

*Chiến Lược*

*Kinh Doanh*

*Hiệu Quả*

ĐẠI HỌC HARVARD

# Chiến lược Kinh Doanh Hiệu Quả

*of Harvard*

## Lời giới thiệu

Một chiến lược hiệu quả kèm theo việc thích nghi xu hướng là sự đảm bảo tốt nhất cho thành công của một công ty. Đây cũng là một minh chứng không thể phủ nhận về những lợi ích của 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 quan trọng về những cơ hội và thách thức mà bạn sẽ gặp phải cùng với sự thay đổi liên tục của thị trường và các công nghệ mới.

Chiến lược là gì?

Theo nghĩa thông thường, chiến lược (xuất phát từ gốc Hy Lạp là strategos) là một thuật ngữ quân sự 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 học 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 yêu cầu sự tham gia của tất cả cá nhân”. Gần đây hơn, sử gia Edward Mead Earle đã mô tả chiến lược là “nghệ thuật kiểm soát và dùng nguỵ thuật của một quốc gia hoặc một liên minh các quốc gia nhằm mục đích mở rộng và gia tăng hiệu quả cho quyền lợi của mình”.

Ngày nay, các tổ chức kinh doanh cũng áp dụng khái niệm chiến lược tương tự trong quân đội. Chiến lược là kế hoạch kiểm soát và sử dụng nguỵ thuật của tất cả các nhân viên, tài sản, tài chính... nhằm mục đích nâng cao và bảo vệ những quyền lợi của mình. Kenneth Andrews là người đầu tiên đưa ra các ý tưởng 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 nhiệm vụ và quyền lợi của mình trong bối cảnh có những cơ hội và thách thức.

Bruce Henderson, chiến lược gia hàng đầu là nhà sáng lập Tập đoàn Tư vấn Boston đã kết nối khái niệm chiến lược với lĩnh vực cạnh tranh. Lĩnh vực cạnh tranh là việc một công ty vào và thoát khỏi thị trường để tạo ra giá trị kinh tế cho khách hàng. Henderson viết rằng “Chiến lược là sự tìm kiếm những cơ hội và thách thức để phát triển và cạnh tranh trong lĩnh vực cạnh tranh. Những cơ hội khác biệt giữa bạn và đối thủ cạnh tranh là cơ sở cho lợi thế cạnh tranh”. Henderson tin rằng không thể cùng tồn tại hai lĩnh vực



vấn, hình thức chi tiêu sáng, yếu, nhào, hình thức in, phân phối và kiểm soát in. Tham chí công ty còn sử dụng NBC - một trong các mạng truyền hình lớn của Mỹ. Một bộ phận có ngành chỉ cần cho từng riêng ngành phù hợp với chỉ cần công ty.

### Chỉ cần và mô hình kinh doanh

Một số ngành in mới cần và mô hình kinh doanh. Thu nhập mô hình kinh doanh bắt đầu sử dụng ngay vào cuối thập niên 1980 - thời điểm mà máy tính cá nhân và phần mềm đã trở nên phổ biến. Những gì mà các công ty có thể dễ dàng "lập mô hình" cho chi phí và doanh thu liên quan đến hoạt động kinh doanh. Sau khi đã lập mô hình này, chúng ta mới biết rằng là có thể biết tác động của những thay đổi về giá trị - ví dụ: thay đổi về giá, thay đổi về giá trị trên doanh thu và giá của nhà cung cấp. Các báo cáo tài chính theo quy định là những công cụ chính yếu lập mô hình kinh doanh. Khi tham gia vào thị trường phát triển mới, thu nhập này trở nên thông dụng. Tuy nhiên, phần mềm in giá trị không thể đi đúng chính xác ý nghĩa của nó.

Các nhà nghiên cứu ngành mô hình kinh doanh là những người kinh tế của chỉ cần, là cách, cách thức 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 trở nên khác biệt công nghệ những gì làm lợi ích cạnh tranh. Mô hình kinh doanh trả lời những câu hỏi sau: Giá trị 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?

Một cách đơn giản để xây dựng trên mô hình kinh doanh hiện tại, những mô hình kinh doanh không phải là chỉ cần. Mô hình kinh doanh mô tả cách thức các bộ phận của một tổ chức gắn kết với nhau thành hình thức tổ chức hiện tại, những chúng không đóng vai trò trong việc cạnh tranh - khía cạnh quan trọng của ngành cho thị trường. Cạnh tranh là nhiệm vụ của chỉ cần.

Những công ty lớn mới và thu nhập hiện tại như những thị trường mới mô hình kinh doanh hiện tại. eBay là một ví dụ điển hình. Công ty này bắt đầu mô hình kinh doanh trực tuyến và truyền thông. Giống như một công ty in thời kỳ đầu, eBay đã tạo ra một hệ thống cho phép mọi người giao tiếp với nhau với một mức phí khiếm tốn miễn phí. Hệ thống của công ty dựa trên những trang Web in để giao tiếp, 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 chi phí. Trách nhiệm duy nhất của công ty là duy trì hình thức thông tin và sự trung thực của quy trình giá.

Mô hình eBay thực hiện vai trò là một cách phát sinh thu nhập. Doanh thu của eBay là từ phí của người bán. Doanh thu này sử dụng để chi trả chi phí xây dựng, duy trì hệ thống trực tuyến, tiếp thị truyền thông, phát triển sản phẩm, chi phí quản lý doanh nghiệp hoạt động của ngành thu hút người mua và người bán trên website. Giá trị thực của ngành doanh thu và chi phí này là lợi nhuận cho các công ty của eBay. Ngoài

tính năng, sự cạnh tranh 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 mang lại lợi nhuận khổng lồ hàng ngày càng tăng. Hơn nữa, khi lợi nhuận giao dịch (và doanh thu) có thể tăng gấp đôi chỉ nhờ những khoản đầu tư ít ỏi khiếm tốn. Hoạt động này khác nhau với chi phí của các công ty, đó là xây dựng và hỗ trợ các thiết bị trên mạng, mặt thiết bị phong phú và hiệu quả nhất – mặt thiết bị mà bất kỳ ai, bất cứ nơi đâu, đều có thể mua bán như một thói quen.

Tại ví dụ này ta có thể thấy chi phí và mô hình kinh doanh là những khái niệm khác nhau, dù chúng có liên quan đến nhau. Chi phí có thể khác biệt và dễ dàng bị lợi dụng trong tranh chấp, còn mô hình kinh doanh thì thích các khía cạnh kinh tế và cách thức mà tất cả các hoạt động và tìm kiếm lợi nhuận.

### Quy trình chi phí

Quy trình chi phí là một tập hợp các hoạt động biến đầu vào thành đầu ra. Quy trình này được trình bày trong hình I-1. Chi phí có thể được phân loại 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. Cần vào nhiệm vụ này, các lãnh đạo sẽ nêu ra các mục tiêu. Những mục tiêu này là biểu hiện rõ ràng cho nhiệm vụ cần đạt được và các dòng lập kế hoạch hành động và đánh giá quy trình. Những gì trình bày trong hình vẽ, những mục tiêu này nên được định nghĩa kỹ thuật để có thể vận dụng môi trường marketing/kinh doanh bên ngoài liên quan đến các hoạt động.

Thông thường, việc lập chi phí bắt đầu bằng cách nghiên cứu kỹ lưỡng và phân tích, những gì thị trường hiện tại quy định mà thông qua đó các lãnh đạo nhìn nhận về các nhu cầu và ưu tiên hàng đầu mà tất cả các bên liên quan quy định thành công về lâu dài. Vì vậy, những 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 những gì chi phí cần phải đạt được sẽ được làm rõ hơn.

Việc lập chi phí có thể mất thời gian và đòi hỏi có sự trao đổi với những người quản lý và các phòng ban, tất cả các bên cùng xem xét, thảo luận và hoàn thiện kế hoạch. Do đó, những chi phí hàng lập kế hoạch khác nhau có thể diễn ra song song. Việc các phòng ban tham gia vào quy trình hoạch định chi phí đóng vai trò quan trọng. Các phòng ban có kiến thức phong phú về những lợi ích cũng như môi trường cạnh tranh mà họ hoạt động, có thể đưa ra những xu hướng sáng suốt về những gì cần nên thực hiện. Hơn nữa, những phòng ban cũng đưa vào quy trình hoạch định có những kinh nghiệm trong việc hỗ trợ và thực hiện các kế hoạch. Phòng ban chính là các trung tâm thực hiện chi phí, họ có quyền lãnh đạo, có nguồn nhân lực và các kiến thức cần thiết để thực hiện hiệu quả.

Bằng cách cùng nhau thực hiện quy trình hoạch định, các lãnh đạo và các trưởng phòng ban sẽ xây dựng một chi phí phù hợp, chặt chẽ và có khả năng thành công, dù chi phí đó là các hoạt động hay các hoạt động.

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

## **Nhấn mạnh những điểm mạnh và thách thức bên ngoài**

Chiến lược bắt đầu bằng mục tiêu, còn mục tiêu lại xuất phát từ nhiệm vụ của công ty. Mục tiêu của bạn ra qua sự nhận thức sâu sắc về môi trường bên ngoài của ngành mà bạn đang làm việc.

Không phải mọi thứ bắt đầu từ mục tiêu, nhưng những gì bạn lập mục tiêu luôn dựa trên những gì khả thi, và tùy thuộc vào môi trường bên ngoài mà bạn sẽ định nghĩa những gì là riêng của bạn.

Ví dụ, Công ty 3M cam kết thực hiện mục tiêu hàng năm là tăng lợi nhuận 10%, tăng hoàn vốn là 27%, v.v... Mục tiêu của họ không xuất hiện một cách ngẫu nhiên, mà là kết quả của kinh nghiệm của các nhà đầu tư và quản lý công ty 3M – những người hiểu rõ thị trường mà họ phục vụ và những gì công ty họ cần. Họ biết rằng tầm nhìn rõ ràng về môi trường bên ngoài của ngành ảnh hưởng đến giá khách quan của lợi thế của công ty mà khi bạn đặt mục tiêu cho nó.

Như trình bày trong hình 1-1 dưới đây, việc lập chiến lược luôn bắt đầu bằng việc xem xét các yếu tố bên trong và bên ngoài công ty. Vì vậy 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 gì giúp công ty hay phòng ban có khả năng thực hiện tốt những gì bạn cần thực hiện.

**Điểm yếu.** Những gì bạn cần khắc phục vì chúng ngăn cản công ty hay phòng ban thực hiện được những gì bạn cần thực hiện.

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

**Mối đe dọa.** Những sự kiện hay sự kiện có thể xảy ra bên ngoài tầm kiểm soát mà công ty hay phòng ban cần tính toán hay cần quy định cách giải quyết.

Xem xét các yếu tố bên trong và bên ngoài đóng vai trò quan trọng vì chúng giúp làm rõ môi trường mà công ty hay phòng ban đang hoạt động và những hình dung rõ ràng về

t ờng lại mong muốn của mình. Công này sẽ phân tích những yếu tố bên ngoài. Phân tích yếu tố bên trong sẽ trình bày như sau.

### **Phân tích yếu tố bên ngoài**

Học giả Michael Porter đã nhận ra: “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 gì trong công ty này đều tác động đến tiềm năng lợi nhuận của công ty. Mỗi yếu tố đều có những yêu cầu về chi tiêu, tính năng và tính 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 ta nên làm sản phẩm của những công ty khác để vượt lên đối thủ?

Sản phẩm thay thế là một yếu tố đe dọa khác 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 thay đổi nhanh chóng diễn ra trong vòng 10 năm, hầu hết các máy đánh chữ đã thay thế. Trong tương lai, ngày nay internet có tính năng chụp ảnh kỹ thuật số đang dần thay thế cho máy ảnh 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 thị 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, nó giúp hình thành ra các phản ứng chiến lược phù hợp cho công ty. Sau đây là phương pháp “năm vòng” của Michael Porter 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 công việc của bạn. Hãy xem tình hình như sau: Theo IDC - một hãng nghiên cứu thị trường - thì số nhân viên 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, số liệu thống kê sẽ có thể gợi ý nên mua sắm những gì sau:

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

Buổi tối họ sẽ ăn và giải trí như thế nào sẽ làm cho những buổi họp mặt trở nên dễ chịu hơn?

Hãy nghĩ liên lạc như thế nào với gia đình, đồng nghiệp và khách hàng của họ trong thời gian nghỉ 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 của họ mà các nhà đầu tư hành trong ngành du lịch, nhà hàng, khách sạn, viễn thông... nên tìm câu trả lời. Những câu trả lời này sẽ biến niềm hy vọng của công nhân này thành hiện thực khác. Chẳng hạn, dữ liệu của IDC về việc công tác ngày càng tăng là tín hiệu lành cho ngành hàng không và khách sạn vì họ phải chờ phân khúc thị trường khách hàng này. Đây cũng là chìa khóa cho những công ty cung cấp các dịch vụ thay thế hiện tại cho việc công tác, như web, dịch vụ hội thảo qua video. Tại sao phải tiêu tốn tiền và lãng phí thời gian quý giá 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 là niềm hy vọng của các nhà đầu tư cho ngành hàng không và khách sạn.

Tình trạng nghỉ công tác ngày càng tăng chỉ là một trong nhiều thay đổi về phong cách làm việc và lối sống hiện nay. Mọi thay đổi liên quan đến trạng thái sức khỏe thì phải có gì đó mới mẻ và chìa khóa cho các công ty thu hút nhân lực mới. Hãy xem những ví dụ sau:

Ngày càng nhiều người làm việc từ nhà. Những người này phải đầu tư vào thiết bị viễn thông, máy tính cá nhân và mạng Internet. Còn cấp quản lý của họ thì không biết làm sao giám sát các nhân viên này. Tình hình này sẽ ảnh hưởng đến công ty của bạn như thế nào hoặc sẽ mang lại lợi ích nào cho những lợi ích kinh doanh mới?

Internet sẽ giúp cho việc mua sắm, nghiên cứu, di chuyển và quản lý tin tức trở nên nhanh chóng và tiện lợi hơn. Điều này sẽ giúp ích cho công ty hiện tại của bạn hay mở ra những cơ hội mới cho các dịch vụ khách hàng thu lợi nhuận như thế nào?

Mã tuyến béo phì là một căn bệnh phổ biến, và tất cả những người béo phì các nước thu nhập cao Liên Hiệp Quốc ngày càng có chi tiêu gia tăng. Tuyên bố này báo trước điều gì cho các công ty thực phẩm, nhà hàng, phòng khám bệnh và các chuyên gia dinh dưỡng?

Giá nhà bùng nổ ở Đông và Tây nam 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 về việc nhà xây dựng, nhà cung cấp nguyên vật liệu, và các công ty tài chính cung cấp dịch vụ thế chấp? Có cách nào giúp người dân xây nhà hoặc mua một căn hộ trong khi ngân sách chi tiêu không?

Dân số các nước châu Âu và Nhật Bản đang già đi, và tất cả sinh sản những người này ngày càng giảm. Điều này có tác động như thế nào đến chính sách nhà ở, công nhân cao tuổi và thị trường lao động. Sẽ có những thay đổi xã hội và hành vi nào trong tương lai mà bạn không thể tránh khỏi. Bên cạnh này là niềm hy vọng của một số công ty như công ty này cũng là chìa khóa cho những công ty khác.

Đây chỉ là vài bước phát triển làm thay đổi thị trường của chúng ta. Mục tiêu thay đổi cấu trúc công ty xác lập lại chính sách. Vì thế hãy nắm bắt kịp thời thông tin từ các tổ chức nghiên cứu, nghiên cứu và các cơ quan chính phủ. Hãy tận dụng nghiên cứu các xu hướng có thể hình thành nên công ty cá nhân và hình thành các sản phẩm mới. Hãy mở rộng tầm quan sát và chú ý đến bất kỳ lĩnh vực nào đang diễn ra sự thay đổi quan trọng. Đôi khi những thay đổi như hình thành nên những thị trường mới không xuất phát từ lĩnh vực bản thân ngành kinh doanh.

## Khách hàng

Việc tìm kiếm và thu hút khách hàng luôn là một 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 trở nên vô nghĩa. Vì vậy, việc phân tích các yếu tố bên ngoài thị trường về khách hàng:

Điểm tiếp cận khách hàng là ai?

Khách hàng nhận cảm nhận giá trị như thế nào?

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

Cách thức khách hàng hiện đang sử dụng để sản phẩm hay dịch vụ của họ?

Nhu cầu nào của khách hàng bị bỏ qua hoặc không được đáp ứng?

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

Khách hàng tìm kiếm một giao dịch một lần hay một mối 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 thị trường dựa trên những đặc điểm khác nhau và không đồng nhất thành những phân khúc nhỏ hơn và tương đồng hơn. Những đặc điểm này cần xác định theo nhiều cách. Sau đây là một vài ví dụ:

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

**Giới tính.** Phụ nữ, nam giới

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

**Lo ngại xã hội.** Người dùng nhiều thời gian

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



các yếu tố khác không. Điều này càng rõ ràng về mặt giá trị và độ chính xác. Khách hàng thích nhất những nhu cầu về giá.

Hình 1-2 cho thấy tính cơ bản về nhu cầu của hai sản phẩm: A và B. Điều đáng chú ý trong nhu cầu (D) cho sản phẩm A cho thấy tính nhạy cảm về giá cao ở mức tăng giá, và ít nhạy cảm khi giá tăng. Trái lại, sản phẩm B cho thấy tính nhạy cảm về giá thấp hơn ở mức tăng giá vì lý do khách hàng chi trả nhiều hơn khi mức tăng giá tăng. Khi đó các nhà kinh tế học sẽ nói rằng nhu cầu cho sản phẩm B tăng ít cơ bản.

Một số hàng hóa và dịch vụ có tính nhạy cảm về giá tăng cao và chi trả trong ngắn hạn. Hãy xem trường hợp nhiên liệu ô tô. Với giá xăng tăng 30% vào mùa thu năm 2004 khi giá dầu thô tăng vọt lên 54 đô la mỗi thùng chỉ làm giảm 2-3% mức tiêu thụ xăng của Mỹ. Vì sao vậy? Một người đã bình luận rằng bước vào các kỳ nghỉ mát và vì chi phí chuyển giao chi phí làm và nên khi mức tăng giá này không nhạy cảm như nhu cầu. Tuy nhiên, mức tăng giá kéo dài thì mức tiêu thụ có thể giảm đáng kể do mức tăng giá mua các loại xe tải và xe máy mà chuyển sang dùng phương tiện giao thông công cộng hay sử dụng chung xe đạp làm... Như thế 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 vọt về giá là chìa khóa cho các thành viên OPEC, nhưng họ bị ràng buộc về mặt duy trì mức cao hơn vì khách hàng sẽ tìm nhiên liệu thay thế xăng và đầu tư nghiêm túc vào các nguồn năng lượng thay thế. Điều này càng rõ ràng gây thiệt hại cho các nhà sản xuất dầu mỏ.

Nhiều sản phẩm và dịch vụ thể hiện phản ứng tức thì và gay gắt hơn khi mức tăng giá thay đổi, thường là vì sản phẩm hay dịch vụ đó không còn cần thiết nữa hoặc vì có quá nhiều sản phẩm thay thế. Thụ động là một ví dụ. Mức tăng giá thụ động tăng vọt, nhu cầu giảm ngay và thậm chí giảm mạnh. Người tiêu dùng nhìn vào giá và nói: “Số chi phí có vẻ như tôi dùng thụ động cho bữa ăn”.

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

$$\text{Số dẫn nhu cầu theo giá} = \frac{\text{Tỷ lệ tăng giá}}{\text{Tỷ lệ giảm số lượng}}$$

Như 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 giảm từ 600 đơn vị xuống 550 đơn vị, thì tỷ lệ giảm số lượng là 8,3%. Theo công thức trên thì mức số dẫn nhu cầu theo giá sẽ là:

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

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

Thông thường, bạn có thể xác định các khách hàng sản phẩm nglis thay vì giá nhữn th nào thông qua các nhóm t p trung, b ng câu h i và th nghi m tr c t i p các th tr ng a ph ng. Ví d , m t nhà s n xu t ng c c i m tâm phân ph i s n ph m toàn kh i EU có th th nghi m vi c t ng giá th tr ng Brussels (B ) và quan sát tác ng này lên doanh s bán theo n v s n ph m.

Tuy nhiên, hoàn t t phân tích này, nhà chi n l c nên tính toán tác ng d báo c a s thay i giá lên t ng doanh thu. M i ng i có th mua ít m t hàng h n n u m c giá t ng. Ví ví d trên, công ty ang bán c 600 n v s n ph m v i giá 100 ô la m i n v , thu c 60.000 ô la. Ví ph ng án m i, công ty bán c 550 n v s n ph m v i giá 120 ô la m i n v , thu c 66.000 ô la. C n phân tích sâu h n xác nh xem lí u con s doanh thu cao h n ó s i di n cho m t m c l i nhu n cao h n hay th p h n.

Các nghiê n c u chính th c v m c co dãn nhu c u theo giá th ng c dành cho các ng thái mang tính chi n thu t trên th tr ng. Tuy nhiên, hi u c m i quan h gi a các m c giá và hành vi mua hàng c a khách hàng là m t m u ch t quan tr ng trong bài toán dành cho nhà ho ch nh chi n l c.

B n hi u s nh y c m v giá c a khách hàng trong các th tr ng c a b n n m c nào? S hi u bi t ó nh h ng nh th nào n nh ng ch n l a chi n l c c a b n?

### **u tr ng c nh tranh**

George Day, giáo s tr ng Wharton, cho r ng: “M t trong nh ng v n chính mà các nhà qu n lý ph i i m t khi l p chi n l c c nh tranh là xác nh u tr ng c nh tranh. B n ang c nh tranh âu? Ai là i th c nh tranh c a b n? u tr ng c nh tranh ó h p d n nh th nào?”.

Vì c nghiê n c u môi tr ng bên ngoài s không hoàn ch nh n u không có nh ng phân tích k l ng v i th c nh tranh và u tr ng c nh tranh. Ch c ch n b n bi t r õ nh ng ai là i th c nh tranh c a b n. H chính là nh ng ng i mà các nhân viên kinh doanh c a b n ph i v t v hàng ngày gi ành th ng v .

H là nh ng công ty có ý nh lôi kéo khách hàng t t nh t c a b n. T t nhiên b n bi t h là ai, nh ng b n bi t v h , v nh ng i m m nh và i m y u c a h nh i u n m c nào? B n có nh n th c c nh ng u tr ng c nh tranh ang tr i d y không? V à b n có tiên oán c nh ng i th c nh tranh s xu t hi n trong t ng lai không?

M t s u tr ng c nh tranh t ng i t nh l ng, c bi t là trong nh ng l nh v c kinh doanh ã chín mu i và ph i u t nhi u v n. Tr c th p niên 1970, ngành công nghi p thép có th c xem là ngành công nghi p t nh. Ch m t vài i th c nh tranh l n m i t mài chi n u, m i ng i i u c g ng h th p chi phí s n xu t theo n v s n ph m và chi m th ph n l n h n trên s b t l i c a i th . Các ngành công nghi p khác thì sôi

Ngày nay, chúng ta nhìn thấy ngành giải trí. Cách đây hai mươi năm, người dân Mỹ chỉ có thể xem ba hoặc bốn đài truyền hình thông thường, một đài truyền hình phôi sồng cũn cũ, 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 cũ phôi sồng, 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 đĩa chỉ tay phim. Vì để dành giải trí trở thành thay thế nên những nhà cung cấp phải duy trì bằng cách đặt câu hỏi: “Chỉ cần có ai nào giúp chúng ta thu nhập lợi nhuận trong thị trường này? Và vì vậy gì sẽ xảy ra nếu khi sản phẩm của chúng ta trở nên lỗi thời?”

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

\*Có nhu cầu sản phẩm và dịch vụ đáp ứng cùng một nhu cầu (ví dụ: internet thông tin, internet di động, dịch vụ internet qua Internet, nhắn tin, e-mail)

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

\*Ít chi phí gia nhập không thể vượt qua khi tham gia vào thị trường.

\*Sự phân rã thị trường.

Bằng cách nghiên cứu cấu trúc của thị trường, bạn sẽ có được những thông tin hữu ích về thị trường mục tiêu mà bạn đang nhắm đến.

## **Công nghệ đang trỗi dậy**

Công nghệ là động lực chính của nền kinh tế hiện đại. Intel, Cisco Systems, Siemens, và Genzyme đã tìm kiếm 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 các cửa hàng tạp phẩm địa phương – một ngành kinh doanh rất truyền thống – cũng phải thu hút vào công nghệ vì chi thu nhập tăng nên nhanh chóng, giảm thiểu sai sót, theo dõi doanh thu theo chi tiêu của sản phẩm và quản lý hàng tồn kho.

Công nghệ đi đầu cho mọi điều và cả hai. Công nghệ là điều kiện tiên quyết cho sự phát triển của kinh doanh hiện đại, chúng ta nhìn thấy phần mềm xử lý văn bản và máy tính đã làm tê liệt ngành công nghiệp máy in, ngành chế tạo ô tô đã làm suy yếu ngành chế tạo ô tô và xe đạp, ngành chế tạo ô tô đã làm suy yếu ngành chế tạo ô tô và xe đạp, ngành chế tạo ô tô đã làm suy yếu ngành chế tạo ô tô và xe đạp. Mặt khác, công nghệ cũng có thể đem lại những lợi ích lý tưởng cho các công ty thông qua việc hiện đại hóa công nghệ theo cách đem lại các lợi ích và giá trị rõ ràng cho khách hàng.

## Các nguyên tắc của Porter

Không có một học thuyết nào về môi trường cạnh tranh là hoàn chỉnh nếu không bàn về các nguyên tắc của Michael Porter. Các nguyên tắc của Porter ghi đầu tiên là vào năm 1979 trong một bài báo đăng trên Harvard Business Review.

Nhưng nay, các nguyên tắc 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. Các nguyên tắc này khuyến khích nhà chiến lược và chuyên gia tiếp cận nhìn ra bên ngoài vòng tròn ảnh hưởng của các thị trường cạnh tranh hiện tại, xem xét những thị trường khác và các nhân tố quy định như sự tăng trưởng và khả năng sinh lợi tiềm năng. Porter đã xác định năm nguyên tắc chính để phân tích cạnh tranh trong một ngành công nghiệp (xem hình 1-3):

- \* Mối đe dọa của các thị trường mới
- \* Khả năng thâm nhập của các nhà cung cấp
- \* Vị thế đàm phán của khách hàng
- \* Khả năng thâm nhập của các khách hàng
- \* Mối đe dọa của sản phẩm thay thế

Porter viết: “Sự cạnh tranh của năm nguyên tắc này quy định tiềm năng lợi nhuận của cùng 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 tìm kiếm tiềm năng lợi nhuận từ những yếu tố như chi phí của các nhà cung cấp hiện tại: những người tham gia vào ngành công nghiệp này phải liên tục cạnh tranh giành khách hàng từ thị trường, thông qua các cách giảm giá và mở rộng dịch vụ. Khách hàng có thể chuyển từ nhà cung cấp đường dây và dịch vụ có sẵn như là các thông tin liên lạc như in ấn, mua hàng, in ấn, e-mail, tin nhắn, và dịch vụ in ấn thông qua Internet. Hơn nữa, các thay đổi công nghệ nhanh chóng buộc các nhà cung cấp hiện tại phải bỏ chi phí duy trì ứ đọng. Trong khi đó, những người tham gia vào các ngành công nghiệp khác có thể tìm kiếm thị trường mới theo hướng thu nhập hiện tại.

Theo Porter, mục tiêu phát triển và tăng trưởng là dùng kỹ thuật của năm nguyên tắc này “giành chiếm thị phần của các thị trường mới, dù đó là thị trường mới hay cũ, và ít nhất những tiêu chuẩn như khách hàng, nhà cung cấp và các sản phẩm thay thế”. Ông cho rằng có thể tìm kiếm thị trường mới bằng cách cạnh tranh các mối quan hệ với những khách hàng mới, làm cho sản phẩm khác biệt (thông qua việc tiếp thị hoặc marketing), kết hợp các hoạt động, hoặc có các sản phẩm mới trong công nghệ.

Phát hiện các media và cách làm tốt khâu chuần bị mà bạn phải làm trước khi thỏ luận về các kế hoạch chiến lược. Các công ty lớn thường cho nhân viên tham gia những cuộc họp chuyên nghiệp và mua các tài 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 sử dụng những người sử dụng thông thường. Một số công ty thậm chí còn lập các tài “tình báo” theo dõi thông tin tài báo chí và chuyên khảo thu thập lấy những quy định của luật, v.v. Những công ty này luôn nhận thấy gì bên ngoài biệt các media và cách có thể tác động đến họ. Công ty bạn cần nên làm như vậy.

## **Tóm tắt**

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

Phân khúc thị trường là một phương pháp hữu ích 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 những người tiêu dùng khách hàng có nhu cầu khác nhau sinh lợi hơn. Việc phân khúc cũng giúp bạn định dạng những định hướng nhu cầu của họ để đáp ứng và chia sẻ các đáp ứng, sản phẩm và giá, khả năng tiếp cận, và lòng trung thành của khách hàng.

Bằng cách xác định số đo dẫn nhu cầu theo giá trị sản phẩm hay dịch vụ, bạn có thể xác định tác động của sự thay đổi giá trị về nhu cầu của khách hàng.

Các cuộc phân tích cạnh tranh của Porter khuyến khích các nhà chiến lược tìm hiểu những tác động trong ngành công nghiệp: mối đe dọa của đối thủ mới, mối đe dọa về sản phẩm hay dịch vụ thay thế, khả năng thâm nhập ngược của các nhà cung cấp, khả năng thâm nhập ngược của các khách hàng, và vị thế cạnh tranh mạnh khỏe chi mô hình thị trường của các đối thủ cạnh tranh hiện tại.

## **Nhận định những điểm mạnh và điểm yếu**

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

Công nghệ và những cách khác và media bên ngoài, sản phẩm và dịch vụ điểm mạnh và điểm yếu mang một ý nghĩa thực tế biệt như mức tiêu và chiến lược nào của công ty khi thi và hành những thứ.

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

Có nhiều người xem xét trong việc phân tích các yếu tố bên trong. Chẳng hạn này sẽ giúp quy tắc ba trong số các lĩnh vực quản trị như tài chính, đánh giá các hoạt động công ty: các nhân viên, tài chính, quản lý và văn hóa; cũng như trình bày một phương pháp đánh giá mà bạn có thể sử dụng.

### **Các nhân viên cốt lõi**

Nhân viên cốt lõi là những người mà mọi chi nhánh của công ty đều cần. Thu nhập của nhân viên cốt lõi không chỉ là thành thạo chuyên môn hay các kỹ năng của công ty trong các lĩnh vực chính trị cấp cao. Chẳng hạn, một trong những nhân viên cốt lõi của Sony là kỹ sư thiết kế pin vì những thiết kế này sáng tạo trong một loạt các sản phẩm tiêu dùng hữu ích. Trong nhiệm vụ của mình, Corning đã tạo ra các dòng sản phẩm thành công, chẳng hạn như Pyrex dùng trong lò nướng để hình thành tia vi sóng và sợi quang học của nhân viên cốt lõi liên quan đến việc liên lạc và giám sát... Một trong những nhân viên cốt lõi của Bechtel là kỹ sư quản lý dự án quy mô lớn. Dù đó là dự án xây dựng một sân bay mới cho thành phố Peru hay một khu liên hợp hóa dầu tại Giang Tô, Trung Quốc, Bechtel luôn biết cách thực hiện nó hoàn hảo.

Các nhân viên cốt lõi của công ty bạn là gì? Hãy trả lời câu hỏi này 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 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 vào thành quả. Quy trình cốt lõi là quy trình tạo ra hoặc phá vỡ doanh nghiệp của bạn. Chẳng hạn, 3M có quy trình sản xuất nhũ sơn sản phẩm mới, làm khách hàng hài lòng. Trong nhiệm vụ của mình, công ty đã biết cách tạo ra các ý tưởng hay, trong đó có nhiều ý tưởng thu hút về keo dán, và chuyển những ý tưởng tốt nhất thành các giải pháp tốt cho khách hàng. Vì vậy công ty dựa vào tài chính USAA, thì việc quy tắc 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 mặt tài chính không đảm bảo lợi nhuận. Bạn phải thực hiện xuất sắc về mặt tài chính nhưng cũng cần khách hàng đánh giá cao. Ngoài ra bạn còn phải xử lý những vấn đề khác.

Một cách đánh giá sự cam kết của nhân viên cốt lõi và quy trình cốt lõi là thông qua việc tối ưu hóa chu kỳ – một phương pháp khách quan đánh giá các hoạt động của một chức năng dựa trên các hoạt động tốt nhất của ngành để các công nhân là tốt nhất. Việc tối ưu hóa chu kỳ còn nhằm mục đích xác định các chi phí trong quy trình. Ví dụ, khi Xerox phát hiện ra rằng trong hoạt động của mình, công ty đã giảm một nhóm nhân viên ở Freeport, Maine, bằng cách quản lý các nhân viên tại L.L. Bean – một nhà bán lẻ thời trang và trang phục thành công và nổi tiếng về việc áp dụng phương pháp tối ưu hóa. Những gì nhóm nhân viên của Xerox học hỏi đã trở thành một ví dụ điển hình về hành động.

### **Những người tốt cho mọi chi nhánh của công ty?**

tr thành n n t ng cho m t chi n l c hi u qu , m t n ng l c c t l o i ph i c khách hàng ánh giá cao. Nh ng theo David Collis và Cynthia Montgomery, n ng l c c t l o i còn ph i v t qua m t s th nghi m sau ây:

**Không th sao chép.** ng c t m t chi n l c lâu dài ph thu c vào m t i u gì ó mà i th c nh tranh c a b n có th sao chép nhanh chóng .

**Lâu dài.** Lâu dài là giá tr liên t c c a n ng l c hay ngu n l c. M t s nh ãn hi u c a Disney hay Coca Cola có giá tr lâu dài. Tuy nhiên, m t s công ngh có giá tr th ng m i ch trong vài n m, sau ó chúng b các công ngh m i và t th n tiêu di t.

**Kh n ng phù h p.** Th nghi m này xác nh i t ng n m b t giá tr c t o r a b i n ng l c hay m t ngu n l c riêng c a công ty. Trong m t s l nh v c, ph n l i nh u n l n nh t l i thu c v nh ng ng i bán l ch không ph i các công ty ã phát tri n và s n xu t r a s n ph m ó.

**B n v ng.** Ngu n l c c b i t có th b thay th hay l n át không ?

**u th c nh tranh.** N ng l c hay ngu n l c c b i t c a b n có th c s gi u th so v i n ng l c hay ngu n l c c a các i th c nh tranh? Nh Collis và Montgomery c nh báo: "C ó l sai l m l n nh t mà các nhà qu n lý m c ph i khi ánh giá các ngu n l c c a công ty là không ánh giá chúng trong m i t ng quan v i các i th c nh tranh". Vì th hã luôn ánh giá i m m nh c a b n d a trên i m t t nh t mà i th c a b n có.

M t n ng l c ch th t s có ý ngh a trong b i c nh c a nó. Xem ph n "N ng l c riêng c a công ty có ph i là n n t ng t t cho m t chi n l c hi u qu ?" hình dung rõ h n v i c ánh giá các n ng l c c t l o i.

Sau ây là ví d v m t ph ng pháp mà b n có th s d ng ánh giá m t cách h th ng i m m nh v n ng l c c t l o i c a b n so v i c a i th c nh tranh. Công ty c gi nh trong ví d này là Gizmo Products, Inc., m t công ty chuyên thi t k và s n xu t thi t b gia đ ng. Công ty ã so sánh n ng l c c a mình trong các l nh v c quan tr ng v i Công ty X và Công ty Y – c hai u là nh ng i th c nh tranh chính (b ng 2-1). C n l u ý r ng các l nh v c c nh tranh chính và ph c n c xác nh.

V i c ánh giá nh c trình bày trong b ng này có th giúp các nhà qu n lý và i u hành xác nh nh ng i m m nh và i m y u trong các l nh v c quan tr ng nh t. Nh ng m c ánh giá này th ng có c thông qua b i n pháp t duy sáng t o gi a các nhân viên trong công ty. Nh ng quan i m c a các nhân viên có th thi u khách quan và không hoàn ch nh v m t ki n th c. Vì th , n u b n ch p nh n ph ng pháp này, hã nh t ng h p thêm ý ki n c a nh ng nhà phân ph i, nh ng ng i ã t ng làm công ty i th , và các nhà t v n hi u rõ l nh v c b n ang kinh doanh. Hã t n d ng b t k d l i u i u tra nào có c t v i c nghiê n c u th tr ng c a b n v khách hàng và nhà phân ph i. Nh ng gì b n c n là m t ánh giá trung th c v i m m nh và i m y u c a công ty b n so v i các i th c nh tranh chính .

Phân pháp đánh giá này khác với phân pháp lập trình chu kỳ truyền thống cho nó nghiên cứu nhiều khía cạnh chính trong ngành công nghiệp. Và công nghệ này vì lập trình chu kỳ, phân pháp này có một ý nghĩa: nó cho phép hình dung và thực hiện các công ty khác nhau trong một thị trường, trong khi ngành công nghiệp là những gì có ý nghĩa trong tương lai. Ví dụ, trong bảng 2-1, Gizmo có vẻ như là Công ty B với khả năng linh hoạt trong sản xuất - một ngành công nghiệp chính. Với khía cạnh này, Gizmo có 4 triệu, còn Công ty B chỉ có 3 triệu. Tuy nhiên, Gizmo có thể mất một năm để tăng trưởng trong lĩnh vực này trong khi Công ty B có khả năng phát triển nhanh chóng trong năm này qua năm khác. Như vậy, vào năm tới, Gizmo có thể vượt trội dù vẫn trong lĩnh vực sản xuất linh hoạt. Vì thế chúng ta tìm hiểu sâu hơn về việc đánh giá vị trí của ngành công nghiệp trong bảng 2-2. Bảng này cho thấy Gizmo đang suy tàn, công ty A giảm chi phí, còn công ty B đang phát triển ngành sản xuất linh hoạt của mình.

### Quản lý và vận hành

Không phải công ty nào cũng có khả năng nhận biết các thị trường mới chuyên nghiệp và có các nguồn lực quản lý cùng vận hành công ty chuyên nghiệp thành công.

Chẳng hạn, phẩm chất của quản lý của General Motors (GM) mới nhìn ra sự nghiêm trọng của việc mất các thị trường châu Á. Các nhà đầu tư hành của GM đã từng nhìn giá trị của việc mất đi này, nhưng họ chọn thay đổi theo đúng cách mà họ đã biết từ trước do thiếu công ty quản lý, nhà máy cũ lạc hậu, 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.

Công nghệ của GM, một cách nhìn hình ảnh về việc thay đổi các vận hành và khả năng linh hoạt và thích nghi với một phạm vi lớn hơn của nhu cầu. Khoảng thời gian hoạt động lâu dài đã tạo nên duy nhất và các hình thức thích hợp cho nhu cầu của chi phí chi phí. Điều này không có vẻ gì là chi phí có ý nghĩa, nhưng lại gây bất lợi trong trường hợp chi phí không tốt. Vì thế, khi bạn tìm hiểu những phẩm chất và ý nghĩa 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 chuyển đổi các vận hành tính chất lợi nhuận những gì không hiểu và chuyển sang các chi phí có thể đem lại những kết quả tốt hơn. Các phẩm chất của công ty sẵn sàng thay đổi:

Quản lý làm việc hiệu quả và trung tâm

Bản thân nhân viên cảm thấy có năng lực thay đổi

Thị trường không khét khe về các bộ phận

Mối quan hệ với các nhà sản xuất

Có một môi trường vận hành chịu trách nhiệm và kết quả

Thành quả của khen thưởng xứng đáng

Những cảm hứng này tạo nên những thành công của công ty thể hiện những chiến lược mới. Nếu như những cảm hứng trên, công ty sẽ phải tìm ra những thách thức và khó khăn.

### **Chỉ số tài chính**

Nếu một chỉ số cảm là kết quả của việc phân tích các yếu tố, bên cạnh đánh giá thêm những chỉ số khác. Suy cho cùng, một chỉ số cảm có thể tốt kém, cái biệt là khi nó liên quan đến việc mua tài sản hoặc sáp nhập một công ty hay vấn đề hàng hóa.

Vì thế hãy yêu cầu giám đốc (hay người phụ trách) tài chính cung cấp một báo cáo ý nghĩa như sau:

**Dòng tiền.** Dòng tiền từ các hoạt động kinh doanh hỗ trợ cho sáng kiến mới nào? Một công ty đang trên đà phát triển nhanh chóng nên dòng tiền từ hoạt động của mình rất dồi dào tìm kiếm nguồn vốn bên ngoài để phục vụ cho việc phát triển. Còn một công ty đã ổn định hình, mục đích phát triển nên có thể phục vụ cho sáng kiến mới dòng tiền có thể các hoạt động kinh doanh.

**Tỷ lệ nợ vốn bên ngoài.** Nếu dòng tiền không phục vụ cho một chỉ số cảm mới, công ty sẽ phải tìm kiếm các nhà đầu tư bên ngoài hoặc vay vốn. Vì thế hãy xác định các khoản nợ sau đây của công ty: (1) khoản nợ vay vốn, (2) khoản nợ lưu hành trái phiếu mà lãi suất hợp lý, và (3) khoản nợ thu hút vốn thông qua việc bán các phiếu công ty trong trường hợp có sáng kiến quan trọng.

**Các kế hoạch chi tiêu và đầu tư khác.** Công ty bạn có thể đã chú ý các dự án khác có sẵn nguồn vốn. Nếu có, những dự án này có thể tiêu tốn nhiều vốn có sẵn. Hãy lập một danh sách các dự án đã lên kế hoạch và xác định mục tiêu mà chúng sẽ tranh giành nguồn tài chính và bất kỳ chỉ số cảm nào.

**Tổ chức các dự án mới.** Tổ chức là một khía cạnh quan trọng của các dự án mới đòi hỏi đầu tư vốn. Tổ chức theo chi phí sản xuất của doanh nghiệp cũng thêm một khía cạnh quan trọng nữa.

Ngoài ra, bên cạnh những biệt hiệu của tài chính của các hoạt động kinh doanh, cái biệt là từ lợi nhuận trên vốn đầu tư và lợi nhuận trên tài sản của công ty. Bên cạnh nên biệt hiệu như con số hiển nhiên này đang có xu hướng tăng lên, giảm hay không. Những con số hiển nhiên này là thước đo khả năng sinh lợi, và bất kỳ chỉ số cảm nào cũng phải có khả năng cạnh tranh với lợi nhuận này. Chúng là cơ sở so sánh đóng góp của bất kỳ chỉ số cảm nào. Ví dụ, nếu lợi nhuận kinh doanh trên

vấn dụng của công ty là 12% là nhân viên thì bất kỳ chỉ số nào của công ty cũng phải cải thiện thì có thể không sinh lời này.

## Phương pháp đánh giá các chỉ số nhân viên và kỹ thuật

Không phải lúc nào công ty có thể xác định rõ ràng chỉ số nhân viên và kỹ thuật của một công ty.

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

Để tránh những nhầm lẫn khác nhau này, bạn cần sử dụng một phương pháp liên quan đến những chỉ số cụ thể và đi kèm cho những bộ phận khác nhau trong tổ chức. Nếu xét tổng hợp các chỉ số 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 người với những nhu cầu thành phần đa dạng và yêu cầu họ đưa ra các quyết định như những quy định chung, chắc chắn những quyết định của nhóm sẽ sáng suốt hơn là quyết định của cá nhân riêng lẻ, dù cá nhân đó có thông minh và có kiến thức chuyên môn nào đó nữa”. Sau đây là phương pháp thực tiễn duy nhất để thực hiện điều này:

**Bước 1.** Chọn một cá nhân để phân tích chi tiết. Người này nên có một niềm tin vững chắc và trung lập, người thì phải 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 thực tiễn về những bộ phận khác nhau trong công ty. Giống như bước 1, các thành viên trong nhóm nên có những niềm tin vững chắc và trung lập, người thì là những người khách quan và trung thực.

**Bước 3.** Tập trung vào các chỉ số nhân viên của công ty hay phòng ban. Hãy thu thập ý kiến của những người. Hãy xem xét những lợi ích tiềm ẩn, ưu tiên 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 sáng tạo, năng suất, chất lượng, dịch vụ, hiệu suất và các quy trình công nghệ hiện tại.

**Bước 4.** Ghi lại tất cả các xu hướng trên một tờ giấy. Tránh ghi chép trùng lặp. Hãy làm rõ những vấn đề mà bạn có thể xử lý được. Ví dụ, chỉ số nhân viên của một công ty mà dịch vụ khách hàng, những kỹ thuật của công ty có thể xử lý phát triển dịch vụ này. Một tiêu chuẩn là nhân viên càng nhiều ý tưởng trên các sản phẩm càng tốt. Vì vậy đánh giá sẽ đi kèm sau đó.

**B c 5.** Hợp nhất các ý tưởng. Đặt tất cả các trang sếp lên bìa. Dù bìa này là để tránh ghi chép trùng lặp, thì sẽ có thể có thể xảy ra một số vấn đề nào đó. Hãy hợp nhất các ý tưởng trùng lặp bằng cách hình thành nhóm xem những vấn đề nào có thể kết hợp được cùng một tiêu đề. Hãy chọn lựa các ý tưởng hợp nhất quá mức bằng cách phân tích ưu và nhược điểm của từng ý tưởng. Những ưu và nhược điểm này thường được trình bày trong bảng.

**B c 6.** Làm rõ các ý tưởng. Hãy rà soát từng mục trên danh sách để chọn hợp nhất và làm rõ bất kỳ mục nào mà những người tham gia còn thắc mắc. Lựa chọn ý nghĩa của từng mục trước khi thảo luận. Hãy kiên trì xác định các ý tưởng. Các ý tưởng không khả thi sẽ bị loại bỏ.

**B c 7.** Xác định ba ý tưởng quan trọng nhất. Chọn ba ý tưởng tốt nhất, bạn có thể dễ dàng nhìn thấy ba ý tưởng quan trọng nhất này. Nếu khó xác định ý tưởng quan trọng thì bạn hãy cho những người tham gia vài phút để chọn ra những vấn đề ưu tiên hàng đầu của họ và biểu quyết chúng. Hãy cho phép từng thành viên trong nhóm đưa ra ba ý tưởng mà họ ưu tiên (bạn có danh sách vấn đề mà mọi người đã đề xuất, và bạn có danh sách dài hạn). Nếu có sự ràng buộc hoặc lựa chọn ưu tiên về chi phí, nhân lực, hãy thảo luận về những mục cần ưu tiên và đánh giá cao ba ý tưởng ưu tiên, sau đó hãy biểu quyết lựa chọn.

**B c 8.** Tóm tắt các ý tưởng của công ty. Một khi ba ý tưởng quan trọng nhất đã được xác định và thảo luận, hãy tóm tắt chúng vào một trang sếp riêng biệt.

**B c 9.** Lựa chọn ba ý tưởng và ba ý tưởng khác. Công ty sẽ chọn các ý tưởng, những người khác có ý tưởng của công ty hoặc phòng ban liên quan đến những lợi ích tài chính, sự quản lý và vận hành, kinh nghiệm lãnh đạo, kinh nghiệm quản lý, tài chính, sự đổi mới, năng suất, chất lượng, dịch vụ, hiệu suất và công nghệ.

(Lưu ý: Bạn có thể dùng phương pháp này để lý giải những ưu và nhược điểm của những ý tưởng trình bày bằng cách phân tích các yếu tố bên ngoài. Tuy nhiên, có thể bạn cần xem xét nhóm SWOT bao gồm những người bên ngoài công ty, chẳng hạn như nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh, các nhà kinh doanh, những người mà bạn thường xuyên làm việc, nhà tài trợ, các nhà đầu tư và công nghệ.)

Sau khi hoàn tất quy trình chính của này, nhóm SWOT nên trình bày các phát hiện của nhóm thành một báo cáo chính thức trình cho các cấp lãnh đạo, các nhà hoạch định chính sách và các bên quan tâm khác. Và bạn nên nghĩ về làm việc cho việc phân tích các yếu tố bên ngoài, công ty bạn xem như là sản phẩm trong việc tiếp cận thị trường.

## Tóm tắt

Những lợi ích của nó là những lợi ích cho bất kỳ ai mà họ có thể nhìn thấy. Những lợi ích của nó là những lợi ích của nó.

Người làm công ty, tổ chức có ý nghĩa khi so sánh với người khác thì cần tranh.

Hãy đánh giá thẩm tài chính của tổ chức bạn trước khi quyết định. Một chỉ số là có thể tốn kém, biểu thị là nó liên quan với việc mua tài sản hay mua lại công ty khác.

Người quản lý và văn hóa tổ chức cần thiết cho việc thay đổi chỉ số thành công.

Hãy xác định xem liệu tổ chức có sẵn sàng thay đổi bằng cách xác định những điểm sau: cấp quản lý cần trả lời và làm việc hiệu quả; nhân viên cảm thấy có năng lực cá nhân thay đổi; tổ chức không khắt khe về quy trình; nhân viên quen làm việc với tình huống phức tạp; có môi trường văn hóa chịu trách nhiệm về kết quả; và thành quả tốt sẽ được khen thưởng xứng đáng.

Đừng phụ thuộc 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 riêng cho các bộ phận khác nhau trong tổ chức. Sử dụng quy trình chín bước trình bày trong chương này để xác định những điểm yếu và điểm mạnh của tổ chức.

## **Lựa chọn chỉ số phù hợp với tổ chức**

Khi tham khảo các tài liệu về việc lựa chọn kinh doanh, bạn sẽ thấy sự phong phú của các chỉ số: số đơn vị 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 chỉ số này có hiệu quả như thế nào? Một khi bạn đã hiểu được những lợi ích và nguy cơ môi trường bên ngoài của những chỉ số điểm mạnh và điểm yếu trong nội bộ, làm thế nào bạn có thể xác định chỉ số nào là tốt nhất và phù hợp nhất với công ty bạn?

Vấn đề là, mỗi công ty hoạt động vì lợi nhuận nhưng mỗi một mục đích: xác định và theo đuổi một chỉ số giúp họ có thể bảo vệ 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 vụ giao dịch hay lợi nhuận thấp qua hàng loạt những vụ. Phân khúc có thể có thể chấp nhận 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 chỉ số nào đi nữa, mỗi công ty cần xác định những sinh lợi – tức là sẽ chênh lệch gì ảnh hưởng gì khách hàng sẵn sàng chi trả và chi phí của công ty cung cấp hàng hóa hay dịch vụ của mình.

Chương này sẽ mô tả bốn chỉ số cơ bản: số đơn vị chi phí thấp, tạo ra sự khác biệt cho sản phẩm hay dịch vụ, mối quan hệ với khách hàng, và hiểu quả quản lý. Hãy bắt

m i chi n l c kinh doanh nào c ng u thu c m t trong b n lo i chi n l c này ho c m t hình th c bi n th nào ó.

### **Chi n l c D n u nh Chi Phí Th p**

Chi n l c d n u nh chi phí th p ã m ng n thành công cho nhi u công ty. Khi m i xu t hi n l n u vào các th p niên 1950 và 1960, các nhà bán l h giá M nh E.J. Korvette và sau này là Kmart ã thâm tó m ph n l n th tr ng bán l t tay các c a hàng bách hóa truy n th ng và các c a hàng c ch ng. Thành công c a h nh vào kh n ng cung c p s n ph m v i giá th p, và h ã phát tri n kh n ng y b ng cách gi cho c c u chi phí c a mình luôn th p h n chi phí c a các i th c nh tranh truy n th ng. Nh ng công ty h giá này l n l t b thay th b i Wal-Mart và Target vì c hai ã có th th c hi n m t chi n l c chi phí th p hi u qu h n nhi u.

Trong chi n l c này, s n ph m hay d ch v mà Wal-Mart hay Target cung c p hoàn toàn gi ng v i s n ph m hay d ch v c a các i th . Ch ng h n, các m t hàng c Wal-Mart và Target bán có th l y t nhi u ngu n khác nhau nh pin Duracell, ng nhòm Minolta, máy nh Canon, phim Kodak, qu n jeans Wrangler, lót Hanes, l i dao c o râu Gillette, bút Bic... V y t i sao nhi u ng i l i thích tìm n Wal-Mart và Target mua nh ng món hàng này mà b qua nh ng a i m bán hàng c a i th ? Vì h tin r ng h s mua c c ng nh ng món hàng nh v y nh ng v i giá r h n. Hai t p oàn này ã c xây d ng c bi t v i l i th chi phí th p nh m t ph n chính trong chi n l c t ng th c a mình.

Chìa khóa s d ng cho s thành công c a chi n l c chi phí th p là em l i giá tr mà khách hàng mong i m c chi phí m b o kh n ng sinh l i th a áng. Hình 3-1 ph ng theo mô hình c c i ti n l n u tiên b i Adam Brandenburger và Harborne Stuart. Kho ng cách th ng ng gi a s s n sàng chi tr c a khách hàng ( ng trên cùng) và chi phí cung c p s n ph m ( ng cu i cùng) t ng tr ng cho ph m vi giá c mà m i công ty ph i ho t ng trong ó. Nó c ng i di n cho giá tr gia t ng c a công ty theo s nh n nh n c a khách hàng. i v i nh ng hàng hóa thông th ng hay nh ng s n ph m không t o nên s khác bi t, kho ng cách gi a nh ng ng này h p. Và ng trên cùng – t c là nh ng gì khách hàng s n sàng chi tr – th ng là c nh. Vì th , t o ra kh n ng sinh l i cao h n, ng i bán ph i h th p ng chi phí cung c p. H th ng c làm i u này thông qua vi c ép nhà cung ng a ra giá th p. ây là trò ch i mà Wal-Mart ã tham gia và chi n th ng trong nhi u n m. H ã si t ch t chi phí t các nhà cung ng c a h nhi u h n b t k nhà bán l l n nào khác.

Chi n l c d n u v chi phí th p không ch áp d ng cho các s n ph m h u hình nh qu n áo, s n, thép, v.v. mà còn cho nh ng s n ph m thu c ngành d ch v . Hãy xem tr ng h p c a Vanguard – t p oàn qu n lý u t hàng u. Kh i l p n m 1975, công ty này cung c p nhi u qu h t ng và m c ph c v khách hàng r t cao. Không có gì c bi t l o i cu n v Vanguard hay các qu c a h . Trong khi m t s qu c qu n lý n ng ng có v trí d n u trong m t th i gian dài, thì nhi u qu khác l i ho t ng nh m m c ích sao chép kh n ng sinh l i c a th tr ng. Trong nhi u n m, các qu h

tổng quát về chi phí này thể hiện sự ưu việt hơn các quy trình quản lý trung bình.

Chỉ số khi nói Vanguard khác biệt với các quy trình khác là họ có chính sách không trả hoa hồng và có một chỉ tiêu bình quân thấp nhất trong các quy trình. Ví dụ, năm 2003, một chỉ tiêu bình quân của Vanguard là 0,25% tài sản – ít hơn 1/5 một chỉ tiêu bình quân trong ngành quản lý quỹ là 1,38%. Chỉ số này sẽ đem lại cho khách hàng Vanguard một lợi ích hàng năm cao hơn 1,13% trên tài sản của họ (tức các yếu tố khác đều bằng nhau). Bằng cách giảm chi phí quản lý và giao dịch cố định phí đầu tiên, Vanguard thể hiện sự ưu việt và tái đầu tư hiệu quả hơn những người khác. Thành công của Vanguard về chi phí này sẽ khiến họ cạnh tranh với các nhà đầu tư cá nhân quan tâm và trở thành một trong các quy trình nổi bật nhất.

### **Chỉ số chi phí đầu tiên có tác động**

Như đã đề cập trên, chìa khóa duy trì vị trí dẫn đầu về chi phí đầu tiên là giảm chi phí cung cấp hàng hóa hay dịch vụ cho khách hàng. Đây là một thách thức không ngừng, vì các chi phí sản xuất giảm chi phí của họ thì họ vẫn cần bán. Nhưng có thể vượt qua được thông qua một vài biện pháp. Hãy xem xét biện pháp sau đây:

**Cải tiến liên tục hiệu suất hoạt động.** Người Nhật đã phát triển triết lý kaizen – tức là cải tiến quy trình liên tục – nhằm có được vị trí dẫn đầu trong sản xuất. Kaizen khuyến khích mọi người, từ nhà quản lý nhân viên, tìm cách cải tiến không ngừng nghỉ hàng ngày. Số cải tiến 1% mỗi năm và 2% mỗi quý 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 tốt hơn, nhưng trong khi kaizen nhằm vào việc ngày càng cải tiến công việc hiện tại, thì tái thiết quy trình lại nhằm vào việc thay đổi lớn có tính đột phá thông qua việc tái cấu trúc hoặc loại bỏ hoàn toàn các hoạt động hiện tại. Cải tiến và tái thiết quy trình đều có những tác động sâu sắc về hiệu suất hoạt động trong sản xuất hiện đại.

**Khai thác năng lực kinh nghiệm.** Các nhà quản lý sản xuất biết rằng một người thợ lành nghề công việc nhanh hơn và ít sai sót hơn khi họ đang xuyên làm công việc này. Chẳng hạn, vì cùng một ca phẫu thuật tim, trước đây nhóm bác sĩ phẫu thuật phải mất tám giờ mới hoàn tất. Sau một thời gian, khi có nhu cầu kinh nghiệm, ca phẫu thuật tim có thể được thực hiện thành công chỉ trong năm giờ. Chỉ số này có thể thay đổi rõ trong môi trường sản xuất khi các nhà quản lý và nhân viên tập trung học hỏi.

Khái niệm năng lực kinh nghiệm cho rằng chi phí đầu tiên một viên pliers giảm theo một tỷ lệ phần trăm nào đó mỗi lần người sản xuất cần dùng nó tăng lên gấp đôi. Hãy xem hai năng lực chi phí hình 3-2. Các công ty A và B bắt đầu cùng một chi phí và học hỏi cùng một cách. Ban đầu họ cạnh tranh theo giá. Nhưng A vào cuộc cạnh tranh và do đó tiến sâu trên năng lực chi phí nên vẫn duy trì lợi thế chi phí so với B mãi mãi. Chẳng hạn, nếu lợi thế là C. Công ty B phải học cách cạnh tranh

chi phí tức nhanh hơn nhiều, chi phí nhập bất lợi và chi phí lâu dài (và tất nhiên như bạn), hoặc khách trả hàng.

**Có dây chuyền cung ứng không thể ảnh hưởng.** Mọi người đều quen thuộc với mô hình kinh doanh cung cấp máy tính cá nhân trực tiếp cho khách hàng, bắt qua khâu trung gian của hãng Dell. Hãng cung cấp sản xuất máy tính cá nhân theo đơn hàng, nhờ đó loại bỏ chi phí tồn kho thành phẩm rất tốn kém vốn là trở ngại cho ngành công ty hoạt động theo các mô hình kinh doanh truyền thống. Công ty cũng không có thành phẩm tồn kho nên tránh được tình trạng tồn kho theo thời gian.

Điều mà mọi người thường 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, nhà sản xuất lắp ráp, và các dịch vụ hậu cần của United Parcel Service. Tất cả đều có nhân viên kỹ thuật có thể nhanh chóng di chuyển thông tin và hàng thành vật sản xuất và giao hàng. Dây chuyền cung ứng này có khả năng cung cấp máy tính cá nhân theo nhu cầu của tay khách hàng trong một tuần hoặc thời gian ngắn. 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 về chi phí thấp trong lĩnh vực này. Wal-Mart cũng là một ví dụ khác về việc giảm chi phí thấp nhờ sử dụng dây chuyền cung ứng.

**Thị trường sản phẩm.** Có thể giảm chi phí khi lựa chọn cách thị trường sản phẩm. Ví dụ, trong lịch sử năm 1970, Black & Decker (B&D) - một nhà sản xuất thị trường gia dụng - phải ngừng vận hành các thiết bị tranh có chi phí thấp nhất các nước châu Á. Bất lợi nghiêm trọng của B&D là vận chuyển và lưu trữ không thể chấp nhận được cách tiếp cận và tăng năng suất. Công ty chỉ có một chi nhánh triết học. B&D đã thị trường toàn bộ các thị trường gia dụng và quy trình sản xuất. Tâm điểm của vận chuyển dòng sản phẩm mới này là một ngành công nghiệp có thể bị bỏ lại, không tồn tại chi phí vận chuyển cho nhiều thị trường khác nhau. Điều này loại bỏ chi phí vận chuyển công nghệ như sản xuất và lưu kho hàng tồn kho linh kiện khác nhau. Tính năng và khả năng sản xuất của 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 ngành chi phí liên quan khác cũng giảm vì lợi thế này. Công ty Sản xuất đồng hồ và Vòng tay Thụy Sĩ cũng có kết quả tương tự. Sự ra đời của đồng hồ Swatch dựa trên sản phẩm thông thường thành công, nhờ đó đã có thể sản xuất hàng loạt những chiếc đồng hồ chi phí công vận chuyển và vận chuyển truyền thống. Bằng cách phá vỡ thị trường này giúp công ty sản phẩm tranh và phát triển trong một thị trường đã bị các thị trường châu Á có chi phí thấp hơn.

Trong những trường hợp như vậy, việc thị trường sản phẩm là một công cụ hiệu quả có thể giảm chi phí thấp.

Hoạt động xuất sắc là một phần quan trọng trong chiến lược giảm chi phí thấp. Như chúng ta sẽ thấy sau này, việc trở thành nhà sản xuất chi phí thấp liên quan nhiều hơn nữa. Trước tiên, nó đòi hỏi một kế hoạch xây dựng các doanh nghiệp. Hãy xem câu chuyện sau: Nếu bạn mua giấy in nhanh hơn, bạn không thể nghĩ đến việc sắp xếp cho ngành chi phí thấp mà bạn nghĩ là tài sản chúng



giới - đã phát triển khả năng giao hàng nhanh chóng và tin cậy khi sản phẩm của họ trở nên khác biệt rõ ràng so với các sản phẩm của nhiều đối thủ cạnh tranh. Cemex đã có các quy định công nghệ nghiêm ngặt trong nhiều lĩnh vực vì họ đã chấp nhận chi phí sản xuất và chi phí vận chuyển công nghệ cao nhất trong ngành xây dựng, và luôn hoạt động theo quy trình chặt chẽ, vì các giao hàng đúng hạn có ảnh hưởng rất cao, đặc biệt là khi các giao hàng trễ ảnh hưởng đến các công nhân không có việc làm hàng tuần phải trả lương. Trong trường hợp này, uy tín cao đã trở nên khác biệt khi được cho một sản phẩm bình thường. Bên cạnh đó, các chi phí vận chuyển bằng cách cung cấp cho khách hàng dịch vụ hoàn hảo.

### **Chiến lược mối quan hệ với khách hàng**

Mình nghĩ bạn bè trong lớp có thể mua một cái máy như giá rẻ hơn Wal-Mart, Best Buy, hay một cửa hàng hàng giá nào khác. Phim và đồ chơi lý phim như các cửa hàng này cũng rất rẻ. Nhưng nghĩ về vấn đề các hiệu như khi cần mua máy như, phim và vật tư ngành như.

Hiện hình như Fantastic Sams - một công ty như những quy định kinh doanh trên toàn nước Mỹ - đã cung cấp dịch vụ tốt nhất để thành công về giá rẻ, nhưng nhiều người, nếu không muốn nói là hầu hết phần lớn chấp nhận trả nhiều tiền hơn vì các nhà tốt nhất mà họ đã quen thuộc như của.

Tại sao lại có quá nhiều khách hàng tìm kiếm nhà phân phối, tìm kiếm tốt, hiệu sách góc phố, chợ, hiệu bánh, cửa hàng như nhiều bán hàng hóa và dịch vụ khác trong khi họ có thể mua nhiều khác về giá rẻ hơn? Câu trả lời là vì họ đánh giá cao mối quan hệ cá nhân với các công ty này, với người bán và nhân viên của họ. Mối quan hệ đó có thể xuất hiện dưới nhiều hình thức: làm việc với một người quen thuộc, người bán biết rõ khách hàng và các nhu cầu của họ, hay người bán biết tình hình thích sản phẩm, cách sống, tuổi và khuyến khích mua các sản phẩm khác nhau... Đó là những cảm giác mà bạn không thể tìm thấy trên mạng, catalogue, qua thư điện tử hay nhiều cửa hàng lớn - những nơi mà những chú trọng về giao dịch mua bán chỉ không phải là mối quan hệ với khách hàng.

### **Chiến lược mối quan hệ nội làm việc**

Dù những công ty lớn gặp bất lợi trong việc xây dựng và thực thi chiến lược mối quan hệ với khách hàng, song họ vẫn không phải là không thể. Hãy xem trường hợp công ty USAA của Mỹ. Ít người biết rằng công ty dịch vụ tài chính đã xếp vào danh sách Fortune 500 này vì công ty chấp nhận chi phí cho một đội ngũ khách hàng giới hạn so với tổng dân số nước Mỹ: các quan quân đang đi lính, những người lính hải quân, sĩ quan an ninh quốc phòng, các quan chức, công nhân vận chuyển và những người sống phụ thuộc vào các đội ngũ này.

Thậm chí, những người trong thị trường mục 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. Vì các sự quan trọng thì ít nhất tham gia lên đến 90-95%. Và vì đây là một công ty tốt nên khách hàng công có phần sẽ hạnh phúc.

Sau nhiều thập niên phục vụ nhóm thị trường này, USAA hiểu rõ các nhu cầu ngân hàng, bảo hiểm và đầu tư của họ. Công ty cũng biết cách gì quy trình hợp tác các sự quan trọng chuyên nghiệp thì không xuyên. Sự hiểu biết về khách hàng của công ty thì hiển nhiên về cách và các khách hàng đánh giá cao. Ví dụ, khi khách hàng trong vùng chiến tranh, xe hơi của họ thì không phải xếp vào kho trong một hồ sơ của họ. Trong thị trường này USAA khuyến khích họ bỏ các chi phí không cần thiết trong chính sách bảo hiểm ô tô của họ. Không nhà bảo hiểm ô tô nào nghĩ đến chuyên nghiệp này. Và khác với các nhà bảo hiểm nhân thọ khác, chính sách của công ty này không có các chi phí không cần thiết. Khách hàng của USAA biết rằng phúc lợi tốt nhất của họ chỉ vì bất kỳ lý do gì, kể cả do phẫn nộ trong thị trường chiến tranh.

Mối quan hệ giữa người của USAA với nhóm khách hàng quân nhân và sự hiểu biết về lịch sử của nhóm khách hàng này đã bắt nguồn ngay từ những ngày đầu thành lập vào năm 1922 bởi 25 sự quan tâm quân nhân – những người thì khó có thể bỏ bảo hiểm ô tô do tính nghiêm túc và tính chất thì không xuyên di chuyển của họ. Ngày nay, nhiều nhà lãnh đạo và nhân viên của USAA trở thành các chuyên gia quân nhân, và các nhân viên dịch vụ khách hàng của họ rất chuyên sâu về các nhu cầu tài chính riêng biệt của quân nhân. Dịch vụ cá nhân là sự ưu tiên cao nhất của USAA.

USAA tập trung vào một phân khúc thị trường hẹp hơn bất kỳ công ty nào khác trong danh sách Fortune 500, nhưng họ lại tập trung vào các mối quan hệ khách hàng và các dịch vụ chuyên nghiệp áp dụng cho các doanh nghiệp, không chỉ là cá nhân mà còn là lòng tin của khách hàng. Năm 2004, một cuộc thăm dò ý kiến các nhà đầu tư xếp USAA lên vị trí cao nhất, với điểm số hài lòng cao hơn 8% so với TIAA-CREF – một công ty 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 xếp USAA lên vị trí hàng đầu trong các công ty dịch vụ tài chính và sự hài lòng của khách hàng. Theo nghiên cứu này, khách hàng sẽ không rời bỏ khi họ nhận thấy rằng công ty đang làm những gì tốt nhất cho họ không chỉ vì họ là người sinh lợi của công ty đó. Theo một báo tin của Forrester thì “Yếu tố giúp USAA vượt trội hàng cao nhất là do USAA đã tập trung vào việc nâng cao hóa cuộc sống của khách hàng thông qua dịch vụ khách hàng hiệu quả”. Trong khi đó, nhiều ngân hàng lớn lại xếp cuối bảng vì khách hàng của họ cảm thấy không hài lòng”.

### **Chỉ số về mối quan hệ khách hàng hiệu quả**

Sự 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:

**Ngân hàng hóa các sản phẩm hay công việc của khách hàng.** Ngân hàng mua bảo hiểm ô tô của USAA không phải mua bảo hiểm miễn phí chuyển sang khác.

**Lợi ích liên tục.** Microsoft có mối quan hệ gắn bó vào việc thông tin liên tục cho những người sử dụng phần mềm và những người quản lý mà khách hàng có thể tận dụng miễn phí.

**Địch vụ cá nhân hóa.** Nhiều khách sạn đã triển khai các phương pháp cá nhân hóa phục vụ những khách hàng xuyên biên giới cách lưu trữ thông tin về ký khách sạn và thói quen khách hàng trong các chuyến đi du lịch toàn thế giới. Điều này giúp các nhân viên xử lý nhanh việc đăng ký, đáp ứng dịch vụ khách hàng mong muốn và cung cấp thêm tính 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 cà phê Wall Street Journal cùng bữa sáng tâm trí cà phê, mì 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. Nhưng có thể phát triển kinh doanh đáp ứng theo nhu cầu cụ thể của các cá nhân khách hàng, bán sản phẩm xây dựng mối quan hệ cá nhân mạnh mẽ hơn.

**Liên hệ cá nhân.** Thay vì chuyển các cuộc gọi đến các khách hàng cho bộ phận 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 cá nhân 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 mua sắm nhiều hơn. Phương pháp CRM này tập trung vào các điểm tiếp xúc giữa khách hàng và công ty, và xem xét những nhu cầu tìm hiểu hơn về nhu cầu khách hàng.

Một chỉ số dựa trên mối quan hệ khách hàng có thể làm nổi bật quy trình suy nghĩ về phục vụ khách hàng trung thành mạnh mẽ của khách hàng. Dĩ nhiên, vẫn có nguy cơ là những 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. Một chủ nhà nói: “Tôi thường mua hàng từ một cửa hàng phân phối gia dụng mua hàng. Ngày kia cửa hàng bị tôi và tôi có thể tham gia 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 thói quen mua hàng lớn.

**Chỉ số chi tiêu mua sắm**

Những chỉ số tiên tiến được tung ra thị trường vào cuối thế kỷ 19 có vẻ như không hữu ích khi bắt đầu sử dụng chúng. Nhưng tính hữu dụng của những chỉ số

lên khi ngày càng nhiều gia đình, cửa hàng và văn phòng tham gia vào mạng lưới sản phẩm điện tử.

Trong hợp này công cụ là hiệu quả mạng lưới – một thị trường trong đó giá trị của một sản phẩm tăng lên khi bán công cụ sản phẩm mới và khi mạng lưới người sản xuất mới.

Hiệu quả mạng lưới vẫn còn khá mờ nhạt vì vai trò là một chủ nhân. Hãy xem trong hợp của eBay. eBay ra đời theo sự thích riêng của nhà sáng lập Pierre Omidyar – người đã phát triển phần mềm và một thuật toán truy cập tùy chỉnh cho phép các cá nhân liệt kê các sản phẩm mới và mua qua sản phẩm bán lẻ giá. Website của ông không phải là sàn bán lẻ giá trị tùy chỉnh đầu tiên nên phải chờ đợi rất lâu, và sự thông dụng của nó chỉ khi hiệu quả mạng lưới tăng cao. Nhưng người có nhu cầu mua hàng tìm kiếm 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. Vì vậy, nó nhanh chóng làm website của Omidyar trở thành sàn bán lẻ giá trị tùy chỉnh tốt nhất, tiếp tục trở thành một ngành công nghiệp của eBay.

Rõ ràng Omidyar và các công cụ của mình không chỉ ý tưởng kinh doanh theo chủ nhân mạng lưới hiệu quả. Đó chỉ là hiệu quả của sự ra đời. Tuy nhiên, thành công ban đầu đã khuyến khích họ dùng doanh thu ngày càng tăng của mình duy trì công ty liên tục phát triển bằng những cuộc đầu tư vào việc phát triển website, dịch vụ khách hàng, nhân viên tiếp thị hiệu quả và một sự thay đổi trong mua sắm mang tính chủ nhân.

Thành công vì một chủ nhân mạng lưới phụ thuộc nhiều vào khả năng của công ty trong việc tiến lên phía trước và trở thành nhà cung cấp thuật toán. Làm như vậy là rất ít khi cho những kẻ thách thức, đó cũng là lý do tại sao một số người nghĩ đây là chủ nhân mạng lưới thì không nghĩ vậy. eBay nhanh chóng thay đổi ngành công nghiệp của mình. Microsoft công cụ có vị trí như vậy vì hiệu quả của hệ thống Windows, dù những người sản xuất máy tính giàu kinh nghiệm như nhà thiết kế hiệu quả của hệ thống Macintosh do Apple Computer phát triển vẫn ưu tiên Windows. Nhưng Apple đã giành quyền ưu tiên hiệu quả của mình, trong khi Microsoft cho phép cài đặt hệ thống 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 thống Windows. Và vì hầu hết phần mềm đều dựa trên Windows, nên ngày càng nhiều người mua máy tính có cài hệ thống Windows. Vì vậy, tình hình ngày càng nguyên, chưa có sự phá vỡ.

Chương này sẽ trình bày bốn chủ nhân mạng lưới chung. Mỗi chủ nhân mạng lưới đều có một thị trường riêng. Có khả năng là một chủ nhân mạng lưới hoặc một hình thức bất kỳ nào đó sẽ phù hợp với công ty bạn. Nhưng đó là chủ nhân mạng lưới nào? Hãy tìm câu trả lời thông qua nhiều vấn đề, mục tiêu của công ty bạn, và những gì mà bạn đã tìm hiểu qua phân tích các yếu tố bên trong và bên ngoài, như trình bày hình 3-3. Hãy nghiên cứu kỹ lưỡng khi thiết lập phần mềm vì bạn có thể tìm ra chủ nhân mạng lưới mới. Các mục tiêu của bạn sẽ trở thành thành quả mà chủ nhân mạng lưới đó phải có khả năng đạt được. Sau đó hãy dùng phân tích SWOT xác định các mối đe dọa và các cơ hội trong các ngành công nghiệp của công ty. Bằng tất cả những điều này, cùng

vì sự tham khảo ý kiến những người có kinh nghiệm trong lĩnh vực bán hàng kinh doanh, chắc chắn bạn sẽ có những nhận xét và hiểu quả nhất.

Tuy nhiên, bạn cần ghi nhớ rằng bất kỳ lựa chọn chiến lược nào cũng có sự ảnh hưởng. Nếu bạn tập trung vào một phân khúc khách hàng hẹp, như trường hợp của USAA, bạn sẽ phải bỏ bớt một số thị trường chung rộng lớn. Như Michael Porter đã nhắc nhở: “Những công ty nên cung cấp dịch vụ cho một khách hàng sẽ có nguy cơ bị rơi tung lên vì khách hàng thay đổi quy tắc hàng ngày mà không theo một cách rõ ràng nào hết”. Vì vậy, nếu bạn muốn trở thành nhà bán lẻ chi phí thấp trong lĩnh vực của mình, cần lập một chuỗi cửa hàng để cung cấp dịch vụ hay sản phẩm cho nhiều thị trường khách hàng khác nhau và đa dạng. Bạn sẽ làm rõ hơn chính bản thân và cách thức quản lý, thậm chí có thể mất nhiều thời gian.

Một ưu tiên quan trọng là bạn phải xác định rõ sự lựa chọn chiến lược của bạn phù hợp với thị trường khách hàng mục tiêu mà bạn nhắm đến. Đây là yếu tố quan trọng nhất trong việc lập kế hoạch. Hãy luôn quan tâm đến thị trường khách hàng mà bạn chọn, và làm rõ những nhiệm vụ thành viên trong công ty bạn cần ghi nhớ các mục tiêu. Sự phù hợp giữa chiến lược và khách hàng là yếu tố quyết định.

## **Tóm tắt**

Chiến lược dựa vào 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 sự hỗ trợ, tái thiết quy trình, khai thác công nghệ kinh nghiệm, sự chuyên nghiệp cùng nhau, và thị trường sản phẩm là những phương pháp mà các doanh nghiệp chi phí thấp.

Chiến lược tạo nên sự khác biệt sẽ làm cho sản phẩm hay dịch vụ khác biệt với những người khác theo cách mà khách hàng đánh giá cao.

Các sản phẩm thông thường – tức những sản phẩm có các tính năng, chất lượng và giá trị mục tiêu chung – 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 từ xa cho khách hàng.

Có thể dùng các mối quan hệ thân thiết với khách hàng để giảm thiểu những rủi ro khi tìm kiếm các nhà cung cấp có chi phí thấp hơn.

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

Hiệu quả quản lý là một chỉ số quan trọng để giá trị của một sản phẩm tăng lên khi bán các sản phẩm hàng hóa. Các công ty theo đuổi chiến lược này thành công nếu có thể giúp họ tiến lên phía trước và trở thành nhà cung cấp hàng đầu.

sản phẩm hay dịch vụ nào đó, chúng hiện nay sẵn bán ở giá trị cực kỳ rẻ của eBay hay hàng hóa hàng Windows của Microsoft.

Khi chuyển đổi chi tiêu, hãy luôn chú ý đến sự phù hợp giữa chi tiêu và thói quen của khách hàng mục tiêu.

## Các bước chuyển đổi chi tiêu

Chọn các sản phẩm thành công

Chọn các sản phẩm đã từng bày bán loại chi tiêu phổ biến nhất: sản phẩm có chi phí thấp; tốt khác biệt cho sản phẩm hay dịch vụ; mối quan hệ với khách hàng; và hiệu quả marketing; cũng như vì các lý do chi tiêu hoặc hình thức bán hàng hiệu quả nhất cho một công ty.

Chọn những sản phẩm tốt nhất hiện nay, hãy nghiên cứu các sản phẩm chi tiêu gia nhập thị trường và xây dựng phòng thí nghiệm trong thị trường bằng việc khám phá các bước chi tiêu tiềm năng.

## Đặc điểm của thị trường

Trong cuốn sách On War về chiến lược quân sự, Carl von Clausewitz đã viết: “Không có một chiến lược duy nhất, bản chất của chiến lược là biến đổi thành những gì bạn có”. Von Clausewitz đã nhận ra rằng chúng ta đang sống trong một thế giới tính toán tình hình chiến lược và sự tồn tại của các chiến tranh, trong đó một số chiến lược có sẵn chiến lược và nguồn lực tài chính mạnh mẽ. Điều này có nghĩa rằng một công ty phải nhắm vào hiệu quả chiến lược vào nơi mà chiến lược hiện tại không có khả năng cạnh tranh, hay không thể cạnh tranh hiệu quả. Vì các lý do chi tiêu cần xây dựng trên quan điểm này.

Hãy xem thị trường ô tô Mỹ từ các thập niên 1960 và 1970. Vào thời điểm này, không có nhà sản xuất ô tô nào xuất trong việc sản xuất các loại xe nhỏ, vì thị trường hiện tại. Không phải là do các nhà sản xuất thì ưu tiên ngẩng đầu, mà chủ yếu là vì Mỹ lúc đó nhu cầu về các loại xe nhỏ này không nhiều. Giá nhiên liệu cực kỳ thấp so với thu nhập và nhu cầu của khách hàng mua chuộc các loại xe to, rẻ hơn. Ngoài ra, lợi nhuận từ các loại xe nhỏ này thấp hơn nhiều so với lợi nhuận từ các loại xe lớn. Tuy nhiên, có một phân khúc thị trường nhắm tập trung vào các loại xe nhỏ đáng kể, vì thị trường hiện tại và nằm trong khu vực chi tiêu. Loại xe Beetle của Volkswagen đã đáp ứng nhu cầu của phân khúc thị trường này.

Trên thực tế, Datsun, Fiat, và Renault đã cùng Volkswagen sản xuất những chiếc xe nhỏ, vì thị trường hiện tại cho một phân khúc thị trường giá thấp trong thị trường hiện tại của Mỹ, nơi mà họ có chiến lược và không gặp sự cạnh tranh từ các khách hàng. Toyota, Mitsubishi, Honda và các hãng xe khác theo sau và bắt đầu

thành công. Sự thi đấu và tăng giá nhiên liệu vào thập niên 1970 đã tạo ra khủng hoảng năng lượng cho các nhà sản xuất xe hơi và đẩy lên các phân khúc thị trường khác nhau, như là phân khúc giá trung bình. Vào thập niên 1990, một số nhà sản xuất đã giới thiệu các dòng xe như Lexus nhằm thách thức phân khúc thị trường xe hơi giá cao, như là phân khúc siêu xe; và họ cũng đã làm tăng giá trị của các loại xe thể thao hàng ngày càng phát triển.

Các nhà sản xuất ngành châu Âu cũng áp dụng pháp luật vào thập niên 1970 khi họ tham gia vào phân khúc giá thấp của thị trường ngành cá nhân, nơi mà doanh nghiệp sản phẩm có thể vẫn còn lợi nhuận thì thấp, và sự cạnh tranh của các công ty trong ngành rất gay gắt. Các nhà sản xuất ngành ô tô không hào hứng trong việc cạnh tranh với các công ty châu Âu như là 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 chiếm lĩnh các vị trí ưu việt, 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 đi tìm kiếm thị trường cạnh tranh khác.

Bài học trong các ví dụ này là hãy nhìn vào nơi mà các đối thủ cạnh tranh của bạn không quan tâm đến như là ngành giặt giũ hàng gia dụng. 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 vào thị trường Sears hay J.C. Penney – các đối thủ gia đình bán lẻ lúc đó. Ông chỉ tập trung vào các cửa hàng Wal-Mart mà cạnh tranh thành phần nhỏ của các đối thủ mà không chú ý đến thị trường.

Hãy dành thời gian suy nghĩ về các phân khúc thị trường trong lĩnh vực kinh doanh của bạn. Hãy xem một số thị trường như hình 4-1. Liệu là những phân khúc không cạnh tranh mà bạn có thể chiếm lĩnh vị trí ưu việt? Một khi vị trí ưu việt này đã cạnh tranh giành, phải làm gì để duy trì vị trí ưu việt của bạn? Liệu có những phân khúc lân cận có lợi nhuận không?

### **Gia nhập thị trường thông qua điếm quy trình**

Khi gia nhập thị trường, có một số rào cản bản địa phải vượt qua. Thứ nhất, thị trường này có thể tốn kém, nguy hiểm, thậm chí có khả năng làm suy yếu ngành công nghiệp phòng thủ.

Pháp luật hiện hành là một rào cản điếm quy trình - một rào cản gì đó chuyển thị trường thành một thị trường cạnh tranh đã được vận hành thành công.

Ví dụ, khi công ty Nucor bắt đầu ngành sản xuất thép cuộn, họ phải điếm quy trình các đối thủ có tuabin phòng thủ vững chắc và đã đầu tư hàng tỷ đô vào các nhà máy sản xuất thép cuộn với mức giá cạnh tranh. Nucor không dựa vào tài chính để vượt qua những rào cản.

Giới pháp của Nucor là triển khai một phương pháp hoàn toàn mới, hiệu quả về chi phí sản xuất sản phẩm thép. Các biệt thự, công ty đã ứng dụng công nghệ “khôn 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 lúc bấy giờ vẫn ào ào mua thép lỏng từ các lò nung hơi và tổ hợp các khối thép lớn bằng thép mới. Nhưng khối thép này lại cần các máy cán và lò nung lại để gia công kích thước 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 hơi có thể làm tan chảy thép vụn thành thép nóng chảy ngay tại chỗ khi cần thiêt.

Cùng, tân binh Nucor đã có thể sản xuất sản phẩm thép chất lượng tốt với chi phí thấp hơn nhiều hơn nữa. Lợi ích đó giúp Nucor thành công và có lợi nhuận. Nucor đã trở thành nhà sản xuất thép lớn nhất của Mỹ và luôn thu hút lợi nhuận trong một lĩnh vực kinh doanh mà yêu cầu của khách hàng vẫn luôn khắt khe. Tỷ lệ lợi nhuận trên vốn của công ty là 25%. Khi đó, Big Steel – một công ty hàng đầu về thép – mới nhả ra hàng trăm triệu của mình, như các nhà máy khổng lồ, lực lượng lao động di dời, hoạt động khai mỏ, v.v. đã dần trở thành dĩ vãng.

Nucor không phải là công ty duy nhất bắt đầu áp dụng quy trình gia nhập thành công vào một thị trường cạnh tranh như thị trường và uy tín. Pilkington Glass cũng đã trở thành doanh nghiệp thành công trong ngành công nghiệp kính như phát triển thành công quy trình “kính nóng”. Công nghệ của Nucor, công ty đã tìm ra một phương pháp khôn liên tục mới giúp giảm chi phí và chi phí sản xuất theo các nhà sản xuất hàng đầu.

Dù công ty của bạn chuyên về sản xuất hay dịch vụ, thì việc áp dụng quy trình cũng có thể là một bước quan trọng để vượt qua các thách thức và vị trí thị trường trong thị trường. 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 thăng bằng và sử dụng đòn bẩy để đánh bại các đối thủ mạnh hơn. David Yoffie và Mary Kwak đã áp dụng các nguyên tắc này vào kinh doanh và hình thành nên chiến lược judo.

Hành động của các nhà kinh doanh cũng có thể dùng chiến lược này khi đối đầu với các đối thủ cạnh tranh mạnh hơn. Hai người đã viết: “Nguyên tắc di chuyển ném đối thủ cạnh tranh của bạn ra khỏi thị trường và vô hiệu hóa các lợi thế của họ. Nguyên tắc giữ thăng bằng giúp bạn tham gia cuộc cạnh tranh và sàng lọc qua cuộc cạnh tranh. Nguyên tắc sử dụng đòn bẩy có thể giúp bạn hạ gục đối thủ. Khi các sử dụng cùng nhau, ba nguyên tắc này sẽ giúp bạn đánh bại đối thủ bất 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 chỉ định tránh những hành động nhút nhát hoặc tránh sự tiếp xúc, vì đây là tín hiệu của những sai lầm trong công việc. 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 tín dụng, họ không quảng cáo hay tiếp thị cho gì cả trên thông tin họ có của mình. Công ty chỉ gửi thư trực tiếp đến hàng ngàn khách hàng tiềm năng. Cho dù nhu cầu đã biến đổi, song Citibank và các đối thủ cạnh tranh lớn khác vẫn không thể nào bắt chước cách của Capital One.

Nguyên tắc di chuyển công nghệ đến nhà chỉ định nhằm ngăn chặn các chi phí mà đối thủ không thể phân bổ được do phụ thuộc vào sự cạnh tranh nên di chuyển chậm hơn. Các hãng lớn, như Big Steel trong trường hợp Nucor, có vốn 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. Hệ thống linh hoạt nên không thể bắt chước một cách dễ dàng. Những công ty như những 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 có thể cạnh tranh với đối thủ trong thị trường mới và sẵn sàng chấp nhận quy trình mới. Vì những lý do này, họ tránh tiếp xúc trực tiếp với các đối thủ.

## Nguyên tắc 2: Giữ thị trường bằng

Thành công trong chiến thuật di chuyển của cùng sự đầu tư của công ty vào việc tiếp thị lớn hơn. Trong trường hợp này, Yoffie và Kwak khuyến khích nên tránh tình huống giảm giá để giảm giá. Đó chính là hành động của kẻ thua cuộc. Khi tấn công, nên dùng chính sự cạnh tranh của kẻ tấn công để cạnh tranh với chính mình.

Hãy lấy ví dụ về Drypers. Công ty này đã làm cho những nhà đầu tư 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 phi đội giá rẻ nhằm giảm giá của Drypers trên thị trường quan trọng này. Không thể theo kịp chiến lược khuyến mãi của P&G, Drypers chấp nhận các phi đội giá cao để tiếp thị. P&G cung cấp càng nhiều phi đội giá thì Drypers càng bán được nhiều tẩy giầy. Trong thị trường, Drypers đã trở thành người bán lẻ tốt nhất trong ngành tẩy giầy.

## Nguyên tắc 3: Sản phẩm độc đáo

Theo Yoffie và Kwak, những người sản xuất chỉ định judo áp dụng nguyên tắc độc đáo bằng cách biến đổi những sai lầm của đối thủ thành lợi thế. Có thể thấy điều này bằng cách tìm kiếm những sai lầm của đối thủ cạnh tranh và những sai lầm của đối thủ - khi những sai lầm tranh chấp lẫn nhau thay vì những tranh chấp bên. Công ty có thể thấy điều này bằng cách làm một điều gì đó khi những tài sản của đối thủ thành các chiến lược kinh doanh. Yoffie và Kwak nêu ví dụ về Freeserve - một nhà cung cấp dịch vụ Internet hàng đầu của Anh - phi đội tiếp thị của anh cạnh tranh khốc liệt với AOL. AOL đã đầu tư mạnh vào thị trường hi-fi, 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 đưa ra một quy tắc mới: giao dịch với Freeserve, và buộc phải chấp nhận

giả và vì các chi phí sản xuất công nghệ kinh doanh chi phí cao, lợi nhuận cao, vì vì các giá trị chi phí của mình và công nghệ tiên tiến ”.

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 ngành do một thị trường mới, những nguyên tắc này có thể giúp bạn. Những nguyên tắc 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 các công nghệ khác biệt cho sản phẩm**

Công nghệ khác biệt cho sản phẩm là một chiến lược khác có thể thực hiện 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 hình ảnh tĩnh của Kodak. Land sản xuất bao gói phát triển nút cửa trên phim ảnh truy cập cho mình vì thị trường này đã có phần cứng rất tốt. Vì thế, ông đã tạo ra một loại phim có thể cho ra hình ảnh ngay trong một phút. Công nghệ này đã làm sản phẩm của Polaroid trở nên khác biệt. Công nghệ chụp ảnh lý tưởng của nhiếp ảnh học, và công nghệ kinh doanh của Land phát triển trong thập niên.

Thành công, sự khác biệt của sản phẩm phi thường khách hàng mức tiêu chuẩn giá cao. Điều này là hiển nhiên. Những sự khác biệt độc đáo về phần cứng và phần mềm sáng chế hoặc các phương pháp phù hợp khác các thị trường thị trường khó khăn hoặc không thể sao chép. Đây là một yếu tố nên sự khác biệt mà nhiếp ảnh gia săn sóc. George Eastman – nhà sáng lập Kodak – đã tiến hành sản xuất phim ảnh trên cuộn cellulose. Bởi vì sản phẩm của mình có thể sao chép một cách dễ dàng, Eastman đã chọn 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 nửa thế kỷ.

Một số người khác biệt cho sản phẩm bằng cách cung cấp dịch vụ trong hai hoặc ba năm. Hãy xem kinh nghiệm của Công ty Minnetonka ở Minnesota. Công ty đã giành thị trường sản phẩm “xà phòng nước” cho một thị trường đã bị chi phối bởi các công ty lớn trên toàn nước Mỹ thị trường. Sản phẩm xà phòng nước này được đóng vào một chai nhựa nhồi có gắn một cái bơm để sử dụng. Xà phòng nước của công ty là một phát minh khoa học mới. Bất kể ai có một phòng thí nghiệm nhỏ và kỹ thuật hóa học cơ bản cũng có thể phát triển một phiên bản nhỏ về y.

Trong thực tế, vào năm 1865, xà phòng nước đầu tiên phát triển ở Minnesota của công ty bằng sáng chế. Hơn một thế kỷ sau, vào năm 1980, Minnetonka đã giành thị trường và xây dựng thị trường riêng biệt của riêng mình. Những nhà sản xuất và phân phối xà phòng lớn lúc bấy giờ có thể giành thị trường phiên bản xà phòng cạnh tranh và sản phẩm bóp chặt nhà cách tân mới phát triển này bằng lòng sòng khuyếch mãi và đầu tư vào các cửa hàng.

Nhưng Minnetonka đã thể hiện các bước bảo vệ chính mình trong một thị trường bán lẻ cách mua hàng toàn bộ nguồn cung ứng bằng nhà sản xuất và phòng nghiên cứu. Điều này đã dẫn đến cuộc cạnh tranh vào bước tiếp theo trong thị trường. Năm 1987, Minnetonka đã bán sản phẩm kinh doanh xà phòng nghiên cứu của mình cho Colgate và hãng này đã mở rộng thị trường hộ vệ vệ sinh sản phẩm phân bón mới.

### **Xác lập và thị trường mới**

Có phải bạn đang cạnh tranh theo kế hoạch với thị trường của mình với chi phí, chất lượng và các sản phẩm? Đây có thể là trò chơi cá cược. Phương pháp hiện đại nhất là xác lập thị trường hoàn toàn mới mà chưa có thị trường nào chinh phục.

Nếu bạn bao trùm những khu vực chính của thị trường ở vệ sinh sản phẩm và dịch vụ tốt, bạn sẽ tạo ra thị trường nâng cao rào cản cho những thị trường khác muốn gia nhập thị trường này.

Hãy xem trường hợp của Sony. Sony đã thành công khi tung ra Walkman – một sản phẩm áp dụng công nghệ máy nghe nhạc âm thanh nổi túi. Ngay khi ra mắt thì nó đã trở thành một hiện tượng vào năm 1979, Walkman đã trở thành một hiện tượng âm thanh nổi di động mà chỉ có 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 có thể cạnh tranh với Walkman. Sản phẩm này đã trở thành một hiện tượng nổi tiếng, từ người đi xe buýt, người chơi bóng, người dân ghi nhạc, người đi phòng... Lập tức các phân khúc thị trường mới này và thị trường, công ty đã giới thiệu các phiên bản khác của Walkman, chủ yếu dựa trên cùng một sản phẩm: phiên bản có kích thước nhỏ gọn, phiên bản có đài AM/FM, v.v. Mặc dù các thị trường cạnh tranh chủ yếu của công nghệ vào thị trường với các phiên bản riêng, nhưng Sony vẫn giữ thị trường và tiếp tục giới thiệu các mẫu sản phẩm mới.

Nhưng giờ Sony đã thể hiện cách đây hàng thập niên nay đã có Apple iPod đang nổi lên. iPod là một thiết bị âm thanh kỹ thuật số túi đựng hàng ngàn file nhạc. Sản phẩm này nhanh chóng trở thành món hàng “không thể thiếu” của nhiều người yêu nhạc thu âm kỹ thuật số. Khi tung sản phẩm ra thị trường vào tháng 10-2001 thì nó đã trở thành một hiện tượng vào năm 2004, 5,7 triệu máy đã trở thành tiêu chuẩn. Tháng 12 năm 2004, một người phát ngôn cho Best Buy – tập đoàn bán lẻ hàng đầu – đã tuyên bố: “Đây là một trong những món hàng bán chạy nhất có nhu cầu cao nhất vào các dịp lễ”.

Công nghệ Sony trước đó, Apple bắt đầu cung cấp các phiên bản của iPod cho những phân khúc thị trường khác nhau, từ các mẫu dựa trên một 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 hàng ngàn file nhạc và ảnh, và iPod U2 – thiết bị có thể tích hợp đĩa ghi âm trực tiếp. Sản phẩm iPod “Mini” giá thấp đã được tung ra vào đầu năm 2005 đã trở thành công nghệ vang dội.

to ra một thị trường mới, hãy chuyển trọng tâm từ việc sản xuất sản phẩm sang marketing. Đó chính là: thỏa mãn nhu cầu khách hàng theo những cách mới. Hãy hỏi: “Chúng ta có thể cung cấp gì cho khách hàng nếu bỏ qua mọi cách thức truyền thống và quy tắc hiện tại trong lĩnh vực kinh doanh của chúng ta? Làm thế nào chúng ta có thể kết hợp những lợi ích của hai lĩnh vực để cung cấp giá trị mới cho khách hàng?”.

Bỏ qua những quy tắc cũ để tìm kiếm những điều mới không phải là việc dễ dàng, đặc biệt là khi bạn đã thành công với những quy tắc đó. Nhưng đó là cách duy nhất để bạn tiến vào những thị trường mới, không có đối thủ cạnh tranh.

## Mua chung trong thị trường

Đôi khi cách nhanh nhất và hiệu quả nhất để tham gia vào thị trường mới hoặc mở rộng đáng kể trong thị trường hiện tại là mua chung cho bạn những các chỉ số mua lại, sáp nhập hay liên doanh với các doanh nghiệp khác. Hãy xem ví dụ sau:

Một nhà sản xuất Anh nhận thấy một số nước châu Á công nghiệp hóa là những thị trường. Hai giám đốc nhân viên sang Nhật, Hàn Quốc và Trung Quốc để tìm kiếm các văn phòng kinh doanh, những người cuối cùng quay trở lại với hai bàn tay trắng. Đó là công ty của thị trường các nhà thu nhập phân phối và bán hàng với các công ty địa phương, những người sáng kiến này cũng gặp thất bại.

Cuối cùng, công ty quyết định phương pháp hiệu quả nhất là liên doanh với một nhà sản xuất châu Á. Nhà sản xuất đó hiểu rõ thị trường, có một mạng lưới phân phối uy tín, và am hiểu các yêu cầu văn hóa kinh doanh thành công trong thị trường mục tiêu này. Theo các dữ liệu khảo sát liên doanh, công ty Anh này sẽ cung cấp 2/3 vốn và chuyển nhượng nhà kho do các nhà sản xuất Hàng Không làm chủ. Nhà sản xuất châu Á chia sẻ phân phối những hàng hóa này cùng sản phẩm của chính họ, và chịu trách nhiệm bán sản phẩm của công ty Anh.

Điều này, họ cũng chuyển nhượng sản phẩm sản xuất châu Á của mình cho nhà sản xuất Anh phân phối.

Liên doanh chỉ là một trong những phương pháp gia nhập thị trường. Một bên đầu tư đóng góp một phần nhỏ mà bên kia có kinh doanh, và một bên đầu tư nhận được lợi ích thu hút một phần nhỏ lợi ích. Liên doanh là cách thức giúp bạn tham gia thị trường không quen thuộc. Cách thức này cũng gặp thất bại với các hình thức khác cho các bên hợp tác.

Một phương pháp khác là mua lại một công ty sản xuất một sản phẩm hay phục vụ một thị trường phù hợp với kế hoạch chiến lược của bạn. Fleet Bank đã mở rộng hoạt động của mình khắp vùng Đông Bắc Mỹ suốt thập niên 1990 và những năm chuyển giao sang thế kỷ mới thông qua một chiến lược mua lại quy mô lớn. Sau đó, Fleet Bank đã bị Bank of America mua lại với một mức giá rất thấp. Một lĩnh vực khác, eBay mua lại nhà đầu tư giá Butterfield & Butterfield nhận một phần trong chiến lược của công ty nhanh chóng càng nhiều “không gian” bán đầu tư giá càng thấp. Sau đó họ mua Kruse International – một

công ty bán u giá s u t p ô tô hàng u – c ng v i m c ích m r ng quy mô ho t ng.

Mua l i có th là con ng nhanh nh t ti n n m c tiêu nh ng thành công b ng cách này không ch c ch n. Trên th c t , h u h t các cu c nghiên c u v v n mua l i u cho th y m c th t v ng là r t cao, n u không mu n nói là th t b i hoàn toàn. Trong m t cu c nghiên c u cho cu n sách Good to Great, tác gi Jim Collins ã yêu c u m t trong nh ng c ng s c a mình xác nh vai trò c a các v sáp nh p và mua l i l n trong v i c t o r a k t qu xu t s c. Collins ã phát bi u trên t Time: “... dù b n có th mua con ng phát tri n cho mình, nh ng b n không th mua con ng ti n n s v i”. T h n n a: “Hai k t m th ng l n gia nh p v i nhau ch ng bao gi tr thành m t công ty th nh v ng”. Trong khi nh ng công ty t m th ng không ti n b khi tìm ki m s thành t thông qua các ho t ng M&A(1), thì các công ty l n nh n th y r ng nh ng ho t ng M&A c a h áp ng ba tiêu chu n sau: (1) nh n m nh nh ng gì công ty ã làm t h h n t t c các công ty khác; (2) cao ph ng ti n kinh t m nh m ã t n t i t tr c; và (3) phù h p v i ni m am mê ch y u a c a nhi u ng i trong công ty”.

Ch ng này ã trình bày các ph ng pháp th c t gia nh p th tr ng. B n có th ch n m t ph ng pháp phù h p v i hoàn c nh kinh doanh c a b n. Tuy nhiên, hãy th n tr ng vì m c kh thi c a chi n l c th ng b gi i h n b i m t s y u t kìm hãm. Ch ng h n trong các ví d trên, Sony và Apple ã t o ra các th tr ng m i thành công và l p y nh ng vùng chính ch a khai phá b ng các s n ph m giàu trí t ng t ng c a h , nh ng không ph i công ty nào c ng có c n ng l c sáng t o, ki n th c v khách hàng, ngu n l c tài chính và k thu t th c hi n. T ng t nh v y, chi n l c gia nh p th tr ng d a trên liên doanh cho r ng bên kh i x ng ph i có c i m hay s n ph m c bi t cung c p cho i tác liên doanh, nh ng không ph i m i công ty u có i u ó.

Vì v y, bên c nh v i c xem xét các b c ti n chi n l c, hãy ngh thêm v kh n ng ch p nh n chúng. âu là y u t kìm hãm kh n ng th c hi n các b c ti n chi n l c c a b n? Cách nào gi i t a s kìm hãm ó?

## **Tóm t t**

V i c giành c và m b o m t v trí u c u c a th tr ng – th m chí là phân khúc th tr ng giá th p và l i nhu n th p – có th a b n vào v trí thu n l i m r ng ra các phân khúc h p d n và nhi u l i nhu n h n.

Khi các rào c n i v i v i c gia nh p th tr ng quá kh c li t, hãy tránh v i c t n công tr c ti p. Thay vào ó, hãy c tri n khai m t quy trình m i u vi t h n làm nh ng gì mà các i th c nh tranh v ng m nh ang làm.

Theo David Yoffie và Mary Kwak, chi n l c Judo d a trên ba nguyên t c: di chuy n, gi th th ng b ng, và s d ng òn b y. M i nguyên t c u h u ích khi c nh tranh v i các i th m nh h n và l n h n.

thành công, sự khác biệt của sản phẩm phải được khách hàng mục tiêu đánh giá cao. Để làm tốt việc này, các nhà sản xuất phải có bộ văn phòng sáng chế hoặc các phòng pháp khi cần các thiết bị không thể sao chép hoặc gặp khó khăn trong việc sao chép.

Mua lại doanh nghiệp và liên doanh là các biện pháp tài chính khác gia nhập và mở rộng thị trường. Nhưng hãy thận trọng vì các chính sách có thể mang lại sự thất bại hay những thất vọng.

## **Tài chính và vị thế chính**

Hãy xem xét phù hợp

Công việc phân tích SWOT thật kỹ lưỡng, nhưng một khi đã hoàn tất, các nhà lãnh đạo hành có thể đóng vai trò chính yếu, triển khai các sáng kiến táo bạo trên công nghệ, lôi kéo khách hàng và chinh phục thị trường. Tuy nhiên, chính sách sai lầm vào lãnh đạo quên đi nó không chú tâm vào vị thế chính.

Thế chính chính là các biện pháp chuyển mục đích thành hành động nhằm tạo ra kết quả. Vị thế chính chính đòi hỏi phải có sự tập trung quản lý liên tục tới các cấp. Khác với việc lập chính sách và nhìn hướng theo thị trường, vị thế chính chính nhìn hướng theo hoạt động. Thế chính xuất sắc là đi vào hoàn toàn cần thiết và có khả năng đem lại những phần thưởng.

Hãy xem xét hợp của Herman Miller, Inc. Công ty có trụ sở tại Michigan này là một ví dụ điển hình về kinh doanh gia dụng phòng B 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 chỗ mất thị trường của các phòng vệ sinh và trang trí phát triển nhanh chóng. Khác với những khách hàng là các công ty lớn có thu nhập ổn định, các công ty nhỏ này thì thiếu kinh nghiệm và có chu kỳ học hỏi ngắn. Họ không quan tâm nhiều vào sản phẩm của Miller và không gian làm việc, bàn ghế, ghế và các công trình xây dựng... Họ chỉ cần những dụng cụ phòng tắm giá rẻ, giao hàng nhanh chóng và kịp thời.

Năm 1995, ban quản lý của Herman Miller đã ra chính sách mới nhằm cung cấp cho thị trường khách hàng là các công ty nhỏ này một phạm vi giới hạn các thiết bị văn phòng có tiêu chuẩn cao và các sản phẩm hàng loạt phù hợp với nhu cầu. Đây là một chính sách lớn nhằm đem đến một phân khúc thị trường đang phát triển, nhưng công ty cần phải hành động chính trị nên thành công. Các hoạt động trong Herman Miller phải thay đổi. Công ty không chỉ nên chuyển các nhà hàng của những khách hàng này đến máy làm việc hiện tại và chuyển việc cung cấp theo nhu cầu. Nhưng công ty Herman Miller cần phải làm gì?

Các nhà quản lý công ty đã tiếp cận với thực tiễn chi nhánh bằng cách trực tiếp quan sát các quy trình chính hiện tại, từ việc lựa chọn hàng vận chuyển và lắp ráp. Dựa trên phân tích đó, họ lập một bộ phận hỗ trợ mang tên là SQA(1). Họ cũng tạo ra một chuyên gia giúp cho bộ phận SQA có thể giao hàng đúng hạn với khách hàng. Tất cả những người tham gia vào chuyên gia này, kể cả những người bán bên ngoài, đều có kiến thức thông qua một hệ thống thông tin hiện đại mà một lần tính chính xác. Sau đó các nhà quản lý và giám sát đi vào công việc, mà một trong những người nhân viên bán hàng nhân viên lắp ráp hay nhân viên giao hàng đều hiểu một quan trọng của tính nhanh chóng, không sai sót và đúng thời gian.

Các nhà lãnh đạo Herman Miller đã làm việc rất tốt. Khi việc thực hiện đã hoàn tất, bộ phận SQA đã phá bỏ quy trình giao hàng theo một 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 trực tiếp chi trả 70% thời gian, giảm thiểu chi phí 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 chi nhánh có thể nên vô nghĩa nếu không có thực tiễn hiện tại. Một số người tin rằng chi nhánh có thể sẽ không quan trọng bằng việc thực hiện vì chi nhánh đang trở thành một thị trường hóa bình thường trong nhiều ngành công nghiệp – thậm chí bất kỳ thị trường nào cũng có thể sao chép. Trong trường hợp này, chi nhánh không phải là công cụ tốt nên khác biệt. Theo quan điểm của họ, ngoài chi nhánh ra thì điều quan trọng là phải có khả năng thực hiện xuất sắc. Jeffrey Pfeffer của Stanford nhận xét: “Quản lý hiện tại của doanh nghiệp cần quan trọng hơn là trong một ngành kinh doanh hiện tại”. Theo quan điểm của ông, thành công của việc thực hiện thành công chi nhánh chỉ không chỉ là lập ra một chi nhánh. Dĩ nhiên, điều lý tưởng là có một chi nhánh tốt nhất thực hiện xuất sắc!

Điều chi nhánh cần việc thực hiện cần phải có sự tập trung vào một số vấn đề về văn hóa, nhân sự và nguồn lực. Bất kỳ chi nhánh thành công nào cũng phải xây dựng quanh một tập hợp các hành vi và các chủ đề, văn hóa. Đó chính là sự phù hợp. Điều gì trong doanh nghiệp, sự phù hợp là tình huống trong đó các chủ đề, hành vi, quy trình, kiến thức con người, nguồn lực và sự năng động cho các mục tiêu chi nhánh. Trong một cuốn sách về chủ đề này, George Labovitz và Victor Rosansky đã xác định bốn yếu tố phù hợp: chi nhánh, quy trình, con người (nhân viên), và khách hàng. Họ viết: “Khi bốn yếu tố này có kiến thức thì, tất nhiên sự thành công và năng lực của các yếu tố khác... và kết quả là sự thành công của nó”.

Việc tuyên bố một chi nhánh có thể giúp bạn tin tưởng vào bạn không thể phù hợp gì cả chi nhánh vì những yếu tố khác tạo thành phần thực tế của công ty. Các công ty không có các sự phù hợp này sẽ thất bại trong việc có kiến thức mà họ tìm kiếm. Chúng ta sẽ nghiên cứu các yếu tố của sự phù hợp mà những người thực hiện chi nhánh cần phải xem xét.

Các yếu tố phù hợp chi nhánh liên quan đến con người, năng lực, hoạt động, các chủ đề, văn hóa và sự lãnh đạo doanh nghiệp (hình 5-1). Hãy chú ý trong hình này

vì vị trí của nó phù hợp với các mục tiêu chiến lược và vị trí khác nhau, tạo ra một nền tảng vững chắc để chiến lược và thành công chung của công ty.

## C c u b y S

Trong những năm, công ty đã xây dựng một mô hình thể hiện chiến lược thành công. Một trong những mô hình nổi tiên và hữu ích 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 hãng McKinsey & Company – một tổ chức tư vấn chiến lược toàn cầu – thể hiện như sau. Ngày nay, mô hình này được gọi là C c u b y S McKinsey. Các chữ “S” này là Strategy (Chiến lược), Structure (Cơ cấu), Systems (Hệ thống), Style (Phong cách), Staff (Nhân viên), Skills (Kỹ năng), và Superordinate goals (Mục tiêu chiến lược).

## Con người và sự thành công

Cấp quản lý và mọi nhân viên đều phải liên quan đến việc thể 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 phải chuyên môn hóa để biến các mục đích thành cách thức làm việc của nhân viên cấp dưới. Cấp quản lý cấp trung phải làm được những điều sau đây:

\* Nhân viên có kỹ năng phù hợp để thể hiện chiến lược thành công (có thể được bồi dưỡng thông qua việc tuyển dụng và đào tạo)

\* Nhân viên có thái độ đúng đắn về chiến lược

\* Nhân viên nắm vững mà nhân viên cần thể hiện kết quả công việc.

Các công ty không phải lúc nào cũng có người phù hợp cho việc thể hiện chiến lược. Nhà tư vấn/tác giả Dwight Gertz đã nêu ví dụ một công ty bán bánh nướng khu vực miền nam và miền trung có một giao thông đông đúc khắp nước Mỹ. Nhân viên kinh nghiệm đã giúp cho cấp quản lý hành vi tốt nên sản xuất loại bánh nào, thời gian nào và với số lượng bao nhiêu. Các nhà quản lý hành vi tốt nên các nhà quản lý cấp cao 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 bán bánh nướng này lại quên cáo tuyển dụng viên cho vị trí quản lý cấp cao hàng và thông điệp “Hãy là ông chủ của chính bạn”. Công ty có gì ngạc nhiên khi mà quản lý cấp cao này thu hút những người dám nghĩ dám làm muốn đi hành nghề kinh doanh theo cách riêng của họ. Họ đi này sà đi kia trong một sự thất vọng, song không phải trong trường hợp này. Nhân viên quản lý mà tuyển dụng đã không theo công thức thành công của công ty. Họ sản xuất bánh tùy ý, số lượng không nhất quán và vào những thời gian không phù hợp. Lợi nhuận công ty nhanh chóng sụt giảm.

Trong trường hợp này, công ty đã có một chỉ số 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 vượt ra ngoài sự phù hợp. 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 sự cộng hưởng của công thức đó.

Sự thành công là một phần quan trọng khác trong khía cạnh con người của vị trí công việc hiện tại – và có thể là yếu tố quan trọng nhất trong vị trí công việc hiện tại. Nếu nhân viên không có được các đặc điểm hiện tại, họ sẽ không tận tâm và chỉ số có thể thất bại. Bạn đã bao giờ làm việc trong một hoàn cảnh mà thiêu vọng các nhân viên làm việc hướng đến các mục tiêu chính xác? Chẳng hạn, một công ty dịch vụ tài chính muốn trở nên khác biệt với các đối thủ cạnh tranh bằng cách hạ giá nhân viên dịch vụ khách hàng hoặc tài chính chi trả hàng đầu do những nhân viên chuyên môn cao hơn. Trong một lĩnh vực mà tất cả các đối thủ cạnh tranh đều cung cấp những sản phẩm và dịch vụ tương đương, thì chỉ số này sẽ thu hút những khách hàng giá trị nhất. Các hiện tại của công ty cần có những nhân viên chuyên sâu và có kinh nghiệm làm việc khách hàng. Không may là họ đang thiếu công nhân của công ty này lại không thể trả chi phí. Những người đi đầu nâng cao không chỉ là những người đáng chú ý nhìn nhận là nhu cầu kinh nghiệm hiện tại của những người khác. Do đó, những nhân viên dịch vụ khách hàng giàu kinh nghiệm và chuyên môn cao này là một tài sản của công ty gia nhập các công ty khác – nếu mà các nhân viên của họ có ảnh hưởng cao và đáng chú ý. Thay thế là những nhân viên thiêu kinh nghiệm, góp phần làm suy yếu chỉ số của công ty.

Sự thất bại cho vị trí công việc hiện tại là một điều đáng kể phù hợp với quy định của nhân viên và thành công của chỉ số. Tuy nhiên, nếu phòng ban và nhân viên của bạn có một mục tiêu hiện tại và các vị trí nhân viên thì công nhân rõ ràng nếu thiếu các mục tiêu. Và phần thì đó nên tăng cường thu hút mong muốn của nhân viên.

Công ty bạn đang nghĩ về việc nào xét về khía cạnh con người của chỉ số? Liệu công ty có những quy trình khuyến khích và các quy định về nguồn nhân lực hỗ trợ cho chỉ số không? Các hoạt động tuyển dụng và đào tạo của công ty có những mục đích chính xác để hỗ trợ những người khác phù hợp vào các vị trí mà họ có thể tạo nên sự khác biệt không? Công ty có thể nghĩ về hành động và lời nói không?

### Các hoạt động

Sẽ không phù hợp với nguồn nhân lực là một cách nghĩ về vị trí công việc hiện tại. Bên cạnh đó, có những hoạt động có khả năng hỗ trợ những người khác nghĩ rằng chúng ta thì tốt cho sự thành công của một chỉ số cụ thể.

Theo giáo sư David Collis và Cynthia Montgomery của Harvard thì chỉ số của công ty “là một hình thức các phần phụ thuộc lẫn nhau.

Thành công của nó không chỉ phụ thuộc vào chiến lược 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 minh họa khả năng thành công siêu cao hơn bất kỳ hãng nào khi nhu cầu thị trường có vẻ như không liên quan lắm đến hỗ trợ lẫn nhau và ngược lại cho toàn chiến lược: “Lợi ích tranh chấp của Southwest nằm ở cách thức mà các hoạt động của hãng phù hợp và hỗ trợ lẫn nhau”. Chẳng hạn, chiến lược của Southwest Airlines là cạnh tranh trên các chi phí thấp, phục vụ thị trường xuyên. Theo hình 5-2, nhu cầu thị trường chính đã làm cho chiến lược này khả thi, và những hoạt động chính này lại là các hoạt động khác hỗ trợ. Ví dụ, việc giảm giá vé thấp là một hoạt động chính của chiến lược.

Hoạt động này chỉ hỗ trợ ít nhất sự sẵn sàng máy bay cao, hạn chế sử dụng các thiết bị du lịch, máy bay tiêu chuẩn hóa, phi hành đoàn làm việc công suất cao, v.v. Thị trường khách hàng nào trong số này, chiến lược chi phí thấp của Southwest Airlines sẽ bị hủy hoại. Các lợi ích của Southwest Airlines cũng ngược lại tranh với chiến lược này bằng cách hạ giá vé thấp và khách hàng thị trường xuyên, nhưng do thị trường khách hàng hỗ trợ, tất cả đều hỗ trợ lẫn nhau. 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 sự phù hợp chiến lược tổng thể của ngành tranh và khả năng sinh lợi cao”.

Hãy dành thời gian xem lại chiến lược của bạn và tự hỏi: Chiến lược này có các hoạt động chính khác cần hỗ trợ lẫn nhau không? Ví dụ, nếu bạn áp dụng nền tảng 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 của ngành lãnh phí thời gian các hoạt động này. Tuy nhiên, ào tào, huyên, nh giá và các hoạt động khác có tồn tại nên một hệ thống hỗ trợ lẫn nhau cho chiến lược không? Nếu không thì có thể làm gì liên kết chiến lược và các hoạt động hỗ trợ này hiệu quả hơn?\_

## **Sự thống nhất giữa hành động và lời nói**

Sự không phù hợp giữa sự thống nhất và chiến lược thường là kết quả của những gì mà các chuyên gia T. Charles T. V. N. Ngu và nhân viên Mercer gọi là vấn đề “lời nói và hành động”. Đó là khi công ty không thống nhất giữa lời nói và hành động. Trong một nghiên cứu về đánh giá nhân viên, các chuyên gia này nêu ví dụ về một công ty công nghệ cao đã đưa ra chính sách tuyển dụng theo nguyên tắc chỉ nhân. Tuy nhiên, dữ liệu về nhân viên của công ty này lại cho thấy một điều hoàn toàn khác: Chỉ 5% tuyển dụng liên quan trực tiếp đến nguyên tắc chỉ nhân cá nhân. Trong thực tế, những người có thành quả thấp nhất vẫn là những người hàng năm nhiều người bán hàng những người có nguyên tắc chỉ nhân cao nhất của công ty.

Những công ty có sự mâu thuẫn giữa lời nói và hành động, cần chú ý những xem xét nào sẽ hỗ trợ trong việc hỗ trợ chiến lược và mục tiêu của công ty. Công ty bạn có gặp phải vấn đề này không?

## **Cắt giảm**

Các nhà lãnh đạo quân sự thành công luôn biết cách tổ chức công việc 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 đã chiến đấu công khai ngoạn.

Chiến lược này nhằm mục đích chuyển đổi chiến lược mà Bộ và Pháp thực hiện trong Chiến tranh Thế giới thứ nhất. Tốc độ công nhanh chóng, bất ngờ, hỗ trợ không lực và sự phối hợp giữa các binh đoàn thiết giáp di chuyển nhanh là những yếu tố chính trong chiến lược của quân đội. Thay vì chiến đấu các vị trí cố định trong mặt trận chiến lâu dài tiêu hao sinh lực như hai bên đã làm trong Chiến tranh Thế giới thứ nhất, quân đội quy định xuyên suốt học ánh lên sự sẵn sàng phòng thủ, gây ra sự tàn phá và sự phá hủy của kẻ thù. Một sự trợ giúp, lính nhẩy dù sẽ chờ đợi ngay sau học ngay sự chiến đấu quyết liệt.

Chiến lược mới này đòi hỏi một cách tổ chức mới. Thay vì dùng mô hình truyền thống là triển khai mặt trận thiết giáp như hỗ trợ cho lực lượng bộ binh lên những đồi, thì bây giờ vai trò của công sự. Bộ phận thiết giáp trở thành mũi nhọn, còn bộ binh, pháo binh và các bộ phận tiếp tế hỗ trợ. Mọi bộ phận hỗ trợ này sẽ bố trí theo kế hoạch thiết giáp di chuyển nhanh, và tất cả kết nối với nhau qua các kênh thông tin liên lạc chiến tranh.

Chiến lược công khai ngoạn này là yếu tố đóng góp chính cho những thành công của các Chiến tranh Thế giới thứ hai. Tướng M. George Patton là một trong những người ưu tiên bên phe đồng minh đánh giá cao sự phối hợp này, và ông đã thực hiện nhiệm vụ tái tổ chức lực lượng của mình áp dụng và đánh bại quân đội của Đức ở Bắc Phi, Sicily, và Pháp.

Ví dụ về việc tái tổ chức công nghiệp và các sản phẩm hỗ trợ chiến lược mới trong quân đội em là những thông tin hữu ích. Câu chuyện về Herman Miller công nhân công ty sản xuất không thành công trong chiến lược giao hàng nhanh chóng, tin cậy nhưng không tái tổ chức các tài sản công nghiệp, nhà cung cấp và sản xuất. Công nhân ngành sản xuất khác theo đuổi nhanh nhẹn và tốc độ, Miller đã phải chuyển công việc thành mặt trận không theo thói quen mà tất cả các quy định sản xuất có thể xảy ra nhanh chóng và kiểm soát hiệu quả.

Bây giờ hãy suy nghĩ về cách tổ chức của công ty bạn. Công nhân, 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 của công ty. Phòng ban của bạn có tổ chức tốt để thực hiện mục tiêu không? Nếu không thì bạn có thể làm gì để chiến đấu?

## **Văn hóa và sự lãnh đạo**

Văn hóa và sự lãnh đạo là những yếu tố cụ thể cùng các văn hóa thể hiện chính là văn hóa mà bạn cần xem xét. Những yếu tố này phụ thuộc cho các chính sách công việc hàng ngày thể hiện chính là văn hóa.

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 theo thói quen bất kỳ dự án nào có tiềm năng thương mại. Chúng ta cũng nghe nói về văn hóa hướng khách hàng và hình thức 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 khó có thể định nghĩa chính xác, nhưng nó liên quan đến những gì nói chung cho công tác quản lý và hành vi của nhân viên. Văn hóa nào đó, thu hút những mô hình cách con người nhìn nhận và làm việc của họ và cách thức các sự việc thể hiện. Một công ty có nhiệm vụ và tính chất hoạt động nghiêm túc thu hút văn hóa của công ty đó sẽ là niềm tự hào và truyền thống của nó thu hút và giữ quy tắc văn hóa, hoạt động theo phong cách riêng và kiểm soát. Trái lại, một công ty có thể tương đương nhau về giá trị, thì lại đánh giá cao chất lượng của dịch vụ và sự thoải mái theo một phong cách không khác biệt.

Một cách hiểu về văn hóa công ty là trả lời câu hỏi: “Ai là người hùng trong công ty bạn, và những người khác như câu chuyện gì về họ?”. Những người hùng này có thể là các nhân viên bán hàng siêu năng, các bộ trưởng, như Alfred Sloan của General Motors. Công ty 3M của 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, và 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 và nhả ra văn hóa của khách hàng và tạo ra các giải pháp thu hút mang lại lợi nhuận. Sự thành công của anh dựa trên phẩm thành công do ông phát minh đã 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, và vị trí quản lý kế toán tài chính của anh cũng rất quan trọng. Ông góp phần của McKnight cho 3M là triết lý kinh doanh và các nguyên tắc quản lý mà 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 khoan dung đáng kể. Vì những nhân viên mà chúng tôi giao thêm quyền và trách nhiệm, nếu là người có năng lực, họ sẽ tự mình làm việc theo cách riêng của mình. Khi ấy, dĩ nhiên không thể tránh khỏi sai lầm. Nhưng nếu nhân viên đó vốn là đúng, thì những sai lầm mà họ phạm phải về lâu dài không nghiêm trọng bằng những sai lầm mà các quản lý phạm phải khi đi tắt đón đầu sáng tạo bằng cách chọn lọc và chính xác những gì cần phải làm. Vì các quản lý sẽ bị họ học hỏi nghiêm trọng khi phạm phải những sai lầm gì đó sáng kiến. Và nhất thì chúng tôi phải có những người giàu sáng kiến nếu muốn tiếp tục phát triển.

V n hóa t ch c có th m nh hay y u. V n hóa m nh khó thay i n u không có nh ng n l c m nh m , th i gian dài và s can thi p quy t li t. Vì v y, nh ng công ty có môi tr ng v n hóa v ng m nh nên a ra các chi n l c phù h p v i v n hóa c a mình, n u không s t o ra nh ng v n nan gi i trong vi c th c hi n chi n l c. Ch ng h n, nh ng công ty nh 3M, Hewlett-Packard, Nokia, và Siemens nên g n k t chi n l c phù h p v i các môi tr ng v n hóa khuy n khích i m i k thu t c a h . V n hóa c a h t nhiên s h tr cho vi c th c hi n chi n l c. Tuy nhiên, nh ng công ty t nh n th y mình ang trong v trí c nh tranh vô v ng có th ch p nh n nh ng chi n l c xung kh c v i v n hóa hi n t i c a h . Các h ãng v n t i hàng không truy n th ng (United, BOAC, Delta,...) là nh ng ví d i n hình v các công ty bu c ph i l a ch n gi a vi c ho c thay i chi n l c ho c phá s n. Tuy nhiên, các ph ãng án chi n l c th ng òi h i nhi u thay i khó kh n v v n hóa. i v i m t s công ty, v n hóa i u v i các v n quan h lao ng gây tranh cãi s ph i nh ng cho m t i u gì ó có tính h p tác h n. Trong nh ng tr ng h p này, v n hóa và chi n l c c n ph i c i u ch nh l i – m t xu t th c s khó kh n.

Thay i v n hóa công ty sao cho phù h p v i chi n l c m i là trách nhi m c a c p i u hành và qu n lý. Sau ây là m t vài ý t ng ti p c n nhi m v này:

\* Xác nh các khía c nh v n hóa ph i thay i h tr vi c th c hi n chi n l c, ch ng h n nh ch t l ng s n ph m, t p trung vào khách hàng nhi u h n, lo i b cách qu n lý ra l nh và k i m soát. Hãy t p trung vào các khía c nh này và b qua các khía c nh v n hóa ít quan tr ng.

\* Làm g ng v cách c x và các giá tr mà b n mu n nhân viên ch p nh n. Ví d , n u b n mu n t p trung vào khách hàng nhi u h n, hãy dành nhi u th i gian c a b n th m h i khách hàng. Hãy m i nh ng ng i s d ng s n ph m c a b n có yêu c u nhi u nh t n công ty th o lu n nhóm t p trung v i nhân viên. N u ch p nh n mô hình chi phí th p, hãy c t gi m chi phí di chuy n và gi i trí c a b n tr c khi yêu c u ng i khác c ng làm nh v y. Hãy nh r ng b n ang là t m g ng cho m i ng i.

\* Cho phép nhân viên tham gia vào các di n àn xây d ng s nh t trí và cam k t cho vi c thay i. M i quan h cá nhân gi a c p lãnh o v i nhân viên là i u vô cùng quan tr ng.

\* Khi t c m t m c thay i quan tr ng, hãy t ch c m t s k i n k ni m.

\* ra tiêu chu n cao v hi u su t ho t ng.

\* Khen th ng khi nhân viên t c nh ng k t qu mà b n mong i.

Chi n l c b n ch n phù h p v i công ty b n n m c nào? B n có nh ng nhân viên có ng c làm vi c tích c c và rõ ràng không? T ch c c a b n có c c c u theo cách h tr chi n l c không? Nh ng ho t ng chính khác có h tr chi n l c này không? V n hóa công ty và chi n l c có phù h p v i nhau không? B ng 5-1 là m t danh m c

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

### **Tóm tắt**

Vì các thể hiện chính là các bao gồm các biện pháp thể hiện chuyển đổi thành hành động tự nhiên. Vì vậy đòi hỏi tập trung quản lý liên tục các các.

Chỉ số thành công phù hợp với môi trường các hoạt động và các cấu trúc.

Sự phù hợp là tình huống trong đó các cấu trúc, hệ thống, quy trình, kỹ năng con người, nguồn lực, và sự kích thích các mục tiêu chính.

Hãy chọn ra công ty bạn có những gì có kỹ năng, nguồn lực và thái độ phù hợp chính trị nên hiểu.

Các hoạt động như giá, phân phối, áp dụng hàng,... nên hỗ trợ chính.

Hãy lập các cấu trúc phù hợp với các mục tiêu chính.

Vấn hóa các cấu trúc nên phù hợp với chính trị và quản lý.

### **Các kế hoạch hành động**

Các thể hiện chính

Một chính sách thành công khi các kế hoạch chính trị chuyển thành những kế hoạch hành động thực tế phòng ban.

Những kế hoạch hành động này phải nắm các mục tiêu chính chính thông qua những bước thực tế, đánh giá tiến theo thời gian, mô phỏng nhân viên có các nguồn lực cần thiết, và giải thích vì sao đúng.

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

### **Tập kế hoạch chính trị và kế hoạch hành động của phòng ban**

Kho ch hành ng là m t tài li u nêu các m c tiêu chi n l c và xác nh t t c các b c c n thi t t c nh ng m c tiêu y. Kho ch này c trình bày hình 6-1. Theo hình, m i phòng ban trong nhóm ba phòng ban c a công ty ã xác nh nh ng óng góp riêng c a mình cho các m c tiêu chi n l c c a công ty. Nh ng óng góp này s tr thành các m c tiêu mà m i phòng ban đ nh s t c thông qua các b c hành ng có th ánh giá. Hãy xem ví d sau:

Công ty Xe p PBC ã tri n khai m t chi n l c m i m r ng doanh s th tr ng B c M . Xe p PBC s c thi t k nh m thu hút i t ng khách hàng là ng i l n – nh ng ng i s d ng xe p i làm ho c gi i trí. Do ó, xe p PBC có l p xe r ng và khó th ng, có ch n xích ( qu n không b dính y d u), và lá ch n bùn tháo l p c p xe vào nh ng ngày m a. i t ng tr em và v n ng viên ua xe p a hình không ph i là th tr ng m c tiêu c a lo i xe này. Chi n l c này kêu g i công ty t c doanh s 400.000 n v s n ph m tính n cu i n m th ba.

t o thêm s khác bi t, các s n ph m m i c a PBC c thi t k trên c s tháo r i c, giúp ng i s d ng và ng i bán có th i u ch nh n hàng cho phù h p nhu c u và giao hàng nhanh chóng. Chi n l c i u ch nh theo nhu c u khách hàng này ã c m t nhà s n xu t châu Á th c hi n thành công. Nh t và Hàn Qu c, nh ng ch a c áp đ ng v i th tr ng m c tiêu c a PBC t i B c M .

M c dù m i phòng ban c a PBC s ph i óng góp vào chi n l c này thông qua các k ho ch th c hi n c th , nh ng c bi t có ba phòng s ch u trách nhi m nhi u nh t: phát tri n s n ph m, kinh doanh và ti p th , s n xu t. Phòng phát tri n s n ph m t ra cho mình b n m c tiêu:

1. Làm vi c v i phòng ti p th xác nh các nhu c u c a khách hàng và s c ép v giá vào ngày 2 tháng 1 n m 2006.
2. D a trên các k t qu c a m c tiêu 1, thi t k ba m u s n ph m th nghi m th tr ng vào ngày 1 tháng 4 n m 2006.
3. D a trên các k t qu c a m c tiêu 2, t o ra các c tính s n xu t cho ba m u xe có th i u ch nh theo nhu c u vào ngày 1 tháng 8 n m 2006.
4. H p tác v i phòng s n xu t v khâu thi t k và kh n ng s n xu t. Giao: m t danh sách không quá 60 h ng m c có th s n xu t ra vài ngàn xe p có c i m riêng. H n cu i: ngày 1 tháng 10 n m 2006.

Trong ví d này, hãy chú ý cách th c phòng phát tri n s n ph m c a PBC ã chuy n m c tiêu chi n l c c a công ty thành các m c tiêu phòng ban c th và v a s c. Sau ó tr ng phòng phát tri n s n ph m cùng i ng nhân viên c a mình s tri n khai các k ho ch hành ng c th xoay quanh t ng m c tiêu. Phòng kinh doanh và ti p th , s n xu t và các phòng ban khác s làm t ng t , và các m c tiêu chung v phát tri n s n ph m, kinh doanh và ti p th , s n xu t s c k t h p thành m t k ho ch th c hi n chi n l c hoàn ch nh.

## Thi t l p m c tiêu

Nhi m v và các m c tiêu chi n l c c a m t công ty là i m kh i u t nhiên cho các m c tiêu c p công ty và phòng ban. Th nên chúng xác nh ph ng h ng mà toàn b t ch c s theo u i trong nhi u n m.

Các phòng ban ti p nh n nh ng m c tiêu chi n l c c a công ty và chuy n chúng thành các m c tiêu riêng c a phòng ban v i nh ng ích nh m và bi n pháp ánh giá hi u su t ho t ng rõ ràng. Ví d , m t công ty bán d ng c th thao có th a ra m c tiêu chi n l c là t c 15% th ph n trong vòng ba n m.

V ph n mình, b ph n d ch v khách hàng c a công ty s t o ra m c tiêu c a riêng mình: t ng ch s hài lòng c a khách hàng t 73% lên 90% trong hai n m t i, và lên 95% vào cu i n m th ba. Trong khi ó, phòng ti p th có th l p cho mình m c tiêu t ng s trung thành c a khách hàng 20% trong su t th i k ba n m ó, còn l c l ng bán hàng toàn qu c thì t p trung vào vi c t ng doanh thu bình quân lên 15% nh m t m c tiêu c p phòng ban. Các k ho ch hành ng c a nh ng phòng ban khác nhau này có th có cùng chung m c tiêu là phát tri n c s d li u khách hàng m i vào cu i n m th nh t.

Trong th c t , các m c tiêu chi n l c cao nh t c a công ty ã c chuy n xu ng các phòng ban, và nh ng phòng ban này l i l p m c tiêu riêng cho mình nh hình 6-1. Các tr ng phòng ban h ng ng thông qua các m c tiêu v thành tích mà h th a thu n v i t ng nhóm ho c ho c t ng nhân viên thu c quy n, nh c trình bày hình 6-2.

C p lãnh o ph i xem xét các m c tiêu c a phòng ban m b o chúng:

H tr và phù h p v i chi n l c c a công ty

Góp ph n t o nên m t k ho ch hoàn ch nh t c các m c tiêu chi n l c c a công ty

C p qu n lý ph i c nh giác v i các m c tiêu phòng ban nào mâu thu n v i các m c tiêu c a công ty ho c c a các phòng ban khác. H c ng ph i m b o r ng t t c m i sáng ki n c n thi t t c các m c tiêu c a công ty ph i n m trong các k ho ch chung c p phòng ban.

## Th ng nh t v các bi n pháp ánh giá hi u su t ho t ng

M t khi b n ã thi t l p c các m c tiêu và k ho ch th c hi n, phòng ban c a b n ph i tìm cách ánh giá hi u su t ho t ng c a h theo các m c tiêu y. Ch tiêu v hi u su t ho t ng nên có tính t ng quan và rõ ràng, ví d : “t ng kh n ng xâm nh p th tr ng 10% hàng n m trong 5 n m t i các n c châu M La tính”. Các ch tiêu v hi u su t ho t ng c ng nên nêu lên các y u t mà b n th c s có th ánh giá mà không c n phá v ngân sách. Ch ng h n nh trong ví d trên, b n có th h i: “Chúng ta có th ánh

giá chính xác khi ngân sách không? Đây là một câu hỏi rất thú vị và quan trọng đối với các nhà quản lý và các nhà đầu tư.

Có nhiều hình thức đánh giá hiệu suất hoạt động. Các nhà quản lý thường dùng các công cụ kế toán làm chỉ số 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 tài sản. Những công cụ này thường hữu ích để phát hiện các phòng ban, nơi mà các biện pháp đánh giá hiệu suất hoạt động của 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 bối cảnh khác nhau của một công ty.

## **Lập các bối cảnh hành động**

Khi đã nhận được các mục tiêu cụ thể, có thể đánh giá, khi thì, thì tốt thì và có ràng buộc thì gian cho các phòng ban, câu hỏi tiếp theo là: Chúng ta sẽ đặt những mục tiêu này như thế nào? Câu trả lời sẽ có được thông qua các bối cảnh hành động.

Các bối cảnh hành động liên quan đến các câu hỏi “ai”, “cái gì” và “khi nào” trong vị trí của họ. Những mục tiêu sáng kiến chỉ định và tất cả các mục tiêu khác.

Khi tiếp cận một mục tiêu, hãy đặt câu hỏi sau: Tất cả các bối cảnh phi thực hiện của mục tiêu của chúng ta là gì? Vì mỗi bối cảnh đã xác định, có thể chia thành những bối cảnh như thế nào? Tiếp theo câu hỏi tiếp theo cho từng bối cảnh đã chia ra, cuối cùng bạn sẽ nhận ra những mục tiêu mà không thể chia thành các bối cảnh thêm nữa. Trong những bối cảnh này, bạn sẽ xác định từng bối cảnh hành động cụ thể. Các nhà quản lý dự án luôn dùng phương pháp này để mô tả những gì đã bao quát công việc và các nhiệm vụ liên quan. Họ dùng thuật ngữ của họ để chia thành công việc một phần của pháp luật này. Họ còn tin tưởng vào những cách tính số thì gian cần thì tốt cho từng bối cảnh. Sau đây là một ví dụ về công ty xe đạp PBC nêu trên. Công ty chỉ có một mục tiêu chính, sau đó họ chia thành các bối cảnh phi và cách tính thì gian thì cần.

Mỗi bối cảnh hành động cần có một “chủ sở hữu” công cộng để đảm bảo trách nhiệm và nó. Các bối cảnh hành động không có người đứng ra đảm bảo trách nhiệm thì không có kết quả không thể thực hiện.

## **Xác định các nguồn lực cần thiết**

Một kế hoạch hành động sẽ không hoàn thành nếu không nhận được nguồn lực mà một bối cảnh cần thì cần phải nhận được của mình trong chỉ định. Các nguồn lực cho kế hoạch hành động thì bao gồm:

Con người - Tài chính (theo ngân sách)

Công nghệ - Không gian và phòng

Hỗ trợ các phòng ban - Các tác nhân

Thời gian - Đào tạo

Các nhà quản lý thường phạm sai lầm là đánh giá thấp nhu cầu nguồn lực. Những người không thể xác định các nhu cầu thực tế hoặc thất bại giai đoạn khởi đầu do có quá ít nguồn lực cần thiết thực hiện kế hoạch thành công. Sau đây là một số câu hỏi mà các nhà quản lý có thể trả lời khi đánh giá các nhu cầu nguồn lực:

Kho kế hoạch ngân sách này tác động như thế nào đến công việc hàng ngày của nhóm?

Các nguồn lực hiện tại có thể bao quát và làm cho kế hoạch hàng ngày trở nên suôn sẻ, mọi việc đều suôn sẻ vào hay không?

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

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

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

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

Khi bắt đầu các nguồn 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 trong tương lai. Những kế hoạch dài hạn và dự báo ngắn hạn và tùy chọn dự đoán nhân sự “cho ngày mai”, một phòng ban có thể theo kịp thay đổi và xây dựng lợi thế cạnh tranh. Ví dụ, gần đây kế hoạch dài hạn của công ty bạn là thúc đẩy một công nghệ y tế tiên tiến và thiết kế các sản phẩm mới sử dụng công nghệ đó. Bạn dự báo các 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 có thể có những kỹ năng công việc phát sinh sau này.

Lập kế hoạch cho tương lai, suy nghĩ về cách chi nhân lực và thúc đẩy các nguồn lực hiện tại là những kỹ năng quản lý chính trong tình hình còn eo hẹp về nguồn lực. Bạn nên đi cùng các ích của mình bằng cách chấp nhận nguồn lực con người và mặt bằng của nó để tận dụng các ích đó.

### **Xác định các mối liên hệ**

Hãy tìm kiếm phòng ban nào hỗ trợ bạn mà lại thiếu hụt. Hãy nhìn sự phối hợp của những người khác, cả trong công ty lẫn bên ngoài, hoàn toàn từ các tiêu chuẩn của mình. Chúng

ta g i s h p tác xuyên ch c n ng này là ph i h p liên k t. S ph i h p liên k t óng vai trò quan tr ng xúc ti n th c hi n công vi c.

Nó có th xu t hi n d i hình th c m t l c l ng th c hi n nhi m v , m t nhóm liên phòng ban, hay các cá nhân trong cùng m t phòng làm vi c cùng nhau. M t t l công vi c ngày càng t ng trong các t ch c kinh doanh hi n nay c hoàn t t nh vào vi c ph i h p liên k t này. Ph i h p liên k t d n n hai hình th c trao i khác nhau: cho và nh n. ôi khi các phòng ban s c n nh n công vi c t nh ng phòng ban khác hoàn t t các k ho ch hành ng c a mình.

Nh ng c ng có lúc h c n chia s công vi c cho các phòng ban khác có th th c hi n các k ho ch hành ng c a riêng mình. Nói chung, các nhóm c n h p tác th c hi n m t sáng ki n chi n l c, và ph i h p liên k t là công vi c c n thi t. Ví d , gi s nh m t công ty c n t p trung vào m c tiêu t ng th ph n 30% trong 5 n m t i. M c tiêu này c a công ty có th s tác ng n nhi u (n u không mu n nói là t t c ) phòng ban trong công ty. Khi tri n khai các k ho ch hành ng, các phòng ban trong toàn công ty s nh n th y r ng h c n h p tác v i nhau th c hi n các k ho ch c a h .

Vì vi c h p tác xuyên su t các b ph n và phòng ban ngày càng t ng, nên các công ty th ng thành l p các nhóm xuyên ch c n ng bao g m các i di n c a t ng phòng ban nh m ph i h p ch t ch các quy n l i và ngh a v . Ch ng h n nh trong ví d trên, công ty có th quy t nh r ng m c tiêu này nh t thi t ph i t o ra m t nhóm xuyên ch c n ng. Nhóm này có th do m t ng i c a phòng marketing lãnh o và nh ng thành viên khác c a phòng phát tri n s n ph m, kinh doanh và công ngh thông tin. Nhóm này có th m i thêm các i di n c a phòng tài chính và ngu n nhân l c n u th y c n thi t.

Các nhóm xuyên ch c n ng sau khi c thành l p ph i ch u trách nhi m tri n khai m t k ho ch chung cho nhóm, trong ó v ch rõ các vai trò, trách nhi m c a nhóm, các i m m c chính, kh n ng áp ng, và các quy trình ra quy t nh.

Vi c ph i h p liên k t làm cho v n ki m soát qu n lý, phân công ngu n l c và trách nhi m tr nên ph c t p. Các nhà qu n lý th ng th y công vi c này y th thách vì h thi u th m quy n chính th c i v i nh ng ng i liên quan. Ví d , m t nhóm xuyên ch c n ng có th do i di n c a m t phòng ban lãnh o. Ng i lãnh o này l i không có quy n k lu t hay khen th ng các thành viên trong nhóm vì m t s ng i có th có v trí cao h n trong t ch c. i v i ngu n l c, h ph i trông ch s ph i h p ch t ch c a t ng thành viên và m b o r ng các ngu n l c k t h p c a h ph i ph c v cho công vi c. i u này nên c th c hi n trong giai o n ho ch nh ban u.

b o m trách nhi m, các nhà qu n lý nên chu n b tài li u v t t c các nhu c u, s mong i và ngh a v ph i h p liên k t. N u không t c nh t trí này, hãy xác nh nh ây là m t l nh v c r i ro trong k ho ch hành ng.

Vi c không nh t trí c v vi c có s ph i h p liên k t có th là do mâu thu n gi a các nhóm trong t ch c, c bi t là khi các ngu n l c eo h p. Ví d , m t tr ng phòng tí p th có th g p tr ng phòng công ngh thông tin và gi i thích i u anh c n giúp :

“Chúng tôi cần một cơ sở dữ liệu 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 cảm thấy gì làm thành viên của nhóm mà chúng tôi lập ra cho mục tiêu này không?”

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

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

Nhưng mâu thuẫn nảy sinh trong quá trình thực hiện cần các xử lý kịp thời các kế hoạch hành động định kỳ.

### **Bí quyết lập kế hoạch hành động**

**Khoản ngân sách.** Một kế hoạch quá phức tạp sẽ gây nhầm lẫn và tốn kém. Vì thế nếu sử dụng một ngân sách ban đầu, rồi rồi thì hãy điều chỉnh kế hoạch trên ngân sách và chi tiêu.

**Lịch trình ngân sách thực hiện kế hoạch.** Các kế hoạch thực hiện chỉ nên có những ưu tiên thành công nếu chúng không có tính chi tiết cho những ngày thực hiện chúng. Nếu những ngày thực hiện của quá trình phát triển kế hoạch hành động, hãy tập trung tâm huyết. Công việc này yêu cầu những kế hoạch chi tiết của các nhà chỉ đạo cấp cao lập ra sẽ ít có khả năng phản ánh được tình hình thực tế của thực tế và những gì mà thực tế cần thiết hơn so với một kế hoạch xây dựng trên ý tưởng của những người tuy nhiên những người thực sự tham gia vào công việc.

**Thách thức kế hoạch hành động khi thi.** Những kế hoạch quá tham vọng thường khiến thất bại. Một người sẽ nhìn vào đó và nói: “Chúng ta đang 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.** Công việc bắt đầu nào, một kế hoạch hành động cần nên xác định rõ các vai trò và trách nhiệm. Một kế hoạch đúng đắn nên là ý thức trách nhiệm của một hoặc nhiều cá nhân. Những cá nhân này phải thừa nhận công khai vị trí của họ trong vai trò của mình. Nếu vậy thì khi họ làm việc có trách nhiệm hơn.

**Khoản linh hoạt.** Các chỉ đạo chỉ nên khi đi theo một phương hướng hoặc lịch trình đã định. Sẽ luôn xảy ra những tình huống bất ngờ như là thị trường tranh chấp công, khách hàng không hài lòng, ngân sách bị cắt, những người xuất hiện ngoài ý muốn... Vì vậy, một kế hoạch thực hiện chỉ nên có tính linh hoạt để điều chỉnh. Những thách thức của chính mình vào các lịch trình, mục tiêu và sự kiện công việc của cùng sự thay đổi chính mình bắt đầu từ khi bắt đầu nghĩ về ý tưởng nhưng mà họ phải làm việc và tận tâm.

### **Đánh giá tài chính**

Y u t tài chính trong k ho ch hành ng c a m t phòng ban là s c tính chi phí liên quan n k ho ch ó. Ví d , n u phòng d ch v khách hàng có m c tiêu t ng ch s hài lòng c a khách hàng 10%, và n u h bi t r ng c n tuyền thêm hai nhân viên c ng nh ào t o t t c nhân viên giao d ch khách hàng, thì phòng này s tri n khai b ng d toán chi phí c ng thêm ó. M t s phòng ban khác, ch ng h n nh phòng kinh doanh, s c tính doanh thu t ng thêm t vì c th c hi n k ho ch c ng nh kho n chi phí t ng thêm t c nó.

## **M u k ho ch hành ng**

Hãy xem xét m u k ho ch hành ng hi u t t c các ph n chính trong k ho ch hành ng c a phòng ban, trong tr ng h p này là phòng s n xu t c a m t công ty i n t .

**M c tiêu.** Phát tri n các c s s n xu t quy mô l n :

áp ng nhu c u d báo trong giai o n 2007-2013

Th nghi m và s n xu t các s n ph m m i

C i thi n v t b c v ch t l ng, chi phí và d ch v khách hàng

Tiêu chu n v hi u su t ho t ng. Nh t trí v các bi n pháp ánh giá hi u su t ho t ng v a liên quan v a rõ ràng.

N m 1: Hoàn t t giai o n thi t k và b t u xây d ng vào cu i n m.

N m 2: Hoàn t t xây d ng và b t u s n xu t vào cu i n m.

N m 3: t m c ho t ng ban u là 177 tri u n v s n ph m v i chi phí 0,325 ô la m i n v s n ph m.

**Các b c hành ng.** Phân tích k ho ch c a b n thành các b c hành ng kh thi.

**Ng u n l c.** Tuyền d ng m t giám c xây d ng toàn th i gian, hai giám c nhà máy và ba tr lý h tr các giám c này.

**Ph i h p liên k t.** Xác nh cách th c h p tác c a các phòng ban.

**c tính tác ng tài chính.** Tri n khai m t c tính dài h n nêu chi ti t v chi phí và doanh thu.

B n có th th y r ng k ho ch hành ng là m t ph ng pháp h p lý th c hi n m t công vi c l n. Nó b t u v i câu h i: Chúng ta ang c g ng t c i u gì? T câu

tr ỉ i, k ho ch hành ng s thu th p các ngu n l c m t cách h th ng và t o ra t t c các c ch c n thi t th c hi n công vi c.

Th nh ng ngay c m t k ho ch hành ng c chu n b t t nh t v n có th b ch ch h ng b i các s ki n ngoài đ ki n, các mâu thu n và nh ng v n v con ng i. Nhi m v c a nhà qu n lý là m b o r ng các k ho ch hành ng i úng h ng và phù h p v i chi n l c. Ph n này s c phân tích k ch ng sau.

### **Tóm t t**

M t k ho ch hành ng th c hi n chi n l c b t u b ng các m c tiêu chi n l c và xác nh t t c các b c c n có t c nh ng m c tiêu y.

V i c l p k ho ch hành ng b t u t bên trên v i các m c tiêu c a công ty, sau ó chuy n xu ng các b ph n b ng cách xác nh các b c hành ng có th ánh giá c mà phòng ban và b ph n s óng góp vào các m c tiêu c p cao.

Hãy bi n nhi m v và các m c tiêu chi n l c c a công ty thành i m kh i u cho các m c tiêu c p doanh nghi p và phòng ban.

M t khi b n ã l p các m c tiêu và k ho ch t c chúng, phòng ban c a b n ph i tìm cách ánh giá hi u su t ho t ng theo các m c tiêu này. Các tiêu chí v hi u su t ho t ng ph i c th , có th ánh giá, kh thi, thi t th c và có ràng bu c v th i gian.

Ph ng pháp t t nh t t c m c tiêu là thông qua các b c hành ng – c p n “ai”, “cái gì”, và “khi nào” th c hi n m t sáng ki n chi n l c và t c m c tiêu ã nh.

Hãy m b o r ng m i b c hành ng u có m t “ch s h u” công khai ng ý nh n trách nhi m. Nh ng b c hành ng thi u ng i ch u trách nhi m chính th ng th c hi n không t t ho c không c th c hi n.

N u b n là ng i ch u trách nhi m chính v m t b c hành ng, hãy ch c ch n là b n có t t c các ngu n l c c n thi t (th i gian, tài chính, con ng i, ào t o...) th c hi n công vi c.

H u h t t ch c làm vi c theo hình th c ph i h p liên k t v i nhau, t c là h p tác xuyên ch c n ng.

Hãy c tính các chi phí liên quan n k ho ch hành ng c a b n.

### **Gi k ho ch i úng h ng**

Một khi đã lập kế hoạch thì cần phải thực thi kế hoạch. Các kế hoạch hành động dựa trên các mục tiêu, nhưng không phải lúc nào cũng hành động theo đúng các kế hoạch đó.

Đôi khi người thực hiện hiểu sai những kế hoạch này hoặc các hành động này không phù hợp với môi trường và vị trí thực tế. Công bố trên tạp chí Harvard Business Review đã nói rằng có thể có những kế hoạch hành động nào đó có thể dẫn đến những sai lầm và các tình huống thay đổi phi dự kiến trong quá trình thực hiện một chiến lược. Vì vậy, sự linh hoạt và can thiệp của cấp quản lý khi quá trình thực hiện chiến lược đang diễn ra là điều không thể tránh khỏi và rất cần thiết. Chương này sẽ phân tích sự xuất hiện của các chiến lược không đúng.

### Mô hình sai lệch

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 có cấp quản lý nhân viên sẽ nhận ra rằng sự không diễn ra như dự kiến. Các mục tiêu ban đầu. Các kết quả tài chính thậm chí không khớp với dự báo. Phản ứng đầu tiên theo bản năng của ông là trách nhiệm chiến lược mới này và những người đã nghĩ ra nó: “Chúng tôi đã sai lầm khi nghĩ rằng chiến lược này sẽ giúp chúng ta xây dựng thêm những cơ hội?”. Trong thực tế thì có thể kế hoạch đã bị thiếu sót, nhưng cũng có những nguyên nhân là vì chiến lược chiến lược đã không đúng. Như Larry Bossidy và Ram Charan đã viết trong cuốn sách nổi tiếng Execution của mình: “Chiến lược tốt bản thân nó không phải là nguyên nhân thất bại. Chiến lược thất bại vì áp dụng chúng đã không thành công”.

Nếu suy nghĩ về vấn đề này một cách nghiêm túc, bạn sẽ nhận ra rằng đây là một vấn đề có những nguyên nhân nào đó không theo đúng những gì đã mong đợi. Vì nguyên nhân nào đó khiến cho những kế hoạch này không đạt được những gì mong đợi? Có phải vấn đề thu về chiến lược hay cách thực hiện mà công ty bạn thực hiện chiến lược?

Giả sử một công ty đã làm tốt việc triển khai các kế hoạch hành động xoay quanh những mục tiêu chiến lược, công ty 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 những khó khăn và giải quyết kịp thời thì khi chúng trở thành vấn đề, sẽ có những nguyên nhân công ty có thể sai lệch. Hình 7-1 trình bày mô hình điều chỉnh về việc thực hiện chiến lược này. Trong mô hình này, nhà quản lý các cấp khác nhau liên tục nhận biết những bất cập và điều chỉnh các kế hoạch hành động, hoặc nhận biết những kế hoạch không đạt được những gì mong đợi. Các công cụ nhận biết bao gồm:

\* Các chỉ số hiệu suất tổng thể xây dựng cho các kế hoạch hành động

\* Những kiểm tra tiến trình

\* Báo cáo bên lề của những người trong cuộc

## \* Quan sát trực tiếp của các nhà quản lý

Sinh viên theo dõi thông tin mà các quản lý và các nhóm thực hiện chỉ ra có thể dùng để đánh giá tình huống. Điều gì đang diễn ra? Tại sao? Nguyên nhân chính của các khó khăn khi thực hiện chỉ ra? Vì sao đánh giá sai lầm ra mắt sản phẩm pháp phẩm mới? Tại sao lại như vậy? Các thực hiện có thể tạo ra một hoặc nhiều cách khác nhau và loại bỏ các trở ngại trên con đường tiến hành thành công. Các bước tiếp theo là làm rõ và thực hiện pháp này sao cho có hiệu quả và vì sao thực hiện chỉ ra là đúng đắn nhất.

## Xem lại tiến trình

Chúng ta xem lại tiến trình là một biện pháp hữu hiệu để kiểm soát vì sao thực hiện chỉ ra. Bằng cách sử dụng các tiêu chí về 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 hành 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 trong trước:

Cách đây ba tháng, công ty xe đạp PBC đã tung ra chỉ ra mới là phát triển loại xe đạp có thể tích hợp theo nhu cầu dành cho thị trường khách hàng là người lớn. Trong chỉ ra 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 thử nghiệm thị trường vào ngày 1 tháng 4 năm 2006.
3. Dựa trên các kết quả của mục tiêu 2, tạo ra các tính sản xuất cho ba mẫu xe có thể tích hợp theo nhu cầu vào ngày 1 tháng 8 năm 2006.
4. Hợp tác với bộ phận sản xuất và khâu thi công và kiểm soát sản xuất. Giao: một danh sách không quá 60 hình ảnh có thể sản xuất ra vài ngàn xe đạp có cấu hình riêng. Hạn chót: ngày 1 tháng 10 năm 2006.

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

Vấn đề này là khâu nghiên cứu thị trường, thì tại sao lại xảy ra chuyện này? Trưởng phòng tiếp thị nói: “Chúng tôi không nhân sự tiến hành công việc họp nhóm tập trung hay gặp tất cả các đại lý như dự định. Chúng tôi đã cố gắng nỗ lực khi xây dựng kế hoạch hành động ngay sau đó Brenda liên hệ với các đại lý, và chúng tôi đã không thể tìm ra người phù hợp cho công việc.”

Khó khăn mà bộ phận phát triển sản phẩm và marketing gặp phải trong ví dụ này là khách quan. Vấn đề đặt ra là tại sao lại có quá nhiều thời gian bị lãng phí mà không ai nhận biết và khắc phục những khó khăn này? Vì sao xem lại tiến trình hàng tuần và hàng tháng là biện pháp tốt nhất để nhận biết kịp thời những vấn đề phát sinh có khả năng xảy ra hoặc vì các chỉ số chính của doanh nghiệp ví dụ của công ty PBC. Nếu PBC đã tiến hành công việc kiểm tra này, thì việc thiêu hụt nhân sự của phòng tiếp thị sẽ giúp quý công ty tránh được 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 biết được các hoạt động quan trọng? Nếu việc giám sát, kiểm tra này còn yếu thì đâu là những điểm yếu nhất của công việc công việc này?

### **Ánh giá hiệu suất hoạt động theo đối tượng**

Như đã trình bày chương trước, mỗi một tiêu chí chính của quản lý – dù là của công ty hay phòng ban – đều nên kết nối với một hoạt động cụ thể như biện pháp ánh giá hiệu suất hoạt động: chi phí sản xuất theo đơn vị sản phẩm, doanh số trên mỗi điểm bán hàng, thời gian hoàn tất một quy trình kinh doanh, v.v. Mỗi biện pháp ánh giá này nên có sẵn ràng buộc về thời gian, ví dụ: “Xác định các yêu cầu của khách hàng trong 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 thể thực hiện theo kế hoạch không. Nếu thấy dự báo về các chỉ số chính của doanh nghiệp không phù hợp hoặc đi ngược lại quá nhiều, các nhà quản lý cần can thiệp, tìm kiếm nguyên nhân và khắc phục chúng. Mỗi sự cố luôn có thể khắc phục để đảm bảo doanh nghiệp vận hành hiệu quả.

### **Kiểm tra hàng quý**

Việc kiểm tra hàng quý là một biện pháp quản lý khác ánh giá tiến trình và mô hình các kế hoạch hành động của các chỉ số. Các phòng ban hoặc nhóm trưởng nên lập một vài trang báo cáo cho các quản lý cấp cao hơn về tiến độ kế hoạch hành động mà họ đang thực hiện. Những báo cáo này sẽ liệt kê các điểm sau đây:

1. Những điểm mà phòng ban đã đạt được
2. Những điểm mà phòng ban chưa đạt được như là hạn chế
3. Những vấn đề chính cần giải quyết
4. Các quy trình hay nguồn lực cần ban quản lý cấp cao mà phòng ban cần

## 5. Hiểu sự tồn tại của các mối liên quan

Tờ báo thân văn 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 trong quỹ đạo thực hiện chính sách.

### **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 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 thay thế anh”.

Thái độ này có thể khiến cho văn phòng 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 luận: “Mình chuyển công việc!”. Họ hy vọng một điều kỳ diệu nào đó sẽ xảy ra và tình hình, và họ sẽ tiếp tục che giấu hoặc giảm thiểu vấn đề cho đến tận phút cuối, khi không còn có thể che giấu nữa. Đến lúc đó thì việc khắc phục vấn đề sẽ nằm ngoài tầm kiểm soát.

### **Kiểm tra không chính thức**

Việc xem lại tiến trình là cách chính thức và có hệ thống xác định các vấn đề nan giải khi thực hiện chính sách. Những người làm kiểm tra bất thường, không chính thức các cấp quản lý cũng có ý nghĩa quan trọng.

Một số nhà điều hành phạm sai lầm khi chia các sáng kiến chính sách 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 tiếp duy và hoạch định chính sách, còn nhân viên các bộ phận sẽ làm phần thực hiện”. Thái độ này là tiêu cực và sai lầm. Mọi nhà điều hành và quản lý đều cần phải sát sao với hoạt động thực hiện chính sách và phát hiện các vấn đề nan giải. Thay vì nghĩ chỉ các báo cáo tiến độ, họ phải thường xuyên đi thị sát tiến trình.

Đôi khi các báo cáo tiến độ chỉ có giá trị ích, những người viết báo cáo thường có xu hướng miễn cưỡng phiến diện văn phòng – đặc biệt là khi họ hy vọng rằng cuộc họp văn phòng sẽ giải quyết. Các bộ phận 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, bộ phận có thể phát hiện những thông tin quan trọng mà bộ phận không tìm thấy trong các báo cáo. “Mình đi kiểm tra ra nh thế nào?”, “Các anh có nhận thấy những ngu ngốc của mình thì tốt hơn không?”, “Tôi có thể giúp gì cho các anh?”,... là những câu hỏi cần được đặt ra cho nhân viên khi gặp vấn đề.

Đối với các nhà điều hành và quản lý cấp cao, những câu hỏi chỉ phí ít khi được đặt ra nhưng chúng lại có thể giúp phát hiện những khó khăn tiềm ẩn. Việc lắng nghe trực tiếp

nhìn nhận công quản trị không kém. Vì cả bên cùng tham gia vào các cuộc họp nhóm, giúp mỗi thành viên tự ý thách thức, đưa ra những lợi ích ngắn hạn, tận dụng thích hợp, ... sẽ thể hiện rằng bên đánh giá cao công việc mà nhân viên đang làm. Thông qua những lợi ích làm việc cùng nhau này, cấp quản lý có thể hình thành những dụng, tầm quan trọng của chính sách, và những quy định làm việc sẽ được hình thành công của chính sách.

### **Những nguyên nhân thất bại khi thực hiện chính sách**

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

**Mờ rùng hồ hởi.** 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. Vì vậy mà thêm thời gian vào các tính năng và sản phẩm bổ sung này làm tiêu hao nguồn lực ảnh hưởng đến kế hoạch ban đầu.

**Giới pháp:** Đưa ra tất cả các yêu cầu trong kế hoạch cho nhà điều hành phụ trách công tác thực hiện chính sách. Hãy ghi thích những yêu cầu này sẽ tác động đến kế hoạch hành động thực hiện chính sách của bạn như thế nào và cần có thêm bao nhiêu thời gian cũng như nguồn lực nào để cho kế hoạch tiếp diễn. Thuê nguồn lực bên ngoài thực hiện một số phần trong kế hoạch hành động có thể là một giải pháp khi thiếu nhân sự điều hành cho riêng vì công việc là cần thiết.

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

**Giới pháp:** Nếu kế hoạch cắt giảm tiết kiệm thời gian, hãy kiểm tra xem liệu việc cắt giảm có khả thi và khả năng thực hiện được không. Nếu giám đốc điều hành nói: "Hãy hoàn tất việc này vào cuối năm nay", đây có thể là một thách thức vì không có ngân sách để chi trả thêm. Chính sách của công ty có bị nguy hiểm nếu thời gian thực hiện kéo dài thêm vài tháng không? Khi bạn đã có câu trả lời cho những câu hỏi này, thì những người chịu trách nhiệm nên xác định xem kế hoạch cắt giảm hoàn toàn đúng thời gian có hiệu quả hơn kế hoạch ban đầu hay hoàn toàn thất bại không.

**Thiếu nguồn lực.** Có thể nhân viên không có thời gian thực hiện các sáng kiến chính sách vì phải thực hiện những nhiệm vụ thông thường của họ. Đây có thể là kết quả của việc các 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 vấn đề cần tìm kiếm để giải quyết: nguồn nhân lực sẽ bị hạn chế.

**Gi i pháp:** Hãy linh hoạt và duy trì m t ngu n l c đ tr . Khi i u ng quân lính cho tr n u, nh ng nhà ch huy quân s giàu kinh nghi m u làm nh v y v i gi thi t là cu c chi n s t o ra nh ng m i nguy hi m và c h i ngoài đ ki n. H n m m t l c l ng đ phòng ph n ng l i các tình hu ng này. M t đ án th c hi n chi n l c c ng t ng t . Không th th y tr c ch c ch n nh ng ngu n l c nào c n cho đ án và các v n gì s n y sinh. Do ó, các nhà qu n lý nên linh hoạt trong k ho ch và đ tr thêm ngân qu , thi t b ho c nhân l c nh m chu n b cho vi c thi u h t ngu n l c .

**Th t b i trong ph i h p liên k t.** Nhóm mà phòng ban c a b n c n h p tác hay chuy n giao công vi c có th thay i k ho ch vì th không áp ng c các ngh a v mà h th c hi n cho b n. Trong nhi u tr ng h p, i u này x y ra vì tr ng nhóm không th tùy ý s đ ng các ngu n l c c n thi t ho c có các u tiên khác. C ng có khi s ph i h p liên k t b sót trong giai o n l p k ho ch hành ng.

N u không th ng xuyên làm vi c cùng nhau, thì s h p tác gi a các phòng ban luôn g p nhi u tr ng i. Nguyên nhân c a vi c h p tác khó kh n th ng là do:

\* Giao ti p kém (“Chúng tôi không bi t h mu n gì chúng tôi.”)

\* Thi u s phù h p gi a các m c tiêu và nh ng i u u tiên

\* S i l p gi a các nhà qu n lý c p phòng ban

\* Các phong cách làm vi c khác nhau (ví d : phong cách dám ngh dám làm i l p v i phong cách quan liêu)

### **Thi u ng c h p tác**

**Gi i pháp:** Hãy giao ti p hi u qu . C p qu n lý nên truy n t rõ ràng: “Vi c th c hi n chi n l c này là m c tiêu chính c a công ty. Tôi trông i các b n làm vi c cùng nhau t t c thành công”. Ngoài ra, vi c giao ti p s không ph i là v n n u các phòng ban ph i h p tham gia tr n v n vào vi c tri n khai các k ho ch hành ng th c hi n chi n l c .

**Có s ch ng i thay i.** M t chi n l c m i s t o ra nhi u thay i v th c nh tranh c a m t công ty. Nó c ng phá v hi n tr ng trong n i b t ch c, t o ra nh ng ng i ch ng i thay i. “Ng i ch tr ng c i cách có ch th t t c nh ng ng i c h ng l i t c ch c ” - Machiavelli ã t ng phát bi u. M t s ng i rõ ràng h ng th nh ng m i l i mà dù úng hay sai, h u th y b e d a n u có thay i. H có th nh n th y thay i là m t m i e d a cho sinh k , b ng l c, nh ng m i quan h xã h i n i làm vi c hay a v c a h trong t ch c. Nh ng ng i khác bi tr ng các k n ng chuyên môn c a h có th c ánh giá không úng giá tr . Ví d : khi m t công ty cung c p h th ng i u khi n th y l c t ng vào cu i th p niên 1990 chuy n sang s đ ng công ngh i u khi n i n t , nh ng nhân viên chuyên v ng n c, van n c và l c nén th y l c b ng tr nên không còn quan tr ng. Nh ng ki n th c h có c trong quá trình làm

việc lâu dài đã trở nên không còn nhiều giá trị vì công ty, thay vào đó công ty tích cực tuyển dụng nhân viên có kỹ năng và áp dụng tình hình thay đổi.

Bắt đầu khi nào công nhân thấy mình là kẻ thua cuộc trong một quá trình thay đổi, họ sẽ phản kháng. Sự kháng cự có thể thông qua, đôi khi hình thức không tập trung vào mục tiêu và quy trình thực hiện các mục tiêu; hoặc chỉ thông qua, đôi khi hình thức công khai hay phá hoại trực tiếp. Bạn sẽ quy tụ sự kháng cự ở đâu?

**Giải pháp:** Hãy xác định những người có khả năng chống lại và các nguyên nhân, kiểm soát hành vi một số cách sau:

Nhận định những người có khả năng trở nên thất vọng khi thay đổi chỉ là các nhà lãnh đạo công ty và truy vấn về “lý do” thay đổi cho họ. Hãy giải thích tính cấp bách của việc cần phải thoát ra khỏi những sự phụ thuộc thói quen cũ kỹ.

Nhận mặt những lợi ích của chỉ đạo mới cho những người có khả năng chống lại. Những lợi ích này có thể là sự thoải mái công việc trong tương lai như là, lương cao hơn, chất lượng tốt hơn, v.v. Không có các sự chắc chắn rõ ràng về lợi ích của việc thay đổi sẽ vượt quá những thất bại 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 lại nhận ra vai trò mới – vai trò tiêu biểu cho những đóng góp mới mẻ và xoa dịu những thất bại.

Hãy giao quyền cho những người chống lại. Những người chống lại thay đổi vì nó mang lại lợi ích mới mà kiểm soát vì vị trí của họ hàng ngày của họ. Bạn có thể trở lại kiểm soát này trong một chừng mực nào đó bằng cách biến họ trở thành các tác nhân trong những tình huống chỉ đạo.

Nếu như sự can thiệp không hiệu quả, hãy phân tích những người chống lại ra khỏi bộ phận của bạn. Bạn không thể đi sâu làm rõ vấn đề cạnh tranh nếu không thêm áp lực cho họ. Hãy làm những gì có thể tái bố trí họ vào những nơi mà họ có thể sử dụng tài năng của họ một cách tốt nhất. Đó là điều mà nhà cách tân họ nghĩ về những người này. Công ty này vẫn có nhu cầu bộ phận cung cấp thiết bị cho những nhà sản xuất xe hơi và xe tải. Chính vì thế công ty đã chuyển những chuyên gia về thiết bị của các bộ phận đó hỗ trợ công việc kinh doanh của họ trong khi vẫn tuyển thêm kỹ sư mới cho ngành hàng máy móc.

### **Triển khai các kế hoạch dự phòng bất ngờ**

Bắt đầu kế hoạch chỉ đạo nào của bạn nếu xảy ra những phát sinh ngoài dự kiến có khả năng gây trì hoãn hay hủy hoại kế hoạch. Bạn nên triển khai các kế hoạch dự phòng cho những vấn đề tiềm ẩn này.

Khoảng chi phí sản xuất cho câu hỏi: “Nếu X xảy ra, chúng ta có thể phân bổ nguồn lực nào vô hiệu hóa hay giảm thiểu thiệt hại?”. Sau đây là hai ví dụ về khoảng chi phí sản xuất:

Công ty Acme lập một dự án hai năm hiện đại hóa cơ sở sản xuất. Các lãnh đạo xem xét hai năm làm việc vô cùng quan trọng. Nhận thức về tình hình thị trường khó có thể dự đoán chính xác, nhà tài trợ dự kiến lập một quỹ phòng ngừa tùy chọn ngoài trong trường hợp dự án bị trì hoãn. Khoảng chi phí sản xuất này bao gồm các chi phí hiện tại hàng tháng và chi phí khấu hao của quỹ phòng ngừa dự kiến chi trả dựa trên số vốn chi trả.

Công ty Techno Whiz đang tài trợ cho một nhóm dự án phát triển một phiên bản mới về ứng dụng phòng tích hợp. Phiên bản này có quy mô nhỏ và tập trung vào thị trường Internet. Không muộn lắm để phát hành sản phẩm và chi phí marketing thấp, nhóm dự án này đã triển khai một kế hoạch chi phí sản xuất gì cũng tùy thuộc vào hoàn cảnh thực tế. Khoảng chi phí rõ ràng: Bất kỳ chi phí nào chi trả vào ngày gì cũng chi trả chính thức các chi phí “bổ sung” và sản phẩm mới sẽ ra mắt sau đó. Các nhà quản lý dự kiến ký có thể sản xuất phiên bản mới này. Vì chi phí nhân sự phát triển phần bổ sung này đã chi trả cho chi phí vận hành sách phát hành vào sản phẩm công nghệ hiện tại.

Khoảng chi phí sản xuất chủ yếu cho một người cách thức gì cũng tùy thuộc vào tình huống bất lợi. Khi xảy ra, các nhà quản lý và nhân viên không phải trả chi phí gian hay ngân quỹ chi phí về tình hình mới này.

Phòng ban của bạn đã xác định các nguy cơ rủi ro trong kế hoạch thực hiện chi nhánh của mình chưa? Phòng ban bạn đã triển khai kế hoạch chi phí sản xuất xử lý những rủi ro này chưa? Gì cho việc thực hiện chi nhánh cũng đúng là vô cùng quan trọng. Mặc dù những người khác chỉ nhìn thấy các tín hiệu như khi chi nhánh mới thành công, nhưng chính các nhà đầu tư hành và quản lý gì cho chi nhánh cũng đúng là những đóng vai trò quan trọng nhất, vì suy cho cùng, một chi nhánh có hiệu quả mới thực sự có giá trị nếu không thể hiện sự yếu kém.

### **Giao trách nhiệm quản lý rủi ro nghiêm trọng**

Công nghệ mới trong một kế hoạch hành động, một rủi ro nghiêm trọng cần được giao phó trách nhiệm cho một người nào đó. Người này cần phải kiểm soát nguy cơ rủi ro, thông báo về nguy cơ này có khả năng chuyển thành vấn đề nghiêm trọng, và sẵn sàng chi phí về hiệu quả.

### **Tóm tắt**

\* Những thất bại về chi nhánh thường do việc thực hiện kém.

\* Bên có thể nhận biết sự chênh lệch khi các kế hoạch hành động thông qua các tiêu chí về hiệu suất hoạt động; như kiểm tra tiến trình; các báo cáo bên lề; quan sát trực tiếp.

\* Việc kiểm tra tiến trình hàng tuần hoặc hàng tháng là biện pháp tốt nhất nhằm bắt các vấn đề khó khăn trong việc thực hiện chỉ tiêu trước khi chúng phát triển thành trở ngại lớn cho sự thành công.

\* Nếu bên là cấp trên, người tạo ra bầu không khí khi mình đi xuống không dám báo cáo kết quả các vấn đề khó khăn khi thực hiện chỉ tiêu.

\* 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 chỉ tiêu, quan sát và đặt câu hỏi.

\* Nguyên nhân gây ra thất bại trong việc thực hiện chỉ tiêu thường là mất động lực, cắt giảm kế hoạch, thiếu hụt nguồn lực, phi hiệu quả liên kết kém hoặc sự chênh lệch ảnh hưởng tới thực tế của thực hiện chỉ tiêu.

\* Mọi kế hoạch thực hiện chỉ tiêu đều cần người chịu trách nhiệm – những người không thể dựa dẫm. Hãy lập một kế hoạch chi phí cho mọi rủi ro nghiêm trọng.

\* Hãy phân chia trách nhiệm quản lý về mọi rủi ro nghiêm trọng.

## **Yếu tố con người trong việc thực hiện chỉ tiêu**

Phân chia trách nhiệm cho những người phù hợp

Con người là yếu tố quan trọng nhất trong việc thực hiện chỉ tiêu, và việc khai thác nguồn nhân lực của người sở hữu tâm cá nhân viên cho sự thay đổi chỉ tiêu là một trong những thách thức lớn nhất của quản lý.

Nhân viên phải cảm thấy có động lực vì 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 chỉ tiêu là có giá trị và ý nghĩa hơn là làm việc tích cực.

Việc thực hiện chỉ tiêu hiếm khi diễn ra suôn sẻ. Trong một số trường hợp, các yếu tố bên ngoài làm rơi lệch tiến trình hoặc làm chênh lệch tập trung các quản lý. Sự tắc nghẽn của hệ thống liên tục. Những vấn đề con người vẫn là nguyên nhân thường gặp nhất. Nhân viên phạm sai lầm. Nhân viên chính thì việc học thuyên chuyển công tác. Các nhóm làm việc không giao tiếp lẫn nhau. Nhân viên không qua cầu để giao tiếp công việc mà họ không thể làm được. Các nhà quản lý xa cách những nhân viên phải thực hiện các hành động quan trọng... Chương này sẽ trình bày

ý u t con ng i trong vi c th c hi n chi n l c và h ng d n b n gi i quy t các v n nan gi i.

### **Tranh th s h tr và tham gia c a các nhân viên ch ch t**

Vi c th c hi n chi n l c c a b n s suôn s h n n u có c s h u thu n và tham gia c a nh ng nhân viên ch ch t. D nhiên s tham gia c a các nhà qu n lý c p cao là c n thi t, nh ng tranh th s h tr c a nh ng ng i c ng i khác kính tr ng c ng c n thi t không kém. ó là nh ng cá nhân ch ng t c n ng l c chuyên môn, nh ng ng i có kh n ng tí p c n các ngu n l c quan tr ng, và nh ng nhà lãnh o không chính th c th ng c m i ng i h i xin l i khuyên và t v n ý ki n ch o khi g p khó kh n. Làm th nào b n có th xác nh nh ng ng i này? Michael Tushman và Charles O'Reilly nêu rõ:

xác nh nh ng cá nhân ch ch t này là ai và h có th h ng ng nh th nào v i s thay i, hãy t câu h i: Ai là ng i có kh n ng th c hi n hay phá v s thay i? Ai ki m soát các ngu n l c ho c chuyên môn quan tr ng? Sau ó hãy ngh v vi c thay i này có th nh h ng nh th nào n t ng cá nhân này và ph n ng c a m i ng i ch ng l i thay i này nh th nào. Ai s c? Ai s m t? ... Li u có nh ng nhóm cá nhân có th ng n c n hay h tr cho vi c thay i không?

tranh th s h tr , i u c n thi t là b n ph i xây d ng m t nhóm nhân viên t o ra thay i hi u qu có th k t h p làm vi c cùng h ng n nh ng m c tiêu ã nh. Nh ng làm th nào b n có th ch c ch n là ã ch n úng ng i vào nhóm? Sau ây là nh ng câu h i giúp b n bi t c li u nhóm b n có nh ng ng i phù h p hay không:

- \* Trong nhóm có nh ng ng i óng vai trò ch ch t c a công ty không? (nh ng ng i có v trí quy n l c liên quan)
- \* Các thành viên trong nhóm có chuyên môn liên quan làm công vi c c giao và a ra nh ng quy t nh thông minh hay không?
- \* Nhóm có nh ng quan i m và nguyên t c c n thi t làm vi c c ng nh ra quy t nh sáng su t hay không?
- \* Nhóm có bao g m nh ng ng i uy tín các nhân viên và c p qu n lý tin t ng vào quy t nh c a h không?
- \* Nhóm có bao g m nh ng ng i có kh n ng lãnh o không?
- \* Các thành viên trong nhóm có kh n ng t b quy n l i cá nhân c a h ng h cho m c tiêu l n h n c a t ch c không?

N u b n tr l i “có” cho h u h t các câu h i này, nhóm c a b n ã có m t v trí m nh m thành công. N u b n nói “không” cho b t k câu h i nào, có l b n nên xem l i ph ng án ch n l a cho nhóm c a b n.

## Những người không nên đưa vào nhóm

Bạn nên tránh chọn những 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 vì những nguyên nhân đó có thể bù đắp lại các điểm mạnh của người khác như thế nào.
2. Những người con rận rụa. Hình tượng “con rận rụa” mô tả loại người bí mật nhưng lại quan hệ gần gũi với các thành viên trong nhóm. “Mặt con rận rụa là mặt tay lão luyện trong việc nói xấu về Sally và Fred và về Fred về Sally khi không có mặt Sally và Fred bên họ.”
3. Những người miễn cưỡng. Đây là những người thi thụt gian hoặc nhit huyet truy n n ng l ng cho nhóm. Hãy thận trọng vì việc đưa những người này vào nhóm của bạn. Tuy nhiên, bạn có thể gặp khó khăn nếu không họ tham gia vào nhóm vì một số người miễn cưỡng lại có thể là người giỏi chuyên môn hoặc có năng lực tốt nhưng mà bạn cần.

## Hợp tác hoặc bành bướng hành động và thông điệp quản

Mặt khi nhu cầu thay đổi các truy n t m t cách thuyết phục và tranh thủ các sự hỗ trợ ngay rồi, sự hỗ trợ đó phải được duy trì thông qua các thông điệp và hành động quản.

Sự thi thụt quản trong các hai sự kiện là một thông điệp tiêu cực – rằng các quy định không nghiêm túc vì việc thực hiện 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 chốt ô tô lớn nhất nước Mỹ đã trải qua một cuộc tái cấu trúc gian khổ. Một người đứng đầu yêu cầu hy sinh bằng cách cắt bỏ các phúc lợi hiện tại có các sự cố như tranh luận và sự thụt lùi về những vấn đề trong tương lai.

Hàng ngàn nhà quản lý cấp trung và nhân viên bị thôi việc và công đoàn của công ty cũng yêu cầu ngừng tăng lương và phúc lợi cho công nhân. Do công ty đã thực hiện việc cắt giảm các chi phí thuyết phục nên một người đứng đầu nhìn thông điệp và không đòi hỏi nhiều về quy định, ngay cả công đoàn cũng sẵn sàng hỗ trợ. Tuy nhiên, trong vòng vài tháng, ban quản lý cấp cao thất bại cho chính mình và những người nắm giữ các trách nhiệm khác như không thể tăng lương đáng kể. Khi hành động thi thụt quản có thể phát hiện, niềm tin giữa các quản lý và nhân viên cũng công đoàn tan thành mây khói. Sự sụp đổ bị biến thành sự công khai trong gần một năm.

Cùng lúc, một công ty trong một ngành công nghiệp khác cũng đang hình thành những trình tái cấu trúc và tái lập ngân sách ngân sách. Những công ty này đã làm điều gì để hình thành những hành động nhất quán và rõ ràng. Giám đốc điều hành đã điều chỉnh cách mua vé máy bay hàng tháng cho những chuyến công tác cá nhân. Ông không dùng xe hơi riêng mà luôn khi đi công tác. Những người đi hành khách trong công ty khi đi công tác cũng ngồi ghế ghế v lãnh đạo cá nhân. Tất cả những điều này như một sự rõ ràng.

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

SQA – một bộ phận kinh doanh nội thất và văn phòng chi phí thấp trở thành công cụ Herman Miller mà chúng ta đã gặp trong những chương trình, đã dùng các thông tin phần quản lý trực tuyến để cung cấp các dịch vụ chính xác và ứng dụng theo nhu cầu hàng. Mọi người đều 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 những cách tiếp cận sáng tạo. Chẳng hạn, họ cho treo các bảng hiệu mới vào nhà máy, và mọi sáng kiến dán lên một tờ giấy nhỏ trên một tờ giấy ứng dụng của ngày hôm trước. Các nhân viên ra hay đi vào nhà máy là có thể bắt gặp một cái gì đó của ngày hôm qua. Họ cũng thêm thông báo trên tờ giấy ứng dụng vào các thông tin e-mail nội bộ. “Ngày hôm qua tất cả giao hàng ứng dụng là 99,2%.” Phó chủ tịch điều hành thậm chí còn hỏi những nhân viên xem liệu họ có bắt gặp một cái gì đó của ngày hôm trước. Câu trả lời ứng dụng có thể đạt 100% là hoàn toàn ngày nay phép.

Thông tin hay hành động nào sẽ nhất quán với những trình tái cấu trúc của công ty bạn?

### **Phát triển các cơ cấu hỗ trợ**

Các cơ cấu hỗ trợ là những hoạt động và những trình hỗ trợ các dịch vụ chính thành công và là phần quan trọng trong một kế hoạch tái cấu trúc, bao gồm các chương trình thí điểm, huấn luyện và các khen thưởng.

Các chương trình thí điểm có thể cho mọi người thấy thách thức của các dịch vụ và giúp quy định các vấn đề nan giải quy mô nhỏ và điều chỉnh. Đây là những người thử nghiệm và khách phục vụ vì lợi ích của tất cả các bộ phận khi áp dụng rộng rãi. Những chương trình thí nghiệm này có giá trị vì thay đổi một phòng ban riêng lẻ như luôn đi đúng và ít mắc lỗi hơn so với việc thay đổi toàn bộ công ty.

Các chương trình huấn luyện cũng có giá trị đáng kể. Motorola và General Electric đã triển khai các chương trình đào tạo chính thức như những người hỗ trợ chính mà họ cho tái lập. Xerox cũng làm như vậy khi tái lập các chương trình đào tạo mới cho toàn công ty vào giữa thập niên 1980. Mọi nhân viên của Xerox đều nhận được một tấm bảng sao “cuốn sách nhỏ màu vàng” – cái tên mà họ dùng để nói về sách hướng dẫn của công ty về các phương pháp làm việc mới, và các giám đốc nhân viên kinh nghiệm mới của họ vào những hỗ trợ các bộ phận và văn hành của công ty.

Cách khen thưởng công đóng vai trò hỗ trợ các. Hunh t t c m i n g i u ó n nh n nh ng hành ng đ n n vi c khen th ng. Do v y, n u k ho ch hành ng c a b n yêu c u m i n g i p h i làm vi c n l c, thông minh ho c sáng t o h n, thì c ch khen th ng c a b n p h i t ng x ng v i nh ng hành ng c mong i ó. Tuy nhiên, các ch ng trình ng viên c ng ph c t p và l thu c vào nhi u tình hu ng, vì v y c n c xây đ ng trong b i c nh c a t ng công ty. Sau ây là m t s câu h i khi b n xem xét thi t l p các c c u h tr :

\* N i nào có th áp đ ng ch ng trình thí i m trong quá trình th c hi n chi n l c c a b n?

\* S hu n luy n nào (n u có) là phù h p tr c khi b n th c hi n các k ho ch hành ng?

\* Hành vi c a nhân viên có phù h p v i các k ho ch hành ng thông qua c ch khen th ng không?

### **n m ng i m m c thành tích**

Vi c th c hi n chi n l c có th là m t ch ng ng dài đ làm m i n g i n n lòng. M i ng i ngày càng m t m i và m t đ n s t p trung n u không có các hành ng tích c c gi v ng tinh th n và sinh l c.

B n có th làm cho m i n g i nhi t tình h n n u b n n m ng các i m m c thành tích – th m chí là nh ng i m m c nh – và xác nh n chúng m i khi t c. Vi c n m ng m t lo t các thành tích ng n h n có th :

\* Vô hi u hóa thái hoài nghi v chi n l c và n l c th c hi n chi n l c

\* Cung c p b ng ch ng r ng s h y sinh c a m i n g i c ng nh n l c làm vi c s c n áp

\* Giúp duy trì s h tr c a c p lãnh o

\* Duy trì s t i n b

\* T ng tinh th n và ng l c làm vi c

Có m t ranh gi i m ng manh gi a vi c n m ng i m m c thành tích và vi c s m tuyên b chi n th ng. Vi c g t b ranh gi i này s xua tan ý th c kh n c p mà b n c n có thúc y m i n g i và khuy n khích h v t qua nh ng tr ng i trong t ng lai. John Kotter ã x p vi c “tuyên b chi n th ng quá s m” vào danh sách các nguyên nhân gây th t b i trong n l c thay i, cho r ng c ng i kh i x ng thay i l n ng i kháng c thay i u có lý do ph m ph i sai l m n ày. Ông vi t: “V i nhi t tâm công nh n s

phát triển, những người khác rất đáng. Những người này chỉ nghĩ gia nhập vào nhóm của họ nhanh chóng để được biết đến. Họ sẽ thay đổi... Những người chỉ nghĩ xem chỉ số thì không thể đo lường được. Vì vậy, hãy nhìn vào những người khác và nhìn vào các chỉ số bình thường của họ". Những nhà sản xuất những chỉ số bình thường có thể ảnh hưởng đến những người khác.

Vì thế thay vì tuyên bố chỉ số, hãy dùng số tín nhiệm và sự có mặt thành tích của họ để bắt tay vào việc tiếp.

### **Bí quyết công nhân thành tích của họ**

Sau đây là một vài ý tưởng về công nhân thành tích của họ và gì cho nhóm của họ luôn yêu thích, phần kia làm việc:

\* Chiều sâu những người thích chỉ số là niềm vui và niềm tin ở bên ngoài nói chuyện về thành công của công ty anh ta khi làm việc.

\* Cho phép những người thích chỉ số làm việc mà không bị chi phối.

\* Công nhân thành tích của họ có đóng góp của họ.

\* Hãy tổ chức một số kỳ nghỉ để biết về những thành công của họ. Ví dụ, khi bạn đã tìm kiếm các vị trí thích chỉ số là niềm vui và niềm tin ở bên ngoài nói chuyện về thành công của công ty anh ta khi làm việc. Dù thích chỉ số theo cách thức nào thì điều quan trọng là bạn phải ảnh hưởng đến những người khác trong quá trình thích chỉ số của họ.

### **Giao tiếp không đúng**

Giao tiếp là công việc thích chỉ số là quản lý những tác nhân quản lý những xác định rõ:

\* Chỉ số là gì

\* Tại sao chỉ số này lại quan trọng

\* Vị trí thích chỉ số của họ có lợi cho công ty và nhân viên như thế nào

\* Mọi người sẽ đóng vai trò gì trong vị trí thích chỉ số của họ

Bên cạnh này tạo thành nền tảng chính cho mọi cuộc giao tiếp của các quản lý và các đồng nghiệp và những người báo cáo trực tiếp cho họ.



8. Lập kế hoạch thay đổi và các hành động cần lên kế hoạch. Nếu thông báo ưu tiên không làm phát sinh câu hỏi nào cả, hãy 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 tiếp xúc khác ngay sau cuộc họp thông báo ưu tiên. Cuộc họp tiếp theo này sẽ truy vấn những khía cạnh cá nhân trong dự án thay đổi.

9. Sử dụng các phong cách giao tiếp phù hợp với người nghe. Mỗi người có khả năng lĩnh hội cao nhất về hình thức tài liệu in hoặc video. Mỗi người khác lại tiếp thu qua các bài thuyết trình. Vì mỗi một người khán giả có những phong cách lĩnh hội khác nhau, nên hãy cung cấp nhiều phương tiện giao tiếp – bản tin chuyên nghiệp, các slide, e-mail, và các bài thuyết trình – mỗi người sẽ cung cấp ý tưởng thông tin, cảm thấy mình có phần trong đó và các kích thích. Các cuộc giao tiếp này nên thể hiện trung thực những thành công hay thất bại. Nếu mọi người mất lòng tin vào những gì họ nghe thấy thì họ sẽ không hành động tiếp theo.

10. Giao tiếp phải có tính hai chiều. Vì các thể hiện chỉ nói là nhiệm vụ chung của tất cả, vì vậy bạn nên dành nhiều thời gian lắng nghe. Sự tập trung của bạn sẽ giúp người khác cảm thấy mình hữu ích và cố gắng làm việc. Người lãnh đạo cần có phần hiểu, và những người khác cần có cơ hội chia sẻ ý kiến và mối quan tâm của họ về những gì người lãnh đạo biết lắng nghe.

11. Hãy nhớ quán. Nhân viên sẽ lắng nghe những gì nói của bạn, nhưng thời gian ý nghĩa nhất là những gì trái ngược lại nói và những cách cùng cách của bạn. Bạn có nói và hành động vì mất lòng những tình huống không? Phong thái của bạn có thể khiến sự tin tưởng không? Hãy tập trung vào việc khác khi nhìn nhận bản thân của bạn đúng đắn.

Tóm lại, khía cạnh con người trong việc thể hiện chỉ nói nên là mối quan tâm quan trọng nhất của các nhà quản lý. Thời gian tập trung 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 chỉ nói của nhân viên 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 hỏi xin lời khuyên và trợ giúp khi gặp khó khăn.

\* Những người khác có cái tôi quá lớn, có quá ít thời gian, không nhiệt tình, những người thường gây rắc rối vào nhóm thể hiện chỉ nói.

\* Hãy nhớ quán trong lời nói và hành động. Hãy yêu cầu nhân viên hy sinh cho chỉ nói của mình, nhưng bạn biết cách là một nhà lãnh đạo, là không sẵn sàng hành động vì vậy.

\* Ví dụ thể hiện chiến lược thành công của công ty dựa trên các cơ cấu hỗ trợ các chương trình thí nghiệm, huấn luyện và các chính sách khen thưởng.

\* Hãy thảo luận kỹ lưỡng khi bạn tiếp xúc các giám đốc thành tích quan trọng. Điều này sẽ giúp bạn giải thích được, duy trì sự hỗ trợ và tinh thần của mình.

\* Công ty tuyên bố chiến lược quá sớm.

\* Hãy duy trì sự giao tiếp nội bộ. Hãy nhắc nhở những vị bạn cùng cấp chiến lược, tầm quan trọng của nó, nhân viên và công ty sẽ chấp nhận lợi ích chiến lược này như thế nào, và những vai trò mà họ cần đóng góp.

\* Hãy tìm kiếm những sự giao tiếp khác.

### **Tính hiệu quả của chiến lược**

Hãy nghĩ về điều này

Nếu bạn xây dựng một chiến lược dựa trên thuyết phục và thể hiện tốt chiến lược, bạn có thể hoạt động suôn sẻ trong nhiệm vụ mà không gặp phải trở ngại nào cả. Tuy nhiên không có chiến lược nào là hiệu quả mãi mãi.

Cùng công ty có điều gì đó tác động làm cho chiến lược trở nên hiệu quả và không còn mang lại lợi nhuận. Điều này xảy ra trong môi trường kinh doanh. Cách đây vài năm, Clayton Christensen đã từng nhắc đến trong tạp chí Harvard Business Review rằng:

Hãy xem lại danh sách các chiến lược của những công ty lớn trong quá khứ: vì các sản xuất hàng loạt các xe ô tô tiêu chuẩn của Ford; thị trường xe theo thị hiếu khách hàng của General Motors; chiến lược bán các bản copy thay vì máy photocopy của Xerox; và vì các bán hàng bán lẻ giá rẻ của Sears thông qua các cửa hàng tại 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 thay đổi vô cùng khó khăn để thích nghi chiến lược.

Trong thực tế có nhiều nhóm quản lý không thể họ không sẵn sàng nhìn ra khi nào thì chiến lược của họ trở nên hiệu quả, nếu không muốn nói là lạc hậu. Do sự thích nghi hoặc cố chấp mà họ không nắm bắt được tình hình thay đổi của môi trường bên ngoài công ty không theo kịp sự thay đổi đó. Vì lẽ đó chiến lược là yếu tố 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 mà giành khách hàng khi các vị trí đã hình thành thu hút khách hàng mới vào thị trường”.

Chương này sẽ giúp bạn thích cách thức mà các nhà quản lý có thể đánh giá tính hiệu quả của các chiến lược hiện tại và nhận biết được điều gì cần báo động hàng năm để họ nắm bắt được

bắt đầu trả nợ và làm hài lòng khách hàng. Các nhà lãnh đạo nên liên tục theo dõi môi trường bên ngoài phát hiện kịp thời các mối đe dọa và cơ hội. Điều này sẽ giúp hình thành bất kỳ chiến lược kinh doanh hoặc thay đổi chiến lược kinh doanh nào sao cho phù hợp với thị trường khách quan.

## **Mục đích của báo cáo**

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

Sự đánh giá này giúp các nhà lãnh đạo biết được hiệu quả của chiến lược và vị thế hiện tại của chiến lược. Nhờنگکتقو دیدم criterion thông thường nên thúc đẩy các nhà lãnh đạo nhìn lại môi trường bên ngoài phát hiện các mối đe dọa và cơ hội cũng như môi trường bên trong 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 thị trường.

### **Phân tích tài chính**

Tính hiệu quả của một chiến lược phản ánh qua các báo cáo tài chính của công ty, các biểu đồ là bảng cân đối tài sản và báo cáo thu nhập. Việc kiểm tra các tài liệu sinh lợi đã 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 (nghĩa là nợ) và vốn góp từ các chủ sở hữu. Báo cáo thu nhập (còn gọi là báo cáo lãi) 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 quan đến vị thế hiện tại của thông qua hoạt động. Hãy xem báo cáo thu nhập của Công ty Amalgamated được trình bày trong bảng 9-1 trên đây. Doanh nghiệp bán lẻ của Amalgamated cho thấy sự tăng trưởng nhanh. Tuy nhiên, doanh nghiệp của công ty đang giảm dần tài sản này sang năm kế tiếp. Nếu doanh nghiệp là yếu tố quản lý trong chiến lược của Amalgamated, thì có lẽ điều gì đó đang diễn ra sai, cần xem xét chiến lược liên quan đến vị thế hiện tại của chiến lược. Thông tin này nên là dữ liệu quản lý theo dõi và chỉnh sửa.

Các nhà quản lý cũng có thể biết được điều này bằng cách xem xét các tài liệu chính thức của 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 những xu hướng phát triển của công ty, tình hình kinh doanh hiện tại và tương lai có thể xảy ra của công ty. Trong nhiều trường hợp, việc hình dung toàn bộ vấn đề qua các tài liệu này chưa hoàn chỉnh, nhưng đó là những điều kiện đầu tiên.

**Tài liệu sinh lợi.** Tài liệu sinh lợi liên quan đến những thu nhập từ việc các nguồn lực sử dụng tốt hơn chúng. Chiến lược của một doanh nghiệp nên tạo ra càng nhiều lợi

nhu cầu càng tăng dựa trên một lượng nguồn lực cố định. Những thuật ngữ sinh lợi chính là: lợi nhuận trên tài sản (ROA – return on assets), lợi nhuận trên vốn góp (ROE – return on equity), lợi nhuận hoàn vốn (ROI – return on investment); và lợi nhuận hoạt động – hay còn gọi là lợi nhuận trước thuế và lãi vay (EBIT).

Lợi nhuận trên tài sản liên quan đến thu nhập ròng và tài sản của công ty, tính như sau:

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

ROA liên quan đến lợi nhuận ròng và vốn góp trong tất cả các nguồn tài chính nằm trong tay công ty. Công thức này thể hiện sự khác biệt khi các số đo ảnh hưởng giá trị thị trường của các nguồn tài chính này mà không quan tâm đến xu hướng tài chính – mặt yếu không cần xem xét khi kiểm tra tính hiệu quả của chính sách.

Lợi nhuận trên vốn góp liên quan đến lợi nhuận ròng và vốn góp bởi các công thức. Công thức này đo lường hiệu quả của quá trình sử dụng vốn góp của các công ty. Lợi nhuận trên vốn góp tính như sau:

$$ROE = \text{Lợi nhuận ròng} / \text{Vốn góp của các công ty}$$

Lợi nhuận hoàn vốn thể hiện các số đo trong các cuộc thử nghiệm kinh doanh liên quan đến sinh lợi. Chẳng hạn, những câu nói như “Mục tiêu của chúng tôi là tăng lợi nhuận hoàn vốn 12%” khá phổ biến. Đáng tiếc là chúng ta có những nhà chủ vận hành hoàn vốn, vì “vốn góp” có thể phân tích thành nhiều quan điểm. Nó có thể là tài sản sử dụng trong một hoạt động bất kỳ, có liên quan đến vốn góp của các công ty, hoặc tài sản đầu tư trực tiếp vào khoản nào phát sinh trong quá trình công ty đang thực hiện dự án. Lợi nhuận hoàn vốn cũng có thể hiểu là một thuật ngữ phân biệt – một phép tính để thu hút sự chú ý. Vì vậy, khi ai đó nói về lợi nhuận hoàn vốn, hãy luôn tìm hiểu rõ ràng.

Lợi nhuận trước thuế và lãi vay (EBIT), thường được biết đến với cái tên lợi nhuận hoạt động trên doanh thu, là một chỉ số đo lường giá trị sinh lợi từ các hoạt động kinh doanh của một công ty. Lợi nhuận hoạt động trên doanh thu dựa trên chi phí lãi suất và thuế mà công ty phải trả, nhưng không kiểm soát, do vậy bị ảnh hưởng đáng kể bởi các yếu tố khác nhau. Vì vậy, khi ai đó nói về 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 một thuật ngữ nào là chính xác mà tùy thuộc vào bối cảnh hay yêu cầu mà chỉ định vì một thuật ngữ phù hợp sẽ ảnh hưởng đến việc phân tích. Tuy nhiên, nếu các thuật ngữ của công ty bạn yêu cầu công ty khác, hoặc các thuật ngữ này đang trên đà suy yếu thì nên là một hệ thống cảnh báo cho các nhà đầu tư và công ty để họ có thể đưa ra quyết định. Có những nguyên nhân là do chỉ định không hiệu quả hay việc phân tích kém?

## T pháp o tài chính n b ng ghi cân i

Các t su t tài chính cho chúng ta bi t nhi u i u v tình hình ho t ng kinh doanh c ng nh vi c n l c qu n lý b ng nh ng phép o này c a các nhà doanh nghi p. Nh ng nh ng t su t tài chính không ph i là i m nh n làm ng l c thúc y s vi c phát tri n, mà chúng là k t qu c a hàng lo t các ho t ng khác. Và chúng là nh ng c t m c t ó nhìn l i, là s n ph m c a các ho t ng trong quá kh . T h n n a, các phép o truy n th ng này có th a ra nh ng tín hi u sai l m. Ví d , các s o l i như n có v t t trong n m nay có th là k t qu c a vi c c t gi m nhi u ho t ng phát tri n s n ph m m i và hu n luy n nhân viên. Nhìn b ngoài, kh n ng sinh l i hi n t i cao khi n tình hình kinh doanh có v r t kh quan, nh ng nh ng kho n c t gi m trong vi c phát tri n d án và ào t o s gây t n h i nghiêm tr ng n l i như n c a doanh nghi p ó trong t ng lai. Các t su t tài chính không tr c ti p ánh giá s hài lòng c a khách hàng và s hi u bi t c at ch c – nh ng y u t m b o kh n ng sinh l i v lâu dài c a công ty.

Do b c n tr b i s thi u th a áng c a các h th ng ánh giá hi u su t ho t ng truy n th ng, m t s nhà qu n lý chuy n s t p trung c a h sang các ho t ng kinh doanh t o ra các hi u su t này. Nh ng nhà qu n lý này theo ph ng châm “Hãy c i thi n ho t ng, thành qu s theo sau”. Tuy nhiên, s c i thi n nào óng vai trò quan tr ng nh t? âu là ng l c th t s d n n hi u su t ho t ng lâu dài và m u ch t? tr l i cho câu h i này, Robert Kaplan và David Norton ã ti n hành nghiê n c u m t s doanh nghi p c x p hàng u v hi u su t ho t ng. T k t qu nghiê n c u, h ã phát tri n m t b ng ghi cân i – m t h th ng ánh giá hi u su t ho t ng m i giúp c ác nhà qu n lý c p cao có cái nhìn toàn di n h n v kinh doanh. B ng ghi cân i c a h g m các s o tài chính th hi n k t qu nh ng hành ng ã th c hi n trong quá kh . V à ngoài ra, nó còn b sung vào các s o tài chính này ba ph ng pháp ánh giá ho t ng liên quan tr c ti p n vi c th a mãn khách hàng, các quy trình n i b , n ng l c h c h i và phát tri n c a doanh nghi p – các ho t ng tác ng n hi u su t ho t ng tài chính trong t ng lai. Theo ngh a này thì b ng ghi cân i ánh giá c chi n l c l n vi c th c hi n chi n l c c a công ty.

Kaplan và Norton ã so sánh b ng ghi cân i các s li u ghi trong bu ng lái máy bay nh sau:

“ i v i m t nhi m v ph c t p nh nh v ng i và lái máy bay, các phi công c n thông tin chi t i t v nhi u v n liên quan n chuy n bay. H c n thông tin v nhi ên li u, t c bay, cao, v trí ph ng h ng, ích n, và các ch s khác tóm t t v môi tr ng hi n t i và d oán. Ch d a vào m t y u t n nh t là c c k nguy hi m. T ng t nh v y, tính ph c t p c a công tác qu n lý doanh nghi p ngày nay òi h i các nhà qu n lý ph i có kh n ng nhìn th y ho t ng c a doanh nghi p trong nhi u l nh v c cùng lúc.”

B ng ghi cân i c a Kaplan và Norton s d ng b n quan i m ánh giá hi u su t ho t ng và khuy n khích công tác qu n lý. Nhìn chung, nh ng quan i m này giúp c p qu n lý tr l i k p th i b n câu h i chính sau:

- \* Khách hàng nhìn nhận chúng ta như thế nào? (quan tâm khách hàng)
- \* Chúng ta phải làm gì trở nên tốt hơn? (quan tâm kinh doanh của công ty)
- \* Chúng ta có thể tiếp cận thị trường và tạo ra giá trị không? (quan tâm chính và lợi ích)
- \* Chúng ta quan tâm đến công nghệ nào? (quan tâm tài chính)

Lithcab nghi ngờ vì so với các phương pháp đánh giá truyền thống là ba trong số bốn quan tâm nêu trên (khách hàng, lợi ích, lợi nhuận) là không rõ ràng mà các nhà quản lý có thể sử dụng để kiểm tra trong tương lai. Ví dụ, nếu chủ sở hữu quan tâm khách hàng thì sao, các nhà quản lý có thể nhìn nhận lại rằng vì cần can thiệp đầu tư. Nếu hai người, nghi ngờ và phương pháp phân tích tổng thể truyền thống có thể giúp các nhà quản lý hiểu tính hiệu quả của chính sách và chiến lược của mình.

### Phân tích thị trường

Cách đây không lâu, một công ty xuất bản sách trẻ hài lòng với kết quả kinh doanh của mình. Doanh thu từ việc bán hàng tăng lên hàng năm, nhanh hơn chi phí. Các công ty, các nhà quản lý và các nhân viên bán hàng cũng rất nhiệt tình. Chỉ có hai sự kiện không hay trên bảng tranh đấu này. Thứ nhất, đó là số lượng 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 lược chắc chắn là sẽ không có tác động lâu dài. Thứ hai, doanh thu phải thu về kho ngân hàng liên tục của 5% số sách. Dù công ty đã tích lũy lợi nhuận 180 triệu sách, nhưng 5% số sách này chiếm 38% tổng doanh thu. Và mọi số sách trong số này đã có mặt trên thị trường 15 năm. Không có số sách nào trong số còn lại có gì nổi bật trong kho ngân hàng dài hạn thì lại có vị trí vững mạnh trên thị trường.

Nhìn bên ngoài thì chính sách của công ty xuất bản này có vẻ hiệu quả. Nhưng phân tích thị trường lại cho thấy chính sách này lại có vấn đề và bản chất của nó là một sản phẩm già nua. Mặc dù các nhân viên bán hàng đang kiếm tiền thì hàng năm nhưng các chỉ tiêu doanh nghiệp càng cao, nhưng họ lại không chỉ mải mê với thị trường. Và mặc dù các biên tập viên của nhà xuất bản đang phát triển và đưa ra thị trường các cuốn sách mới mỗi năm, nhưng công ty vẫn đang tồn tại như thành công trong quá khứ. Rõ ràng là công ty này cần kiểm tra lại chính sách của mình thông qua phân tích thị trường và phát hiện xem họ đang đi sai.

Phân tích thị trường là một vấn đề lớn, khó có thể trình bày một cách trong khuôn khổ của sách này. Nhưng bạn có thể nắm bắt được những lợi ích của nó nếu tập trung chú ý vào một số hoạt động sau:

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

\* Khách hàng sinh lời từ khách hàng. Khách hàng hiện tại của bạn có khách hàng sinh lời không? Một số công ty 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 về chi phí hợp lý không?

\* Sản phẩm/dịch vụ mới. Sản phẩm hay dịch vụ mới của bạn có thành công và có khách hàng sinh lời không?

\* Thị phần. Bạn có đang tận dụng 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 hiện tại 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 dấu hiệu cảnh báo**

Những chiến lược thành công và có khách hàng mang lại lợi nhuận vượt trội không nan gì không ai mong muốn, đó là thu hút các dấu hiệu cảnh báo. Nếu không có những rào cản ngăn chặn các chân thành, thị trường cuối cùng sẽ trở nên ảm đạm, và các dấu hiệu cảnh báo sẽ làm tiêu hao lợi nhuận của bạn. Một số dấu hiệu cảnh báo có thể tìm thấy trên thị trường bằng cách hạ giá thành sản phẩm hay làm sản phẩm hay dịch vụ của họ tồi tệ hơn để giành lấy khách hàng.

Hãy xem ví dụ về các tiềm ẩn cho thuê băng video hiện nay vẫn còn tồn tại nhiều thành phần và khu vực khác. Khi phim ảnh nổi lên các ghi hình trên các băng VHS (và những dòng "Beta" của Sony), các doanh nghiệp phải bán các tiềm ẩn cho thuê băng phim về thị trường áp dụng. Và nhiều tiềm ẩn kinh doanh rất phát triển. Vì chèn chân vào thị trường kinh doanh này từng đi dằng dặc do không đòi hỏi nhiều bí quyết kỹ thuật phức tạp. Khi thấy rõ ràng khách hàng sinh lời của những người kinh doanh đầu tiên, nhiều người khác đã xô vào thị trường bằng những giá và làm gì mà doanh nghiệp của họ vượt các chi tiêu. Cuối cùng thì thị trường cho thuê băng video của MGM các dấu hiệu như Blockbuster và Hollywood Hits nổi lên (điều này đang xảy ra ở MGM). Những ông lớn này có lợi thế quy mô mà các dấu hiệu cảnh báo như các áp dụng không thể theo kịp. Nhiều doanh nghiệp tham gia thị trường đầu tiên phải bị kinh doanh.

Sự thành công của một công ty là do công ty đã cung cấp một ưu đãi độc đáo, hoặc đã bán hay giao sản phẩm của mình theo cách thu hút khách hàng đánh giá cao (như nhanh

chống và thu n t i n h n). Nh ng ph m ch t này làm cho công ty b n tr nên khác bi t và em l i m t l i th c nh tranh. L i th c nh tranh c a s khác bi t ó s bi n m t n u m t i th m i gia nh p th tr ng b t u làm i u t ng t .

Bây gi b n hãy t h i: “Nh ng ph m ch t c áo c a công ty hay c a s n ph m có d dàng b sao chép không?”. N u câu tr l i là “Có” thì hãy s n sàng cho vì c chia s th tr ng.

S l n chi m th tr ng c a nh ng ng i b t ch c là i u r t ph bi n, và hi m có doanh nghi p d n u th tr ng nào l i có th óng ch t cánh c a ó mãi mãi. Hãy xem tr ng h p c a Công ty Máy tính Apple và s n ph m máy nghe nh c k thu t s iPod c a h . Apple ã gi i thi u iPod vào tháng 11 n m 2001. ây không ph i là thi t b nghe nh c u tiên, nh ng các u i m thi t k c a nó cùng kh n ng l u tr c ngàn bài hát ã nhanh chóng em l i thành công r c r – thành công l n nh t cho Apple k t dòng s n ph m máy tính Macintosh. Công ty ã tìm cách b o v s n ph m c a mình kh i nh ng k b t ch c b ng cách ng ký b ng sáng ch và cho nhi u nhà cung c p thuê l i các h ng m c s n xu t c a iPod theo các h p ng ch t ch . Theo i u kho n c a các h p ng này thì Apple v n n m ph n l n th tr ng và duy trì nó thông qua vì c phát hành các m u c i t i n m i. Tuy nhiên, i u này c ng ch ng th nào ng n ch n các i th khác, trong ó có c các i gia nh Hewlett-Packard, Dell, Sony, và Samsung, tham gia vào th tr ng.

Sau ây là m t s bi n pháp phòng th kh thi ng n c n các i th ang tìm cách chen chân vào th tr ng c a b n:

1. Th n tr ng d ng lên rào c n i v i s gia nh p th tr ng. Ví d : m t ch nhà hàng th c n nhanh m t th tr n mua m i khu t có kh n ng thu hút nh ng i th t i m n ng nh t.

2. Ng t i a hóa l i nhu n. N u b n là doanh nghi p d n u th tr ng, hãy tìm s th ng l nh th tr ng không ph i b ng cách t i a hóa l i nhu n. i u này th t s có ý ngh a. B ng cách l p m t c c u giá ch t o r a l i nhu n khiêm t n, s i th c nh tranh mu n chen vào th tr ng c a b n s ít h n.

3. Khai thác “ ng cong kinh nghi m” bi n chính b n thành n v d n u v chi phí th p. i u này c bi t quan tr ng trong các ngành công ngh . N u có th h c h i s m h n và nhanh h n các i th c nh tranh, b n s duy trì c l i th chi phí. L i th ó có th m nh “ y” các i th c nh tranh ra kh i cu c ch i và ng n b c chân c a nh ng ng i ang d nh chen chân vào th tr ng c a b n.

N u không có bi n pháp nào t ra kh thi, b n ph i thay i chi n l c c a mình sao cho s n ph m hay d ch v c a b n c khác bi t và t o l i th c nh tranh cho doanh nghi p.

## **S xu t hi n c a công ngh m i**

Sự tiến bộ của nhiều doanh nghiệp liên quan đến các công nghệ chính của họ. Những công nghệ này có thể trở nên thành công, nhưng cũng có thể thất bại. Ví dụ, vào thế kỷ 19, việc xây dựng tua-bin là một ngành kinh doanh lớn, đặc biệt là New England.

Trong khu vực Boston, Công ty Benjamin Franklin và các đối thủ của họ đóng hàng chuyên về các thành phần bên trong Gulfstream và Anh công nghệ hiện đại và Trung Quốc. Đó là một ngành kinh doanh mới như một sự thay đổi trong khi công nghệ hiện đại phát triển và phân biệt khả năng cạnh tranh. Do sự cách tân này mà vẫn mở ra các công ty khai thác năng lượng mới.

Sự xuất hiện của công nghệ chụp ảnh kỹ thuật số là một ví dụ khác. Trước thập niên 1830, ngành nhiếp ảnh dựa trên việc pha chế các tấm kính nhúng các hóa chất cảm quang. Công nghệ số đã cách mạng hóa nhiếp ảnh. Kodak đã xây dựng một chủ ngành nhiếp ảnh dựa trên hóa chất và đã làm tăng phát triển trong lĩnh vực này: sản xuất phim, xử lý hóa chất và kỹ thuật cho các thiết bị nhiếp ảnh chuyên nghiệp. Những tiến bộ công nghệ đã thay đổi các loại máy ảnh cho khách hàng.

Międaliniuti là một ví dụ trong ngành nhiếp ảnh dựa vào hóa chất xuất hiện vào đầu thập niên 1980 khi Sony – một công ty Nhật – giành thị trường 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 kỹ thuật trở nên lỗi thời. Điều đó trở thành một thách thức đối với Kodak và các sản phẩm của họ. Tuy nhiên, Kodak thi đấu rất giỏi trong ngành nhiếp ảnh kỹ thuật số, ít nhất là lúc ban đầu. Thị trường tranh giành rất 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 tranh giành cùng Nikon, Canon, Leica, và các nhà sản xuất máy ảnh uy tín khác. Thị trường nhiếp ảnh hiện nay Sony và Hewlett-Packard cũng nắm giữ. Vào giữa năm 2004, máy ảnh kỹ thuật số chiếm 40% thị trường Mỹ và các nhà phân tích công nghệ đã dự báo sự tăng trưởng nhanh chóng của nó trong hai năm tiếp theo. Trong tình hình này, Kodak phải chuyển đổi chiến lược kinh doanh. Họ đã giảm chi tiêu, công ty đã giảm chi tiêu và chuyển các nguồn lực chi tiêu của mình vào ngành công nghệ khác. Chiến lược này sẽ ra sao về lâu dài vẫn còn là một câu hỏi.

Những ví dụ trên mô tả những thách thức mà những doanh nghiệp công nghệ đang phải đối mặt. Các nhà lãnh đạo doanh nghiệp phải nhìn nhận những thách thức này và ngay từ những giai đoạn đầu và đầu tư vào những công nghệ mới.

Khi đầu tư vào công nghệ mới và gây khó khăn cho những công ty đã nóng về đầu tư hiện tại vào các công nghệ đã giúp họ thành công. Những ví dụ điển hình là khi tàu thủy chạy bằng hơi nước thách thức tàu buồm, khi đèn điện của Edison thách thức các công ty chiếu sáng bằng gas vào cuối thập niên 1800, và khi các phi công thách thức các hãng máy bay hiện đại vào cuối thập niên 1940. Trong những thập kỷ này, các công ty bị loại bỏ khỏi công nghệ mới đã tiếp tục tồn tại và các công nghệ mới hình thành, ngay cả khi công nghệ mới đang trở nên thịnh hành.

Những bí quyết để phó sứ lãnh chỉ huy trong các công nghệ mới là:

1. Thông báo trước các công nghệ mới. Các công nghệ mới không phải tự nhiên xuất hiện mà nó bắt đầu từ ý tưởng, thường là từ những người khác nhau. Trong buổi sơ khai, chúng ta bắt đầu chính mình trong các nghiên cứu khoa học và các thử nghiệm các cuộc thí nghiệm khoa học. Một công ty nhanh nhẹn, liên tục theo dõi môi trường bên ngoài thường phát hiện ra các công nghệ mới khá lâu trước khi chúng trở thành một idea nghiêm túc. Điều này giúp cho công ty có thời gian thích nghi hoặc chi phí. Bạn có thể thông báo trước các công nghệ đang từ ý tưởng giúp công ty bạn mở cửa nhìn ra thế giới bên ngoài bằng những cách như gửi nhân viên R&D và tiếp xúc với các thí nghiệm khoa học, lập các ban theo dõi những vấn đề kỹ thuật, v.v.

2. Tìm hiểu về sự rủi ro. Hãy trả lời câu hỏi: “Điều gì có thể giết chết doanh nghiệp của chúng ta?”. Hãy phát triển một chỉ số 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 chỉ số**

Khi chúng tôi đi sâu vào chủ đề chính sách trước đây của mình, nhà kinh tế học người Anh John Maynard Keynes đã trả lời: “Khi thất bại 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 chỉ số cũ sẽ xác nhận và hỗ trợ trong những năm họ luôn dè dặt hơn vì thế ảnh hưởng sẽ lớn lúc phải thay đổi. Hãy xem trường hợp bí quyết của Tổng thống Mỹ Lyndon Johnson - người đã đưa quân đội Mỹ sang cuộc chiến máu me ở Nam Việt Nam.

Khoan cho Johnson là đánh bại quân cộng sản và quân đội miền Bắc dựa trên một thuyết của ông về domino. Theo thuyết này, nếu miền Nam Việt Nam rơi vào tay cộng sản, thì toàn bộ vùng Đông Nam Á cũng sẽ theo. Khi thất bại cho quân nhân Mỹ và kho bạc quốc gia tăng lên còn số hàng cho cuộc chiến giảm sút, Johnson vẫn làm theo phụng sự ông ấy. Ông bám lấy chính sách của mình bất chấp sự khốn khổ và nghi ngờ của bản thân, và bắt chấp bằng cách ngày càng tăng cường cuộc chiến tàn ác. Ông đã nói với công chúng rằng “có một ánh sáng cuối đường hầm”. Những người khác đã thấy điều đó.

Không có gì đáng ngạc nhiên rằng các nhà lãnh đạo chính trị và kinh doanh đã bám trụ quá lâu vào các chỉ số cũ và không giúp họ đạt được mục tiêu của mình. Việc hóa doanh nghiệp thành tôn vinh sự kiên trì, thôi thúc sự can đảm mà mọi người nghĩ rằng, và gửi những người hàng đầu về nhà khi những kẻ nhút nhát sẵn sàng từ bỏ. Những người đôi khi ánh sáng không bao giờ có 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 thực sự. Nó khác với việc chỉ nhìn thấy là chhui, điều gì đó. Các điều

