



CẨM NANG
KINH DOANH
HARVARD

BUSINESS
ESSENTIALS

*your Mentor & Guide
to Doing Business
Effectively*

CÁC
GIẢI PHÁP
KINH DOANH
HIỆU QUẢ VÀ
THỰC TIỄN
NHẤT

Chiến lược
kinh doanh hiệu quả

STRATEGY

CẨM NANG
KINH DOANH

HARVARD
BUSINESS
ESSENTIALS

CHIẾN LƯỢC
KINH DOANH HIỆU QUẢ

Strategy

CẨM NANG KINH DOANH HARVARD
CHIẾN LƯỢC KINH DOANH HIỆU QUẢ
Strategy

Original work copyright © 2005 Harvard Business School
Publishing Corporation

Publishing by arrangement with Harvard Business School Press

Vietnamese Language Copyright © 2005 First News - Tri Viet
All Rights Reserved.

CHIẾN LƯỢC
KINH DOANH HIỆU QUẢ

STRATEGY
CHIẾN LƯỢC KINH DOANH HIỆU QUẢ

Công ty First News - Trí Việt giữ bản quyền xuất bản và
phát hành ấn bản tiếng Việt trên toàn thế giới theo hợp
đồng chuyển giao bản quyền với NXB Trường Đại học
Harvard, Hoa Kỳ.

Bất cứ sự sao chép, trích dẫn nào không được sự đồng ý
của First News và Harvard Business School đều là bất hợp
pháp và vi phạm Luật Xuất Bản Việt Nam, Luật Bản
Quyền Quốc Tế và Công ước Bảo Hộ Bản Quyền Sở Hữu
Trí Tuệ Berne.

FIRST NEWS - TRI VIET PUBLISHING CO., LTD.

11H Nguyen Thi Minh Khai St. - Ho Chi Minh City, Vietnam
Tel: 84-822 7979 - 822 7980 - 823 3859 - 823 3860
Fax: 84-822 4560; Email: triviet@firstnews.com.vn
Web: <http://www.firstnews.com.vn>

CẨM NANG
KINH DOANH
HARVARD
BUSINESS
ESSENTIALS



CHIẾN LƯỢC
KINH DOANH HIỆU QUẢ

Strategy

*Biên dịch : Trần Thị Bích Nga - Phạm Ngọc Sáu
Hiệu đính : Nguyễn Quốc Việt (M.B.A.)*

FIRST NEWS

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

Mục lục

| | |
|--|-----------|
| Lời giới thiệu | 9 |
| 1. PHÂN TÍCH SWOT I | 17 |
| Phân tích yếu tố bên ngoài | 20 |
| Cơ cấu năm tác động của Porter | 31 |
| 2. PHÂN TÍCH SWOT II | 35 |
| Các năng lực cốt lõi | 36 |
| Điều kiện tài chính | 41 |
| Quản lý và văn hóa | 43 |
| Phương pháp đánh giá các điểm mạnh và điểm yếu | 44 |
| 3. BỐN CHIẾN LƯỢC CƠ BẢN | 48 |
| Chiến lược Dẫn đầu nhờ chi phí thấp | 50 |
| Chiến lược Tạo sự khác biệt | 56 |
| Chiến lược Mối quan hệ với khách hàng | 58 |
| Chiến lược Hiệu quả mạng lưới | 64 |
| 4. CÁC BƯỚC CHUYÊN CHIẾN LƯỢC | 69 |
| Đạt được vị trí đầu cầu của thị trường | 70 |
| Gia nhập thị trường thông qua đổi mới quy trình | 73 |
| Áp dụng chiến lược Judo | 74 |
| Gia nhập thị trường thông qua việc tạo khác biệt cho sản phẩm | 77 |
| Xác lập và thống trị một thị trường mới | 79 |
| Mua chỗ trong thị trường | 81 |

| | |
|---|------------|
| 5. TƯ CHIẾN LUỢC ĐẾN VIỆC THỰC HIỆN | 85 |
| Con người và sự tưởng thưởng | 90 |
| Các hoạt động hỗ trợ | 93 |
| Cơ cấu tổ chức | 95 |
| Văn hóa và sự lãnh đạo | 97 |
| 6. CÁC KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG | 103 |
| Tư kế hoạch chiến lược đến kế hoạch hành động của phòng ban | 104 |
| Thiết lập mục tiêu | 107 |
| Thống nhất về các biện pháp đánh giá hiệu suất hoạt động | 108 |
| Lập các bước hành động | 111 |
| Xác định các nguồn lực cần thiết | 112 |
| Xác định các điểm phối hợp liên kết | 113 |
| Uớc tính tác động tài chính | 117 |
| Mẫu kế hoạch hành động | 117 |
| 7. GIỮ KẾ HOẠCH ĐI ĐÚNG HƯỚNG | 122 |
| Mô hình để đi đúng hướng | 123 |
| Xem lại tiến trình | 126 |
| Kiểm tra không chính thức | 129 |
| Những nguyên nhân thất bại thường gặp khi thực hiện chiến lược | 130 |
| Triển khai các kế hoạch đối phó sự cố bất ngờ để xử lý những thất bại tiềm ẩn | 135 |

| | |
|--|------------|
| 8. YẾU TỐ CON NGƯỜI TRONG VIỆC THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC | 138 |
| Tranh thủ sự hỗ trợ và tham gia của các nhân viên chủ chốt | 139 |
| Hỗ trợ kế hoạch bằng những hành động và thông điệp nhất quán | 142 |
| Phát triển các cơ cấu hỗ trợ | 143 |
| Ăn mừng điểm mốc thành tích | 145 |
| Giao tiếp không ngừng | 147 |
| 9. TÍNH HIỆU QUẢ CỦA CHIẾN LƯỢC | 152 |
| Mức độ hiệu quả của chiến lược | 154 |
| Các dấu hiệu cảnh báo | 162 |
| Vai trò của nhà lãnh đạo trong việc thay đổi chiến lược | 168 |
| PHỤ LỤC: Các công cụ thực hiện hữu ích | 171 |

Lời giới thiệu

Một chiến lược hiệu quả kèm theo việc thực hiện xuất sắc là sự đảm bảo tốt nhất cho thành công của mọi tổ chức. Đây cũng là một minh chứng không thể phủ nhận về năng lực của người quản lý. Cuốn sách “**Chiến lược kinh doanh hiệu quả**” này tuy không giúp bạn trở thành một chuyên gia về chiến lược, song cuốn sách trình bày tất cả chủ đề quan trọng để bạn có được một nền tảng kiến thức cơ bản cùng sự khởi đầu đầy tự tin khi hoạch định và thực hiện chiến lược cho tổ chức của mình.

Chiến lược là gì?

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

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

Bruce Henderson, chiến lược gia đồng thời là nhà sáng lập Tập đoàn Tư vấn Boston đã kết nối khái niệm chiến lược với lợi thế cạnh tranh. *Lợi thế cạnh tranh* là việc đặt một công ty vào vị thế tốt hơn đối thủ để tạo ra giá trị về kinh tế cho khách hàng. Henderson viết rằng “*Chiến lược là sự tìm kiếm thận trọng một kế hoạch hành động để phát triển và kết hợp lợi thế cạnh tranh của tổ chức. Những điều khác biệt giữa bạn và đối thủ cạnh tranh là cơ sở cho lợi thế của bạn*”. Henderson tin rằng không thể cùng tồn tại hai đối thủ cạnh tranh nếu cách kinh doanh của họ giống hệt nhau. Cần phải tạo ra sự khác biệt mới có thể tồn tại. Michael Porter cũng tán đồng nhận định của Henderson: “*Chiến lược cạnh tranh liên quan đến sự khác biệt. Đó là việc lựa chọn cẩn thận một chuỗi hoạt động khác biệt để tạo ra một tập hợp giá trị độc đáo*”.

Hãy xem những ví dụ điển hình sau:

- Southwest Airlines đã trở thành một hãng hàng không có lợi nhuận cao nhất Bắc Mỹ nhờ vào việc tự tạo cho mình sự khác biệt bằng chiến lược kinh doanh đặc biệt: bán vé giá thấp, khởi hành thường xuyên, phục vụ chu đáo và cung cấp dịch vụ làm hài lòng khách hàng.
- Cách thức kinh doanh theo kiểu bán đấu giá trực tuyến đã tạo ra một sự khác biệt lớn cho eBay. Mục đích của eBay là

phục vụ quảng cáo rao vặt, kinh doanh trên mạng, và mở các phiên đấu giá chính thức, nhưng với cách thức đơn giản, hiệu quả và phổ biến. Sàn bán đấu giá trực tuyến này đã làm eBay trở nên khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh truyền thống.

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

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

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

Vậy chiến lược là gì? *Chiến lược* là một kế hoạch nhằm đem lại cho tổ chức một lợi thế cạnh tranh so với đối thủ. Chiến lược

(1) Động cơ sử dụng kết hợp điện và xăng.

là hiểu được mục tiêu của những việc bạn đang làm và tập trung vào việc lập kế hoạch để đạt được mục tiêu đó. Một chiến lược tốt, được thực hiện hiệu quả sẽ giúp các nhà quản lý và nhân viên mọi cấp xác định mục tiêu, nhận biết phương hướng hành động, góp phần vào sự thành công của tổ chức. Trái lại, một tổ chức không có chiến lược rõ ràng chẳng khác nào con thuyền không người lái.

Chiến lược được áp dụng ở cả cấp công ty và phòng ban. General Electric có nhiều bộ phận hoạt động trong những lĩnh vực khác nhau: động cơ máy bay, thiết bị gia dụng, dịch vụ vốn, hệ thống chiếu sáng, y tế, nhựa dẻo, hệ thống điện, phân phối và kiểm soát điện. Thậm chí công ty còn sở hữu cả NBC - một trong các mạng truyền hình lớn của Mỹ. Mỗi bộ phận đều có những chiến lược hoạt động riêng nhưng phải phù hợp với chiến lược tổng thể của công ty.

Chiến lược và mô hình kinh doanh

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

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

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

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

Mô hình eBay thật đơn giản với vai trò là một cơ chế phát sinh thu nhập. Doanh thu của eBay là từ phí của người bán. Doanh thu này sẽ trang trải cho chi phí xây dựng, duy trì cơ sở

hệ tầng trực tuyến, tiếp thị thường xuyên, phát triển sản phẩm, chi phí quản lý để doanh nghiệp hoạt động cũng như thu hút người mua và người bán đến website. Giá trị thực của những doanh thu và chi phí này là lợi nhuận cho các cổ đông của eBay. Ngoài tính đơn giản, sức mạnh 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 đảm nhận một lượng giao dịch khổng lồ ngày càng tăng. Hơn thế nữa, khối lượng giao dịch (và doanh thu) có thể tăng gấp đôi chỉ nhờ những khoản đầu tư tương đối khiêm tốn. Hoạt động này khác nhiều với chiến lược đã định của công ty, đó là xây dựng và hỗ trợ đắc lực thị trường trên mạng, một thị trường phong phú và hiệu quả nhất – một thị trường mà bất kỳ ai, ở bất cứ nơi đâu, đều có thể mua bán hầu như mọi thứ.

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

Quy trình chiến lược

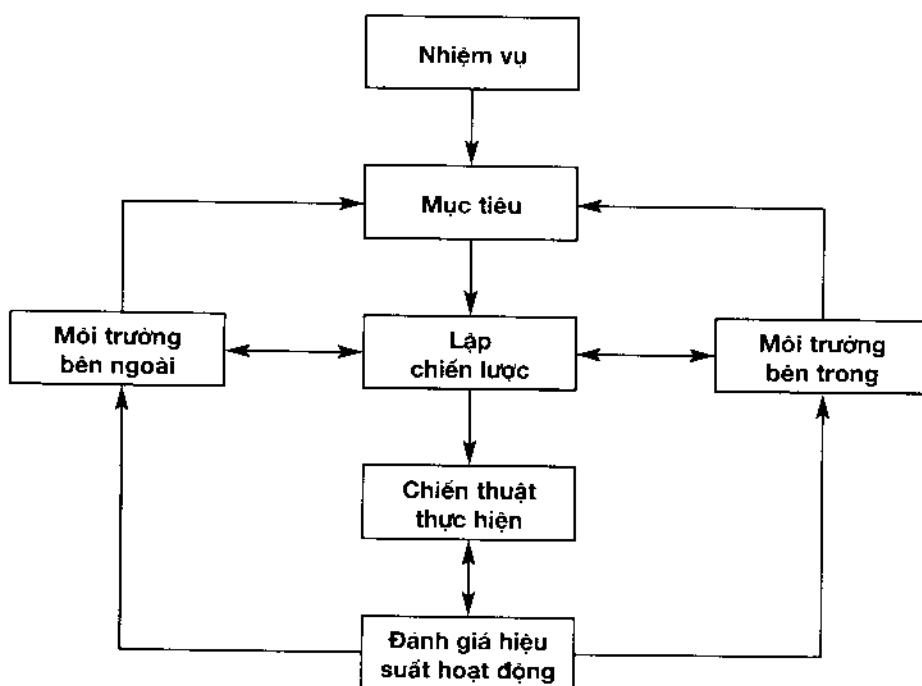
Quy trình chiến lược là một tập hợp các hoạt động biến đầu vào thành đầu ra. Quy trình này được trình bày trong hình I-1. Chiến lược được lập dựa trên nhiệm vụ của công ty. Nhiệm vụ này xác định mục tiêu và những gì cần làm cho khách hàng cũng như những thành phần liên quan khác. Căn cứ vào nhiệm vụ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

thực thực tế cả về môi trường marketing/kinh doanh bên ngoài lẫn về năng lực của tổ chức.

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

HÌNH I-1

Quy trình chiến lược



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

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

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

1

PHÂN TÍCH SWOT I

*Nhận diện những mối đe dọa
và cơ hội bên ngoài*

Nội dung chính:

- Xác định các mối đe dọa và cơ hội ở môi trường bên ngoài
- Những xu hướng về phong cách làm việc và lối sống có khả năng ảnh hưởng đến tổ chức
- Dánh giá khách hàng
- Những thay đổi trên đấu trường cạnh tranh
- Cơ cấu năm tác động của Porter

C

hiến lược bắt đầu bằng mục tiêu, còn mục tiêu lại xuất phát từ nhiệm vụ của công ty. Mục tiêu được đưa ra qua sự nhận thức sâu sắc về môi trường bên ngoài cũng như năng lực của công ty. Không phải mọi thứ đều bắt nguồn từ mục tiêu, nhưng những người lập mục tiêu luôn dựa trên những gì khả thi, và tùy thuộc vào môi trường bên ngoài mà họ sử dụng những nguồn lực và năng lực riêng. Ví dụ, Công ty 3M cam kết thực hiện mục tiêu hàng năm là tăng lợi nhuận hơn 10%, tỷ lệ hoàn vốn là 27%, v.v... Mục tiêu cụ thể này không xuất hiện một cách ngẫu nhiên, mà là kết quả từ kinh nghiệm của các nhà điều hành và quản lý công ty 3M - những người hiểu rõ thị trường mà họ phục vụ và năng lực của công ty. Họ biết hướng tầm nhìn rộng mở ra bên ngoài cũng như đánh giá khách quan nội lực thật sự của công ty mỗi khi đưa ra mục tiêu hoạt động.

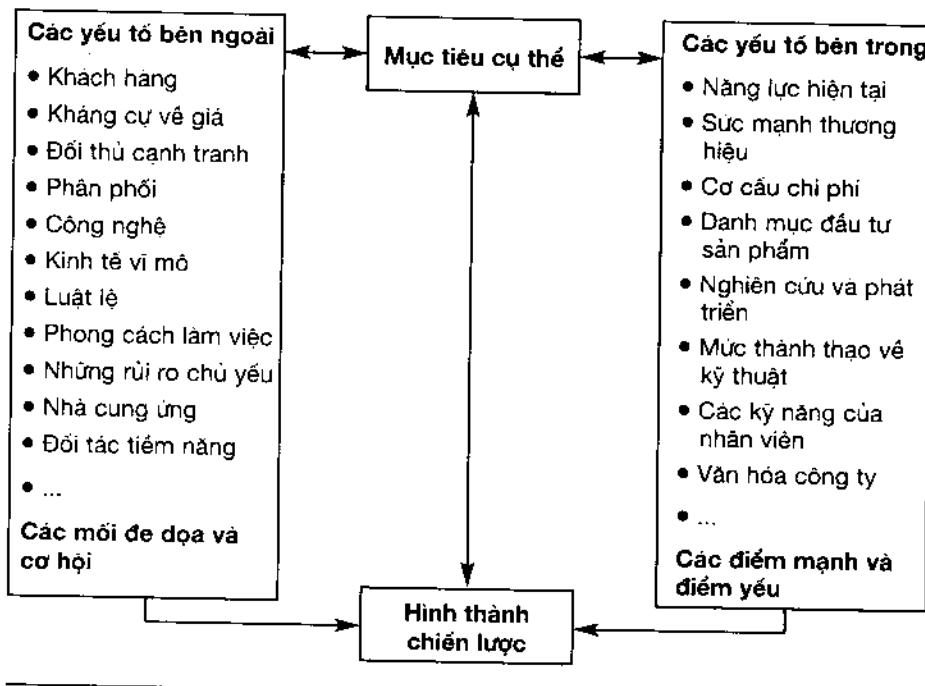
Như được trình bày ở hình 1-1 dưới đây, việc lập chiến lược luôn bắt nguồn bằng việc xem xét các yếu tố bên trong và bên ngoài công ty. Đối với các nhà hoạch định chiến lược thì đây là mô hình phân tích SWOT: S=Strengths (*Điểm mạnh*), W=Weaknesses (*Điểm yếu*), O=Opportunities (*Cơ hội*) và T=Threats (*Mối đe dọa*).

- **Điểm mạnh.** Những năng lực giúp công ty hay phòng ban có khả năng thực hiện tốt những điểm cần thúc đẩy.
- **Điểm yếu.** Những điểm cần khắc phục vì chúng ngăn cản công ty hay phòng ban đạt hiệu quả tốt khi thực hiện công việc.

- Cơ hội.** Xu hướng, động lực, sự kiện và ý tưởng mà công ty hay phòng ban có thể tận dụng.
- Mối đe dọa.** Những sự kiện hay sức ép có thể xảy ra nằm ngoài tầm kiểm soát mà công ty hay phòng ban cần tính đến hay cần quyết định cách giới hạn ảnh hưởng.

HÌNH 1-1

Phân tích các yếu tố bên trong và bên ngoài



Xem xét các yếu tố bên trong lẫn bên ngoài đóng vai trò quan trọng vì chúng giúp làm rõ môi trường mà công ty hoặc phòng ban đang hoạt động cũng như hình dung rõ hơn về tương lai mong muốn của mình. Chương này sẽ phân tích những yếu tố bên ngoài. Phần phân tích yếu tố bên trong sẽ được trình bày ở chương sau.

PHÂN TÍCH YẾU TỐ BÊN NGOÀI

Học giả Michael Porter đã nhận định: “*Bản chất chính yếu của việc hình thành chiến lược cạnh tranh là gắn kết công ty vào môi trường của nó*”. Môi trường của mọi công ty đều có khách hàng (khách hàng hiện tại và tiềm năng), đối thủ cạnh tranh (đối thủ hiện tại và tương lai), nhà cung ứng, và những nhà làm luật. Tất cả những đối tượng này đều tác động đến tiềm năng lợi nhuận của công ty. Mỗi đối tượng đều có những yêu cầu về chất lượng, tính năng và tiện ích của sản phẩm hay dịch vụ. Có bao nhiêu yêu cầu trong số này không được đáp ứng?

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

Sản phẩm thay thế là một yếu tố đe dọa khác ở môi trường bên ngoài. Ví dụ, vào đầu thập niên 1980, phần mềm xử lý văn bản dành cho máy tính cá nhân là sản phẩm thay thế cho máy đánh chữ. Tốc độ của sự thay đổi nhanh đến nỗi chỉ trong vòng 10 năm, hầu hết các máy đánh chữ đã bị thay thế. Tương tự, ngày nay điện thoại di động 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?

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

Các xu hướng về phong cách làm việc và lối sống

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

- Hàng triệu nhân viên này sẽ di chuyển bằng phương tiện nào?
- Buổi tối họ sẽ ở đâu và địa điểm đặc biệt nào sẽ làm cho những buổi đi chơi tối trở nên dễ chịu hơn?
- Họ sẽ giữ liên lạc như thế nào với gia đình, đồng nghiệp và khách hàng của họ trong thời gian đi công tác?
- Có thể làm gì để giảm chi phí do di chuyển quá nhiều?
- Có thể làm gì để chuyển thời gian lãng phí do việc di chuyển thành thời gian có ích?

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

dịch vụ thay thế này lại là mối đe dọa trực tiếp cho ngành hàng không và khách sạn.

Tình trạng đi công tác ngày càng tăng chỉ là một trong nhiều thay đổi về phong cách làm việc và lối sống hiện nay. Mỗi thay đổi lại tượng trưng cho một sự kết hợp nào đó giữa mối đe dọa và cơ hội cho các công ty thuộc nhiều lĩnh vực. Hãy xem những ví dụ sau:

- Ngày càng nhiều người làm việc tại nhà. Những người này phụ thuộc nhiều vào hệ thống viễn thông, máy tính cá nhân và mạng Internet. Còn cấp quản lý của họ thì không biết làm sao để giám sát các nhân viên này. Tình hình này sẽ ảnh hưởng đến công ty của bạn như thế nào hoặc sẽ mang đến cơ hội nào cho những lĩnh vực kinh doanh mới?
- Internet đã giúp cho việc mua sắm, nghiên cứu, di chuyển và quản lý tiền bạc được nhanh chóng và tiện lợi hơn. Điều này sẽ giết chết công ty hiện tại của bạn hay mở ra những cơ hội mới để phục vụ khách hàng thu lợi nhuận nhiều hơn?
- Mỹ đã tuyên bố béo phì là một căn bệnh quốc gia, và tỷ lệ người béo phì ở các nước thuộc khối Liên hiệp châu Âu cũng ngày càng có chiều hướng gia tăng. Tuyên bố này báo trước điều gì cho các công ty thực phẩm, hệ thống nhà hàng, phòng khám bệnh và các chuyên gia dinh dưỡng?
- Giá nhà bùng nổ dọc bờ Đông và Tây nước Mỹ khiến cho việc sở hữu nhà của một bộ phận lớn dân cư ngày càng trở nên khó khăn. Điều này có ý nghĩa gì đối với những nhà xây dựng, nhà cung cấp nguyên vật liệu, và các công ty tài chính cung cấp dịch vụ thế chấp? Có cơ hội nào để người dân xây nhà hoặc mua một căn hộ trong khả năng chi trả không?

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

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

Khách hàng

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

- Đối tượng khách hàng là ai?
- Khách hàng nhạy cảm với giá cả như thế nào?
- Làm thế nào có thể tiếp cận được khách hàng tiềm năng?
- Cách thức khách hàng hiện đang sử dụng một sản phẩm hay dịch vụ cụ thể?

- Nhu cầu nào của khách hàng bị phục vụ kém hoặc không được phục vụ?
- Mức độ trung thành của khách hàng đối với các nhà cung cấp hiện tại?
- Khách hàng tìm kiếm một giao dịch tạm thời 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 một thị trường lớn và không đồng nhất thành những phân khúc nhỏ hơn với nhiều đặc điểm đồng nhất. Những đặc điểm đồng nhất này được xác định theo nhiều cách. Sau đây là một vài ví dụ:

- **Độ tuổi.** Người cao tuổi, thanh thiếu niên, sinh viên
- **Giới tính.** Phụ nữ, nam giới
- **Vị trí địa lý.** Các hộ gia đình ở ngoại ô phía Bắc và Tây
- **Loại người sử dụng.** Người dùng nhiều thư thoại
- **Thu nhập.** Các hộ gia đình có tổng thu nhập từ 30.000 đến 50.000 đô la mỗi năm
- **Hành vi.** Người thường mua sắm qua mạng Internet

Việc phân tích về phân khúc khách hàng sẽ giúp các nhà chiến lược dễ dàng hơn trong việc xác định nhu cầu (đã được đáp ứng và chưa được đáp ứng), sự nhạy cảm về giá, khả năng tiếp cận, và lòng trung thành của khách hàng. Chẳng hạn, nghiên cứu về các phân khúc thị trường chính có thể cho thấy một số khách hàng có khả năng đem lại lợi nhuận nhiều hơn các khách hàng khác. Trong buổi ban đầu của kỷ nguyên điện thoại di động, nghiên cứu của một hãng viễn thông đã khám phá ra một số phân khúc khách hàng dễ nhận diện như sau:

- **Những người hiếm khi sử dụng.** Phân khúc này phần lớn là phụ nữ, chỉ thuê bao ở mức tối thiểu và hầu như chỉ để phục vụ nhu cầu cá nhân cần thiết. Phân khúc này mua các dịch vụ giá thấp nhất và đem lại ít lợi nhuận. Tỷ lệ thay thế khách hàng ở phân khúc này cực kỳ cao vì những khách hàng này thường xuyên chuyển đổi nhà cung cấp dịch vụ để được hưởng những dịch vụ đặc biệt, giá thấp mà các đối thủ cung cấp theo định kỳ.
- **Những người thích thoảng sử dụng.** Đây là những khách hàng chỉ thực hiện vài cuộc gọi mỗi tuần. Công ty viễn thông sẽ hòa vốn ở nhóm này.
- **Các chuyên gia kinh doanh.** Những người này dùng điện thoại di động thường xuyên và đăng ký thuê bao gói dịch vụ cao cấp. Họ cũng trung thành và tương đối ít nhạy cảm về giá. Phần lớn lợi nhuận của công ty xuất phát từ phân khúc này.

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

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

Sự nhạy cảm về giá và co dãn về nhu cầu

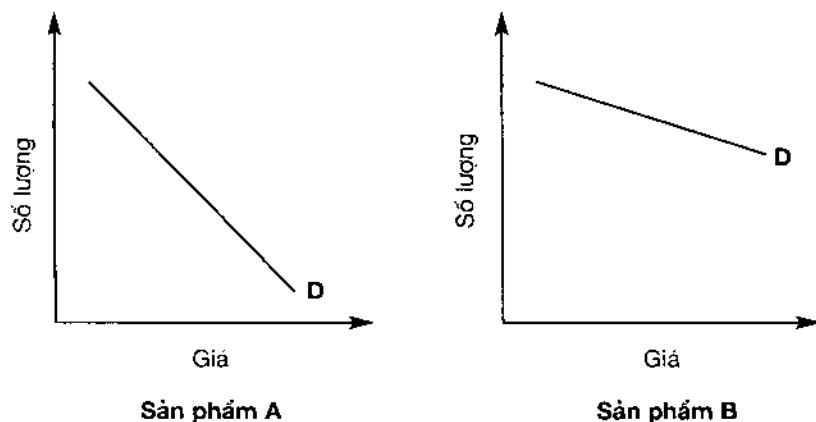
Sự nhạy cảm về giá của khách hàng là một trong những yếu tố bên ngoài mà các nhà chiến lược cần tìm hiểu. Dù bạn định

cung cấp cho khách hàng một ổ đĩa máy tính mới, một dòng sản phẩm thực phẩm ăn liền có hàm lượng đường thấp, hay một liệu pháp trị bệnh khoa học, bạn đều cần phải hiểu rõ mối quan hệ giữa giá cả và nhu cầu của khách hàng.

Một nguyên lý cơ bản của kinh tế học là trong một thị trường tự do, mọi người sẽ mua nhiều một loại hàng hóa hay dịch vụ nào đó khi giá hạ, và mua ít khi giá tăng, nếu tất cả các yếu tố khác không đổi. Điều này vừa rõ ràng về trực giác vừa dễ chứng minh. Khách hàng đích thực thường nhạy cảm về giá. Hình 1-2 cho thấy tính co dãn về nhu cầu của hai sản phẩm: A và B. Đường dốc đứng trong đồ thị nhu cầu (D) cho sản phẩm A cho thấy tính nhạy cảm về giá cao đối với sự tăng giá, và ít người mua hơn khi giá tăng. Trái lại, sản phẩm B cho thấy tính nhạy cảm về giá thấp hơn đối với sự tăng giá vì lượng khách hàng chỉ giảm nhẹ khi đối mặt với tình trạng tăng giá. Khi đó các nhà kinh tế học sẽ nói rằng nhu cầu cho sản phẩm B tương đối ít co dãn.

HÌNH 1-2

Tính nhạy cảm đối với sự thay đổi về giá



Một số hàng hóa và dịch vụ có tính nhạy cảm về giá tương đối thấp và chỉ trong ngắn hạn. Hãy xem trường hợp nhiên liệu ô tô.

Việc giá xăng ở Mỹ 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 ở Mỹ. Vì sao vậy? Mọi người đã bị ràng buộc vào các kế hoạch nghỉ mát và việc di chuyển giữa chỗ làm và nơi ở khiến việc tăng giá này không ảnh hưởng nhiều đến nhu cầu. Tuy nhiên, nếu việc tăng giá kéo dài thì mức tiêu thụ có thể giảm đáng kể do mọi người ngừng mua các loại xe tốn xăng mà chuyển sang dùng phương tiện giao thông công cộng hay sử dụng chung xe để đi làm... Như thế để xác nhận tác động lâu dài này, OPEC (*Organization of Petroleum Exporting Countries - Tổ chức các nước xuất khẩu dầu*) mong muốn giá dầu thô quay trở lại mức 32-35 đô la mỗi thùng. Mặc dù sự tăng vọt về giá là cơ hội lớn cho các thành viên OPEC, nhưng họ biết rằng nếu giá vẫn duy trì ở mức cao như vậy thì khách hàng sẽ tìm kiếm liệu thay thế xăng và dầu từ nghiêm túc vào các nguồn năng lượng thay thế. Điều đó về lâu dài sẽ gây thiệt hại cho các nhà sản xuất dầu mỏ.

Nhiều sản phẩm và dịch vụ thể hiện phản ứng tức thì và gay gắt hơn nhiều đối với việc thay đổi giá, thường là vì sản phẩm hay dịch vụ đó không còn cần thiết nữa hoặc vì có quá nhiều sản phẩm thay thế. Thịt bò là một ví dụ. Mỗi lần giá thịt bò tăng vọt, nhu cầu lại giảm ngay và thậm chí giảm mạnh. Người đi chợ nhìn vào giá và nói: "Sẽ chẳng có vấn đề gì nếu tôi dùng thịt gà cho bữa tối".

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

Co dãn nhu cầu theo giá

$$= \text{Tỷ lệ tăng về giá/Tỷ lệ giảm về số lượng}$$

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 được giảm từ 600 đơn vị xuống 550 đơn vị, thì tỷ lệ giảm sẽ là 8,3%. Theo công thức trên thì mức co dãn nhu cầu theo giá sẽ là:

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

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

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

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

Các nghiên cứu chính thức về mức co dãn nhu cầu theo giá thường được dành cho các động thái mang tính chiến thuật trên thị trường. Tuy nhiên, hiểu được mối quan hệ giữa các mức giá và hành vi mua hàng của khách hàng là một mấu chốt quan trọng trong bài toán dành cho nhà hoạch định chiến lược.

Bạn hiểu sự nhạy cảm về giá của khách hàng trong các thị trường của bạn đến mức nào? Sự hiểu biết đó ảnh hưởng như thế nào đến những chọn lựa chiến lược của bạn?

Đấu trường cạnh tranh

George Day, giáo sư trường Wharton, cho rằng: “*Một trong những vấn đề chính mà các nhà quản lý phải đối mặt khi lập chiến lược cạnh tranh là xác định đấu trường cạnh tranh. Bạn đang cạnh tranh ở đâu? Ai là đối thủ cạnh tranh của bạn? Đấu trường cạnh tranh đó hấp dẫn như thế nào?*”. Việc nghiên cứu môi trường bên ngoài sẽ không hoàn chỉnh nếu không có những phân tích kỹ lưỡng về đối thủ cạnh tranh và đấu trường cạnh tranh. Chắc chắn bạn biết rõ những ai là đối thủ cạnh tranh của bạn. Họ chính là những người mà các nhân viên kinh doanh của bạn phải vất vả hàng ngày để giành thương vụ. Họ là những công ty có ý định lôi kéo khách hàng tốt nhất của bạn. Tất nhiên bạn biết họ là ai, nhưng bạn biết về họ, về những điểm mạnh và điểm yếu của họ nhiều đến mức nào? Bạn có nhận thức được những đấu trường cạnh tranh đang trỗi dậy không? Và bạn có tiên đoán được những đối thủ cạnh tranh sẽ xuất hiện trong tương lai không?

Một số đấu trường cạnh tranh tương đối tĩnh lặng, đặc biệt là trong những lĩnh vực kinh doanh đã chín muồi và phải đầu tư nhiều vốn. Trước thập niên 1970, ngành công nghiệp thép có thể được xem là ngành công nghiệp tĩnh. Chỉ một vài đối thủ cạnh tranh lớn miệt mài chiến đấu, mỗi người đều cố gắng hạ thấp chi phí sản xuất theo đơn vị sản phẩm và chiếm thị phần lớn hơn trên sự bất lợi của đối thủ. Các ngành công nghiệp khác thì sôi động hơn, chẳng hạn như ngành giải trí. Cách đây hai mươi năm, người dân Mỹ chỉ có thể xem ba hoặc bốn đài truyền hình mạng, một đài truyền hình phủ sóng ở cả nước, một vài đài địa phương, cùng với các nhà hát và các buổi trình diễn trực tiếp. Ngày nay, người xem truyền hình vẫn có thể xem các kênh đã được phủ sóng, nhưng họ vẫn có thể tiếp cận hàng trăm kênh truyền hình cáp. Các nhà hát vẫn còn đó, nhưng còn có thêm

hàng ngàn bộ phim qua VHS, DVD, cáp, và các điểm chiếu phim. Vì dịch vụ giải trí rất dễ bị thay thế nên những nhà cung cấp phải tự duy bằng cách đặt câu hỏi: “Chiến lược nào sẽ giúp chúng ta thu nhiều lợi nhuận trong thị trường đầy sôi động này? Và điều gì sắp xảy ra sẽ khiến sản phẩm của chúng ta trở nên lỗi thời?”

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

- Có nhiều sản phẩm và dịch vụ đáp ứng cùng một nhu cầu (ví dụ: điện thoại hữu tuyến, điện thoại di động, dịch vụ điện thoại qua Internet, nhắn tin, e-mail)
- Tính đa dạng của đối thủ cạnh tranh (ví dụ: các mạng truyền hình, các công ty truyền hình cáp, các cửa hàng cho thuê băng đĩa...)
- Ít chướng ngại vật không thể vượt qua khi tham gia vào thị trường.
- Sự phân rã thị trường.

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

Công nghệ đang trỗi dậy

Công nghệ là động cơ chính yếu của nền kinh tế hiện đại. Intel, Cisco Systems, Siemens, và Genzyme đã tìm đường vào thế giới bằng cách tạo ra và khai thác các công nghệ mới hoặc cải tiến. eBay, Amazon.com, Google, Cingular và Yahoo! thậm chí sẽ không tồn tại nếu công nghệ máy tính và Internet không phát triển. Ngay cả cửa hàng tạp phẩm tại địa phương bạn – một ngành kinh doanh rất truyền thống – cũng phụ thuộc vào công

nghệ để việc thu tiền trở nên nhanh chóng, giảm thiểu sai sót, theo dõi doanh thu theo chủng loại sản phẩm và quản lý hàng tồn kho.

Công nghệ đại diện cho cả mối đe dọa và cơ hội. Công nghệ là mối đe dọa khi làm suy yếu công việc kinh doanh hiện tại, chẳng hạn như phần mềm xử lý văn bản và máy tính đã làm tê liệt ngành công nghiệp máy đánh chữ, ngành chụp ảnh kỹ thuật số đã làm suy yếu ngành chụp ảnh bằng phim và xử lý phim ảnh,... Mặt khác, công nghệ cũng có thể đem lại những cơ hội đầy thuyết phục cho các công ty thương mại hóa công nghệ theo cách đem lại các lợi ích và giá trị rõ ràng cho khách hàng.

CƠ CẤU NĂM TÁC ĐỘNG CỦA PORTER

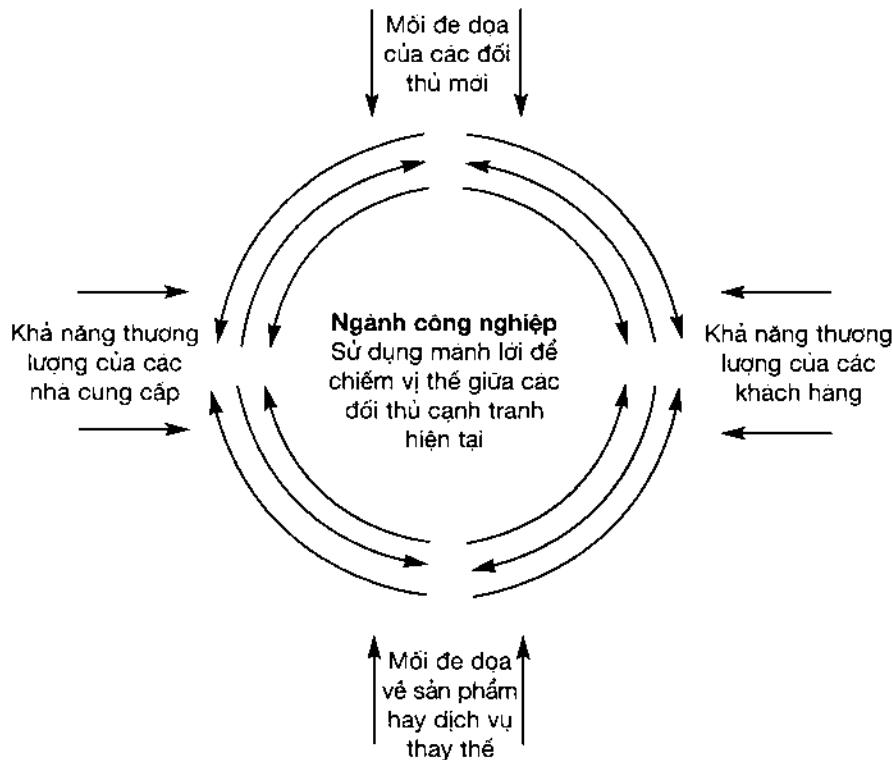
Không cuộc thảo luận nào về môi trường cạnh tranh lại hoàn chỉnh nếu không bàn về cơ cấu năm tác động của Michael Porter. Cơ cấu này được Porter giới thiệu lần đầu tiên là vào năm 1979 trong một bài báo đăng trên *Harvard Business Review*. Đến nay, cơ cấu của Porter vẫn còn là một công cụ hữu ích để phân tích tình hình cạnh tranh và các yếu tố kinh tế cơ bản trong một ngành công nghiệp. Cơ cấu này cũng khuyến khích nhà chiến lược và chuyên gia tiếp thị nhìn ra bên ngoài vòng tròn nhỏ hẹp các đối thủ cạnh tranh hiện tại để xem những đối thủ khác và các ảnh hưởng quyết định đến sự tăng trưởng và khả năng sinh lợi tiềm năng. Porter đã xác định năm tác động mạnh chi phối sự cạnh tranh trong một ngành công nghiệp (xem hình 1-3):

- Mối đe dọa của các đối thủ mới
- Khả năng thương lượng của các nhà cung ứng
- Việc sử dụng mánh lới để chiếm vị thế giữa các đối thủ cạnh tranh hiện tại

- Khả năng thương lượng của các khách hàng
- Mối đe dọa của sản phẩm hay dịch vụ thay thế.

HÌNH 1-3

Năm tác động của Porter



Porter viết: “*Sức mạnh tổng hợp của năm tác động này quyết định tiềm năng lợi nhuận cuối cùng của một ngành công nghiệp*”. Do những yếu tố này, tiềm năng lợi nhuận sẽ khác nhau giữa các ngành công nghiệp. Ví dụ, ngày nay, các công ty thuộc ngành viễn thông phải đổi mới với tiềm năng lợi nhuận yếu vì nhiều yếu tố hiệp lực chống lại các nhà cung cấp hiện tại: những người tham gia vào ngành công nghiệp này phải liên tục

cạnh tranh để giành khách hàng từ đối thủ, thường là bằng cách giảm giá và mở rộng dịch vụ. Khách hàng có thể chuyển đổi nhà cung cấp dễ dàng và lại có sẵn nhiều lựa chọn thông tin liên lạc như điện thoại hữu tuyến, điện thoại di động, e-mail, tin nhắn, và dịch vụ điện thoại qua Internet. Hơn nữa, tốc độ thay đổi công nghệ nhanh chóng buộc các nhà cung cấp hiện tại phải bỏ nhiều chi phí để duy trì ưu thế. Trong khi đó, những người tham gia vào các ngành công nghiệp khác có thể đổi mặt với sự kết hợp năm tác động này theo hướng thuận lợi hơn nhiều.

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

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

TÓM TẮT

- Các xu hướng về phong cách làm việc và lối sống có khả năng ảnh hưởng đến tương lai của bạn.
- Phân khúc thị trường là một phương pháp hữu ích để chia một thị trường lớn và không đồng nhất thành những phân khúc nhỏ hơn với những đặc điểm đồng nhất. Việc phân tích các phân khúc này có thể giúp bạn xác định được những đối tượng khách hàng có nhiều khả năng sinh lợi hơn. Việc phân khúc cũng giúp bạn dễ dàng nhận diện những nhu cầu đã được đáp ứng và chưa được đáp ứng, sự nhạy cảm về giá, khả năng tiếp cận, và lòng trung thành của khách hàng.
- Bằng cách xác định sự co dãn nhu cầu theo giá đối với sản phẩm hay dịch vụ, bạn có thể xác định tác động của sự thay đổi về giá đối với nhu cầu của khách hàng.
- Cơ cấu phân tích cạnh tranh của Porter khuyến khích các nhà chiến lược tìm hiểu năm tác động trong ngành công nghiệp: mối đe dọa của đối thủ mới, mối đe dọa về sản phẩm hay dịch vụ thay thế, khả năng thương lượng của các nhà cung ứng, khả năng thương lượng của các khách hàng, và việc sử dụng mánh khéo để chiếm vị thế giữa các đối thủ cạnh tranh hiện tại.



PHÂN TÍCH SWOT II

*Nhận diện những điểm mạnh
và điểm yếu nội tại*

Nội dung chính:

- *Xác định và đánh giá các năng lực cốt lõi*
- *Hiểu được năng lực tài chính để đảm nhận chiến lược mới*
- *Dánh giá việc quản lý và văn hóa tổ chức về khía cạnh sẵn sàng thay đổi*
- *Phương pháp chín bước để đánh giá các điểm mạnh và điểm yếu*

Bên cạnh việc mở rộng tầm nhìn ra ngoài để phát hiện các mối đe dọa và tìm kiếm cơ hội, các nhà chiến lược còn phải đánh giá các điểm mạnh và điểm yếu trong tổ chức của mình. Cũng như với những cơ hội và mối đe dọa bên ngoài, sự nhận biết về điểm mạnh và điểm yếu nội tại mang một ý nghĩa thực tế để biết những mục tiêu và chiến lược nào của công ty khả thi và hứa hẹn nhất.

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

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

CÁC NĂNG LỰC CỐT LÕI

Năng lực cốt lõi là nền tảng cho mọi chiến lược mới hoặc chiến lược được điều chỉnh. Thuật ngữ *năng lực cốt lõi* nhằm chỉ sự thành thạo chuyên môn hay các kỹ năng của công ty trong các lĩnh vực chính trực tiếp đem lại hiệu suất cao. Chẳng hạn, một trong những năng lực cốt lõi của Sony là khả năng kết hợp vi

điện tử với những thiết kế đầy sáng tạo trong một loạt các sản phẩm tiêu dùng hữu ích. Trong nhiều năm liền, Corning đã tạo ra các dòng sản phẩm thành công, từ đĩa chịu nhiệt Pyrex dùng trong lò nướng đến đèn hình ti vi hay sợi quang học từ năng lực cốt lõi liên quan đến vật liệu thủy tinh và gốm sứ... Một trong những năng lực cốt lõi của Bechtel là kỹ năng quản lý dự án quy mô lớn. Dù đó là dự án xây dựng một sân bay mới cho thủ đô của Peru hay một khu liên hợp hóa dầu ở tỉnh Giang Đông, Trung Quốc, Bechtel đều biết cách thực hiện nó hoàn chỉnh.

Các năng lực cốt lõi của công ty bạn là gì? Đừng trả lời câu hỏi này chỉ bằng cách nêu ra những gì công ty bạn làm. Thay vào đó, hãy xác định những gì mà chỉ riêng công ty bạn làm tốt hơn các đối thủ khác và được 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 chuyển đầu vào thành đầu ra. Quy trình cốt lõi là quy trình tạo ra hoặc phá vỡ doanh nghiệp của bạn. Chẳng hạn, 3M có quy trình sản xuất nhiều sản phẩm mới, làm khách hàng hài lòng. Trong nhiều năm, công ty đã biết cách tạo ra các ý tưởng hứa hẹn, trong đó có nhiều ý tưởng thuộc lĩnh vực keo dán, và chuyển những ý tưởng tốt nhất thành các giải pháp thực tế cho khách hàng. Đối với công ty dịch vụ tài chính USAA, thì việc giải quyết các giao dịch khách hàng lại là một quy trình cốt lõi mà công ty thực hiện rất tốt.

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

Một cách để đánh giá sức mạnh của năng lực cốt lõi và quy trình cốt lõi là thông qua việc tạo điểm chuẩn – một phương pháp khách quan để đánh giá các hoạt động của một chủ thể

dựa trên các hoạt động tương tự của những tổ chức được công nhận là tốt nhất. Việc tạo điểm chuẩn còn nhằm mục đích xác định các cơ hội cải thiện quy trình. Ví dụ, khi Xerox phát hiện ra những vấn đề trong hoạt động hậu cần, công ty đã gửi một nhóm nhân viên đến Freeport, Maine, để học cách quản lý các đơn hàng từ L.L. Bean – một nhà bán lẻ thiết bị và trang phục thành công và nổi tiếng với phương pháp gởi thư trực tiếp. Những gì nhóm nhân viên của Xerox học hỏi đã được sử dụng để cải thiện việc xử lý đơn hàng của họ.

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

Năng lực riêng của công ty có phải là nền tảng tốt cho một chiến lược hiệu quả?

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

- **Không thể sao chép.** Đừng cố đặt một chiến lược lâu dài phụ thuộc vào một điều gì đó mà đối thủ cạnh tranh của bạn có thể sao chép nhanh chóng.
- **Lâu dài.** Lâu dài là giá trị liên tục của năng lực hay nguồn lực. Một số nhãn hiệu của Disney hay Coca Cola có giá trị lâu dài. Tuy nhiên, một số công nghệ có giá trị thương mại chỉ trong vài năm, sau đó chúng bị các công nghệ mới và tốt hơn tiêu diệt.
- **Khả năng phù hợp.** Thử nghiệm này xác định đối tượng nào bắt giá trị được tạo ra bởi năng lực hay một nguồn lực riêng của

công ty. Trong một số lĩnh vực, phần lợi nhuận lớn nhất lại thuộc về những người bán lẻ chứ không phải các công ty đã phát triển và sản xuất ra sản phẩm đó.

- **Bền vững.** Nguồn lực đặc biệt có thể bị thay thế hay lấn át không?
- **Ưu thế cạnh tranh.** Năng lực hay nguồn lực đặc biệt của bạn có thực sự giữ ưu thế so với năng lực hay nguồn lực của các đối thủ cạnh tranh? Như Collis và Montgomery cảnh báo: "*Có lẽ sai lầm lớn nhất mà các nhà quản lý mắc phải khi đánh giá các nguồn lực của công ty là không đánh giá chúng trong mối tương quan với các đối thủ cạnh tranh*". Vì thế hãy luôn đánh giá điểm mạnh của bạn dựa trên điểm tốt nhất mà đối thủ của bạn có.

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

Việc đánh giá như được trình bày trong bảng này có thể giúp các nhà quản lý và điều hành xác định những điểm mạnh và điểm yếu trong các lĩnh vực quan trọng nhất. Những mức đánh giá này thường có được thông qua biện pháp tư duy sáng tạo giữa các nhân viên trong công ty. Nhưng quan điểm của các nhân viên có thể thiếu khách quan và không hoàn chỉnh về mặt kiến thức. Vì thế, nếu bạn chấp nhận phương pháp này, hãy nhớ tổng hợp thêm ý kiến của những nhà phân phối, những người đã từng làm ở công ty đối thủ, và các nhà tư vấn hiểu rõ lĩnh vực bạn đang kinh

doanh. Hãy tận dụng bất kỳ dữ liệu điều tra nào có được từ việc nghiên cứu thị trường của bạn về khách hàng và nhà phân phối. Những gì bạn cần là một đánh giá trung thực về điểm mạnh và điểm yếu của công ty bạn so với các đối thủ cạnh tranh chính.

BÀNG 2-1

So sánh các nguồn lực và năng lực cốt lõi

5 = rất mạnh; 1 = rất yếu

| | Gizmo | Công ty A | Công ty B |
|---|-------|-----------|-----------|
| Các năng lực | | | |
| <i>Rất quan trọng</i> | | | |
| Thời gian tung sản phẩm mới ra thị trường | 5 | 2 | 3 |
| Chất lượng sản phẩm | 4 | 4 | 5 |
| Dịch vụ bán hàng | 4 | 2 | 5 |
| Sự thỏa mãn của khách hàng cuối cùng | 5 | 2 | 4 |
| Phát triển và thu hút nhân tài | 4 | 2 | 4 |
| Sản xuất linh hoạt | 4 | 2 | 3 |
| <i>Quan trọng vừa phải</i> | | | |
| Các kỹ năng quản lý dự án | 4 | ? | 3 |
| Kiểm soát chi phí | 4 | 3 | 5 |
| Hệ thống công nghệ thông tin | 3 | ? | 4 |
| Các tài sản quan trọng | | | |
| Sức mạnh thương hiệu | 3 | 1 | 4 |
| Sức mạnh chuyên cung ứng | 5 | 1 | 4 |
| Nhà máy | 4 | 2 | 4 |
| Quan hệ đối tác chiến lược | 3 | 2 | 5 |
| Mạng lưới phân phối | 4 | 3 | 5 |

Phương pháp đánh giá này khác với biện pháp lập điểm chuẩn truyền thống ở chỗ nó nghiên cứu nhiều khía cạnh chính trong năng lực công ty. Và cũng giống như việc lập điểm chuẩn,

phương pháp này cũng có một điểm yếu: nó chỉ đem lại sự hình dung về vị thế của các công ty khác nhau trong một thời điểm, trong khi đường đi của năng lực lại là những gì có ý nghĩa trong tương lai. Ví dụ, trong bảng 2-1, Gizmo có vẻ mạnh hơn Công ty B về khả năng linh hoạt trong sản xuất - một năng lực chính. Về khía cạnh này, Gizmo đạt được 4 điểm, còn Công ty B chỉ có 3 điểm. Tuy nhiên, Gizmo có thể mất thế mạnh tương đối trong lĩnh vực này trong khi Công ty B có khả năng phát triển nhanh chóng từ năm này qua năm khác. Như vậy, vào năm tới, Gizmo có thể mất vị trí dẫn đầu về năng lực sản xuất linh hoạt. Vì thế chúng ta tìm hiểu sâu hơn về việc đánh giá với diễn tiến của năng lực trong bảng 2-2. Bảng này cho thấy Gizmo đang suy tàn, công ty A giậm chân tại chỗ, còn công ty B đang phát triển năng lực sản xuất linh hoạt của mình.

BÀNG 2-2

Đánh giá sự diễn tiến của năng lực

Các mũi tên chỉ đường đi của điểm mạnh và điểm yếu liên quan

| | Gizmo | Công ty A | Công ty B |
|--------------------|-------|-----------|-----------|
| Sản xuất linh hoạt | 4↓ | 2→ | 3↑ |

ĐIỀU KIỆN TÀI CHÍNH

Nếu một chiến lược mới là kết quả của việc phân tích các yếu tố nội tại, bạn cần đánh giá thế mạnh tài chính hiện tại của tổ chức. Suy cho cùng, một chiến lược mới có thể tổn kém, đặc biệt là khi nó liên quan đến việc mua tài sản hoặc sáp nhập một công ty hay đơn vị đang hoạt động. Vì thế hãy yêu cầu giám đốc (hay người phụ trách) tài chính cung cấp một báo cáo đầy đủ gồm những vấn đề sau:

- **Dòng tiền.** Dòng tiền từ các hoạt động hiện tại có khả năng hỗ trợ cho sáng kiến mới đến mức độ nào? Một công ty đang trên đà phát triển nhanh thường ngôn sạch dòng tiền từ hoạt động của mình rồi lại phải tìm nguồn vốn bên ngoài để cấp vốn cho việc phát triển. Còn một công ty đã định hình, mức độ phát triển ổn định có thể cấp vốn cho sáng kiến mới từ dòng tiền có được từ các hoạt động hiện tại.
- **Tiếp cận nguồn vốn bên ngoài.** Nếu dòng tiền không đủ để cấp vốn cho một chiến lược mới, công ty sẽ phải tìm các nhà đầu tư bên ngoài hoặc vay vốn. Vì thế hãy xác định các khả năng sau đây của công ty: (1) khả năng vay vốn, (2) khả năng lưu hành trái phiếu ở mức lãi suất hợp lý, và (3) khả năng thu hút vốn cổ phần thông qua việc bán cổ phiếu công ty trong trường hợp có sáng kiến quan trọng.
- **Các kế hoạch chi tiêu vốn đã dự kiến khác.** Công ty bạn có thể đã chuẩn y các dự án khác có sử dụng nguồn vốn. Nếu có, những dự án này có thể tiêu tốn tất cả nguồn vốn có sẵn. Hãy lập một danh sách các dự án đã lên kế hoạch và xác định mức độ mà chúng sẽ tranh giành nguồn tài chính với bất kỳ chiến lược nào.
- **Tỷ suất rào của các dự án mới.** Tỷ suất rào là mức lợi nhuận tối thiểu được trông đợi từ các dự án mới đòi hỏi đầu tư nhiều vốn. Tỷ suất rào thường được tính theo chi phí sử dụng vốn của doanh nghiệp cộng thêm một mức lợi nhuận mong đợi nào đó.

Ngoài ra, bạn cũng cần phải biết hiệu suất tài chính của các hoạt động hiện tại, đặc biệt là tỷ lệ lợi nhuận trên vốn đầu tư và tỷ lệ lợi nhuận trên tổng tài sản của công ty. Bạn cũng nên biết liệu những con số thể hiện lợi nhuận này đang có xu hướng tăng lên, giảm đi hay ổn định. Những con số lợi nhuận này là thước đo khả năng sinh lợi, và bất kỳ chiến lược mới nào cũng phải có

khả năng cải thiện những tỷ lệ lợi nhuận này. Chúng là cơ sở để so sánh sự đóng góp của bất kỳ chiến lược mới nào. Ví dụ, nếu tỷ lệ lợi nhuận hiện tại trên vốn đầu tư của công ty là 12% là ổn định thì bất kỳ chiến lược mới nào cũng phải cải thiện thước đo khả năng sinh lợi này.

QUẢN LÝ VÀ VĂN HÓA

Không phải công ty nào cũng có khả năng nhận biết được thời điểm cần thiết phải chuyển đổi định hướng và có cả năng lực quản lý cùng văn hóa công ty cần thiết để chuyển đổi thành công. Chẳng hạn, phải mất nhiều năm, cấp quản lý của General Motors (GM) mới nhận ra sự nghiêm trọng của mối đe dọa từ các đối thủ cạnh tranh châu Á. Các nhà điều hành của GM đã từng cảnh giác với mối đe dọa này, nhưng kế hoạch thay đổi theo dự định của họ đã bị trục trặc do tổ chức công ty quá lớn, nhà máy đã được lắp đặt, và các hợp đồng lao động đã ký. Tất cả những điều này làm cho việc thay đổi trở nên khó khăn và chậm chạp.

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

- Cấp quản lý làm việc hiệu quả và được nể trọng
- Bản thân mỗi nhân viên cảm thấy có động lực thay đổi
- Tổ chức không khắt khe về cấp bậc
- Mọi người quen với việc hợp tác
- Có một môi trường văn hóa chịu trách nhiệm về kết quả
- Thành quả được khen thưởng xứng đáng

Những đặc điểm thuận lợi này tạo nền tảng vững chắc để công ty thực hiện những chiến lược mới. Nếu thiếu những đặc điểm trên, công ty sẽ phải đổi mới với nhiều thách thức và khó khăn.

PHƯƠNG PHÁP ĐÁNH GIÁ CÁC ĐIỂM MẠNH VÀ ĐIỂM YẾU

Không phải lúc nào cũng có thể xác định rõ ràng điểm mạnh và điểm yếu của một công ty. Một số người có thể nói: “Công ty chúng tôi khen thưởng cho thành tích hoạt động tốt”, trong khi những nhân viên khác của công ty đó có thể sẽ nói điều ngược lại. Để tránh những nhận thức khác nhau này, bạn cần sử dụng một phương pháp liên quan đến nhiều người có hiểu biết và đại diện cho những bộ phận khác nhau trong tổ chức. Nhận xét tổng hợp của họ sẽ chính xác hơn là của một vài cá nhân nhìn nhận vấn đề theo quan điểm riêng của họ. Như James Surowiecki đã đề cập trong cuốn sách *The Wisdom of Crowds*: “*Nếu bạn tập hợp một nhóm gồm nhiều người với nhiều thành phần đa dạng rồi yêu cầu họ ‘đưa ra các quyết định ảnh hưởng đến quyền lợi chung’, chắc chắn những quyết định của nhóm sẽ ‘sáng suốt hơn là quyết định của từng cá nhân đơn lẻ’, dù cá nhân đó có thông minh và có kiến thức đến mức nào đi nữa*”. Sau đây là phương pháp tổ chức tư duy tập thể với chín bước thiết thực:

- **Bước 1. Chọn một cá nhân để việc phân tích dễ dàng.** Người này nên được mọi người tin tưởng và nể trọng, đồng thời phải được nhìn nhận là người khách quan và không nghiêng về bất kỳ phe phái nào trong công ty.
- **Bước 2. Xây dựng nhóm SWOT gồm các cá nhân có kiến thức thuộc nhiều lĩnh vực bộ phận khác nhau trong công ty.** Giống như bước 1, các thành viên trong nhóm nên được đồng nghiệp tin tưởng và nể trọng, đồng thời là những người khách quan và trung thực.
- **Bước 3. Tư duy về các điểm mạnh của công ty hay phòng ban.** Hãy thu thập ý kiến của mọi người. Hãy xem xét năng lực cốt lõi, điều kiện tài chính, cách thức quản lý và văn hóa tổ chức đã nêu trên. Ngoài ra, hãy chú ý đến vai trò lãnh đạo và khả năng ra quyết định, sự đổi mới, tốc độ, năng suất, chất lượng, dịch vụ, hiệu suất và các quy trình công nghệ ứng dụng.
- **Bước 4. Ghi lại tất cả các đề xuất trên một sơ đồ.** Tránh ghi chép trùng lắp. Hãy làm rõ rằng một số vấn đề có thể xuất hiện ở nhiều mục. Ví dụ, điểm mạnh của một công ty nằm ở dịch vụ khách hàng, nhưng điểm yếu cũng có thể xuất phát từ dịch vụ này. Mục tiêu của bạn là nắm bắt được càng nhiều ý tưởng trên các sơ đồ càng tốt. Việc đánh giá sẽ diễn ra sau đó.
- **Bước 5. Hợp nhất các ý tưởng. Đặt tất cả các trang sơ đồ lên bảng.** Dù bạn đã nỗ lực để tránh ghi chép trùng lắp, thì sự chồng chéo vẫn có thể xảy ra ở một mức độ nào đó. Hãy hợp nhất các điểm trùng lắp bằng cách hỏi nhóm xem những mục nào có thể kết hợp dưới cùng một tiêu đề. Hãy chống lại sự cảm dỗ hợp nhất quá mức bằng cách đưa nhiều ý tưởng vào cùng một chủ đề. Nhưng lưu ý điều này thường dẫn đến sự thiếu tập trung.

- **Bước 6. Làm rõ các ý tưởng.** Hãy rà soát từng mục trên danh sách đã được hợp nhất và làm rõ bất kỳ mục nào mà những người tham gia còn thắc mắc. Lặp lại ý nghĩa của từng mục trước khi thảo luận. Hãy kiên trì xác định các điểm mạnh. Cố gắng kiềm chế không đưa ra bất kỳ giải pháp nào tại thời điểm này.
- **Bước 7. Xác định ba điểm mạnh quan trọng nhất.** Chỉ cần kiểm tra sự nhất trí, bạn có thể dễ dàng nhận diện ba điểm mạnh quan trọng nhất này. Nếu khó xác định điểm 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 đến năm lá phiếu biểu quyết (ba nếu danh sách vấn đề gồm mười mục trở xuống, và năm nếu danh sách dài hơn). Nếu có sự ràng buộc hoặc lần biểu quyết đầu tiên vẫn chưa đi đến kết luận, hãy thảo luận về những mục được nhiều người đánh giá cao từ lần biểu quyết đầu tiên, sau đó hãy biểu quyết lại.
- **Bước 8. Tóm tắt các điểm mạnh của công ty.** Một khi ba điểm mạnh quan trọng nhất đã được xác định và thống nhất, hãy tóm tắt chúng vào một trang sơ đồ riêng biệt.
- **Bước 9. Lặp lại từ bước 2 đến bước 6 về các điểm yếu.** Cũng giống như các điểm mạnh, những lĩnh vực có điểm yếu của công ty hoặc phòng ban liên quan đến năng lực cốt lõi, tài chính, sự quản lý và văn hóa, khả năng lãnh đạo, khả năng ra quyết định, tốc độ, sự đổi mới, năng suất, chất lượng, dịch vụ, hiệu suất và công nghệ.

(Lưu ý: Bạn có thể dùng phương pháp này để lấy ý kiến tập thể về các mối đe dọa và cơ hội như đã được trình bày ở chương trước khi phân tích các yếu tố bên ngoài. Tuy nhiên, có thể bạn cũng cần mở rộng nhóm SWOT để bao gồm cả những người từ bên ngoài công ty, chẳng hạn như nhà cung ứng biết rõ lĩnh vực

bạn đang kinh doanh, những người mà bạn thường xuyên làm việc, nhà tư vấn giàu kinh nghiệm trong ngành, v.v.)

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

TÓM TẮT

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

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

Hãy đánh giá thế mạnh tài chính của tổ chức bạn trước khi nghĩ về chiến lược. Một chiến lược mới có thể tốt kém, đặc biệt là nếu nó liên quan đến việc mua tài sản hay mua lại công ty khác.

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

Hãy xác định xem liệu tổ chức có sẵn sàng thay đổi bằng cách xác định những đặc điểm sau: cấp quản lý được nể trọng và làm việc hiệu quả; nhân viên cảm thấy có động lực cá nhân để thay đổi; tổ chức không khắt khe về cấp bậc; nhân viên quen làm việc với tinh thần hợp tác; có một môi trường văn hóa chịu trách nhiệm về kết quả; và thành quả tốt 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 đại diện cho các bộ phận khác nhau trong tổ chức. Sử dụng quy trình chín bước được trình bày trong chương này để xác định những điểm yếu và điểm mạnh của tổ chức.

3

BỐN CHIẾN LƯỢC CƠ BẢN

*Lựa chọn chiến lược
phù hợp với tổ chức*

Nội dung chính:

- *Chiến lược dẫn đầu nhờ chi phí thấp và cách thức áp dụng*
- *Tạo sự khác biệt cho một sản phẩm hay dịch vụ bằng cách tạo ra giá trị thực sự cho khách hàng*
- *Chiến lược về mối quan hệ với khách hàng và sáu phương pháp làm chiến lược trở nên giá trị đối với khách hàng*
- *Chiến lược hiệu quả mang lưới: người thắng có tất cả*
- *Chọn lựa chiến lược phù hợp với tổ chức*

Khi tham khảo các tài liệu viết về chiến lược kinh doanh, bạn sẽ thấy sự phong phú của cơ cấu chiến lược: sự dẫn đầu về chi phí thấp, đa dạng hóa, sáp nhập hay mua lại, toàn cầu hóa, tập trung vào khách hàng, tạo ra sự khác biệt cho sản phẩm hay dịch vụ, v.v. Những chiến lược này được hiểu như thế nào? Một khi bạn đã hiểu được những cơ hội và nguy cơ ở môi trường bên ngoài cũng như các điểm mạnh và điểm yếu trong nội bộ, làm thế nào bạn có thể xác định được chiến lược nào là tốt nhất và phù hợp nhất với công ty bạn?

Về cơ bản, mọi công ty hoạt động vì lợi nhuận đều nhắm đến cùng một mục đích: xác định và theo đuổi một chiến lược 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 thương vụ. Phân khúc đó cũng có thể chứa đựng những mối quan hệ hời hợt với nhiều khách hàng hoặc những mối quan hệ lâu dài và sâu sắc với một số ít khách hàng. Dù theo đuổi chiến lược nào đi nữa, mọi công ty cũng sẽ cố tăng khả năng sinh lợi – tức là sự chênh lệch giữa những gì khách hàng sẵn sàng chi trả và chi phí của công ty để cung cấp hàng hóa hay dịch vụ của mình.

Chương này sẽ mô tả bốn chiến lược cơ bản: sự dẫn đầu về chi phí thấp, tạo sự khác biệt cho sản phẩm hay dịch vụ, mối quan hệ với khách hàng, và hiệu quả mạng lưới. Hầu hết mọi chiến lược kinh doanh nào cũng đều thuộc một trong bốn loại chiến lược này hoặc một hình thức biến thể nào đó.

CHIẾN LƯỢC DẪN ĐẦU NHỜ CHI PHÍ THẤP

Chiến lược dẫn đầu nhờ chi phí thấp đã mở đường đến thành công cho nhiều công ty. Khi mới xuất hiện lần đầu vào các thập niên 1950 và 1960, các nhà bán lẻ hạ giá ở Mỹ như E.J. Korvette và sau này là Kmart đã thâu tóm phần lớn thị trường bán lẻ từ tay các cửa hàng bách hóa truyền thống và các cửa hàng đặc chủng. Thành công của họ nhờ vào khả năng cung cấp sản phẩm với giá thấp, và họ đã phát triển khả năng ấy bằng cách giữ cho cơ cấu chi phí của mình luôn thấp hơn chi phí của các đối thủ cạnh tranh truyền thống. Những công ty hạ giá này lần lượt bị thay thế bởi Wal-Mart và Target vì cả hai đã có thể thực hiện một chiến lược chi phí thấp hiệu quả hơn nhiều.

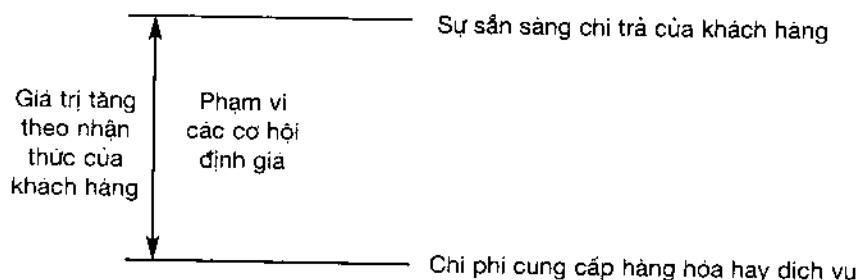
Trong chiến lược này, sản phẩm hay dịch vụ mà Wal-Mart hay Target cung cấp hoàn toàn giống với sản phẩm hay dịch vụ của các đối thủ. Chẳng hạn, các mặt hàng được Wal-Mart và Target bán có thể lấy từ nhiều nguồn khác nhau như pin Duracell, ống nhòm Minolta, máy ảnh Canon, phim Kodak, quần jeans Wrangler,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

Chìa khóa để sử dụng cho sự thành công của chiến lược chi phí thấp là đem lại giá trị mà khách hàng mong đợi ở mức chi phí đảm bảo khả năng sinh lợi thỏa đáng. Hình 3-1 phỏng theo mô hình được cải tiến lần đầu tiên bởi Adam Brandenburger và Harborne Stuart. Khoảng cách thẳng đứng giữa sự sẵn sàng chi trả của khách hàng (đường trên cùng) và chi phí để cung cấp

sản phẩm (đường cuối cùng) tượng trưng cho phạm vi giá cả mà mọi công ty phải hoạt động trong đó. Nó cũng đại diện cho giá trị gia tăng của công ty theo sự nhìn nhận của khách hàng. Đối với những hàng hóa thông thường hay những sản phẩm không tạo nên sự khác biệt, khoảng cách giữa những đường này hẹp. Và đường trên cùng – tức là những gì khách hàng sẵn sàng chi trả – thường là cố định. Vì thế, để tạo ra khả năng sinh lợi cao hơn, người bán phải hạ thấp đường chi phí cung cấp. Họ thường cố làm điều này thông qua việc ép nhà cung ứng đưa ra giá thấp. Đây là trò chơi mà Wal-Mart đã tham gia và chiến thắng trong nhiều năm. Họ đã siết chặt chi phí từ các nhà cung ứng của họ nhiều hơn bất kỳ nhà bán lẻ lớn nào khác.

HÌNH 3-1

Giá trị mong đợi



Chiến lược dẫn đầu về chi phí thấp không chỉ áp dụng cho các sản phẩm hữu hình như quần áo, sơn, thép, v.v. mà còn cho những sản phẩm thuộc ngành dịch vụ. Hãy xem trường hợp của Vanguard – tập đoàn quản lý đầu tư hàng đầu. Khi thành lập năm 1975, công ty này cung cấp nhiều quỹ hỗ trợ và mức độ phục vụ khách hàng rất cao. Không có gì đặc biệt lôi cuốn về Vanguard hay các quỹ của họ. Trong khi một số quỹ được quản

lý năng động có vị trí dẫn đầu trong một thời gian dài, thì nhiều quỹ khác lại hoạt động nhằm mục đích sao chép khả năng sinh lời của thị trường. Trong nhiều năm, các quỹ hổ tương đầu tư về chỉ số này thực sự hiệu quả hơn các quỹ hổ tương được quản lý trung bình.

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

Để chiến lược chi phí thấp có tác dụng

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

Cải thiện liên tục hiệu suất hoạt động. Người Nhật đã phát triển triết lý *kaizen* – tức là cải thiện quy trình liên tục – nhằm có được vị trí dẫn đầu trong sản xuất. *Kaizen* khuyến khích mọi người, từ nhà điều hành đến nhân viên, tìm cách cải

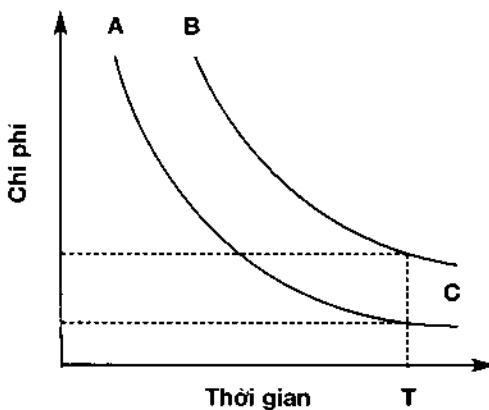
thiện không ngừng những gì họ đang làm. Sự cải thiện 1% ở chỗ này và 2% chỗ kia sẽ nhanh chóng cộng dồn lại theo thời gian, giúp công ty có được một lợi thế đáng kể về chi phí. Khái niệm *tái thiết quy trình* nhằm đem lại một kết quả tương tự, nhưng trong khi *kaizen* nhằm vào việc ngày càng cải thiện công việc hiện tại, thì *tái thiết quy trình* lại nhắm vào việc thay đổi lớn có tính đột phá thông qua việc tái cơ cấu hệ thống bán sỉ hoặc loại bỏ hoàn toàn các hoạt động hiện tại. Cả *kaizen* và *tái thiết quy trình* đều có những tác động sâu sắc về hiệu suất hoạt động cả trong sản xuất lẫn dịch vụ.

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

Khái niệm đường cong kinh nghiệm cho rằng chi phí thực hiện một nhiệm vụ lặp lại sẽ giảm theo một tỷ lệ phần trăm nào đó mỗi lần lượng sản xuất cộng dồn tăng lên gấp đôi. Hãy xem hai đường cong chi phí ở hình 3-2. Cả hai công ty A và B bắt đầu cùng mức chi phí và học hỏi ở cùng mức độ. Ban đầu họ cạnh tranh theo giá. Nhưng A vào cuộc chơi trước và do đó tiến sâu trên đường cong chi phí nên vẫn duy trì lợi thế chi phí so với B ở mọi thời điểm. Chẳng hạn, ở thời điểm T, lợi thế là C. Công ty B phải học cách cắt giảm chi phí ở tốc độ nhanh hơn nhiều, chấp nhận bất lợi về chi phí lâu dài (và tỷ lệ lợi nhuận nhỏ hơn), hoặc ra khỏi thị trường.

HÌNH 3-2

Đường cong kinh nghiệm



Có dây chuyền cung ứng không thể đánh bại. Mọi người đều quen thuộc với mô hình kinh doanh cung cấp máy tính cá nhân trực tiếp cho khách hàng, bỏ qua khâu trung gian của hãng Dell. Hàng cũng sản xuất máy tính cá nhân theo đơn đặt hàng, nhờ đó loại bỏ được vấn đề tồn kho thành phẩm rất tốn kém vốn là trở ngại cho những công ty hoạt động theo các mô hình kinh doanh truyền thống. Công ty cũng không có thành phẩm trưng bày nên tránh được tình trạng trở nên lạc hậu 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, những người lắp ráp, và các dịch vụ hậu cần của United Parcel Service. Tất cả đều được nối kết kỹ thuật số để có thể nhanh chóng diễn giải thông tin về đơn hàng thành việc sản xuất và giao hàng. Dây chuyền cung ứng này có khả năng cung cấp máy tính cá nhân theo nhu cầu đến tận tay khách hàng trong một tuần hoặc

thời gian tương đương. 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 dẫn đầu về chi phí thấp nhờ sức mạnh của dây chuyền cung ứng.

Thiết kế lại sản phẩm. Có thể giảm được một khoản chi phí khổng lồ bằng cách thiết kế lại sản phẩm. Ví dụ, trở lại thập niên 1970, Black & Decker (B&D) - một nhà sản xuất thiết bị điện gia dụng - phải đương đầu với các đối thủ cạnh tranh có chi phí thấp đến từ các nước châu Á. Bất lợi nghiêm trọng của B&D là về chi phí và điều đó không thể khắc phục chỉ bằng cách tiết kiệm và tăng năng suất hơn. Cần phải có một chiến lược triệt để hơn. B&D đã thiết kế lại toàn bộ các thiết bị điện gia dụng và quy trình sản xuất. Tâm điểm của việc sản xuất dòng sản phẩm mới này là một động cơ điện có thể biến đổi, không tốn nhiều chi phí để cấp điện cho nhiều thiết bị điện khác nhau. Điều này loại trừ được nhiều loại động cơ cũng như nhu cầu sản xuất và lưu kho hàng trăm linh kiện khác nhau. Tính đơn giản và khả năng sản xuất của nền tảng sản phẩm cốt lõi này đã giúp công ty có thể tạo ra các sản phẩm mới với chi phí nhân công thấp hơn 85%. Chi phí tồn kho và những chi phí liên quan khác cũng giảm với tỷ lệ tương đương. Công ty Sản xuất Đồng hồ và Vi điện tử Thụy Sĩ cũng đạt được kết quả tương tự. Sự ra đời của đồng hồ Swatch dựa trên sự cải tiến nền tảng đồng hồ thạch anh, nhựa dẻo đã có thể sản xuất hàng loạt nhằm giảm chi phí công việc sản xuất đồng hồ truyền thống. Bước đột phá về thiết kế này giúp công ty đủ sức cạnh tranh và phát triển trong một thị trường đã bị các đối thủ châu Á có chi phí thấp nắm giữ.

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

Hoạt động xuất sắc chỉ là một phần quan trọng trong chiến lược dẫn đầu về chi phí thấp. Như chúng ta sẽ thấy sau này, việc trở thành đơn vị dẫn đầu về chi phí thấp liên quan đến nhiều vấn đề hơn. Trước tiên, nó đòi hỏi một kế hoạch kỹ lưỡng để xây dựng cơ cấu doanh nghiệp. Hãy xem câu chuyện sau: Nếu bạn muốn giương buồm tiến nhanh hơn, bạn không thể đơn giản chỉ bọc sáp cho những chiếc thùng mà bạn gọi là tàu để chúng nổi trên mặt nước rồi huấn luyện thủy thủ lái chúng. Bạn phải chế tạo một con tàu có gắn động cơ và được thiết kế để tăng tốc. Trong công ty cũng vậy, bạn phải xây dựng cơ cấu tổ chức để có được vị trí dẫn đầu về chi phí thấp.

Bạn hãy xem xét tính khả thi của chiến lược chi phí thấp và những bước hành động cụ thể để chiến lược này trở nên tác dụng đối với công ty bạn.

CHIẾN LƯỢC TẠO SỰ KHÁC BIỆT

Mọi chiến lược thành công đều liên quan đến việc tạo sự khác biệt, ngay cả chiến lược dẫn đầu về chi phí thấp. “Chúng tôi có thể đưa quý vị bay đến Genoa nhanh hơn các đối thủ cạnh tranh”, “Hàng của chúng tôi không thể bán rẻ hơn được nữa”,... Nhưng với hầu hết công ty, sự khác biệt được thể hiện theo cách mà khách hàng đánh giá cao. Ví dụ, khi Thomas Edison bắt đầu tiếp thị hệ thống đèn điện của mình, các đối thủ chính của ông là những công ty gas địa phương. Cả hai phương pháp chiếu sáng này đều hiệu quả, nhưng phương pháp của Edison có sự khác biệt rõ ràng mà phần lớn khách hàng đều ủng hộ. Khác với đèn dùng gas, đèn điện không tỏa nhiệt nhiều trong phòng vào những đêm hè nóng bức. Đèn điện lại thuận tiện hơn, chỉ cần ấn nhẹ công tắc để bật hoặc tắt đèn, và nó còn loại bỏ được nguy cơ hỏa hoạn nghiêm trọng trong nhiều ứng dụng. Edison đã tạo ra những khác biệt này khi tấn công và loại bỏ sự thống trị ở lĩnh vực chiếu sáng đô thị của các công ty gas vào cuối thập niên 1800.

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

Làm sản phẩm thông thường trở nên khác biệt

Ngay cả với những sản phẩm thông thường, các nhà chiến lược kinh doanh cũng tìm thấy và khai thác các cơ hội để làm chúng trở nên khác biệt. Mặc dù giá cả và các đặc điểm sản phẩm có thể như nhau, nhưng vẫn có thể tạo nên sự khác biệt trên cơ sở dịch vụ. Ngành kinh doanh xi măng là một ví dụ. Xi măng vốn là một sản phẩm rất thông thường, không có gì đặc biệt. Tuy nhiên, công ty Cemex tại Mexico - nhà cung cấp lớn thứ ba thế giới - đã phát triển khả năng giao hàng nhanh chóng và tin cậy khiến sản phẩm của họ trở nên khác biệt rõ ràng so với các sản phẩm của nhiều đối thủ cạnh tranh. Cemex đã có được quyền lực công nghiệp mạnh mẽ trong nhiều thị trường vì họ đã chấp nhận

(1) LeMans là một thành phố của Pháp, nổi tiếng với những đường đua mô tô. Có hai đường đua riêng biệt ở LeMans: Bugatti Circuit và LeMans Circuit de la Sarthe. Năm 1923, LeMans Circuit de la Sarthe tổ chức giải LeMans 24 Hours và giải này vẫn còn duy trì cho đến ngày nay, vào tháng 6 hàng năm.

chiến lược sản xuất và chiến lược hậu cần công nghệ cao nhằm giao hàng đúng hẹn đến 98% thời gian, so với 34% của hầu hết các đối thủ cạnh tranh. Trong lĩnh vực xây dựng, vốn luôn hoạt động theo quy trình chặt chẽ, việc giao hàng đúng hẹn được đánh giá rất cao, đặc biệt là khi việc giao hàng trễ đồng nghĩa với việc công nhân không có việc làm nhưng vẫn phải trả lương. Trong trường hợp này, uy tín cao đã tạo nên sự khác biệt hiệu quả cho một sản phẩm bình thường. Bạn có thể đạt được điều tương tự bằng cách cung cấp cho khách hàng dịch vụ hỗ trợ hoàn hảo.

Tạo sự khác biệt hiệu quả

Công ty của bạn có đang theo đuổi một chiến lược tạo sự khác biệt nào không? Nếu có thì điều gì khiến sản phẩm hay dịch vụ của bạn khác với đối thủ? Bạn hãy nhớ rằng việc tạo nên sự khác biệt chỉ có ý nghĩa khi khách hàng đánh giá cao sự khác biệt ấy. Có thể là không phải với mọi khách hàng, nhưng phải là những khách hàng mà bạn nhắm đến. Nếu những khách hàng này thực sự đánh giá cao những điểm khác biệt của sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn, họ sẽ (1) chọn sản phẩm của bạn thay vì của công ty khác, hoặc (2) sẵn sàng trả giá cao cho những gì mà bạn cung cấp, hoặc (3) kết hợp cả (1) và (2). Kinh nghiệm và nghiên cứu thị trường là những cách tốt nhất để xác định liệu sự khác biệt của bạn có được khách hàng đánh giá cao hay không.

CHIẾN LƯỢC MỐI QUAN HỆ VỚI KHÁCH HÀNG

Mọi người đều biết rằng có thể mua một cái máy ảnh với giá rẻ hơn ở Wal-Mart, Best Buy, hay một cửa hàng hạ giá nào khác. Phim và dụng cụ xử lý phim ảnh ở các cửa hàng này cũng rẻ

hơn. Nhưng nhiều người vẫn đến các hiệu ảnh khi cần mua máy ảnh, phim và vật tư ngành ảnh. Điển hình như Fantastic Sams - một công ty nhận nhượng quyền kinh doanh trên toàn nước Mỹ - đã cung cấp dịch vụ tạo mẫu tóc thành công với giá rẻ, nhưng nhiều người, nếu không muốn nói là hầu hết phụ nữ đều chấp nhận trả nhiều tiền hơn để đến với các nhà tạo mẫu tóc mà họ đã quen thuộc nhiều năm qua. Tại sao lại có quá nhiều khách hàng đến tiệm ảnh địa phương, tiệm cắt tóc, hiệu sách góc phố, chợ, hiệu bánh, cũng như nhiều nơi bán hàng hóa và dịch vụ khác trong khi họ có thể mua ở nơi khác với giá rẻ hơn? Câu trả lời là vì họ đánh giá cao mối quan hệ cá nhân với các công ty này, với người chủ và nhân viên của họ. Mối quan hệ đó có thể xuất hiện dưới nhiều hình thức: làm ăn với một người quen thuộc, người bán biết rõ khách hàng và các nhu cầu của họ, hay người bán nhiệt tình giải thích về sản phẩm, cách sử dụng, ưu và khuyết điểm của các phương án mua hàng khác nhau... Đó là những đặc điểm mà bạn không thể tìm thấy trên mạng, catalogue, qua thư trực tiếp hay ở nhiều cửa hàng lớn - những nơi thường chỉ chú trọng việc giao dịch mua bán chứ không phải mối quan hệ với khách hàng.

Chiến lược về mối quan hệ nơi làm việc

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

Thế nhưng, những người trong thị trường mục tiêu của USAA biết công ty này rất rõ, và nhiều người trong số họ là khách hàng về các dịch vụ ngân hàng, bảo hiểm và thẻ tín dụng của công ty. Với các sĩ quan đang tại ngũ thì tỷ lệ tham gia lên đến 90-95%. Và vì đây là một công ty tương hỗ nên khách hàng cũng có phần sở hữu.

Sau nhiều thập niên phục vụ nhóm đối tượng này, USAA hiểu được các nhu cầu về ngân hàng, bảo hiểm và quỹ hưu của họ. Công ty cũng biết cách giải quyết trường hợp các sĩ quan phải thuyền chuyển khắp nơi thường xuyên. Sự hiểu biết về khách hàng được công ty thể hiện bằng nhiều cách và được khách hàng đánh giá cao. Ví dụ, khi khách hàng ở trong vùng chiến tranh, xe hơi của họ thường phải xếp vào kho trong một hoặc nhiều năm. Trong trường hợp này USAA khuyến khích họ loại bỏ các điều khoản tốn kém trong chính sách bảo hiểm ô tô của họ. Không nhà bảo hiểm ô tô nào nghĩ đến chuyện này. Và khác với các nhà bảo hiểm nhân thọ khác, chính sách của công ty này không có các điều khoản chiến tranh. Khách hàng của USAA biết rằng phúc lợi tử tuất sẽ được trả nếu họ chết vì bất kỳ lý do gì, kể cả do phục vụ trong thời gian chiến tranh.

Mối quan hệ gần gũi của USAA với nhóm khách hàng quân đội của họ và sự hiểu biết về lối sống của nhóm khách hàng này đã bắt nguồn ngay từ những ngày đầu thành lập vào năm 1922 bởi 25 sĩ quan quân đội – những người thấy khó có được bảo hiểm ô tô do đặc tính nghề nghiệp và tính chất thường xuyên di chuyển của họ. Ngày nay, nhiều nhà điều hành và nhân viên của USAA trước đây cũng là quân nhân, và các nhân viên dịch vụ khách hàng được đào tạo chuyên sâu về các nhu cầu tài chính riêng biệt của quân nhân. Dịch vụ cá nhân là 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 đã được đền đáp về sự tăng trưởng doanh thu, khả năng sinh lợi cũng như sự hài lòng của khách hàng. Năm 2004, một cuộc thăm dò ý kiến các nhà đầu tư đã xếp USAA lên vị trí cao nhất, với điểm số về sự hài lòng cao hơn 8% so với TIAA-CREF – một đơn vị cũng phục vụ một nhóm thị trường tập trung cao, và cao hơn 73% so với Fidelity – vốn phục vụ cho công chúng. Cũng trong năm đó, một cuộc khảo sát do Forrester Research thực hiện đã xếp USAA ở vị trí hàng đầu trong các công ty dịch vụ tài chính về sự ủng hộ của khách hàng. Theo nghiên cứu này, khách hàng sẽ ủng hộ nhiều nhất khi họ nhận thức rằng công ty đang làm những gì tốt nhất cho họ không chỉ vì khả năng sinh lợi của công ty đó. Theo một bản tin của Forrester thì “*Yếu tố giúp USAA được xếp thứ hạng cao nhất là do USAA đã tập trung vào việc đơn giản 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*”.

Chiến lược tập trung – Đâu là sự khác biệt?

Nhiều tác giả cho rằng tập trung là một trong những chiến lược chung. Theo Michael Porter thì chiến lược tập trung là một chiến lược “*được xác lập để phục vụ thật tốt một mục tiêu cụ thể và từng chinh sách chức năng được triển khai cùng chiến lược ấy*”. Trong nhiều khía cạnh thì chiến lược tập trung và mối quan hệ với khách hàng song hành cùng nhau. Các mối quan hệ nghiêm túc sẽ không thể phát triển nếu không có một phân khúc khách hàng mục tiêu rõ ràng và được tập trung cao độ như trong trường hợp của USAA. Mặt khác,

chiến lược tập trung có thể tồn tại độc lập với mối quan hệ. Hãy xem trường hợp của Cracker Barrel Old Country Store - hệ thống nhà hàng và cửa hiệu quà tặng trên toàn nước Mỹ. Cracker Barrel tập trung vào các du khách thích thường thức thức ăn truyền thống, đặc biệt là những người lái mô tô đi qua hệ thống đường cao tốc liên bang của Mỹ. Cracker Barrel cung cấp những bữa ăn kiểu đồng quê và những món quà đặc trưng cho từng địa điểm. Để khuyến khích du khách ghé lại nhiều lần, website của công ty có “kế hoạch chuyến đi” ghi rõ địa điểm của tất cả các cửa hàng Cracker Barrel dọc bất kỳ lộ trình nào. Không có cơ sở chắc chắn về việc du khách nhận thức được lợi ích mối quan hệ từ các chuyến ghé thăm của họ đến Cracker Barrel, nhưng đường như du khách đánh giá cao sự phù hợp của thức ăn, không khí cửa hàng và các cơ hội mua sắm mà công ty cung cấp. Những khách hàng thường xuyên biết chính xác họ mong muốn gì từ những cửa hàng này. Đó là sự chọn lựa nơi dừng chân để có một bữa ăn thuận tiện cho những người lái xe đường dài.

Để chiến lược về mối quan hệ khách hàng trở nên 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:

- **Đơn giản hóa cuộc sống hay công việc của khách hàng.** Người mua bảo hiểm ô tô của USAA không phải mua bảo hiểm mới mỗi lần họ chuyển sang bang khác.
- **Lợi ích liên tục.** Microsoft có được mối quan hệ nhờ vào việc thông tin liên tục cho những người sử dụng phần mềm về những cập nhật quan trọng mà khách hàng có thể tải về miễn phí.

- **Dịch vụ được cá nhân hóa.** Nhiều khách sạn đã triển khai các phương pháp cá nhân hóa để phục vụ những du khách thường xuyên bằng cách lưu trữ thông tin đăng ký khách sạn và thị hiếu khách hàng trong cơ sở dữ liệu toàn hệ thống. Điều này giúp các nhân viên xử lý nhanh việc đăng ký, đáp ứng dịch vụ như khách hàng mong muốn và cộng thêm tinh chất cá nhân trong dịch vụ: “Chào mừng ông Jones đã quay trở lại khách sạn XYZ. Chúng tôi có phòng không hút thuốc dành cho ông. Ông vẫn còn thích đọc tờ *Wall Street Journal* cùng bữa điểm tâm có cà phê, mứt và bánh mì chứ?”.
- **Đáp ứng nhu cầu riêng của khách hàng.** Hầu hết các công ty bán sản phẩm và dịch vụ theo một quy cách cho tất cả mọi người. Nếu bạn có thể phát triển khả năng đáp ứng theo nhu cầu đặc biệt của các cá nhân khách hàng, bạn sẽ xây dựng được mối quan hệ cá nhân mạnh mẽ hơn với họ.
- **Liên hệ cá nhân.** Thay vì chuyển các cuộc gọi đến của khách hàng cho bất kỳ nhân viên dịch vụ khách hàng nào đang có mặt, hãy giao một nhóm khách hàng cho một nhân viên phụ trách riêng để cuộc giao dịch mang tính chất cá nhân nhiều hơn.
- **Liên tục tìm hiểu.** Nhiều công ty dùng phương pháp CRM (*Customer Relationship Management - Quản lý Mối quan hệ Khách hàng*) để hiểu và phục vụ tốt hơn những khách hàng trung thành và có khả năng đem lại lợi nhuận nhiều nhất. Phương pháp CRM này thiết lập các điểm tiếp xúc giữa khách hàng và công ty, và xem mỗi điểm như một cơ hội để tìm hiểu nhiều hơn về nhu cầu khách hàng.

Một chiến lược dựa trên mối quan hệ khách hàng có thể đem lại những kết quả đầy sức thuyết phục cũng như lòng trung thành mạnh mẽ của khách hàng. Dĩ nhiên, vẫn có nguy

cơ là nhiều người tuy có mối quan hệ thân thiết nhưng vẫn chuyển qua nhà cung cấp có chi phí thấp hơn khi họ mua hàng số lượng lớn. Như một chủ nhà nói: "Tôi thường đến cửa hàng phụ tùng nhỏ gần nhà để mua hàng. Người chủ cửa hàng biết tôi và tôi có thể tham vấn anh ấy khi cần phải sửa chữa vòi nước, lát gạch men hay những việc linh tinh khác. Nhưng khi cần mua những món hàng lớn và có giá trị, tôi lại đến Home Depot". Khó khăn của người bán trong những trường hợp này là kiểm soát các thương vụ mua hàng lớn.

CHIẾN LƯỢC HIỆU QUẢ MẠNG LƯỚI

Những chiếc điện thoại đầu tiên được tung ra thị trường vào cuối thế kỷ 19 có vẻ như không hữu ích khi rất ít người sử dụng chúng. Nhưng tính hữu dụng của điện thoại tăng lên khi ngày càng nhiều gia đình, cửa hàng và văn phòng tham gia vào mạng lưới sử dụng điện thoại. Trường hợp này được gọi là hiệu quả mạng lưới – một hiện tượng trong đó giá trị của một sản phẩm tăng lên khi bán được nhiều sản phẩm hơn và khi mạng lưới người sử dụng nhiều hơn.

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

hút nhiều người mua nhất. Điều này đã nhanh chóng làm website của Omidyar trở thành sàn đấu giá trực tuyến vượt trội, tiếp tục hỗ trợ sự tăng trưởng đáng kể của eBay.

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

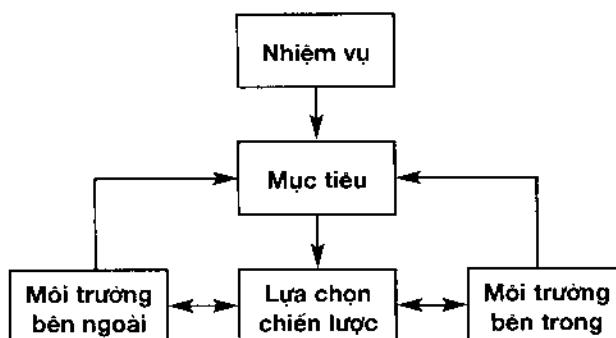
Thành công với một chiến lược mạng lưới phụ thuộc nhiều vào khả năng của công ty trong việc tiến lên phía trước và trở thành nhà cung cấp thống trị. Làm như vậy sẽ để lại rất ít cơ hội cho những kẻ thách đấu, đó cũng là lý do tại sao một số người gọi đây là chiến lược người thắng nắm giữ tất cả. eBay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

Chương này đã trình bày bốn chiến lược chung. Mỗi chiến lược đều có ưu thế riêng. Có khả năng là một chiến lược hoặc một hình thức biến thể nào đó sẽ phù hợp với công ty bạn.

Nhưng đó là chiến lược nào? Hãy tìm câu trả lời thông qua nhiệm vụ, mục tiêu của công ty bạn, và những gì mà bạn đã tìm hiểu được qua phân tích các yếu tố bên trong và bên ngoài, như được trình bày ở hình 3-3. Hãy nghĩ đến nhiệm vụ khi thiết lập phạm vi để bạn có thể tìm ra chiến lược mới. Các mục tiêu của bạn sẽ tạo cơ sở về thành quả mà chiến lược đó phải có khả năng đạt được. Sau đó hãy dùng phân tích SWOT để xác định các mối đe dọa và cơ hội cũng như các năng lực hiện tại của công ty. Ba yếu tố này, cùng với sự tham khảo ý kiến những người có kiến thức và kinh nghiệm trong lĩnh vực bạn đang kinh doanh, chắc chắn bạn sẽ có được những lựa chọn đúng đắn và hiệu quả nhất.

HÌNH 3-3

Lựa chọn chiến lược hiệu quả nhất



Tuy nhiên, bạn cũng cần hiểu rằng bất kỳ lựa chọn chiến lược nào cũng có sự đánh đổi. Nếu bạn tập trung vào một phân khúc khách hàng hẹp, như trường hợp của USAA, bạn sẽ phải từ bỏ ý tưởng phục vụ thị trường chung rộng lớn. Như Michael Porter đã cảnh báo: “*Những công ty nỗ lực cung cấp mọi thứ cho mọi khách hàng sẽ có nguy cơ bị rối tung lên vì khách hàng thay*

đối quyết định hàng ngày mà không theo một cơ cấu rõ ràng nào hết". Vì vậy, nếu bạn muốn trở thành nhà bán lẻ chi phí thấp trong lĩnh vực của mình, đừng cố lập một chuỗi cửa hàng đặc biệt cung cấp dịch vụ hay sản phẩm cho nhiều đối tượng khách hàng phức tạp và đa dạng. Bạn sẽ làm rối loạn chính bạn và cả thị trường, thậm chí có thể mất nhiều tiền bạc.

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

TÓM TẮT

- Chiến lược *dẫn đầu về chi phí thấp* phù hợp nhất ở những lĩnh vực kinh doanh cung cấp sản phẩm và dịch vụ thông thường.
- Cải thiện liên tục về hiệu suất hoạt động, tái thiết quy trình, khai thác đường cong kinh nghiệm, sức mạnh dây chuyền cung ứng, và thiết kế lại sản phẩm là những phương pháp nhằm đạt được sự dẫn đầu về chi phí thấp.
- *Chiến lược tạo nên sự khác biệt* sẽ làm cho sản phẩm hay dịch vụ khác với đối thủ cạnh tranh theo cách được khách hàng đánh giá cao.
- Các sản phẩm thông thường - tức những sản phẩm có các tính năng, chất lượng và giá cả ở mức tiêu chuẩn - có thể trở nên khác biệt với các đối thủ bằng những phương tiện giao hàng nhanh hơn, đáng tin cậy hơn hay dịch vụ hỗ trợ tối ưu cho khách hàng.

- Có thể dùng các mối quan hệ mạnh mẽ với khách hàng để giữ chân những người có khả năng tìm đến các nhà cung cấp có chi phí thấp hơn.
- Để phát huy hiệu quả, chiến lược *mối quan hệ với khách hàng* phải cung cấp điều gì đó mà khách hàng đánh giá cao, chẳng hạn như đơn giản hóa cuộc sống hoặc công việc của họ, lợi ích liên tục, dịch vụ được cá nhân hóa hay các giải pháp theo nhu cầu của khách hàng.
- *Hiệu quả mạng lưới* là một hiện tượng trong đó giá trị của một sản phẩm tăng lên khi bán được nhiều sản phẩm hơn. Các công ty theo đuổi hoặc hưởng lợi từ chiến lược này thành công ở mức độ có thể giúp họ tiến lên phía trước và trở thành nhà cung cấp thống trị một sản phẩm hay dịch vụ nào đó, chẳng hạn như sàn bán đấu giá trực tuyến của eBay hay hệ điều hành Windows của Microsoft.
- Khi chọn lựa chiến lược, hãy luôn chú ý đến sự phù hợp giữa chiến lược và thị trường khách hàng mục tiêu.

4

CÁC BƯỚC CHUYỂN CHIẾN LƯỢC

Cơ chế của sự thành công

Nội dung chính:

- *Đạt được vị trí đầu cầu trong một thị trường đã bị chiếm giữ*
- *Đổi mới để vượt qua rào cản đối với việc gia nhập thị trường*
- *Áp dụng chiến lược judo*
- *Gia nhập thị trường nhờ tạo sự khác biệt cho sản phẩm*
- *Xác lập và thống trị thị trường mới*
- *Tránh các rào cản thông qua việc mua bán, sáp nhập hay liên doanh*

Chương trước đã trình bày bốn loại chiến lược phổ biến nhất: sự dẫn đầu về chi phí thấp; tạo khác biệt cho sản phẩm hay dịch vụ; mối quan hệ với khách hàng; và hiệu quả mạng lưới; cũng như việc lựa chọn chiến lược hoặc hình thức biến thể hiệu quả nhất cho một công ty. Chương này sẽ tiếp tục thảo luận về vấn đề này, hướng dẫn bạn cách sử dụng chiến lược để gia nhập thị trường và xây dựng thế phòng thủ trong thương trường bằng việc khám phá một số bước đi chiến lược tiềm năng.

ĐẠT ĐƯỢC VỊ TRÍ ĐẦU CÀU CỦA THỊ TRƯỜNG

Trong cuốn sách *On War* về chủ đề chiến lược quân sự, Carl von Clausewitz đã viết: “*Nơi nào không thể đạt được ưu thế tuyệt đối, bạn phải tạo ra một ưu thế tương đối bằng cách tận dụng thành thạo những gì bạn có*”. Von Clausewitz đã nhắc nhở chúng ta rằng nhà chiến lược phải tính toán tình hình thực tế của thị trường và sự tồn tại của các đối thủ cạnh tranh, trong đó một số đối thủ sẽ có sức mạnh thị trường và nguồn lực tài chính mạnh hơn. Điều này có nghĩa rằng một công ty phải đánh vào điểm yếu của đối thủ hoặc vào nơi mà đối thủ hầu như không có khả năng chống trả, hay không thể chống trả hiệu quả. Việc lựa chọn chiến lược cần được xây dựng trên quan điểm này.

Hãy xem trường hợp của ngành công nghệ ô tô Mỹ suốt các thập niên 1960 và 1970. Vào thời điểm này, không có nhà sản

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

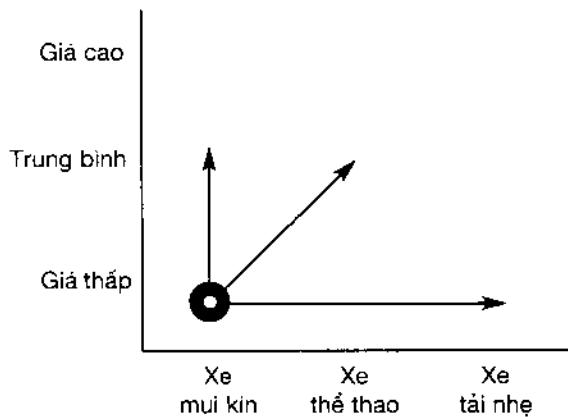
Trước đó khá lâu, Datsun, Fiat, và Renault đã cùng Volkswagen sản xuất những chiếc xe nhỏ, tiết kiệm nhiên liệu cho một phân khúc thị trường giá thấp trong thị trường khổng lồ của Mỹ, nơi mà họ có được ưu thế tương đối và không gặp sự phản đối mạnh mẽ của khách hàng. Toyota, Mitsubishi, Honda và các hãng xe khác theo sau và gặt hái được thành công. Sự thiếu hụt và tăng giá nhiên liệu vào thập niên 1970 đã tạo điều kiện thuận lợi cho các nhà sản xuất xe nhỏ và đưa họ lên các phân khúc thị trường lớn hơn, nhiều lợi nhuận hơn. Hình 4-1 thể hiện các nhà sản xuất nước ngoài, đặc biệt là từ châu Á, đã chuyển bước chiến lược từ vị trí đầu cầu ban đầu thành các phân khúc thị trường khác nhau, chủ yếu là ở mức giá trung bình. Đến thập niên 1990, một số nhà sản xuất này đã giới thiệu các dòng xe như Lexus nhằm thách thức phân khúc thị trường xe mui kín giá cao, nhiều lợi nhuận; và họ cũng đã làm tương tự với loại xe tải nhỏ đang ngày càng phát triển.

Các nhà sản xuất đồng hồ châu Á cũng áp dụng phương pháp tương tự vào đầu thập niên 1970 khi họ tham gia vào phân khúc giá thấp của thị trường đồng hồ cá nhân, nơi mà doanh số trên đơn vị sản phẩm có thể sẽ lớn còn lợi nhuận thì thấp, và sự

chống đối của các công ty thống trị cũng yếu ớt. Các nhà sản xuất đồng hồ cao cấp không hào hứng trong việc tranh đua với các công ty châu Á ở những thị trường lợi nhuận thấp mà hài lòng với các phân khúc thị trường giá cao và lợi nhuận cao của mình. Tuy nhiên, khi các tân binh này đã thiết lập được một vị trí đầu cầu, họ cũng phát triển sản phẩm cho các phân khúc lợi nhuận cao, buộc các nhà sản xuất uy tín của châu Âu và Bắc Mỹ phải đổi mới với thế cạnh tranh khốc liệt hơn.

HÌNH 4-1

Di chuyển ra khỏi vị trí đầu cầu



Bài học trong cả hai ví dụ này là hãy nhắm vào nơi mà các đối thủ bộc lộ điểm yếu hoặc không quan tâm đến những gì bạn đang làm. Đây là lời khuyên của Clausewitz, lời khuyên này có thể áp dụng trong mọi ngành kinh doanh. Chẳng hạn, ban đầu Sam Walton đã không đổi đầu với Sears hay J.C. Penney – các đại gia kinh doanh bán lẻ lúc đó. Ông chủ trương đặt các cửa hàng Wal-Mart mới của mình ở các thành phố nhỏ nơi các đối thủ mảnh mè chưa quan tâm đến.

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

GIA NHẬP THỊ TRƯỜNG THÔNG QUA ĐỔI MỚI QUY TRÌNH

Khi gia nhập thị trường, có một số rào cản buộc bạn phải đương đầu trực tiếp. Thế nhưng, điều này có thể tốt kém, nguy hiểm, thậm chí có khả năng làm suy yếu cả người tấn công lẫn người phòng thủ. Phương pháp hiệu quả hơn là đem lại sự đổi mới cho thị trường - một điều gì đó chuyển thế mạnh của đối thủ cạnh tranh đã đứng vững thành điểm yếu.

Ví dụ, khi công ty Nucor bắt đầu nghĩ đến việc tham gia vào thị trường thép cuộn, họ phải đối mặt với các đối thủ có tuyển phòng thủ vững chắc và đã đầu tư hàng tỉ đô la vào các nhà máy khổng lồ để sản xuất thép cuộn với mức giá cạnh tranh. Nucor không đủ nguồn lực tài chính để đầu tư nhiều như vậy. Giải pháp của Nucor là triển khai một phương pháp hoàn toàn mới, hiệu quả về chi phí để sản xuất sản phẩm tương tự. Đặc biệt hơn, công ty đã đăng ký công nghệ “đổ khuôn liên tục” - bí quyết của các nhà sản xuất thép trong hơn 100 năm, và làm cho công nghệ đó hoạt động. Tiếp theo, công ty quyết định dùng thép vụn làm vật liệu thô. Các nhà sản xuất thép lớn lúc bấy giờ vẫn đào quặng thô từ lòng đất rồi chuyển đến các lò nung hơi để đổ và tạo hình các khối thép lớn bằng tẩm nệm. Những khối thép này lại được đưa đến các máy cán và lò nung lại để giảm dần 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 điện có thể làm tan chảy thép vụn thành thép nấu chảy ngay tại chỗ khi cần thiết.

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

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

Dù công ty của bạn chuyên về sản xuất hay dịch vụ, thì việc đổi mới quy trình cũng có thể là tấm vé đưa bạn bước vào thị trường mục tiêu hoặc đạt được vị trí thống trị trong thị trường ấy. Công ty bạn đã bao giờ nghĩ đến phương pháp này chưa?

ÁP DỤNG CHIẾN LUỢC JUDO

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

doanh cũng có thể dùng chiến lược này khi đối đầu với các đối thủ cạnh tranh mạnh hơn. Hai người giải thích: “*Nguyên tắc di chuyển ném đối thủ cạnh tranh của bạn ra khỏi thế thăng bằng và vô hiệu hóa các lợi thế ban đầu của họ. Nguyên tắc giữ thế thăng bằng giúp bạn tham gia cuộc cạnh tranh và sống sót qua cuộc tấn công. Nguyên tắc sử dụng đòn bẩy có thể giúp bạn hạ gục đối thủ. Khi được sử dụng cùng nhau, ba nguyên tắc này sẽ giúp bạn đánh bại đối thủ ở 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 chiến lược tránh những hành động như thách thức trực tiếp, vì đây là tín hiệu mời gọi các đối thủ mạnh hơn tấn công. Capital One đã vận dụng nguyên tắc này để tránh sự tấn công bằng cách phát triển công ty theo cách thức né tránh sự chú ý của công luận. Mỗi khi công ty tung ra một loại sản phẩm mới cho một phân khúc khác trong thị trường thẻ tín dụng, họ không quảng cáo hay tiết lộ cho giới truyền thông kế hoạch của mình. Công ty chỉ gửi thư trực tiếp đến hàng ngàn khách hàng tiềm năng. Cho dù nhiều thư đã bị chặn đứng, song Citibank và các đối thủ cạnh tranh lớn khác vẫn không thể nào biết được mục đích của Capital One.

Nguyên tắc di chuyển cũng hướng dẫn nhà chiến lược nhắm đến các cơ hội mà đối thủ không thể phản ứng do phụ thuộc nhiều vào sức mạnh nên di chuyển chậm hơn. Các hãng lớn, như Big Steel trong trường hợp Nucor, có vô số tài sản, phương pháp sản xuất, nhân công và mối quan hệ với khách hàng. Những tài sản đó có thể gây khó khăn cho việc thay đổi. Họ thiếu sự linh hoạt nên không thể từ bỏ chúng một cách đơn giản. Những công ty nhỏ mới gia nhập thị trường tuy thiếu sức mạnh so với những đối thủ cạnh tranh lớn này, nhưng có khả

năng di chuyển nhanh hơn để có được những cơ hội thị trường mới và sẵn sàng chấp nhận quy trình mới. Với nhận thức này, họ tránh đối đầu trực tiếp với các đối thủ mạnh.

Nguyên tắc 2: Giữ thế thăng bằng

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

Họ đưa ra ví dụ về Drypers. Công ty này đã nỗ lực khẳng định tên tuổi của mình trên thị trường là một nhà sản xuất tã giấy trẻ em. Procter & Gamble - đại gia trong lĩnh vực này - đã bao trùm Texas với các phiếu giảm giá nhằm giảm nát sự ra đời của Drypers ở thị trường quan trọng này. Không thể theo kịp chiến dịch khuyến mãi của P&G, Drypers chấp nhận các phiếu giảm giá của đối thủ. P&G cung cấp càng nhiều phiếu giảm giá thì Drypers càng bán được nhiều tã giấy. Trong thực tế, Drypers đã trở thành người hưởng lợi từ chương trình khuyến mãi tổn kém của đối thủ.

Nguyên tắc 3: Sử dụng đòn bẩy

Theo Yoffie và Kwak, những người sử dụng chiến lược judo áp dụng nguyên tắc đòn bẩy bằng cách biến điểm mạnh của đối thủ thành điểm yếu. Có thể đạt được điều này bằng cách tạo mâu thuẫn giữa một đối thủ cạnh tranh và đồng minh của đối thủ ấy - khiến họ đấu tranh chống lại nhau thay vì đấu tranh chống bạn. Cũng có thể đạt được điều này bằng cách làm một điều gì đó khiến tài sản của đối thủ thành các chướng ngại vật. Yoffie và Kwak nêu

ví dụ về Freeserve – một nhà cung cấp dịch vụ Internet hàng đầu của nước Anh – phải đổi mặt với sự cạnh tranh khốc liệt từ AOL. AOL đã đầu tư mạnh vào thương hiệu, 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. “Bước tiến này đã buộc AOL phải ra một quyết định đau đớn: giao chiến với Freeserve, và buộc phải chọn lựa giữa việc chấm dứt công việc kinh doanh chi phí cao, lợi nhuận cao, với việc giữ chặt chiến lược của mình và chứng kiến thị phần sụp đổ”.

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

GIA NHẬP THỊ TRƯỜNG THÔNG QUA VIỆC TẠO KHÁC BIỆT CHO SẢN PHẨM

Tạo khác biệt cho sản phẩm là một chiến lược khác để có được chỗ đứng trên thị trường. Nhà phát minh Edwin Land và công ty Polaroid do ông sáng lập đã áp dụng chiến lược này trong ngành kinh doanh nhiếp ảnh. Suốt thập niên 1950, khi Land phát triển công nghệ của mình, ngành nhiếp ảnh đã định hình với sự thống trị của Kodak. Land sẽ chẳng bao giờ phát triển nếu tạo ra thương hiệu phim ảnh truyền thống cho mình vì thị trường này đã được phục vụ rất tốt. Vì thế, ông đã tạo ra một loại phim có thể cho ra đời bức ảnh chỉ trong một phút. Đặc điểm mới lạ này đã làm sản phẩm của Polaroid trở nên khác biệt. Công nghệ chụp ảnh lấy liền đã được nhiều người hưởng ứng, và công việc kinh doanh của Land phát triển trong nhiều thập niên.

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

Một số người tạo sự khác biệt cho sản phẩm bằng cách cố giữ vị thế độc quyền trong hơn hai hoặc ba năm. Hãy xem kinh nghiệm của Công ty Minnetonka ở Minnesota. Công ty đã giới thiệu sản phẩm “xà phòng nước” cho một thị trường đã ổn định do các công ty lớn trên toàn nước Mỹ thống trị. Sản phẩm xà phòng nước này được đóng vào một chai nhựa nhỏ có gắn một cái bơm để dễ sử dụng. Xà phòng nước chẳng phải là một phát minh khoa học mới lạ. Bất kỳ ai có một phòng thí nghiệm nhỏ và kiến thức hóa học cơ bản cũng có thể phát triển một phiên bản như vậy. Trong thực tế, vào năm 1865, xà phòng nước đầu tiên phát triển ở Mỹ đã được cấp bằng sáng chế. Hơn một thế kỷ sau, vào năm 1980, Minnetonka đã giới thiệu và xây dựng thương hiệu cho phiên bản của riêng mình. Những nhà sản xuất và phân phối xà phòng lớn lúc bấy giờ có thể giới thiệu một phiên bản xà phòng cạnh tranh và đủ sức bóp chết nhà cách tân mới phất lên này bằng làn sóng khuyến mãi và ưu đãi tại các cửa hàng. Nhưng Minnetonka đã thực hiện các bước bảo vệ chính mình trong một thời gian ngắn bằng cách mua hết toàn bộ nguồn cung ứng bơm nhựa mà các nhà sản xuất xà phòng nước đều cần. Điều này đã dồn cuộc cạnh tranh vào bước đường cùng trong một thời gian. Đến năm 1987,

Minnetonka đã bán sản phẩm kinh doanh xà phòng nước của mình cho Colgate và hãng này đã mở rộng thương hiệu với nhiều sản phẩm phiên bản mới.

XÁC LẬP VÀ THỐNG TRỊ MỘT THỊ TRƯỜNG MỚI

Có phải bạn đang cạnh tranh để theo kịp hoặc vượt trội đối thủ của mình về chi phí, chất lượng và đặc điểm sản phẩm? Đây có thể là trò chơi của kẻ thua cuộc. Phương pháp hiệu quả hơn là xác lập một thị trường hoàn toàn mới mà chưa có đối thủ cạnh tranh nào chinh phục. Nếu bạn bao trùm những khu vực chính chưa khai phá của thị trường đó với những sản phẩm và dịch vụ tốt, bạn sẽ đạt được sự thống trị để nâng cao rào cản cho những đối thủ khác muốn gia nhập thị trường mới này.

Hay xem trường hợp của Sony. Sony đã thành công khi tung ra Walkman - một sản phẩm đáp ứng thị trường máy nghe nhạc âm thanh nổi bỏ túi. Ngay khi được giới thiệu lần đầu vào năm 1979, Walkman đã đem lại cho người sử dụng âm thanh kỳ diệu của một chiếc máy nhỏ gọn có thể bỏ trong cặp hoặc túi áo khoác hoặc gắn vào thắt lưng với giá rẻ. Không một sản phẩm nào đủ sức cạnh tranh với Walkman. Sản phẩm này đã được hàng triệu người sử dụng, từ người đi xe buýt, người chạy bộ, đến dân ghiền nhạc, giới văn phòng... Để lấp đầy các phân khúc thị trường mới này và đạt được sự thống trị, công ty đã giới thiệu các phiên bản khác của Walkman, chủ yếu đều dựa trên cùng một nền sản phẩm: phiên bản có kiểu dáng thể thao, phiên bản có đài AM/FM, v.v. Mặc dù các đối thủ cạnh tranh chẳng mấy chốc cũng nhảy vào thị trường với các phiên bản riêng, nhưng Sony vẫn giữ thế thống trị và tiếp tục giới thiệu các mẫu sản phẩm mới.

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

Phá vỡ công thức cũ

Thành công thường là rào cản cho việc đổi mới thị trường vì nó tạo ra một công thức kinh hâm sự thay đổi và cách tân. Ví dụ, vào cuối thập niên 1970, thế giới máy tính được thống trị bởi các dòng máy tính trung tâm (mainframes), và IBM đã thống lĩnh ngành kinh doanh này. Vì thế, khi máy tính cá nhân bắt đầu xuất hiện, IBM không quan tâm nhiều. Công ty vẫn đang thành công với những chiếc máy tính lớn và phân phối bằng cách cho các doanh nghiệp thuê lại. Sản xuất máy tính để bàn và bán những máy tính nhỏ, rẻ tiền cho các cá nhân là ý tưởng xa lạ đối với IBM. Cách duy nhất để IBM có thể đưa chiếc máy tính cá nhân đầu tiên của họ ra thị trường là thông qua các nhóm kỹ sư ở Boca Raton, Florida, cách xa trung tâm chính của công ty.

Đôi khi phương pháp tốt nhất để phá vỡ công thức cũ và nhắm đến một thị trường mới là giao quyền chủ động cho một chi nhánh hay phòng ban mới.

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

Để tạo ra một thị trường mới, hãy chuyển tư duy của bạn từ việc sản xuất sản phẩm sang một điều gì đó cần thiết hơn: thỏa mãn nhu cầu cấp bách nhất của 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 thế của nhiều lĩnh vực để cung cấp giá trị mới cho khách hàng?".

Bỏ qua những quy tắc cũ để bắt đầu một lối tư duy mới không phải là việc dễ dàng, đặc biệt là khi bạn đã thành công với những quy tắc đó. Nhưng đó lại là cách duy nhất để bạn tiến vào những thị trường mới mẻ, không có đối thủ cạnh tranh.

MUA CHỖ TRONG THỊ TRƯỜNG

Đôi khi cách nhanh nhất và chắc chắn nhất để tham gia vào thị trường mới hoặc mở rộng đáng kể trong một thị trường hiện tại là mua chỗ cho bạn bằng các chiến lược mua lại, sáp nhập hay liên doanh với các doanh nghiệp khác. Hãy xem ví dụ sau:

Một nhà sản xuất ở Anh nhận thấy một số nước châu Á công nghiệp hóa là cơ hội để mở rộng thị trường. Họ gửi nhân viên sang Nhật, Hàn Quốc và Trung Quốc để mở các văn phòng kinh doanh, nhưng tất cả đều quay trở về với hai bàn tay trắng. Thế

là công ty cố thiết lập các thỏa thuận phân phối và bán hàng với các công ty địa phương, nhưng những sáng kiến này cũng chẳng đem lại kết quả gì. Cuối cùng, công ty quyết định phương pháp hiệu quả nhất là liên doanh với một đối tác châu Á. Đối tác đó hiểu rõ thị trường, có một mạng lưới phân phối uy tín, và am hiểu các yêu cầu văn hóa để kinh doanh thành công trong thị trường mục tiêu này. Theo các điều khoản liên doanh, công ty Anh này sẽ cung cấp 2/3 vốn và chuyển hàng đến nhà kho do các đối tác ở Hồng Kông làm chủ. Đối tác châu Á của họ sẽ phân phối những hàng hóa này cùng sản phẩm của chính họ, và chịu trách nhiệm bán sản phẩm của công ty Anh. Đổi lại, họ cũng sẽ chuyển một số sản phẩm sản xuất ở châu Á của mình cho đối tác Anh để phân phối.

Liên doanh chỉ là một trong nhiều phương pháp để gia nhập thị trường. Mỗi bên đều đóng góp một thứ gì đó mà bên kia cần để kinh doanh, và mỗi bên đều nhằm mục đích thu hút một phần lợi ích. Liên doanh là cách thức giúp bạn tham gia một thị trường không quen thuộc. Cách thức này cũng đem lại các cơ hội học hỏi 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 nước Mỹ suốt thập niên 1990 và những năm chuyển giao sang thế kỷ mới thông qua một chiến lược mua lại quyết liệt. Sau đó, Fleet Bank đã bị Bank of America mua lại với mục đích tương tự. Ở một lĩnh vực khác, eBay mua lại nhà đấu giá Butterfield & Butterfield như một phần trong chiến lược củng cố nhanh chóng càng nhiều “không gian” bán đấu giá càng tốt. Sau đó họ mua Kruse International – một công ty bán đấu giá sưu tập ô tô hàng đầu – cũng với mục đích mở rộng quy mô hoạt động.

Mua lại có thể là con đường nhanh nhất để tiến đến mục tiêu nhưng thành công bằng cách này không chắc chắn. Trên thực tế, hầu hết các cuộc nghiên cứu về vấn đề mua lại đều cho thấy mức độ thất vọng là rất cao, nếu không muốn nói là thất bại hoàn toàn. Trong một cuộc nghiên cứu cho cuốn sách *Good to Great*, tác giả Jim Collins đã yêu cầu một trong những cộng sự của mình xác định vai trò của các vụ sáp nhập và mua lại lớn trong việc tạo ra kết quả xuất sắc. Collins đã phát biểu trên tờ *Time*: "... dù bạn có thể mua con đường phát triển cho mình, nhưng bạn không thể mua con đường tiến đến sự vĩ đại". Tệ hơn nữa: "*Hai kẻ tầm thường lớn gia nhập với nhau chẳng bao giờ trở thành một công ty thịnh vượng*". Trong khi những công ty tầm thường không tiến bộ khi tìm kiếm sự thành đạt thông qua các hoạt động M&A⁽¹⁾, thì các công ty lớn nhận thấy rằng những hoạt động M&A của họ đáp ứng ba tiêu chuẩn sau: (1) nhấn mạnh những gì công ty đã làm tốt hơn tất cả các công ty khác; (2) đề cao phương tiện kinh tế mạnh mẽ đã tồn tại từ trước; và (3) phù hợp với 'niềm đam mê chạy đua' của nhiều người trong công ty".

Chương này đã trình bày các phương pháp thực tế để gia nhập thị trường. Bạn có thể chọn một phương pháp phù hợp với hoàn cảnh kinh doanh của bạn. Tuy nhiên, hãy thận trọng vì mức độ khả thi của chiến lược thường bị giới hạn bởi một số yếu tố kìm hãm. Chẳng hạn trong các ví dụ trên, Sony và Apple đã tạo ra các thị trường mới thành công và lấp đầy những vùng chính chưa khai phá bằng các sản phẩm giàu trí tưởng tượng của họ, nhưng không phải công ty nào cũng có được năng lực sáng tạo, kiến thức về khách hàng, nguồn lực tài chính và kỹ thuật để thực hiện. Tương tự như vậy, chiến lược gia nhập thị trường dựa trên liên doanh cho rằng bên khởi xướng phải có đặc điểm hay sản phẩm đặc biệt để cung cấp cho đối tác liên doanh, nhưng không phải mọi công ty đều có điều đó.

(1) M&A - Mergers and Acquisitions: Hoạt động Mua bán và Sáp nhập.

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

TÓM TẮT

- Việc giành được và đảm bảo một vị trí đầu cầu của thị trường – thậm chí là ở phân khúc thị trường giá thấp và lợi nhuận thấp – có thể đưa bạn vào vị trí thuận lợi để mở rộng ra các phân khúc hấp dẫn và nhiều lợi nhuận hơn.
- Khi các rào cản đối với việc gia nhập thị trường quá khốc liệt, hãy tránh việc tấn công trực tiếp. Thay vào đó, hãy cố triển khai một quy trình mới ưu việt hơn để làm những gì mà các đối thủ cạnh tranh vững mạnh đang làm.
- Theo David Yoffie và Mary Kwak, chiến lược Judo dựa trên ba nguyên tắc: di chuyển, giữ thế thăng bằng, và sử dụng đòn bẩy. Mỗi nguyên tắc đều hữu ích khi cạnh tranh với các đối thủ mạnh hơn và lớn hơn.
- Để thành công, sự khác biệt của sản phẩm phải được khách hàng mục tiêu đánh giá cao. Để đem lại một vị thế vững chắc, sản phẩm phải được bảo vệ bởi bằng sáng chế hoặc các phương pháp khiến các đối thủ không thể sao chép hoặc gấp khó khăn trong việc sao chép.
- Mua lại doanh nghiệp và liên doanh là các bước tiến chiến lược khác để gia nhập và mở rộng thị trường. Nhưng hãy thận trọng vì các chiến lược đó thường mang lại sự thất bại hay nỗi thất vọng.

5

TỪ CHIẾN LƯỢC ĐẾN VIỆC THỰC HIỆN

Hướng đến sự phù hợp

Nội dung chính:

- *Những khác biệt giữa việc hoạch định chiến lược và thực hiện chiến lược*
- *Chuẩn bị để thực hiện*
- *Sự phù hợp và các nguồn lực hỗ trợ việc thực hiện chiến lược*
- *Các yếu tố để thực hiện thành công: con người, động cơ, hoạt động hỗ trợ, cơ cấu tổ chức, văn hóa, và vai trò lãnh đạo*

Công việc phân tích SWOT thật vất vả, nhưng một khi đã được hoàn tất, các nhà điều hành có thể đóng vai trò chính yếu, triển khai các sáng kiến táo bạo để tấn công đối thủ, lôi kéo khách hàng và chinh phục thị trường. Tuy nhiên, chiến lược sẽ dễ rơi vào lãng quên nếu nó không được chú tâm vào việc thực hiện. Thực hiện chiến lược là các biện pháp cụ thể chuyển mục đích thành hành động nhằm tạo ra kết quả. Việc thực hiện chiến lược đòi hỏi phải có sự tập trung quản lý liên tục ở tất cả các cấp. Khác với việc lập chiến lược vốn định hướng theo thị trường, việc thực hiện chiến lược định hướng theo hoạt động. Thực hiện xuất sắc là điều hoàn toàn cần thiết và có khả năng đem lại những phần thưởng lớn.

Hai hoạt động khác biệt

Có sự khác biệt giữa việc lập chiến lược và thực hiện chiến lược. Ngay cả những từ ngữ dùng để mô tả chúng cũng rất khác nhau.

Lập chiến lược

Phân tích và hoạch định

Tư duy

Khởi phát

Ở cấp trên

Định hướng theo thị trường

Lập mục tiêu

Thực hiện chiến lược

Thực thi

Hành động

Theo sau

Từ trên xuống

Định hướng theo hoạt động

Đạt mục tiêu

Hãy xem trường hợp của Herman Miller, Inc. Công ty có trụ sở đặt tại Michigan này là đơn vị dẫn đầu lĩnh vực kinh doanh đồ gỗ văn phòng ở Bắc Mỹ và là nhà cung cấp cho các công ty lớn. Vào đầu thập niên 1990, ban lãnh đạo công ty này đã nhận ra rằng các công ty nhỏ đại diện cho một thị trường chưa được phục vụ thỏa đáng và đang trên đà phát triển nhanh chóng. Khác với những khách hàng là các công ty lớn có thu nhập ổn định, các công ty nhỏ này tiết kiệm từng đồng xu và có chu kỳ hoạch định ngắn. Họ không quan tâm nhiều đến vô số sản phẩm của Miller về khôn gian làm việc, bàn giấy, ghế và các công trình xây dựng... Họ chỉ chọn những đồ dùng văn phòng tương đối rẻ tiền, được giao hàng nhanh chóng và kịp thời.

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

Các nhà quản lý công ty đã tiếp cận vấn đề thực hiện chiến lược bằng cách trước hết quan sát các quy trình chính hiện tại, từ việc lấy đơn hàng đến việc giao nhận và lắp ráp. Dựa trên phân tích đó, họ lập một bộ phận hoạt động mới gọi là SQA⁽¹⁾. Họ cũng tạo ra một chuyên cung ứng mới giúp cho bộ phận SQA có thể giao hàng đúng hẹn với khách hàng. Tất cả những người tham gia vào chuyên cung ứng này, kể cả những người bán bên ngoài, đều được kết nối thông qua một hệ thống thông tin hiện

(1) SQA - for simple, quick, affordable: Tính đơn giản, nhanh chóng và trong khả năng chi trả.

đại đảm bảo tốc độ lắn tính chính xác. Sau đó các nhà quản lý và giám sát đi vào công việc, đảm bảo rằng mọi người từ nhân viên bán hàng đến nhân viên lắp ráp hay nhân viên giao hàng đều hiểu được tầm quan trọng của tính nhanh chóng, không sai sót và đúng thời gian.

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

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

Để đi từ chiến lược đến việc thực hiện cần phải có sự tập trung vào một số vấn đề về cơ cấu, nhân sự và nguồn lực. Bất kỳ chiến lược thành công nào cũng phải được xây dựng quanh

một tập hợp các hành động và cơ cấu chặt chẽ, vững chắc. Đó chính là sự phù hợp. Đối với một doanh nghiệp, sự phù hợp là tình huống trong đó cơ cấu tổ chức, hệ thống hỗ trợ, quy trình, kỹ năng con người, nguồn lực và sự tương thưởng hỗ trợ cho các mục tiêu chiến lược. Trong một cuốn sách về chủ đề này, George Labovitz và Victor Rosansky đã xác định bốn yếu tố phù hợp: chiến lược, quy trình, con người (nhân viên), và khách hàng. Họ viết: "*Khi bốn yếu tố này được kết nối đồng thời, từng yếu tố sẽ được hỗ trợ và củng cố bởi các yếu tố khác... và kết quả là sẽ đưa đến những điều tốt đẹp*".

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

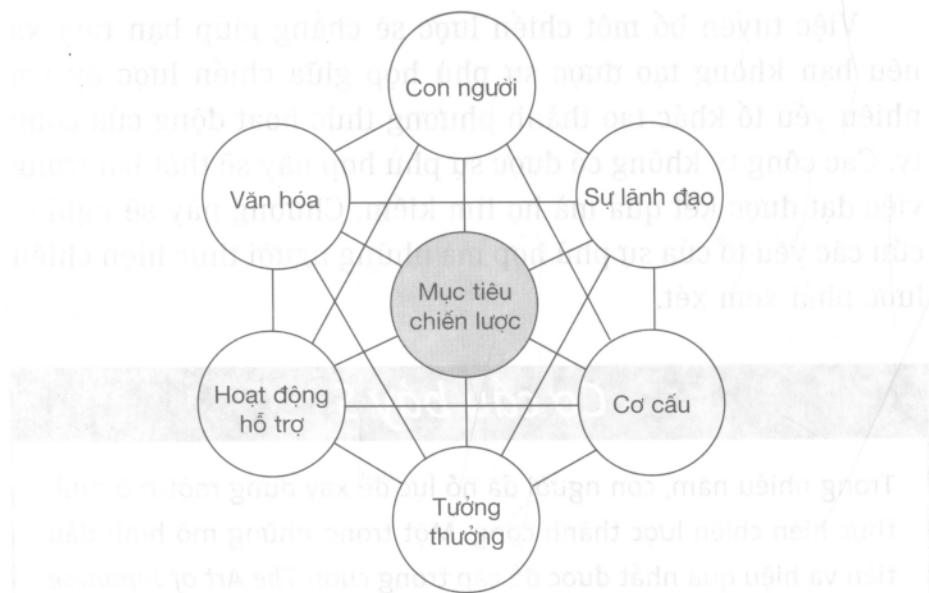
Cơ cấu bảy S

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

Các yếu tố phù hợp chiến lược liên quan đến con người, động cơ, hoạt động hỗ trợ, cơ cấu tổ chức, văn hóa và sự lãnh đạo doanh nghiệp (hình 5-1). Hãy chú ý trong hình này về việc từng yếu tố phù hợp với các mục tiêu chiến lược và với yếu tố khác như thế nào, tạo ra một nền tảng vững chắc để thực hiện chiến lược và thành công chung cuộc.

HÌNH 5-1

Phân tích các yếu tố bên trong và bên ngoài



CON NGƯỜI VÀ SỰ TƯỞNG THƯỞNG

Cấp quản lý và mọi nhân viên đều phải liên quan đến việc thực hiện chiến lược. Nhà quản lý cấp cao chịu trách nhiệm truyền đạt mục đích chiến lược cho nhân viên, còn các nhà quản lý cấp

trung và cấp thấp hơn phải chuyển mục đích đó thành cách thức làm việc của nhân viên cấp dưới. Cấp quản lý cũng phải đảm bảo công ty có:

- Những người có kỹ năng phù hợp để thực hiện chiến lược thành công (có thể đạt được điều này thông qua việc tuyển dụng và đào tạo)
- Những người có thái độ ủng hộ chiến lược
- Những nguồn lực mà nhân viên cần để thực hiện tốt công việc.

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

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

Trong trường hợp này, công ty đã có một chiến lược đúng đắn và những quy trình hoạt động đã chứng minh được tính hiệu quả. Nhưng quy trình tuyển chọn nhân sự của công ty đã lệch ra

ngoài sự phù hợp đó. Công ty đã tuyển những người không sẵn lòng tuân theo những quy trình đó. Cách suy nghĩ của những nhân viên chính không phù hợp với công thức kinh doanh của công ty mà lại vô hiệu hóa sức mạnh của công thức đó.

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

Sự đảm bảo tốt nhất cho việc thực hiện chiến lược là cơ chế khen thưởng phù hợp giữa quyền lợi của nhân viên và thành công của chiến lược. Để đạt được điều đó, mọi phòng ban và mọi

nhân viên cần có mục tiêu thực hiện vừa sức với những phần thưởng được nêu rõ ràng nếu đạt được mục tiêu. Và phần thưởng đó nên tương xứng để thu hút mong muốn nỗ lực của nhân viên.

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

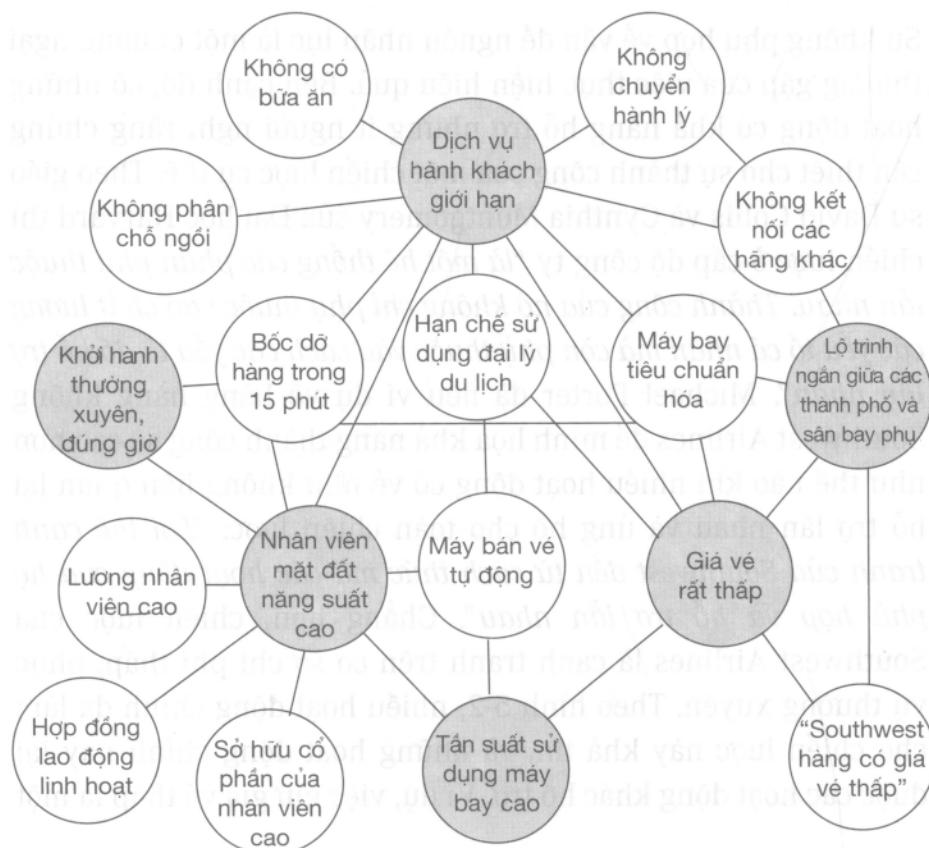
CÁC HOẠT ĐỘNG HỖ TRỢ

Sự không phù hợp về vấn đề nguồn nhân lực là một chướng ngại thường gặp của việc thực hiện hiệu quả. Bên cạnh đó, có những hoạt động có khả năng hỗ trợ nhưng ít người nghĩ rằng chúng cần thiết cho sự thành công của một chiến lược cụ thể. Theo giáo sư David Collis và Cynthia Montgomery của Đại học Harvard thì chiến lược ở cấp độ công ty “là một hệ thống các phần phụ thuộc lẫn nhau. Thành công của nó không chỉ phụ thuộc vào chất lượng các yếu tố cá nhân mà còn phụ thuộc vào cách các yếu tố đó hỗ trợ lẫn nhau”. Michael Porter đã nêu ví dụ về hãng hàng không Southwest Airlines để minh họa khả năng thành công sẽ cao hơn như thế nào khi nhiều hoạt động có vẻ như không liên quan lại hỗ trợ lẫn nhau và ủng hộ cho toàn chiến lược: “Lợi thế cạnh tranh của Southwest đến từ cách thức mà các hoạt động của họ phù hợp và hỗ trợ lẫn nhau”. Chẳng hạn, chiến lược của Southwest Airlines là cạnh tranh trên cơ sở chi phí thấp, phục vụ thường xuyên. Theo hình 5-2, nhiều hoạt động chính đã làm cho chiến lược này khả thi, và những hoạt động chính này lại được các hoạt động khác hỗ trợ. Ví dụ, việc giữ giá vé thấp là một

hoạt động chính của chiến lược. Hoạt động này được hỗ trợ bởi tần suất sử dụng máy bay cao, hạn chế sử dụng các đại lý du lịch, máy bay tiêu chuẩn hóa, phi hành đoàn làm việc công suất cao, v.v. Thiếu bất kỳ hoạt động nào trong số này, chiến lược chi phí thấp của Southwest Airlines sẽ bị hủy hoại. Các đối thủ của Southwest Airlines cố gắng cạnh tranh với chiến lược này bằng cách đưa ra giá vé thấp và khởi hành thường xuyên, nhưng do thiếu các hoạt động hỗ trợ, tất cả đều thất bại. Theo Porter: “*Các hoạt động của Southwest bổ sung cho nhau theo cách thức tạo ra giá trị kinh tế thực sự. Đó là cách mà sự phù hợp chiến lược tạo ra lợi thế cạnh tranh và khả năng sinh lời cao*”.

-HÌNH 5-2

Hệ thống hoạt động của Southwest Airlines



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

Sự thống nhất giữa hành động và lời nói

Sự không phù hợp giữa sự tưởng thưởng và chiến lược thường là kết quả của những gì mà các chuyên gia ở Tổ chức Tư vấn Nguồn nhân lực 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 nguồn nhân lực, các chuyên gia này nêu ví dụ về một công ty công nghệ cao đã đưa ra chính sách trả lương theo năng lực thực hiện. Tuy nhiên, dữ liệu về nguồn nhân lực của công ty này lại cho thấy một điều hoàn toàn khác: Chỉ 5% tổng quy lương liên quan trực tiếp đến năng lực thực hiện của cá nhân. Trong thực tế, những người có thành quả thấp nhất vẫn được nhận thưởng hàng năm nhiều gần bằng những người có năng lực thực hiện cao nhất của công ty.

Ở những công ty có sự mâu thuẫn giữa lời nói và hành động, cơ chế tưởng thưởng xem như đã thất bại trong việc hỗ trợ chiến lược và mục tiêu của công ty. Công ty bạn có gặp phải vấn đề này không?

CƠ CẤU TỔ CHỨC

Các nhà lãnh đạo quân sự thành công luôn biết cách tổ chức lực lượng của mình tùy theo các chiến lược chiến trường. Ví dụ, vào những ngày đầu của Chiến tranh Thế giới thứ hai, các nhà chỉ huy quân đội Đức đã chọn chiến lược tấn công chớp nhoáng. Chiến lược này nhằm mục đích chống lại chiến lược tĩnh mà Bỉ và Pháp thực hiện trong Chiến tranh Thế giới thứ nhất. Tấn công nhanh chóng, bất ngờ, hỗ trợ không lực và sức mạnh tập trung của các binh đoàn thiết giáp di chuyển nhanh là những yếu tố chính trong chiến lược mới của quân đội Đức. Thay vì chiến đấu từ các vị trí cố định trong một trận chiến lâu dài tiêu hao sinh lực như cả hai bên đã làm trong Chiến tranh Thế giới thứ nhất, quân đội Đức quyết định xuyên thủng hoặc đánh lấn sườn các tuyến phòng thủ cố định, gây ra sự tàn phá và sụp đổ ở hậu phương của kẻ thù. Một số trường hợp, lính nhảy dù sẽ được thả xuống đằng sau hoặc ngay sườn địch để tạo ra kết quả tương tự.

Chiến lược mới này đòi hỏi một cơ cấu tổ chức mới. Thay vì dùng mô hình truyền thống là triển khai một binh đoàn thiết giáp nhỏ để hỗ trợ cho lực lượng bộ binh lớn hơn nhiều, thì bây giờ vai trò đã được đảo ngược. Bộ phận thiết giáp trở thành mũi nhọn, còn bộ binh, pháo binh và các bộ phận tiếp tế được tổ chức để hỗ trợ. Mỗi bộ phận hỗ trợ này được bố trí để theo kịp binh đoàn thiết giáp di chuyển nhanh, và tất cả kết nối với nhau qua các kênh thông tin liên lạc chiến trường.

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

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

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

VĂN HÓA VÀ SỰ LÃNH ĐẠO

Văn hóa và sự lãnh đạo là những yếu tố cuối cùng của việc thực hiện chiến lược mà bạn cần xem xét. Những yếu tố này phải hỗ trợ cho cả chiến lược lẫn công việc hàng ngày để thực hiện chiến lược ấy.

Chúng ta có thể tham khảo văn hóa đổi mới của 3M và quy tắc 15% của họ - cho phép nhân viên R&D dành 15% thời gian làm việc để theo đuổi bất kỳ ý tưởng nào có tiềm năng thương mại. Chúng ta cũng nghe nói đến văn hóa hết mình để làm hài lòng khách hàng và hạ thấp 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 mơ hồ

khó đo lường hay mô tả chính xác, nhưng nó lại tồn tại và tạo tiếng nói chung cho công tác quản lý và hành vi của nhân viên. Về một nghĩa nào đó, thuật ngữ này mô tả cách con người nhìn nhận nơi làm việc của họ và cách thức các sự việc được thực hiện. Một công ty có nhiều nam giới và tính chất hoạt động nghiêng về kỹ thuật thì văn hóa của công ty đó sẽ là niềm tự hào về truyền thống đổi mới kỹ thuật và giải quyết vấn đề, hoạt động theo phong cách ra lệnh và kiểm soát. Trái lại, ở một công ty có tỷ lệ ngang nhau về giới tính, thì lại đánh giá cao chất lượng của dịch vụ và sẽ hoạt động theo một phong cách không khắt khe về thứ bậc.

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

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

Khi công ty phát triển, nhu cầu giao phó trách nhiệm và khuyến khích nhân viên áp dụng sáng kiến của mình ngày càng trở nên bức xúc. Điều này đòi hỏi sự khoan dung đáng kể. Với những nhân viên mà chúng tôi giao thẩm quyền và trách nhiệm, nếu là người có năng lực, họ sẽ muốn làm việc theo cách riêng của mình. Khi ấy, dĩ nhiên không thể tránh khỏi sai lầm. Nhưng nếu nhân viên đó về cơ bản là đúng, thì những sai lầm mà họ phạm phải về lâu dài không nghiêm trọng bằng những sai lầm mà cấp quản lý phạm phải khi dập tắt sự sáng tạo bằng cách chỉ đạo cụ thể và chính xác những gì cần phải làm. Việc quản lý sẽ bị hủy hoại nghiêm trọng khi phạm phải những sai lầm giết chết sáng kiến. Và nhất thiết chúng tôi phải có nhiều người giàu sáng kiến nếu muốn tiếp tục phát triển.

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

hợp tác hơn. Trong những trường hợp này, văn hóa và chiến lược cần phải được điều chỉnh lại – một đề xuất thực sự khó khăn.

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

- Xác định các khía cạnh văn hóa phải thay đổi để hỗ trợ việc thực hiện chiến lược, chẳng hạn như chất lượng sản phẩm, tập trung vào khách hàng nhiều hơn, loại bỏ cách quản lý ra lệnh và kiểm soát. Hãy tập trung vào các khía cạnh này và bỏ qua các khía cạnh văn hóa ít quan trọng.
- Làm gương về cách cư xử và các giá trị mà bạn muốn nhân viên chấp nhận. Ví dụ, nếu bạn muốn tập trung vào khách hàng nhiều hơn, hãy dành nhiều thời gian của bạn để thăm hỏi khách hàng. Hãy mời những người sử dụng sản phẩm của bạn có yêu cầu nhiều nhất đến công ty để thảo luận nhóm tập trung với nhân viên. Nếu chấp nhận mô hình chi phí thấp, hãy cắt giảm chi phí di chuyển và giải trí của bạn trước khi yêu cầu người khác cũng làm như vậy. Hãy nhớ rằng bạn đang là tấm gương cho mọi người.
- Cho phép nhân viên tham gia vào các diễn đàn để xây dựng sự nhất trí và cam kết cho việc thay đổi. Mỗi quan hệ cá nhân giữa cấp lãnh đạo với nhân viên là điều vô cùng quan trọng.
- Khi đạt được một mốc thay đổi quan trọng, hãy tổ chức một sự kiện để kỷ niệm.
- Đề ra tiêu chuẩn cao về hiệu suất hoạt động.
- Khen thưởng khi nhân viên đạt được những kết quả mà bạn mong đợi.

Chiến lược bạn chọn phù hợp với công ty bạn đến mức nào? Bạn có những nhân viên có động cơ làm việc tích cực và rõ ràng

không? Tổ chức của bạn có được cơ cấu theo cách hỗ trợ chiến lược không? Những hoạt động chính khác có hỗ trợ chiến lược này không? Văn hóa công ty và chiến lược có phù hợp với nhau không? Bảng 5-1 là một danh mục giúp bạn kiểm tra các khái niệm về sự phù hợp trong chương này và trả lời các câu hỏi vừa nêu.

BẢNG 5-1**Danh mục kiểm tra sự phù hợp**

| | | Có | Không |
|-----------------------------|--|----|-------|
| Con người | Nhân viên có các kỹ năng cần thiết để làm cho chiến lược phát huy tác dụng Nhân viên ủng hộ chiến lược Thái độ của nhân viên phù hợp với chiến lược Nhân viên có những nguồn lực cần thiết để thành công | | |
| Tưởng thưởng | Cơ chế khen thưởng của công ty phù hợp với chiến lược Mọi nhân viên có mục tiêu thực hiện phù hợp với chiến lược | | |
| Cơ cấu | Các phòng ban được tổ chức tối ưu để hỗ trợ chiến lược | | |
| Các hoạt động hỗ trợ | Những hoạt động như định giá, cách phục vụ khách hàng, đáp ứng đơn hàng, v.v. có tác động hỗ trợ chiến lược | | |
| Văn hóa | Văn hóa công ty và chiến lược phù hợp với nhau | | |

Với mỗi câu trả lời "không", hãy nêu rõ vấn đề và những gì cần làm để điều chỉnh:

TÓM TẮT

- Việc thực hiện chiến lược bao gồm các biện pháp cụ thể nhằm chuyển định hướng chiến lược thành hành động tạo ra kết quả. Việc này đòi hỏi sự tập trung quản lý liên tục ở tất cả các cấp.
- Chiến lược thành công phải phù hợp với một tập hợp các hoạt động và cơ cấu hỗ trợ vững chắc.
- Sự phù hợp là tình huống trong đó cơ cấu tổ chức, hệ thống hỗ trợ, quy trình, kỹ năng con người, nguồn lực, và sự khích lệ hỗ trợ các mục tiêu chiến lược.
- Hãy chắc chắn rằng công ty bạn có những người có kỹ năng, nguồn lực và thái độ phù hợp để chiến lược trở nên hiệu quả.
- Các hoạt động như định giá, phân phối, đáp ứng đơn hàng,... nên hỗ trợ chiến lược.
- Hãy lập cơ cấu tổ chức phù hợp với các mục tiêu chiến lược.
- Văn hóa của tổ chức nên phù hợp với chiến lược và ngược lại.

6

CÁC KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG

Cơ cấu thực hiện chiến lược

Nội dung chính:

- *Thống nhất về mục tiêu*
- *Chọn các biện pháp đánh giá hiệu suất hoạt động*
- *Xác định đối tượng, nội dung và thời điểm thực hiện công việc*
- *Xác định mức độ và loại nguồn lực cần thiết để thực hiện công việc*
- *Xác định những liên kết quan trọng giữa các phòng ban và các đối tượng bên ngoài*
- *Ước tính tài chính về tác động của kế hoạch*

Một chiến lược sẽ thành công khi các kế hoạch chiến lược được chuyển thành những kế hoạch hành động để thực thi ở cấp phòng ban. Những kế hoạch hành động này phải nhắm đến các mục tiêu chiến lược chính thông qua những bước thiết thực, đánh giá tiến độ theo thời gian, đảm bảo rằng nhân viên có đủ các nguồn lực cần thiết, và giữ cho mọi việc đi đúng hướng.

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

TỪ KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC ĐẾN KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG CỦA PHÒNG BAN

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

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

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

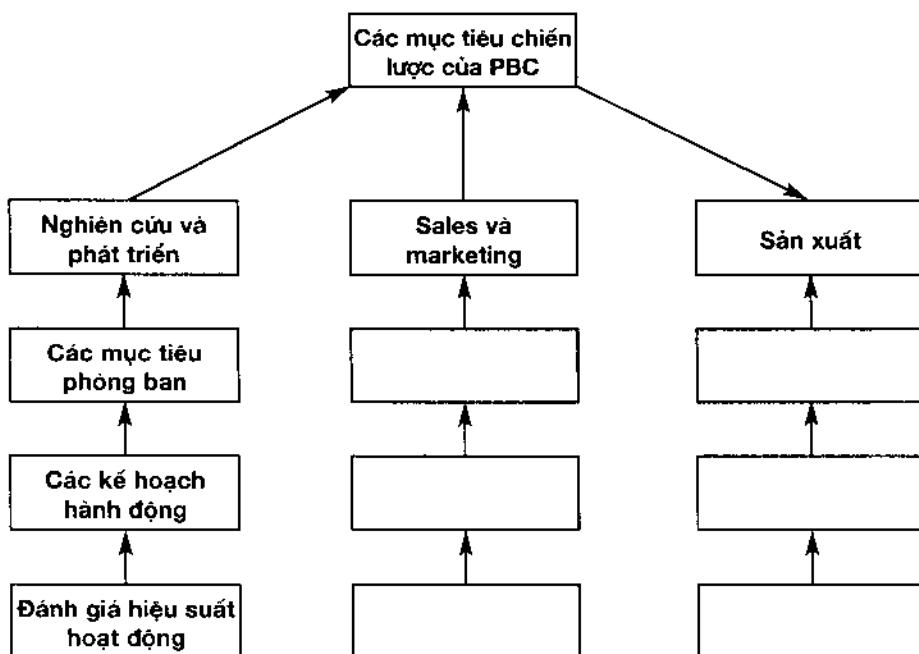
Mặc dù mọi phòng ban của PBC sẽ phải đóng góp vào chiến lược này thông qua các kế hoạch thực hiện cụ thể, nhưng đặc biệt có ba phòng sẽ chịu trách nhiệm nhiều nhất: phát triển sản phẩm, kinh doanh và tiếp thị, sản xuất. Phòng phát triển sản phẩm đặt ra cho mình bốn mục tiêu:

1. *Làm việc với phòng tiếp thị để xác định các nhu cầu của khách hàng và sức ép về giá vào ngày 2 tháng 1 năm 2006.*
2. *Dựa trên các kết quả của mục tiêu 1, thiết kế ba mẫu sản phẩm để thử nghiệm thị trường vào ngày 1 tháng 4 năm 2006.*
3. *Dựa trên các kết quả của mục tiêu 2, tạo ra các đặc tính sản xuất cho ba mẫu xe có thể điều chỉnh theo nhu cầu vào ngày 1 tháng 8 năm 2006.*

4. Hợp tác với phòng sản xuất về khâu thiết kế và khả năng sản xuất. Giao: một danh sách không quá 60 hạng mục có thể sản xuất ra vài ngàn xe đạp có đặc điểm riêng. Hạn cuối: ngày 1 tháng 10 năm 2006.

HÌNH 6-1

Các mục tiêu phòng ban và kế hoạch hành động



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

THIẾT LẬP MỤC TIÊU

Nhiệm vụ và các mục tiêu chiến lược của một công ty là điểm khởi đầu tự nhiên cho các mục tiêu cấp công ty và phòng ban. Thế nên chúng xác định phương hướng mà toàn bộ tổ chức sẽ theo đuổi trong nhiều năm. Các phòng ban tiếp nhận những mục tiêu chiến lược của công ty và chuyển chúng thành các mục tiêu riêng của phòng ban với những đích nhắm và biện pháp đánh giá hiệu suất hoạt động rõ ràng. Ví dụ, một công ty bán dụng cụ thể thao có thể đưa ra mục tiêu chiến lược là đạt được 15% thị phần trong vòng ba năm. Về phần mình, bộ phận dịch vụ khách hàng của công ty sẽ tạo ra mục tiêu của riêng mình: tăng chỉ số hài lòng của khách hàng từ 73% lên 90% trong hai năm tới, và lên 95% vào cuối năm thứ ba. Trong khi đó, phòng tiếp thị có thể lập cho mình mục tiêu tăng sự trung thành của khách hàng 20% trong suốt thời kỳ ba năm đó, còn lực lượng bán hàng toàn quốc thì tập trung vào việc tăng doanh thu bình quân lên 15% như một mục tiêu cấp phòng ban. Các kế hoạch hành động của những phòng ban khác nhau này có thể có cùng chung mục tiêu là phát triển cơ sở dữ liệu khách hàng mới vào cuối năm thứ nhất.

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

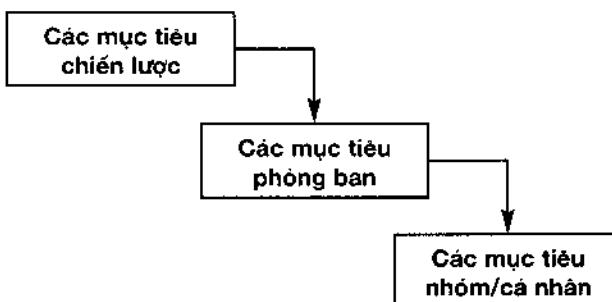
Cấp lãnh đạo phải xem xét các mục tiêu của phòng ban để đảm bảo chúng:

- Hỗ trợ và phù hợp với chiến lược của công ty
- Góp phần tạo nên một kế hoạch hoàn chỉnh để đạt được các mục tiêu chiến lược của công ty

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

HÌNH 6-2

Liên kết các mục tiêu của công ty, phòng ban và nhóm/cá nhân



THỐNG NHẤT VỀ CÁC BIỆN PHÁP ĐÁNH GIÁ HIỆU SUẤT HOẠT ĐỘNG

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

sách không? Đây là một chìa khóa lớn với nhiều thị trường địa phương và khu vực”.

Có nhiều hệ thống để đánh giá hiệu suất hoạt động. Các nhà quản lý thường dùng các công cụ kế toán làm chỉ số biểu thị 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 tổng tài sản. Những công cụ này tỏ ra hữu ích ở cấp tổ chức hơn là cấp phòng ban, nơi mà các biện pháp đánh giá hiệu suất hoạt động cấp phòng ban liên quan đến các kế hoạch hành động. Sau đây là những ví dụ về các lĩnh vực hiệu suất hoạt động có thể đánh giá được trong ba bộ phận khác nhau của một công ty:

| Phòng tiếp thị | Phòng sản xuất | Phòng quản lý nguồn nhân lực |
|-----------------------|--------------------|---------------------------------|
| Doanh số | Số lượng sản phẩm | Đào tạo |
| Thị phần | Chi phí | Tuyển dụng |
| Doanh số sản phẩm mới | Năng suất | Tỷ lệ thay thế nhân viên |
| Định giá | Chất lượng | Nội quy |
| Phân phối | Cài tiến quy trình | Sự tuân thủ |
| | Đổi mới quy trình | Lương bổng |

Một khi đã xác định được các lĩnh vực thiết yếu của hiệu suất hoạt động của một phòng ban, bước tiếp theo là quyết định cách thức đánh giá sự thành công. Dựa trên những cách thức đánh giá này, có thể xác định được các mục tiêu của phòng ban. Ví dụ, đối với phòng sản xuất, hai lĩnh vực chính về hiệu suất hoạt động và các biện pháp đánh giá tương ứng cũng như các mục tiêu của chúng có thể là:

| Lĩnh vực hiệu suất hoạt động chính | Biện pháp đánh giá | Mục tiêu |
|---------------------------------------|---|--|
| Chi phí | Chi phí trên đơn vị sản phẩm | <ul style="list-style-type: none"> Đến cuối năm 1, chi phí trên đơn vị sản phẩm sẽ là 79,50 đô la Đến cuối năm 2, chi phí trên đơn vị sản phẩm sẽ là 71,00 đô la |
| | Số đơn vị sản phẩm trên mỗi nhân viên mỗi năm | <ul style="list-style-type: none"> Đến cuối năm 1, số đơn vị sản phẩm trên mỗi nhân viên mỗi năm sẽ là 15.000 Đến cuối năm 2, số đơn vị sản phẩm trên mỗi nhân viên mỗi năm sẽ là 24.000 |
| An toàn | Tổn thất thời gian làm việc mỗi năm | <ul style="list-style-type: none"> Đến cuối năm 1, tổn thất thời gian làm việc mỗi năm sẽ là 25 giờ Đến cuối năm 2, tổn thất thời gian làm việc mỗi năm sẽ là 10 giờ |
| | Chỉ số an toàn nhà máy | <ul style="list-style-type: none"> Đến cuối năm 1, chỉ số an toàn nhà máy sẽ là 94 Đến cuối năm 2, chỉ số an toàn nhà máy sẽ là 98 |

Dù công ty hay phòng ban của bạn sử dụng hệ thống đánh giá hiệu suất hoạt động nào đi nữa, thì điều quan trọng là những hệ thống đó phải cụ thể, có thể đánh giá được, khả thi, thiết thực, và có ràng buộc thời gian. Sau đây là một số ví dụ về các biện pháp đánh giá của phòng ban đáp ứng và không đáp ứng được các tiêu chuẩn này:

Biện pháp đánh giá hiệu quả

Tăng thêm 20 kỹ sư hệ thống mới trong ba năm tới – những người có khả năng xử lý ngôn ngữ lập trình mới. Năm 1: tăng 2 người mới; năm 2: tăng 9 người mới; năm 3: tăng 9 người mới.

Tăng doanh số 10% hàng năm trong ba năm tới.

Giảm khoảng thời gian bình quân cho cuộc gọi phục vụ khách hàng 40% trong hai năm tới.

Biện pháp đánh giá chưa hiệu quả

Tăng thêm các kỹ sư hệ thống mới – những người có khả năng xử lý ngôn ngữ lập trình mới. (Không cụ thể, không đánh giá được, không ràng buộc thời gian.)

Tăng doanh số trong năm tới. (Không cụ thể, không đánh giá được.)

Giảm khoảng thời gian bình quân cho cuộc gọi phục vụ khách hàng 90% trong năm tới. (Không khả thi, không thiết thực.)

LẬP CÁC BƯỚC HÀNH ĐỘNG

Khi đã ấn định các mục tiêu cụ thể, có thể đánh giá, khả thi, thiết thực và có ràng buộc thời gian cho cấp phòng ban, câu hỏi đặt ra là: Chúng ta sẽ đạt những mục tiêu này như thế nào? Câu trả lời sẽ có được thông qua các bước hành động. Các bước hành động liên quan đến các câu hỏi “ai”, “cái gì” và “khi nào” trong việc thực hiện một sáng kiến chiến lược và đạt được các mục tiêu đã định.

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

| Bước chính (hay nhiệm vụ chính) | Các bước phụ cấp 1 | Các bước phụ cấp 2 | Thời gian cho bước phụ cấp 2 (giờ) |
|------------------------------------|---------------------------|--|---------------------------------------|
| Thử nghiệm | Chọn đối tượng xe đạp mẫu | Xác định 12 đối tượng có thể tiến hành | 5 |
| | | Mời tham gia và xác nhận tham gia | 4 |
| | Lập thông lệ thử nghiệm | Xác định các đặc điểm cần thử nghiệm và cách thức thử nghiệm | 2 |
| | | Phát triển một thông lệ thử nghiệm khách quan | 3 |

Mỗi bước hành động cần có một “chủ sở hữu” được đồng đảo mọi người nhất trí để chịu trách nhiệm về nó. Các bước hành động không có người đứng ra đảm nhận trách nhiệm thường có kết quả không tốt hoặc không thực hiện.

XÁC ĐỊNH CÁC NGUỒN LỰC CẦN THIẾT

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

- Con người
- Tài chính (theo ngân sách)
- Công nghệ
- Không gian văn phòng
- Hỗ trợ từ các phòng ban
- Các đối tác chiến lược
- 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 được các nhu cầu thực tế hoặc đốt cháy giai đoạn phải chịu rủi ro do có quá ít nguồn lực cần thiết để thực hiện kế hoạch thành công. Sau đây là một số câu hỏi mà các nhà quản lý có thể đặt ra khi đánh giá các nhu cầu nguồn lực:

- Kế hoạch hành động mới này sẽ tác động như thế nào đến công việc đang tiếp diễn hàng ngày của nhóm?
- Các nguồn lực hiện tại có thể bao quát và làm cho kế hoạch hành động trở nên suôn sẻ, mọi việc đâu sẽ vào đấy không?
- Nếu không thì phòng ban sẽ cần bổ sung thêm những nguồn lực gì?
- Nhân viên sẽ cần những kỹ năng mới nào để thực hiện kế hoạch?

- Cần có khóa đào tạo nào và chi phí bao nhiêu?
- Những hệ thống hay công nghệ mới nào cần có để hỗ trợ sáng kiến này? Chi phí bao nhiêu?

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

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

XÁC ĐỊNH CÁC ĐIỂM PHỐI HỢP LIÊN KẾT

Hiếm có phòng ban nào hoạt động biệt lập mà lại đạt hiệu quả. Họ cần sự hợp tác của những người khác, cả trong công ty lẫn bên ngoài, để hoàn tất mục tiêu của mình. Chúng ta gọi sự hợp tác xuyên chúc năng này là *phối hợp liên kết*. Sự phối hợp liên kết đóng vai trò quan trọng để xúc tiến thực hiện công việc. Nó có thể xuất hiện dưới hình thức một lực lượng thực hiện nhiệm vụ, một nhóm liên phòng ban, hay các cá nhân trong cùng một phòng làm việc cùng nhau. Một tỷ lệ công việc ngày càng tăng trong các tổ chức kinh doanh hiện nay được hoàn tất nhờ vào việc phối hợp

liên kết này. Phối hợp liên kết dẫn đến hai hình thức trao đổi khác nhau: cho và nhận. Đôi khi các phòng ban sẽ cần nhận công việc từ những phòng ban khác để hoàn tất các kế hoạch hành động của mình. Nhưng cũng có lúc họ cần chia sẻ công việc cho các phòng ban khác để có thể thực hiện các kế hoạch hành động của riêng mình. Nói chung, các nhóm cần hợp tác để thực hiện một sáng kiến chiến lược, và phối hợp liên kết là công việc cần thiết. Ví dụ, giả sử như một công ty cần tập trung vào mục tiêu tăng thị phần 30% trong 5 năm tới. Mục tiêu này của công ty có thể sẽ tác động đến nhiều (nếu không muốn nói là tất cả) phòng ban trong công ty. Khi triển khai các kế hoạch hành động, các phòng ban trong toàn công ty sẽ nhận thấy rằng họ cần hợp tác với nhau để thực hiện các kế hoạch của họ. Sau đây là một số hình thức phối hợp liên kết có thể xảy ra:

| Nếu phòng của bạn là... | Bạn có thể cần... | Để hỗ trợ trong việc... |
|-------------------------|---------------------------------------|--|
| Kinh doanh | Nhân viên phụ trách nguồn nhân lực | Thiết kế các khóa đào tạo bán hàng hiệu quả |
| Tiếp thị | Công nghệ thông tin | Xây dựng cơ sở dữ liệu khách hang có sự phân bổ các phân khúc thị trường |
| Phát triển sản phẩm | Tài chính | Làm rõ các mô hình kinh doanh mới |

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Bí quyết lập kế hoạch hành động

- **Kế hoạch đơn giản.** Một kế hoạch quá phức tạp sẽ gây nhầm lẫn và nản chí. Vì thế nếu sơ đồ hoạt động của bạn phức tạp, rắc rối thì hãy điều chỉnh để kế hoạch trở nên đơn giản và chặt chẽ.
- **Liệt kê những người sẽ thực hiện kế hoạch.** Các kế hoạch thực hiện chiến lược có nhiều khả năng thành công hơn nếu chúng không có tính chất áp đặt cho những người thực hiện chúng. Nếu những người thực hiện được đưa vào quá trình phát triển kế hoạch hành động, họ sẽ tận tâm hơn. Cũng cần lưu ý rằng nếu kế hoạch chỉ do các nhà chiến lược cấp cao lập ra sẽ ít có khả năng phản ánh được tình hình thực tế của tổ chức và những gì mà tổ chức cần đạt được hơn so với một kế hoạch được xây dựng trên ý tưởng của những người ở tuyến đầu – những người thực sự tham gia vào công việc.
- **Tổ chức kế hoạch hành động khả thi.** Những kế hoạch quá tham vọng thường đi đến thất bại. Mọi người sẽ nhìn vào đó và nói: "Chúng ta chẳng bao giờ thực hiện được kế hoạch này". Kế hoạch xem như bị đánh bại ngay từ đầu. Vì thế hãy xây dựng một kế hoạch hành động có thể quản lý và thực hiện được.
- **Xác định rõ các vai trò và trách nhiệm.** Cũng như bất kỳ nỗ lực nào, một kế hoạch hành động cũng nên xác định rõ các vai trò

và trách nhiệm. Mọi kết quả dự kiến nên là ý thức trách nhiệm của một hoặc nhiều cá nhân. Những cá nhân này phải thừa nhận công khai việc họ chấp nhận vai trò của mình. Điều này sẽ khiến họ làm việc có trách nhiệm hơn.

- **Kế hoạch linh hoạt.** Các chiến lược hiếm khi đi theo một phương hướng hoặc lịch trình đã định. Sẽ luôn xảy ra những tình huống bất ngờ như đối thủ cạnh tranh phản công, khách hàng không hưởng ứng như dự báo, những điều xấu đột nhiên xảy ra... Vì vậy, một kế hoạch thực hiện chiến lược tốt phải dễ điều chỉnh. Những tổ chức khóa chặt mình vào các lịch trình, mục tiêu và sự kiện cứng nhắc cuối cùng sẽ thấy chính mình bị tách rời khỏi một thế giới đầy biến động mà họ phải làm việc và tồn tại.

ƯỚC TÍNH TÁC ĐỘNG TÀI CHÍNH

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

MẪU KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG

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

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

- Đáp ứng nhu cầu dự báo trong giai đoạn 2007-2013
- Thủ nghiệm và sản xuất các sản phẩm mới
- Cải thiện vượt bậc về chất lượng, chi phí và dịch vụ khách hàng

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

- Năm 1: Hoàn tất giai đoạn thiết kế và bắt đầu xây dựng vào cuối năm.
- Năm 2: Hoàn tất xây dựng và bắt đầu sản xuất vào cuối năm.
- Năm 3: Đạt mức hoạt động ban đầu là 177 triệu đơn vị sản phẩm với chi phí 0,325 đô la mỗi đơn vị sản phẩm.

Các bước hành động. Phân tích kế hoạch của bạn thành các bước hành động khả thi. (Những bước sau đây đã được đơn giản hóa cho mục đích minh họa.)

Năm 1

| Hạng mục thực hiện | Đối tượng thực hiện | Thời điểm |
|---|---|---------------|
| Thiết lập các đặc điểm thiết kế nhà máy | Nhóm sản xuất; các kỹ sư trưởng | Tháng 10-2005 |
| Phê duyệt các đặc điểm thiết kế | Ban quản lý cấp cao | Tháng 12-2005 |
| Lập sơ đồ và thiết kế hệ thống sản xuất và ước tính chi phí | Nhóm sản xuất; kỹ sư trưởng và trưởng bộ phận tài chính | Tháng 4-2006 |
| Các bản vẽ chi tiết để đấu thầu, ước tính chi phí | Nhóm sản xuất; kỹ sư trưởng và trưởng bộ phận tài chính | Tháng 7-2006 |
| Phê duyệt | Ban quản lý cấp cao | Tháng 8-2006 |
| Đấu thầu | Bộ phận thu mua và xây dựng | Tháng 10-2006 |
| Khởi công xây dựng | Nhóm xây dựng từ bộ phận sản xuất | Tháng 12-2006 |

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

Phối hợp liên kết. Xác định cách thức hợp tác của các phòng ban. (Các cách sau đây đã được đơn giản hóa cho mục đích minh họa)

| Phòng sản xuất hợp tác với... | Để... | Vào thời điểm |
|----------------------------------|---|-----------------------|
| Phòng xây dựng | Quản lý toàn bộ quy trình xây dựng | Bắt đầu tháng 1-2007 |
| Bộ phận pháp lý | Xử lý các giấy phép, đánh giá trách nhiệm pháp lý, bảo hiểm | Bắt đầu tháng 12-2006 |
| Khách hàng | Lập ban dịch vụ khách hàng để thiết kế hệ thống chuyển hàng | Bắt đầu tháng 5-2006 |

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

| | |
|-----------------|-------------------------------|
| Chi phí: | Tiêu phi = 125 triệu đô la |
| | Vốn = 125 triệu đô la |
| | Thiết bị = 250 triệu đô la |
| | Tổng đầu tư = 500 triệu đô la |

| | | Năm 1 | Năm 3 | Năm 5 |
|------------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Doanh thu | Giá/dơn vị | 0,425 đô la | 0,400 đô la | 0,350 đô la |
| | Chi phí/dơn vị | 0,325 đô la | 0,270 đô la | 0,180 đô la |
| | Đơn vị | 177 triệu đô la | 525 triệu đô la | 700 triệu đô la |
| | Doanh thu | 75 triệu đô la | 210 triệu đô la | 500 triệu đô la |

Bạn có thể thấy rằng kế hoạch hành động là một phương pháp hợp lý để thực hiện một công việc lớn. Nó bắt đầu với câu hỏi: Chúng ta đang cố gắng đạt được điều gì? Từ câu trả lời, kế hoạch hành động sẽ thu thập các nguồn lực một cách hệ thống và tạo ra tất cả các cơ chế cần thiết để thực hiện công việc.

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

TÓM TẮT

- Một kế hoạch hành động để thực hiện chiến lược bắt đầu bằng các mục tiêu chiến lược và xác định tất cả các bước cần có để đạt được những mục tiêu ấy.
- Việc lập kế hoạch hành động bắt đầu từ bên trên với các mục tiêu của công ty, sau đó chuyển xuống các bộ phận bằng cách xác định các bước hành động có thể đánh giá được mà phòng ban và bộ phận sẽ đóng góp vào các mục tiêu cấp cao.
- Hãy biến nhiệm vụ và các mục tiêu chiến lược của công ty thành điểm khởi đầu cho các mục tiêu cấp doanh nghiệp và phòng ban.
- Một khi bạn đã lập các mục tiêu và kế hoạch để đạt được chúng, phòng ban của bạn phải tìm cách đánh giá hiệu suất hoạt động theo các mục tiêu này. Các tiêu chí về hiệu suất hoạt động phải cụ thể, có thể đánh giá, khả thi, thiết thực và có ràng buộc về thời gian.
- Phương pháp tốt nhất để đạt được mục tiêu là thông qua các bước hành động – đề cập đến “ai”, “cái gì”, và “khi nào” thực hiện một sáng kiến chiến lược và đạt được mục tiêu đã định.

- Hãy đảm bảo rằng mọi bước hành động đều có một “chủ sở hữu” công khai đồng ý nhận trách nhiệm. Những bước hành động thiếu người chịu trách nhiệm chính thường thực hiện không tốt hoặc không được thực hiện.
- Nếu bạn là người chịu trách nhiệm chính về một bước hành động, hãy chắc chắn là bạn có tất cả các nguồn lực cần thiết (thời gian, tài chính, con người, đào tạo...) để thực hiện công việc.
- Hầu hết tổ chức làm việc theo hình thức phối hợp liên kết với nhau, tức là hợp tác xuyên chức năng.
- Hãy ước tính các chi phí liên quan đến kế hoạch hành động của bạn.

7

GIỮ KẾ HOẠCH ĐI ĐÚNG HƯỚNG

*Nhận biết và phản ứng lại
sự chêch hướng khỏi kế hoạch*

Nội dung chính:

- *Mô hình thiết thực để thực hiện chiến lược thành công*
- *Xem lại tiến trình để kiểm soát việc thực hiện chiến lược*
- *Giá trị của việc kiểm tra không chính thức từ các nhà điều hành và quản lý*
- *Một số nguyên nhân thường gặp của sự thất bại trong thực hiện chiến lược*
- *Các kế hoạch đối phó sự cố bất ngờ có thể chỉ ra những thất bại tiềm tàng như thế nào?*

Một khi đã lập kế hoạch thực hiện chiến lược thì bạn cần phải thực thi kế hoạch ấy. Các kế hoạch hành động đưa ra chỉ dẫn để đạt được các mục tiêu cụ thể, nhưng không phải lúc nào khâu hành động cũng theo đúng các chỉ dẫn đó. Đôi khi người thực hiện hiểu sai những chỉ dẫn này hoặc các hướng dẫn ấy không phù hợp với mọi người và với thực tế thị trường. Cũng có trường hợp xảy ra sự thay đổi nào đó trong môi trường vượt ngoài tầm kiểm soát. Không kế hoạch hành động nào có thể dự đoán trước mọi trở ngại và các tình huống thay đổi phải đối mặt trong quá trình thực hiện một chiến lược. Vì vậy, sự điều chỉnh và can thiệp của cấp quản lý khi quá trình thực hiện chiến lược đang diễn ra là điều không thể tránh khỏi và hết sức cần thiết. Chương này sẽ đưa ra một số đề xuất để giữ cho việc thực hiện chiến lược đi đúng hướng.

MÔ HÌNH ĐỂ ĐI ĐÚNG HƯỚNG

Không phải mọi kế hoạch chiến lược đều thành công. Một thời gian sau khi tung ra một sáng kiến chiến lược mới, có thể cả cấp quản lý lẫn nhân viên sẽ nhận ra rằng sự việc không diễn ra như dự kiến. Các mục tiêu bị bỏ lỡ. Các kết quả tài chính thậm chí không khớp với dự báo. Phản ứng đầu tiên theo bản năng của số đông mọi người thường là trách cứ chiến lược mới này và những người đã nghĩ ra nó: "Chẳng biết điều gì lại khiến họ nghĩ rằng chiến lược này sẽ giúp chúng ta xây dựng vị thế mạnh hơn cơ chứ?". Trong thực tế thì có thể kế hoạch đã bị chuẩn bị kém, nhưng cũng có

nhiều khả năng là việc thực hiện chiến lược đã không đi đúng hướng. Như Larry Bossidy và Ram Charan đã viết trong cuốn sách nổi tiếng *Execution* của mình: “*Chiến lược tự bản thân nó thường không phải là nguyên nhân thất bại. Chiến lược thường thất bại vì đa phần chúng đã không được thực hiện tốt*”.

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

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

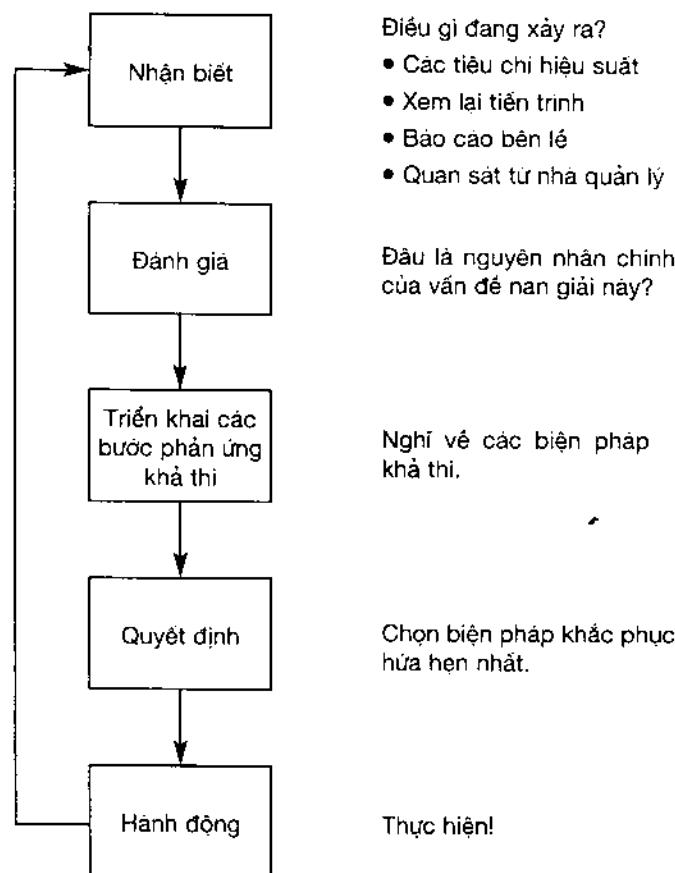
- Các tiêu chí hiệu suất hoạt động được xây dựng cho mỗi kế hoạch hành động
- Định kỳ xem lại tiến trình
- Báo cáo bên lề của những người trong cuộc
- Quan sát trực tiếp của các nhà quản lý

Sự nhận thức này đem lại thông tin mà cấp quản lý và các nhóm thực hiện chiến lược có thể dùng để đánh giá tình huống. Điều gì đang diễn tiến sai? Đâu là nguyên nhân chính của các khó khăn khi thực hiện chiến lược? Việc đánh giá sẽ đưa ra một

số biện pháp tiềm năng. Tư duy giữa những người thực hiện cũng có thể tạo ra một hoặc nhiều cách để khắc phục vấn đề và loại bỏ các trở ngại trên con đường tiến đến thành công. Các bước tiếp theo là lựa chọn và thực thi biện pháp này sao cho có nhiều khả năng đưa việc thực hiện chiến lược đi đúng hướng nhất.

HÌNH 7-1

Phát hiện và khắc phục các vấn đề nan giải khi thực hiện chiến lược



XEM LẠI TIẾN TRÌNH

Định kỳ xem lại tiến trình là một biện pháp hữu hiệu để kiểm soát việc thực hiện chiến lược. 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 độ làm việc theo kế hoạch của mọi người. Hãy xem ví dụ sau về nhà sản xuất xe đạp PBC mà chúng ta đã đề cập ở chương trước:

Cách đây ba tháng, công ty xe đạp PBC đã tung ra chiến lược mới là phát triển loại xe đạp có thể điều chỉnh theo nhu cầu dành cho đối tượng khách hàng là người lớn. Trong chiến lược 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 sức ép về giá vào ngày 2 tháng 1 năm 2006.*
- 2. Dựa trên các kết quả của mục tiêu 1, thiết kế ba mẫu sản phẩm để thử nghiệm thị trường vào ngày 1 tháng 4 năm 2006.*
- 3. Dựa trên các kết quả của mục tiêu 2, tạo ra các đặc tính sản xuất cho ba mẫu xe có thể điều chỉnh theo nhu cầu vào ngày 1 tháng 8 năm 2006.*
- 4. Hợp tác với bộ phận sản xuất về khâu thiết kế và khả năng sản xuất. Giao: một danh sách không quá 60 hạng mục có thể sản xuất ra vài ngàn xe đạp có cấu hình riêng. Hạn cuối: ngày 1 tháng 10 năm 2006.*

Không may là đến 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 đẩy lùi sau lịch trình đã định, và sẽ phá vỡ toàn bộ kế hoạch gia nhập thị trường. Trường phòng phát triển sản phẩm đã giải thích sự việc này như sau: "Chúng tôi không thể xúc tiến việc thiết kế

chúng nào còn chưa có được các yêu cầu cụ thể của khách hàng. Chúng tôi đã làm việc với bộ phận marketing về vấn đề này, nhưng việc này lại diễn ra lâu hơn là chúng tôi dự kiến”.

Vậy nếu vấn đề là ở khâu nghiên cứu thị trường, thì tại sao lại xảy ra chuyện như vậy? Trưởng phòng tiếp thị nói: “Chúng tôi không đủ nhân sự để tiến hành công việc họp nhóm tập trung hay gấp gáp tất cả các đại lý như dự định. Chúng tôi đã có đủ nguồn lực khi xây dựng kế hoạch hành động nhưng sau đó Brenda lại nghỉ việc, và chúng tôi đã không thể tìm ra người phù hợp để thế chỗ cô ấy.”

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

Công ty bạn đang thực hiện hình thức giám sát, kiểm tra nào đối với các hoạt động quan trọng? Nếu việc giám sát, kiểm tra này còn yếu thì đâu là những điểm tối ưu nhất để tăng cường công việc này?

Đánh giá hiệu suất hoạt động để theo dõi tiến độ

Như đã trình bày ở chương trước, mọi mục tiêu thực hiện chiến lược quan trọng - dù ở cấp công ty hay phòng ban - đều nên kết nối với một hoặc nhiều biện pháp đánh giá hiệu suất

hoạt động; chi phí sản xuất theo đơn vị sản phẩm, doanh số trên mỗi đại diện bán hàng, thời gian hoàn tất một quy trình kinh doanh, v.v. Mỗi biện pháp đánh giá này nên có sự ràng buộc về thời gian, ví dụ: "Xác định các yêu cầu của khách hàng trước ngày...", "Tiến hành xây dựng vào ngày...", ... Các nhà quản lý cấp phòng ban nên dùng các tiêu chí và thời hạn này để xác định tiến trình có được thực hiện theo kế hoạch không. Nếu thấy dấu hiệu của việc thực hiện chiến lược không đi đúng hướng hoặc diễn tiến quá chậm chạp, các nhà quản lý cần can thiệp, tìm kiếm cẩn nguyên của vấn đề và khắc phục chúng. Mọi sự cố luôn có thể khắc phục dễ dàng nếu sớm nhận biết nguyên nhân.

Kiểm tra hàng quý

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

1. Những điều mà phòng ban đã đạt được
2. Những điều mà phòng ban chưa đạt được như đã hứa hẹn
3. Những vấn đề chính cần giải quyết
4. Các quyết định hay nguồn lực từ ban quản lý cấp cao mà phòng cần đến
5. Hiệu suất hoạt động đối với các mục tiêu liên quan

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

Khuyến khích nhân viên trình bày khó khăn

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

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

KIỂM TRA KHÔNG CHÍNH THỨC

Việc xem lại tiến trình là cách chính thức và có hệ thống để xác định các vấn đề nan giải khi thực hiện chiến lược. Nhưng những lần kiểm tra bất ngờ, không chính thức của cấp quản lý cũng có ý nghĩa quan trọng. Một số nhà điều hành phạm sai lầm khi chia các sáng kiến chiến lược thành hai hoạt động tách biệt: lập kế hoạch và thực hiện theo kiểu “Các nhà điều hành chúng tôi sẽ làm toàn bộ công việc tư duy và hoạch định chiến lược, còn nhân viên các bạn sẽ đảm nhận phần thực hiện.”. Thái độ này là tiền đề của sự thất bại. Mọi nhà điều hành và quản lý đều cần phải sát sao với hoạt động thực hiện chiến lược và phát hiện các vấn đề nan giải. Thay vì ngồi chờ các báo cáo tiến độ, họ phải thường xuyên đi thực tế tại hiện trường.

Dĩ nhiên các báo cáo tiến độ cũng rất hữu ích, nhưng người viết báo cáo thường có xu hướng miễn cưỡng phải thừa nhận vấn đề – đặc biệt là khi họ hy vọng rằng cuối cùng vấn đề sẽ được giải quyết. Các bản 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, bạn có thể phát hiện những thông tin quan trọng mà bạn sẽ không tìm thấy trong các bản báo cáo. “Mọi việc đang diễn ra như thế nào?”, “Các anh có nhận được những nguồn lực cần thiết để đạt được mục tiêu không?”, “Điều gì đang cản trở quy trình?”, “Tôi có thể giúp gì cho các anh?”,... là những câu hỏi bạn nên đặt ra cho nhân viên để khơi gợi vấn đề.

Đối với các nhà điều hành và quản lý cấp cao, những câu hỏi về chi phí ít khi được đặt ra nhưng chúng lại có thể giúp phát hiện những khó khăn tiềm ẩn. Việc mọi người được nhìn nhận cũng quan trọng không kém. Việc bạn cùng tham gia vào các cuộc họp nhóm, giúp đỡ một số nhiệm vụ đầy thách thức, đưa ra những lời hướng dẫn, tư vấn thích hợp,... sẽ thể hiện rằng bạn đánh giá cao công việc mà nhân viên đang làm. Thông qua những lần làm việc cùng nhau này, cấp quản lý có cơ hội nhắc lại nội dung, tầm quan trọng của chiến lược, và những quyền lợi mọi người sẽ được hưởng từ thành công của chiến lược.

NHỮNG NGUYÊN NHÂN THẤT BẠI THƯỜNG GẶP KHI THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

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

Mở rộng kế hoạch. Trong suốt quá trình thực hiện các kế hoạch hành động, một dự án có thể gia tăng về quy mô. Ví dụ, một nhóm phát triển sản phẩm có thể quyết định tăng thêm các

tính năng cho sản phẩm mới hay phát triển các sản phẩm bổ sung. Việc đưa thêm thời gian vào các tính năng và sản phẩm bổ sung này làm tiêu hao nguồn lực đã định để thực hiện kế hoạch ban đầu.

Giải pháp: Đưa ra tất cả các yêu cầu mở rộng kế hoạch cho nhà điều hành phụ trách công tác thực hiện chiến lược. Hãy giải thích những yêu cầu này sẽ tác động đến kế hoạch hành động thực hiện chiến lược của bạn như thế nào và cần có thêm bao nhiêu thời gian cũng như những nguồn lực nào để giữ cho kế hoạch đi đúng hướng. Thuê nguồn lực bên ngoài thực hiện một số phần trong kế hoạch hành động có thể là một giải pháp khả thi nếu nhà điều hành cho rằng việc mở rộng 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 tăng tốc quy trình thực hiện. Dù những biện pháp như thế có thể tiết kiệm thời gian và tiền bạc, song chúng cũng có thể khiến cho một kế hoạch hành động không đạt được các mục tiêu đã định ban đầu.

Giải pháp: Nếu kế hoạch được cắt giảm để tiết kiệm thời gian, hãy kiểm tra xem liệu việc cắt giảm có khả thi và đảm bảo được thời hạn đặt ra ban đầu. Nếu giám đốc điều hành nói: "Hãy hoàn tất việc này vào cuối năm nay", đây có thể là một thời hạn bất kỳ vì không có điểm mốc cụ thể để chỉ thời điểm cuối năm. Chiến lược của công ty có bị nguy hiểm nếu thời gian thực hiện kéo dài thêm vài tháng không? Khi bạn đã có câu trả lời cho những câu hỏi này, thì những người chỉ đạo thực hiện nên xác định xem kế hoạch bị cắt giảm để hoàn tất đúng thời gian có hiệu quả hơn kế hoạch ban đầu nhưng hoàn tất chậm hơn không.

Thiếu nguồn lực. Có thể nhân viên không đủ thời gian để thực hiện các sáng kiến chiến lược vì phải thực hiện những nhiệm vụ thông thường của họ. Đây có thể là kết quả của việc

Ước 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 vẫn tồn tại một thực tế: nếu mọi người phải đảm đương quá nhiều việc, nguồn lực sẽ bị hạn chế.

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

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

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

- Giao tiếp kém ("Chúng tôi không biết họ muốn gì ở chúng tôi.")
- Thiếu sự phù hợp giữa các mục tiêu và những điều ưu tiên
- Sự đối lập giữa các nhà quản lý cấp phòng ban
- Các phong cách làm việc khác nhau (ví dụ: phong cách dám nghĩ dám làm đối lập với phong cách quan liêu)
- Thiếu động cơ hợp tác

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

Có sự chống đối thay đổi. Một chiến lược mới sẽ tạo ra nhiều thay đổi về thế cạnh tranh của một công ty. Nó cũng phá vỡ hiện trạng trong nội bộ tổ chức, tạo ra những người chống đối thay đổi. *“Người chủ trương cải cách có địch thủ ở tất cả những người được hưởng lợi từ cơ chế cũ”* - Machiavelli đã từng phát biểu. Một số người rõ ràng hưởng thụ những mối lợi mà dù đúng hay sai, họ đều thấy bị đe dọa nếu có thay đổi. Họ có thể nhận thấy thay đổi là một mối đe dọa cho sinh kế, bổng lộc, những mối quan hệ xã hội nơi làm việc hay địa vị của họ trong tổ chức. Những người khác biết rằng các kỹ năng chuyên môn của họ có thể được đánh giá không đúng giá trị. Ví dụ: khi một công ty cung cấp hệ thống điều khiển thủy lực tự động vào cuối thập niên 1990 chuyển sang sử dụng công nghệ điều khiển điện tử, những nhân viên chuyên về ống nước, van nước và lực nén thủy lực bỗng trở nên không còn quan trọng. Những kiến thức họ có được trong quá trình làm việc lâu dài đã trở nên không còn nhiều giá trị đối với công ty, thay vào đó công ty tích cực tuyển dụng những nhân viên có kỹ năng về điện để đáp ứng tình hình thay đổi.

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

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

- Nhận diện người có khả năng tổn thất khi thay đổi chiến lược của công ty và truyền đạt “lý do” thay đổi cho họ. Hãy giải thích tính cấp bách của việc cần phải thoát ra khỏi những sắp xếp hoặc lề thói đã được thiết lập.
- Nhấn mạnh những lợi ích của chiến lược mới cho người có khả năng chống đối. Những lợi ích này có thể là sự đảm bảo về công việc trong tương lai nhiều hơn, lương cao hơn, chế độ tốt hơn, v.v. Không có cơ sở chắc chắn rằng những lợi ích của việc thay đổi sẽ vượt quá những tổn thất của các cá nhân này. Tuy nhiên, việc giải thích những lợi ích sẽ giúp chuyển sự tập trung của họ từ tiêu cực sang tích cực.
- Giúp những người chống đối nhận ra vai trò mới – vai trò tiêu biểu cho những đóng góp nhiệt tình và xoa dịu những tổn thất của họ.
- Hãy giao quyền cho những người chống đối. Nhiều người chống lại thay đổi vì nó đồng nghĩa với việc mất kiểm soát đối với cuộc sống hàng ngày của họ. Bạn có thể trả lại sự kiểm soát này trong một chừng mực nào đó bằng cách biến họ trở thành các đối tác chủ động trong chương trình thực hiện chiến lược.

Nếu như sự can thiệp không hiệu quả, hãy đưa những người chống đối ra khỏi bộ phận của bạn. Bạn không thể để một con sâu làm rầu nồi canh nhưng đừng tạo thêm áp lực cho họ. Hãy làm những gì có thể tái bố trí họ vào những nơi mà họ có thể sử dụng tối ưu những kỹ năng đặc biệt. Đó là điều mà nhà cách tân hệ thống điều khiển điện tử đã làm được. Công ty này vẫn có nhiều bộ phận cung cấp hệ thống thủy lực cho những nhà sản xuất xe hơi và xe tải. Chính vì thế công ty đã chuyển nhiều

chuyên gia về thủy lực đến các bộ phận đó để hỗ trợ công việc kinh doanh của họ trong khi vẫn tuyển thêm kỹ sư điện tử cho ngành hàng mới đang mở rộng.

TRIỂN KHAI CÁC KẾ HOẠCH ĐỐI PHÓ SỰ CỐ BẤT NGỜ ĐỂ XỬ LÝ NHỮNG THẤT BẠI TIỀM ẨN

Bất kỳ kế hoạch thực hiện chiến lược nào cũng đều chứa đựng nguy cơ phát sinh những điều ngoài dự kiến có khả năng gây trì hoãn hay hủy hoại kế hoạch. Bạn nên triển khai các kế hoạch đối phó sự cố bất ngờ cho những vấn đề tiềm ẩn này. Kế hoạch đối phó sự cố bất ngờ trả lời cho câu hỏi: “Nếu X xảy ra, chúng ta có thể phản ứng như thế nào để vô hiệu hóa hay giảm thiểu thiệt hại?”. Sau đây là hai ví dụ về kế hoạch đối phó sự cố bất ngờ:

- Công ty Acme lập một dự án hai năm để hiện đại hóa cơ sở sản xuất. Cấp lãnh đạo xem thời hạn hai năm là một điều vô cùng quan trọng. Nhận thức được tình hình thực tế khó có thể đạt được thời hạn đó, nhà tài trợ đồng ý lập một quỹ dự phòng dùng để tuyển nguồn lực bên ngoài trong trường hợp dự án đi chậm so với lịch trình. Kế hoạch đối phó sự cố bất ngờ này bao gồm cả việc xem lại tiến độ hàng tháng và một điều khoản rằng sẽ dùng đến quỹ dự phòng này nếu dự án chậm trễ ba tuần trở lên so với lịch trình.
- Công ty Techno Whiz đang tài trợ cho một nhóm dự án phần mềm để phát triển một phiên bản mới về ứng dụng văn phòng tích hợp. Phiên bản này được quảng bá rầm rộ và đặt nhiều kết nối trên mạng Internet. Không muốn để lỡ ngày phát hành đã công bố và chi phí marketing đắt đỏ, nhóm dự

án này đã triển khai một kế hoạch đối phó sự cố bất ngờ để giải quyết mọi yếu tố chưa hoàn tất của chương trình. Kế hoạch thật rõ ràng: Bất kỳ yếu tố mới nào chưa sẵn sàng vào ngày giới thiệu chính thức sẽ được gắn nhãn “bổ sung” và sẽ công bố thời điểm cụ thể sau đó để tất cả những người đăng ký có thể sử dụng phiên bản mới này. Việc bố trí nhân sự để phát triển phần bổ sung này đã được lập kế hoạch trước với ngân sách phụ thuộc vào số lượng công việc cần thiết.

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

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

Giao trách nhiệm quản lý rủi ro nghiêm trọng

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

TÓM TẮT

- Những thất bại về chiến lược thường do việc thực hiện kém.
- Bạn có thể nhận biết sự chênh hướng khỏi các kế hoạch hành động thông qua các tiêu chí về hiệu suất hoạt động; định kỳ xem lại tiến trình; các báo cáo bên lề; quan sát trực tiếp.
- Việc xem lại tiến trình hàng tuần hoặc hàng tháng là biện pháp tốt nhất để nắm bắt các vấn đề khó khăn trong việc thực hiện chiến lược trước khi chúng phát triển thành trở ngại lớn cho sự thành công.
- Nếu bạn là cấp trên, đừng tạo ra bầu không khí khiến mọi người e ngại không dám báo cáo kịp thời các vấn đề khó khăn khi thực hiện chiến lược.
- Các nhà điều hành và quản lý không nên chờ nhân viên báo cáo tiến độ mà nên có mặt tại hiện trường thực hiện chiến lược, quan sát và đặt câu hỏi.
- Những nguyên nhân gây ra thất bại trong việc thực hiện chiến lược thường thấy là mở rộng kế hoạch, cắt giảm kế hoạch, thiếu hụt nguồn lực, phối hợp liên kết kém hoặc sự chống cự của những người thấy mình bị tổn thất nếu thực hiện chiến lược mới này.
- Mọi kế hoạch thực hiện chiến lược đều chứa đựng rủi ro – những điều không thể dự kiến trước. Hãy lập một kế hoạch đối phó sự cố bất ngờ cho mọi rủi ro nghiêm trọng.
- Hãy phân chia trách nhiệm quản lý đối với mọi rủi ro nghiêm trọng.

8

YẾU TỐ CON NGƯỜI TRONG VIỆC THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

*Phân chia trách nhiệm
cho những người phù hợp*

Nội dung chính:

- *Làm thế nào để tranh thủ sự hỗ trợ và tham gia của những nhân viên chủ chốt khi tiến hành thay đổi*
- *Hỗ trợ kế hoạch bằng những hành động nhất quán*
- *Tạo điều kiện cho cơ cấu tổ chức (đào tạo, các chương trình thí điểm, cơ chế khen thưởng)*
- *Các cách đánh dấu điểm mốc*
- *Tầm quan trọng của việc giao tiếp thường xuyên*

Con người là yếu tố quan trọng nhất trong việc thực hiện chiến lược, và việc khai thác nguồn nhân lực cũng như sự tận tâm của nhân viên cho sự thay đổi chiến lược là một trong những thách thức lớn nhất của người quản lý. Nhân viên phải cảm thấy có động lực với những kế hoạch mà họ được giao trọng trách thực hiện. Nhân viên phải biết rằng sự thành công có ý nghĩa quan trọng. Ngoài ra, nhân viên còn phải nhìn thấy kết quả của việc thực hiện chiến lược là có giá trị và ý nghĩa để họ nỗ lực làm việc tích cực.

Việc thực hiện chiến lược hiếm khi diễn ra suôn sẻ. Trong một số trường hợp, các yếu tố bên ngoài làm rối loạn lịch trình hoặc làm chệch hướng tập trung của cấp quản lý. Sự trực trặc kỹ thuật cũng ảnh hưởng xấu đến tiến độ. Nhưng vấn đề con người vẫn là nguyên nhân thường gặp nhất. Nhân viên phạm sai lầm. Nhân viên chính thoi việc hoặc thuyên chuyển công tác. Các nhóm làm việc không giao tiếp lẫn nhau. Nhân viên không qua đào tạo được giao những công việc mà họ không thể đảm đương. Các nhà quản lý xa cách những nhân viên phụ trách các bước hành động quan trọng... Chương này sẽ trình bày yếu tố con người trong việc thực hiện chiến lược và hướng dẫn bạn giải quyết các vấn đề nan giải.

TRANH THỦ SỰ HỖ TRỢ VÀ THAM GIA CỦA CÁC NHÂN VIÊN CHỦ CHỐT

Việc thực hiện chiến lược của bạn sẽ suôn sẻ hơn nếu có được sự hậu thuẫn và tham gia của những nhân viên chủ chốt. Dù nhiên

sự tham gia của các nhà quản lý cấp cao là cần thiết, nhưng tranh thủ sự hỗ trợ của những người được người khác kính trọng cũng cần thiết không kém. Đó là những cá nhân chứng tỏ được năng lực chuyên môn, những người có khả năng tiếp cận các nguồn lực quan trọng, và những nhà lãnh đạo không chính thức thường được mọi người hỏi xin lời khuyên và tư vấn ý kiến chỉ đạo khi gặp khó khăn. Làm thế nào bạn có thể xác định những người này? Michael Tushman và Charles O'Reilly nêu rõ:

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

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

- Trong nhóm có đủ những người đóng vai trò chủ chốt của công ty không? (những người có vị trí quyền lực liên quan)
- Các thành viên trong nhóm có chuyên môn liên quan để làm công việc được giao và đưa ra những quyết định thông minh hay không?
- Nhóm có những quan điểm và nguyên tắc cần thiết để làm việc cùng như ra quyết định sáng suốt hay không?

- Nhóm có bao gồm những người đủ uy tín để các nhân viên và cấp quản lý tin tưởng vào quyết định của họ không?
- Nhóm có bao gồm những người có khả năng lãnh đạo không?
- Các thành viên trong nhóm có khả năng từ bỏ quyền lợi cá nhân của họ để ủng hộ cho mục tiêu lớn hơn của tổ chức không?

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

Những người không nên đưa vào nhóm

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

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

HỖ TRỢ KẾ HOẠCH BẰNG NHỮNG HÀNH ĐỘNG VÀ THÔNG ĐIỆP NHẤT QUÁN

Một khi nhu cầu thay đổi được truyền đạt một cách thuyết phục và tranh thủ được sự hỗ trợ rộng rãi, sự hỗ trợ đó phải được duy trì thông qua các thông điệp và hành động nhất quán. Sự thiếu nhất quán trong cả hai sẽ gửi đi một thông điệp tiêu cực – rằng cấp quản lý không nghiêm túc về 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 chế tạo ô tô lớn nhất nước Mỹ đã trải qua một cuộc tái cơ cấu đầy gian khổ. Mọi người đều được yêu cầu hy sinh bằng cách từ bỏ các phúc lợi hiện tại để có được sức cạnh tranh lớn hơn và sự thịnh vượng hơn trong tương lai. Hàng ngàn nhà quản lý cấp trung và nhân viên bị thôi việc và công đoàn của công ty được yêu cầu ngừng tăng lương và phúc lợi cho công nhân. Do công ty đã thực hiện việc cải tổ một cách đầy thuyết phục nên mọi người đều đón nhận thông điệp và không đòi hỏi nhiều về quyền lợi, ngay cả công đoàn cũng sẵn sàng hỗ trợ. Tuy nhiên, trong vòng vài tháng, ban quản lý cấp cao tự thưởng cho chính mình và những người nắm giữ các trọng trách khác những khoản thưởng và tăng lương đáng kể. Khi hành động thiếu nhất quán đó bị phát hiện, niềm tin giữa cấp quản lý và nhân viên cũng như công đoàn tan thành mây khói. Sự hợp tác bỗng biến thành sự chống đối công khai trong gần mười năm.

Cùng lúc, một công ty trong một ngành công nghiệp khác cũng ủng hộ một chương trình tái cơ cấu và thắt lưng buộc bụng tương tự. Nhưng công ty này đã làm điều đó với những hành động nhất quán và rõ ràng. Giám đốc điều hành đã đi đầu bằng cách mua vé máy bay hạng thường cho những chuyến công tác của mình. Ông không dùng xe hơi riêng đưa đón khi đi công tác.

Những người điều hành khác trong công ty khi đi công tác cũng noi gương vị lãnh đạo của mình. Tất cả mọi người đều nhận thấy rõ điều đó.

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

SQA – một bộ phận kinh doanh đồ nội thất văn phòng chi phí thấp rất thành công của Herman Miller mà chúng ta đã đề cập trong những chương trước, đã dùng các thông điệp nhất quán để hỗ trợ nỗ lực tăng cường việc thực hiện chính xác và đúng hạn theo đơn đặt hàng. Mọi người 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 nhiều cách để tăng cường sự hiểu biết đó. Chẳng hạn, họ cho treo các bảng hiệu ở mọi cổng vào nhà máy, và mỗi sáng lại dán lên đó tỷ lệ phần trăm đơn đặt hàng đúng hạn của ngày hôm trước. Chỉ cần bạn đi ra hay đi vào nhà máy là có thể biết kết quả thực hiện của ngày hôm qua. Họ cũng thêm thông báo đơn đặt hàng đúng hạn vào các thông điệp e-mail nội bộ. “Ngày hôm qua tỷ lệ giao hàng đúng hạn là 99,2%.” Phó chủ tịch điều hành thậm chí còn hỏi ngẫu nhiên các nhân viên xem liệu họ có biết kết quả của ngày hôm trước. Câu trả lời đúng được thưởng tờ 100 đô la hoặc một ngày nghỉ phép.

Thông điệp hay hành động nào sẽ nhất quán với chương trình thực hiện ở công ty bạn?

PHÁT TRIỂN CÁC CƠ CẤU HỖ TRỢ

Các cơ cấu hỗ trợ là những hoạt động và chương trình hỗ trợ việc thực hiện thành công và là phần quan trọng trong một kế hoạch

tổng thể, bao gồm các chương trình thí điểm, huấn luyện và cơ chế khen thưởng.

Các chương trình thí điểm tạo cơ hội cho mọi người thử thách với việc thực hiện và giải quyết các vấn đề nan giải ở quy mô nhỏ và dễ quản lý hơn. Đây là những nơi thử nghiệm và khắc phục lỗi nếu có về việc cài tổ trước khi áp dụng rộng rãi. Những chương trình thí nghiệm này có giá trị vì thay đổi một phòng ban riêng lẻ hầu như luôn dễ dàng và ít mạo hiểm hơn so với việc thay đổi toàn bộ công ty.

Các chương trình huấn luyện cũng có giá trị tương đương. Motorola và General Electric đã triển khai các chương trình đào tạo chính thức như những yếu tố hỗ trợ chính để đảm bảo chất lượng. Xerox cũng làm như vậy khi thiết lập chương trình tạo điểm chuẩn toàn công ty vào giữa thập niên 1980. Mọi nhân viên của Xerox đều nhận được một bản sao “cuốn sách nhỏ màu vàng” – cái tên mà họ dùng để nói đến sách hướng dẫn của công ty về các phương pháp lập điểm chuẩn, và các giảng viên nhiều kinh nghiệm được đưa vào hầu hết các bộ phận vận hành của công ty.

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

- Nơi nào có thể áp dụng chương trình thí điểm trong quá trình thực hiện chiến lược của bạn?

- Sự huấn luyện nào (nếu có) là phù hợp trước khi bạn thực hiện các kế hoạch hành động?
- Hành vi của nhân viên có phù hợp với các kế hoạch hành động thông qua cơ chế khen thưởng không?

ĂN MỪNG ĐIỂM MỐC THÀNH TÍCH

Việc thực hiện chiến lược có thể là một chặng đường dài dễ làm mọi người nản lòng. Mọi người ngày càng mệt mỏi và mất dần sự tập trung nếu không có các hành động tích cực để giữ vững tinh thần và sinh lực. Bạn có thể làm cho mọi người nhiệt tình hơn nếu bạn ăn mừng các điểm mốc thành tích - thậm chí là những điểm mốc nhỏ - và xác nhận chúng mỗi khi đạt được. Việc ăn mừng một loạt các thành tích ngắn hạn có thể:

- Vô hiệu hóa thái độ hoài nghi về chiến lược và nỗ lực thực hiện chiến lược
- Cung cấp bằng chứng rằng sự hy sinh của mọi người cũng như nỗ lực làm việc sẽ được đền đáp
- Giúp duy trì sự hỗ trợ của cấp lãnh đạo
- Duy trì sự tiến bộ
- Tăng tinh thần và động lực làm việc

Có một ranh giới mỏng manh giữa việc ăn mừng điểm mốc thành tích và việc sớm tuyên bố chiến thắng. Việc gạt bỏ ranh giới này sẽ xua tan ý thức khẩn cấp mà bạn cần có để thúc đẩy mọi người và khuyến khích họ vượt qua những trở ngại trong tương lai. John Kotter đã xếp việc “tuyên bố chiến thắng quá sớm” vào danh sách các nguyên nhân gây thất bại trong nỗ lực thay đổi, cho rằng cả người khởi xướng thay đổi lẫn người kháng cự thay đổi đều có lý do để phạm phải sai lầm này. Ông

viết: “Với nhiệt tâm công nhận sự phát triển, những người khởi xướng tỏ ra rất hăng hái. Thế nhưng những người chống đối gia nhập vào nhóm của họ nhanh chóng tận dụng bất kỳ cơ hội nào để cản trở thay đổi... Những người chống đối xem chiến thắng như một dấu hiệu rằng chiến tranh đã qua đi và đã đến lúc các chiến binh nên trở về nhà”. Thảm họa sẽ xảy ra nếu những chiến binh kiệt sức đó thừa nhận lý lẽ này và quay trở lại những hoạt động thường lệ của họ.

Vì thế thay vì tuyên bố chiến thắng, hãy dùng sự tin nhiệm và sức đẩy có được từ thành tích ngắn hạn của bạn để bắt tay vào điểm mốc kế tiếp.

Bí quyết công nhận những thành tích ngắn hạn

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

- Chiêu đãi những người thực hiện chiến lược một bữa ăn vui vẻ và mời một người bên ngoài nói chuyện về thành công của công ty anh ta khi làm điều tương tự.
- Cho phép những người thực hiện nghỉ làm việc một buổi chiều để giải trí.
- Công nhận thành tích của những người có đóng góp đặc biệt.
- Hãy tổ chức một sự kiện gì đó đặc biệt hơn với những thành công lớn. Ví dụ, khi bạn đã đạt đến điểm giữa của việc thực hiện chiến lược một cách thành công tốt đẹp, hãy tổ chức một bữa tiệc có mời giám đốc điều hành và người dẫn chương trình. Dù thực hiện theo cách thức nào thì điều quan trọng là bạn phải đánh dấu những chặng đường đã qua trong quá trình thực hiện chiến lược.

GIAO TIẾP KHÔNG NGỪNG

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

- Chiến lược là gì
- Tại sao chiến lược này lại quan trọng
- Việc thực hiện chiến lược hiệu quả sẽ có lợi cho công ty và nhân viên như thế nào
- Mỗi người sẽ đóng vai trò gì trong việc thực hiện chiến lược

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

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

- 1. Xác định bản chất của chiến lược mới và những kết quả mong muốn.** Các khẩu hiệu, chủ đề và cách truyền đạt không xác định được mục đích của chiến lược. Hãy truyền đạt thông tin cụ thể về việc chiến lược mới sẽ ảnh hưởng đến sự thỏa mãn của khách hàng, chất lượng, thị phần, doanh số hay năng suất như thế nào.
- 2. Giải thích lý do.** Nhân viên thường không nắm được các lý do kinh doanh đằng sau sự thay đổi chiến lược. Bạn có thể dành nhiều thời gian để nghiên cứu vấn đề và khám phá dữ kiện, nhưng các đồng nghiệp của bạn lại không chia sẻ bí

mật về các thông tin đó. Bạn hãy chia sẻ với nhân viên các phương án lựa chọn khác nhau và lý do tại sao một hoặc một số phương án lại hiệu quả hơn những phương án khác.

- 3. Giải thích phạm vi thay đổi chiến lược, ngay cả khi có những thông tin xấu.** Mức độ chịu ảnh hưởng của mọi người không giống nhau, điều này sẽ dẫn đến những suy đoán làm này sinh nỗi sợ hãi. Nỗi lo sợ và sự không chắc chắn có thể làm tê liệt một công ty. Bạn có thể tránh điều này bằng cách tìm các dữ kiện thực tế. Nhưng đừng tố về chúng. Nếu nhân viên phải thôi việc, hãy thông báo trước. Ngoài ra, cũng nên giải thích những việc sẽ không thay đổi. Điều này giúp nhân viên có thêm điểm tựa.
- 4. Minh họa kế hoạch hành động thực hiện chiến lược bằng đồ thị để nhân viên có thể hiểu và ghi nhớ.** Đây có thể là biểu đồ diễn tiến những gì phải xảy ra, hoặc hình ảnh minh họa viễn cảnh công ty khi đã được thay đổi. Cho dù bạn trình bày bằng hình thức nào đi nữa thì điều cần thiết là phải rõ ràng, đơn giản và dễ nhớ.
- 5. Dự đoán những yếu tố tiêu cực trong quá trình thực hiện.** Những yếu tố tiêu cực này bao gồm phải làm việc quá mức, thay đổi về nhiệm vụ và những khó khăn dễ gây nản lòng. Nếu chuẩn bị trước cho nhân viên những tình huống có thể xảy ra này, họ sẽ dễ dàng vượt qua chướng ngại.
- 6. Giải thích tiêu chí thành công và cách thức đánh giá thành công.** Hãy xác định sự thành công một cách rõ ràng và đưa ra những cách thức để đánh giá sự thành công đó. Đây là một phần trong kế hoạch hành động của bạn. Nếu bạn không lập được những tiêu chuẩn đánh giá rõ ràng về mục tiêu cần phải đạt được, mọi người sẽ không biết được liệu họ có đang đi đúng hướng không? Hãy đánh giá mỗi tiến bộ đạt được và thông báo tiến bộ đó với mọi người.

- 7. Giải thích chế độ khen thưởng cho sự thành công.** Nhân viên cần có động cơ cho công việc họ đang làm. Hãy thật rõ ràng về việc các cá nhân sẽ được khen thưởng như thế nào cho việc xúc tiến các mục tiêu thực hiện chiến lược.
- 8. Lặp đi lặp lại mục đích thay đổi và các hành động đã lên kế hoạch.** Nếu thông báo đầu tiên không làm phát sinh câu hỏi nào cả, đừng cho rằng nhân viên đã chấp nhận hoàn toàn sự cần thiết phải thay đổi. Có thể là do họ ngạc nhiên, lúng túng hoặc bất ngờ. Vì vậy hãy tổ chức một cuộc họp khác ngay sau cuộc họp thông báo đầu tiên. Cuộc họp tiếp theo này sẽ truyền đạt những khía cạnh cá nhân trong dự án thay đổi.
- 9. Sử dụng các phong cách giao tiếp đa dạng phù hợp với người nghe.** Một số người có khả năng linh hội cao nhất với những tài liệu in ấn hoặc với sơ đồ. Một số khác lại dễ tiếp thu qua các bài thuyết trình. Vì mọi đối tượng khán giả đều có những phong cách linh hội khác nhau, nên hãy cung cấp nhiều phương tiện giao tiếp - bản tin chuyên đề, các sự kiện, e-mail, và các bài thuyết trình - để mọi người được cung cấp đầy đủ thông tin, cảm thấy mình có phần trong đó và được khích lệ. Các cuộc giao tiếp này nên thể hiện trung thực những thành công hay thất bại. Nếu mọi người mất lòng tin vào những gì họ nghe được thì họ sẽ không hành động ăn khớp với bạn.
- 10. Giao tiếp phải có tính hai chiều.** Việc thực hiện chiến lược là nhiệm vụ chung của tổ chức, vì vậy bạn nên dành nhiều thời gian để lắng nghe. Sự tập trung của bạn sẽ giúp người khác cảm thấy mình hữu ích và có tinh thần làm việc. Người lãnh đạo cần có phản hồi, và những người thực hiện cần có cơ hội chia sẻ hiểu biết và mối quan tâm của họ với những người lãnh đạo biết lắng nghe.

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

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

TÓM TẮT

- Hãy thu hút sự tham gia thực hiện chiến lược của những người phù hợp. Những người này nên bao gồm các cá nhân có năng lực chuyên môn, những người có khả năng tiếp cận các nguồn lực quan trọng, và những nhà lãnh đạo không chính thức mà mọi người thường hỏi xin lời khuyên và tư vấn khi gặp khó khăn.
- Đừng để những người có cái tôi quá lớn, có quá ít thời gian, không nhiệt tình, cũng như những người thường gây rắc rối vào nhóm thực hiện chiến lược.
- Hãy nhất quán trong lời nói và hành động. Đừng yêu cầu nhân viên hy sinh cho chiến lược mới, nếu bạn với tư cách là một nhà lãnh đạo, lại không sẵn sàng hành động như vậy.
- Việc thực hiện chiến lược thành công được ủng hộ bởi các cơ cấu hỗ trợ như các chương trình thí điểm, huấn luyện và cơ chế khen thưởng.

- Hãy tổ chức kỷ niệm khi bạn đạt được các điểm mốc thành tích quan trọng. Điều này sẽ giúp bạn giữ đà tiến bộ, duy trì sự hỗ trợ và tinh thần của mọi người.
- Đừng tuyên bố chiến thắng quá sớm.
- Hãy duy trì sự giao tiếp ổn định. Hãy nhắc nhở mọi người về bản chất của chiến lược, tầm quan trọng của nó, nhân viên và công ty sẽ được hưởng lợi từ chiến lược ấy như thế nào, và những vai trò mà họ cần đóng góp.
- Hãy cởi mở đón nhận sự giao tiếp của người khác.

9

TÍNH HIỆU QUẢ CỦA CHIẾN LƯỢC

Hướng về tương lai

Nội dung chính:

- *Tầm quan trọng của việc đánh giá tính hiệu quả của chiến lược*
- *Dùng các hệ số tài chính, bảng ghi cân đối và phân tích thị trường để đánh giá tính hiệu quả của chiến lược*
- *Thông báo trước các dấu hiệu nguy hiểm ảnh hưởng cho chiến lược*
- *Lãnh đạo thay đổi chiến lược*

Nếu bạn xây dựng một chiến lược đầy sức thuyết phục và thực hiện tốt chiến lược ấy, bạn có thể hoạt động suôn sẻ trong nhiều năm mà không gặp phải trở ngại nào cả. Tuy nhiên không có chiến lược nào lại hiệu quả mãi mãi. Cuối cùng cũng sẽ có điều gì đó tác động làm cho chiến lược trở nên thiển hiệu quả và không còn mang lại lợi nhuận. Điều này xảy ra ở mọi lĩnh vực kinh doanh. Cách đây vài năm, Clayton Christensen đã từng nhắc nhở độc giả tờ *Harvard Business Review* rằng:

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

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

Chương này sẽ giải thích cách thức mà các nhà quản lý có thể đánh giá tính hiệu quả của các chiến lược hiện tại và nhận biết dấu hiệu cảnh báo rằng họ đang mất khả năng nắm bắt thị trường và làm hài lòng khách hàng. Các nhà lãnh đạo nên liên tục theo dõi môi trường bên ngoài để phát hiện kịp thời các mối đe dọa và cơ hội mới. Điều này sẽ giúp họ nhận biết được thời điểm cần phải điều chỉnh hoặc thay thế chiến lược hiện tại sao cho phù hợp với thực tế khách quan.

MỨC ĐỘ HIỆU QUẢ CỦA CHIẾN LƯỢC

Mô hình chiến lược được trình bày trong phần giới thiệu của cuốn sách này (hình I-1) cho thấy chu kỳ phản hồi từ việc đánh giá hiệu suất hoạt động của mô hình quay trở lại điểm bắt đầu quy trình lập chiến lược. Sự đánh giá này giúp các nhà lãnh đạo biết mức độ hiệu quả của chiến lược và việc thực hiện chiến lược. Những kết quả dưới mức tiêu chuẩn thông thường nên thúc đẩy các nhà lãnh đạo nhìn lại môi trường bên ngoài để phát hiện các mối đe dọa và cơ hội cũng như môi trường bên trong để phát hiện các năng lực hiện hữu. Phần này sẽ trình bày ba phương pháp đánh giá hiệu suất hoạt động của chiến lược: phân tích tài chính, bảng ghi cân đối và phân tích thị trường.

Phân tích tài chính

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

BÀNG 9-1

**Báo cáo thu nhập đa kỳ của Công ty Amalgamated
(Đơn vị tính: đô la)**

| Cho niên độ kết thúc vào ngày 31 tháng 12 | | | | |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | 2004 | 2003 | 2002 | 2001 |
| Doanh số bán lẻ | 2.200.000 | 2.000.000 | 1.720.000 | 1.500.000 |
| Doanh số bán của công ty | 1.000.000 | 1.000.000 | 1.100.000 | 1.200.000 |
| Tổng doanh thu | <u>3.200.000</u> | <u>3.000.000</u> | <u>2.820.000</u> | <u>2.700.000</u> |
| Trừ: Giá vốn hàng bán | <u>1.600.000</u> | <u>1.550.000</u> | <u>1.400.000</u> | <u>1.300.000</u> |
| Lợi nhuận gộp | 1.600.000 | 1.450.000 | 1.420.000 | 1.400.000 |
| Trừ: Chi phí hoạt động | 800.000 | 810.000 | 812.000 | 805.000 |
| Chi phí khấu hao | <u>42.500</u> | <u>44.500</u> | <u>45.500</u> | <u>42.500</u> |
| Lợi nhuận trước thuế và lãi vay | 757.500 | 595.500 | 562.500 | 552.500 |
| Trừ: Chi phí lãi suất | <u>110.000</u> | <u>110.000</u> | <u>150.000</u> | <u>150.000</u> |
| Lợi nhuận trước thuế thu nhập | 647.500 | 485.500 | 412.500 | 402.500 |
| Trừ: Thuế thu nhập | <u>300.000</u> | <u>194.200</u> | <u>165.000</u> | <u>161.000</u> |
| Thu nhập ròng | 347.500 | 291.300 | 247.500 | 241.500 |

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 (nợ phải trả) và vốn góp từ các chủ sở hữu. Báo cáo thu nhập (còn gọi là báo cáo lỗ 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 lẵn việc thực hiện chiến lược thông qua hoạt động. Hãy xem báo cáo thu nhập đa kỳ của Công ty Amalgamated được trình bày trong bảng 9-1

trên đây. Doanh số bán lẻ của Amalgamated cho thấy sự tăng trưởng ổn định. Tuy nhiên, doanh số chung của công ty đang giảm dần từ năm này sang năm kế tiếp. Nếu doanh số là yếu tố quan trọng trong chiến lược của Amalgamated, thì có điều gì đó đang diễn tiến sai, cả về chiến lược lẫn việc thực hiện chiến lược. Thông tin này nên là dấu hiệu để cấp quản lý theo dõi vấn đề chặt chẽ hơn.

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

Tỷ suất sinh lợi. Tỷ suất sinh lợi liên quan đến lượng thu nhập đạt được với các nguồn lực sử dụng để tạo ra chúng. Chiến lược của một doanh nghiệp nên tạo ra càng nhiều lợi nhuận càng tốt dựa trên một lượng nguồn lực có sẵn. Những tỷ suất sinh lợi cần nhớ là: tỷ lệ lợi nhuận trên tổng tài sản (ROA - return on assets), tỷ lệ lợi nhuận trên vốn cổ phần (ROE - return on equity), tỷ lệ hoàn vốn đầu tư (ROI - return on investment); và lợi nhuận hoạt động – hay còn gọi là lợi nhuận trước thuế và lãi vay (EBIT).

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

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

ROA liên quan đến lợi nhuận ròng và vốn đầu tư trong tất cả các nguồn tài chính nằm trong tay cấp quản lý. Công cụ này tỏ ra hữu ích nhất khi được sử dụng để đánh giá tính hiệu quả của việc sử dụng nguồn tài chính này mà không quan tâm đến

xuất xứ nguồn tài chính - một yếu tố không cần xem xét khi kiểm tra tính hiệu quả của chiến lược.

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

ROE = Lợi nhuận ròng/ Vốn góp của các cổ đông

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

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

Lợi nhuận hoạt động trên doanh thu = EBIT / Doanh thu thuần

Không có tỷ suất nào là chỉ số đảm bảo tuyệt đối cho sức mạnh hay thế yếu của một chiến lược vì mỗi tỷ suất đều phản ánh

cả chiến lược lẫn việc thực hiện chiến lược. Tuy nhiên, nếu các tỷ suất của công ty bạn yếu hơn của công ty đối thủ, hoặc các tỷ suất này đang trên đà suy yếu từ năm này sang năm khác, đó nên là một hồi chuông cảnh báo cho các nhà điều hành và cấp quản lý cần phải điều tra nguyên nhân. Có phải nguyên nhân là do chiến lược không hiệu quả hay việc thực hiện chiến lược kém?

Từ phép đo tài chính đến bảng ghi cân đối

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

Do bị cản trở bởi sự thiếu thỏa đáng của các hệ thống đánh giá hiệu suất hoạt động truyền thống, một số nhà quản lý chuyển sự tập trung của họ sang các hoạt động kinh doanh tạo ra các hiệu suất này. Những nhà quản lý này theo phương châm “Hãy cải thiện hoạt động, thành quả sẽ theo sau”. Tuy nhiên, sự cải thiện nào đóng vai trò quan trọng nhất? Đâu là động lực thật

sự dẫn đến hiệu suất hoạt động lâu dài và mấu chốt? Để trả lời cho câu hỏi này, Robert Kaplan và David Norton đã tiến hành nghiên cứu một số doanh nghiệp được xếp hàng đầu về hiệu suất hoạt động. Từ kết quả nghiên cứu, họ đã phát triển một bảng ghi cân đối – một hệ thống đánh giá hiệu suất hoạt động mới giúp các nhà quản lý cấp cao có cái nhìn toàn diện hơn về kinh doanh. Bảng ghi cân đối của họ gồm các số đo tài chính thể hiện kết quả những hành động đã thực hiện trong quá khứ. Và ngoài ra, nó còn bổ sung vào các số đo tài chính này ba phương pháp đánh giá hoạt động liên quan trực tiếp đến việc thỏa mãn khách hàng, các quy trình nội bộ, năng lực học hỏi và phát triển của doanh nghiệp – các hoạt động tác động đến hiệu suất hoạt động tài chính trong tương lai. Theo nghĩa này thì bảng ghi cân đối đánh giá cả chiến lược lẫn việc thực hiện chiến lược của công ty.

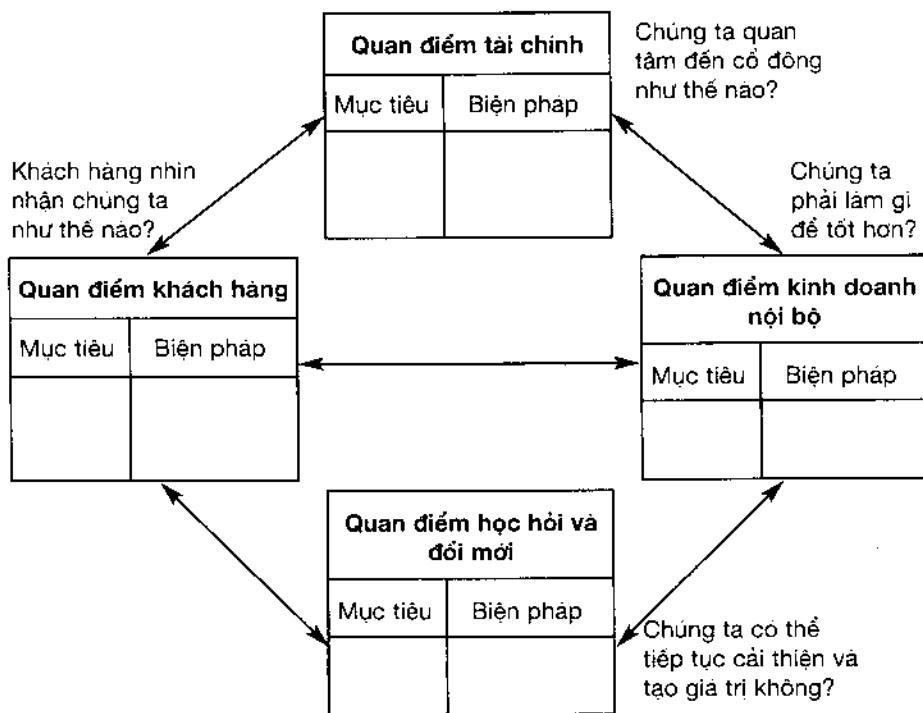
Kaplan và Norton đã so sánh bảng ghi cân đối các số liệu ghi trong buồng lái máy bay như sau:

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

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

- Khách hàng nhìn nhận chúng ta như thế nào? (quan điểm khách hàng)

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

HÌNH 9-1**Bảng ghi cân đối liên kết với các số đo hiệu suất hoạt động**

Hình 9-1 thể hiện mối liên hệ giữa bốn quan điểm này. Lợi thế của bảng ghi cân đối so với các phương pháp đánh giá truyền thống là ba trong số bốn quan điểm nêu trên (khách hàng, đổi mới, nội bộ) là đòn bẩy mà các nhà quản lý có thể sử

dụng để cải thiện kết quả trong tương lai. Ví dụ, nếu chỉ số về quan điểm khách hàng sụt giảm, cấp quản lý có thể nhận biết rõ ràng về việc nên can thiệp ở đâu. Nếu kết hợp cả hai, bảng ghi cân đối và phương pháp phân tích tỷ suất truyền thống có thể giúp các nhà quản lý hiểu tính hiệu quả của chiến lược và cải thiện hoạt động của mình.

Phân tích thị trường

Cách đây không lâu, một công ty xuất bản sách tờ ra hài lòng với kết quả kinh doanh của mình. Doanh thu từ việc bán hàng tăng lên hàng năm, nhanh hơn cả chi phí. Các cổ đông, các nhà quản lý và lực lượng nhân viên bán hàng được thưởng rất nhiều tiền. Chỉ có hai sự kiện không hay trên bức tranh khả quan này. Thứ nhất, đó là số lượng đơn vị sản phẩm bán ra của công ty ở mức bình ổn, và tình trạng đó đã xảy ra ba năm liên tiếp. Sự tăng trưởng doanh thu chủ yếu là do tăng giá – một chiến thuật chắc chắn là sẽ không có tác dụng lâu dài. Thứ hai, doanh thu phụ thuộc vào khả năng tồn tại liên tục của 5 đầu sách. Dù công ty đã tích cực tăng lên đến 180 đầu sách, nhưng 5 đầu sách này chiếm đến 38% tổng doanh thu. Và mỗi đầu sách trong số này đã có mặt ở thị trường hơn 15 năm. Không có đầu sách nào trong số còn lại được giới thiệu trong khoảng thời gian dài như thế lại có vị trí vững mạnh trên thị trường.

Nhin bề ngoài thì chiến lược của công ty xuất bản này có vẻ hiệu quả. Nhưng phân tích thị trường lại cho thấy chiến lược ấy chẳng đi về đâu cả và bị định đoạt bởi một số ít sản phẩm già nua. Mặc dù lực lượng nhân viên bán hàng đang kiểm đếm được tiền thưởng hàng năm nhờ đạt được chỉ tiêu doanh số ngày càng cao, nhưng họ lại không chiếm lĩnh được thị trường. Và mặc dù các biên tập viên của nhà xuất bản đang phát triển và đưa ra thị trường các đầu sách mới mỗi năm, nhưng công ty vẫn đang tồn

tại nhờ thành công trong quá khứ. Rõ ràng là công ty này cần kiểm tra lại chiến lược của mình thông qua phân tích thị trường và phát hiện xem điều gì đang diễn tiến sai.

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

- **Thu hút khách hàng.** Bạn có đang thành công trong việc thu hút khách hàng mới với chi phí chấp nhận được không?
- **Khả năng sinh lợi từ khách hàng.** Khách hàng hiện tại của bạn có khả năng sinh lợi không? Một số công ty chỉ tập trung vào những khách hàng mới, cho dù nhiều khách hàng trong số đó không đem lại mức doanh thu đáng kể nào.
- **Duy trì khách hàng.** Bạn có đang duy trì những khách hàng giá trị nhất với chi phí hợp lý không?
- **Sản phẩm/dịch vụ mới.** Sản phẩm hay dịch vụ mới của bạn có thành công và có khả năng sinh lợi không?
- **Thị phần.** Bạn có đang đạt được thị phần trong phân khúc thị trường quan trọng không?

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

CÁC DẤU HIỆU CẢNH BÁO

Các vấn đề khó khăn tác động đến chiến lược hiếm khi xuất hiện ngay tức thì nhưng luôn có một số dấu hiệu tiềm ẩn. Phần này sẽ trình bày hai dấu hiệu và cách phản ứng.

Sự xuất hiện các đối thủ cạnh tranh mới

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

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

Sự thành công của một công ty là do công ty đã cung cấp một điều gì đó độc đáo, hoặc đã bán hay giao sản phẩm của mình theo cách được khách hàng đánh giá cao (như nhanh chóng và thuận tiện hơn). Những phẩm chất này làm cho công

ty bạn trở nên khác biệt và đem lại một lợi thế cạnh tranh. Lợi thế cạnh tranh của sự khác biệt đó sẽ biến mất nếu một đối thủ mới gia nhập thị trường bắt đầu làm điều tương tự.

Bây giờ bạn hãy tự hỏi: “Những phẩm chất độc đáo của công ty hay của sản phẩm có dễ dàng bị sao chép không?”. Nếu câu trả lời là “Có” thì hãy sẵn sàng cho việc chia sẻ thị trường.

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

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

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

2. **Đừng tối đa hóa lợi nhuận.** Nếu bạn là doanh nghiệp dẫn đầu thị trường, hãy tìm sự thống lĩnh thị trường không phải bằng cách tối đa hóa lợi nhuận. Điều này thật sự có ý nghĩa. Bằng cách lập một cơ cấu giá chỉ tạo ra lợi nhuận khiêm tốn, số đối thủ cạnh tranh muốn chen vào thị trường của bạn sẽ ít hơn.
3. **Khai thác “đường cong kinh nghiệm”** để biến chính bạn thành đơn vị dẫn đầu về chi phí thấp. Điều này đặc biệt quan trọng trong các ngành công nghệ. Nếu có thể học hỏi sớm hơn và nhanh hơn các đối thủ cạnh tranh, bạn sẽ duy trì được lợi thế chi phí. Lợi thế đó có thể đủ mạnh để “đẩy” các đối thủ cạnh tranh ra khỏi cuộc chơi và ngăn bước chân của những người đang dự định chen chân vào thị trường của bạn.

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

Sự xuất hiện của công nghệ mới

Sự tồn tại của nhiều doanh nghiệp liên quan đến các công nghệ chính của họ. Những công nghệ này có thể đem lại thành công, nhưng cũng có thể dẫn đến thất bại. Ví dụ, vào thế kỷ 19, việc lấp bể ao hồ là một ngành kinh doanh lớn, đặc biệt là ở New England. Bằng lấp ở khu vực Boston được Công ty Băng Tucker và các đối thủ của họ đóng hàng chuyển đến các thành phố bên bờ biển Gulf của nước Anh cũng như đến tận Ấn Độ và Trung Quốc. Đó là một ngành kinh doanh đem lại lợi nhuận tuyệt vời cho đến khi công nghệ điện lạnh được phát triển và phổ biến khắp thế giới. Do sự cách tân này mà vận mệnh của các công ty khai thác băng lớn dần dần tàn lụi.

Sự xuất hiện của công nghệ chụp ảnh kỹ thuật số là một ví dụ khác. Từ cuối thập niên 1830, ngành nhiếp ảnh dựa trên việc phơi sáng phim hoặc tấm kính ảnh phủ các hóa chất cảm quang. Công nghệ đó đã được cải tiến qua nhiều năm. Kodak đã xây dựng một đế chế về ngành nhiếp ảnh dựa trên hóa chất và đã làm tất cả để phát triển lĩnh vực này: sản xuất phim, xử lý hóa chất và giấy ảnh cho cả thợ ảnh nghiệp dư lẫn thị trường nhiếp ảnh chuyên nghiệp. Đồng thời họ cũng tung ra thị trường các loại máy ảnh cho khách hàng.

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

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

Khi đối mặt với một công nghệ mới và gây khủng hoảng, nhiều công ty đã nồng vội đầu tư nhiều hơn vào các công nghệ đã giúp họ thành công. Mọi người đã chứng kiến điều này khi tàu thủy chạy bằng hơi nước thách thức tàu buồm, khi hệ thống đèn điện của Edison thách thức các công ty chiếu sáng bằng gas vào cuối thập niên 1800, và khi động cơ phản lực thách thức các động cơ máy bay diều khiển bằng pít-tông vào cuối thập niên 1940. Trong mỗi trường hợp này, các công ty bị đe dọa bởi công nghệ mới đã tiếp tục đầu tư và cải tiến công nghệ đã định hình của họ, ngay cả khi công nghệ mới đang trở nên tốt hơn và rẻ hơn.

Những biện pháp đối phó sự lấn chiếm thị trường của công nghệ mới là:

- 1. Thông báo trước các công nghệ mới.** Các công nghệ mới không phải đột nhiên xuất hiện mà nó từ từ trỗi dậy, thường là từ nhiều nguồn khác nhau. Trong buổi sơ khai, chúng tự bộc lộ chính mình trong các nghiên cứu khoa học và được thảo luận tại các cuộc hội thảo khoa học. Một công ty nhanh nhạy, liên tục theo dõi môi trường bên ngoài thường phát hiện ra các công nghệ mới khá lâu trước khi chúng trở thành mối đe dọa nghiêm trọng. Điều này giúp cho công ty có thời gian thích nghi hoặc đổi phỏ. Bạn có thể thông báo trước các công nghệ đang trỗi dậy giúp công ty bạn mở cửa nhìn ra thế giới bên ngoài bằng những cách như gửi nhân viên R&D và tiếp thị đến các hội thảo khoa học, lập các ban theo dõi những vấn đề kỹ thuật, v.v.

2. **Tìm hiểu vấn đề rắc rối.** Hãy trả lời câu hỏi: “Điều gì có thể giết chết doanh nghiệp của chúng ta?”. Hãy phát triển một chiến lược kinh doanh có thể giúp công ty xâm nhập thị trường và giành lấy khách hàng.

VAI TRÒ CỦA NHÀ LÃNH ĐẠO TRONG VIỆC THAY ĐỔI CHIẾN LƯỢC

Khi được hỏi tại sao phải chuyển đổi chính sách trước đây của mình, nhà kinh tế học người Anh John Maynard Keynes đã trả lời: *“Khi thực tế thay đổi thì tôi cũng phải thay đổi tư duy của mình”*. Cách suy nghĩ này của Keynes cũng chính là cách suy nghĩ mà các nhà lãnh đạo công ty cần phải có. Việc duy trì các chính sách và chiến lược đã được xác nhận và hỗ trợ trong nhiều năm hầu như luôn dễ dàng hơn việc thừa nhận rằng đã đến lúc phải thay đổi. Hãy xem trường hợp bi kịch của Tổng thống Mỹ Lyndon Johnson - người đã đưa quân đội Mỹ sang cuộc chiến đẫm máu ở miền Nam Việt Nam. Kế hoạch của Johnson là đánh bại quân cộng sản và quân đội miền Bắc dựa trên một thuyết chưa được thử nghiệm là “thuyết domino”. Theo thuyết này, nếu miền Nam Việt Nam rơi vào tay cộng sản, thì toàn bộ vùng Đông Nam Á cũng sụp đổ theo. Khi thiệt hại cho quân nhân Mỹ và kho bạc quốc gia tăng lên còn sự ủng hộ cho cuộc chiến giảm sút, Johnson vẫn làm theo phương hướng đã định. Ông bám lấy chính sách của mình bất chấp sự khổ sở và nghi ngờ của bản thân, và bất chấp bằng chứng ngày càng tăng rằng cuộc chiến đang tồi tệ đi. Ông đã nói với công chúng rằng “có một ánh sáng cuối đường hầm”. Thế nhưng kết cục đã hết sức tệ hại. Không có gì bất ngờ trước thực tế rằng các nhà lãnh đạo chính trị và kinh doanh đã bám trụ quá lâu vào các chiến lược vốn không giúp họ đạt được mục tiêu của mình. Văn hóa

doanh nghiệp thường tôn vinh sự kiên trì, thôi thúc sự can đảm đổi mới với nghịch cảnh, và giữ vững phương hướng đã vạch ra khi những kẻ nhút nhát sẵn sàng từ bỏ. Thế nhưng đôi khi ánh sáng không bao giờ có ở cuối đường hầm. Lúc này, việc chuyển sang một phương hướng khác chính là hành động khôn ngoan và dũng cảm. Đó cũng chính là sự lãnh đạo đích thực. Nó khác nhiều với việc chỉ đơn giản là chỉ huy, điều khiển. Các dấu hiệu tài chính cũng như những dấu hiệu cảnh báo khác được trình bày trong chương này có thể giúp bạn biết được khi nào thì cần chuyển đổi. Việc liên tục theo dõi môi trường bên trong và bên ngoài cũng có kết quả tương tự.

TÓM TẮT

- Ngay cả những chiến lược thành công nhất cũng không kéo dài mãi mãi. Hãy cảnh giác trước những dấu hiệu cho thấy đã đến lúc phải thay đổi hoặc điều chỉnh lại chiến lược hiện tại.
- Phân tích tài chính, bảng ghi cân đối và phân tích thị trường có thể giúp bạn xác định mức độ hiệu quả của chiến lược và việc thực hiện chiến lược.
- Các tỷ suất về khả năng sinh lợi - đặc biệt là tỷ lệ lợi nhuận trên tổng tài sản, tỷ lệ lợi nhuận từ vốn cổ phần, và lợi nhuận hoạt động - là các chỉ số giá trị về tính hiệu quả của chiến lược và việc thực hiện chiến lược.
- Điểm yếu của các tỷ suất về khả năng sinh lợi truyền thống là chúng thường đánh giá quá khứ. Chúng không trực tiếp đánh giá những thứ đảm bảo khả năng sinh lợi về lâu dài như sự thỏa mãn của khách hàng và hiểu biết của tổ chức.

Bảng ghi cân đối là một phương pháp hiệu quả hơn để đánh giá hiệu suất hoạt động của công ty.

- Bảng ghi cân đối đánh giá một công ty trên bốn phương diện: khách hàng, nội bộ, đổi mới và học hỏi, và quan điểm tài chính.
- Ít nhất thì việc phân tích thị trường cũng nên kiểm tra hiệu suất hoạt động của công ty theo khía cạnh thu hút khách hàng, khả năng sinh lợi từ khách hàng, giữ chân khách hàng, thành công của sản phẩm/dịch vụ mới và thị phần.
- Các dấu hiệu cảnh báo rằng đã đến lúc kiểm tra lại chiến lược của bạn bao gồm sự xuất hiện của các đối thủ cạnh tranh mới và công nghệ mới.

Phụ lục

Các công cụ thực hiện hữu ích

Ba biểu mẫu trong phụ lục này giúp bạn hoạch định và thực hiện chiến lược hiệu quả.

- 1. Mẫu phân tích SWOT (Bảng A-1).** Như đã trình bày trong các chương 1 và 2, phân tích SWOT được các nhà hoạch định chiến lược dùng để xác định các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và mối đe dọa của công ty. Mẫu này có thể giúp bạn tư duy và đánh giá các yếu tố bên trong cũng như bên ngoài liên quan đến công ty một cách hệ thống hơn.
- 2. Cơ cấu phân chia công việc (Bảng A-2).** Biểu mẫu giúp bạn chuyển các nhiệm vụ lớn thành các phần nhỏ rồi ước tính thời gian cần thiết để hoàn tất mỗi phần nhỏ này.
- 3. Báo cáo tiến độ dự án (Bảng A-3).** Biểu mẫu này được dùng để đánh giá quy trình, trình bày thông tin cho người khác và suy nghĩ về những bước tiếp theo.

BÀNG A - 1**Mẫu phân tích SWOT**

Ngày phân tích: _____

Vấn đề đang được phân tích:

ví dụ: phát triển sản phẩm mới _____

Phân tích các yếu tố bên trong

Liệt kê các yếu tố gắn liền với vấn đề đang được phân tích.

| | |
|---------------|--|
| Các điểm mạnh | Các ý tưởng để xây dựng những điểm mạnh này |
| Các điểm yếu | Các ý tưởng để giảm thiểu những điểm yếu này |

Phân tích các yếu tố bên ngoài

Liệt kê các yếu tố bên ngoài liên quan đến vấn đề đang được phân tích, nhu cầu của khách hàng hay xu hướng thị trường

| | |
|----------------|--|
| Các cơ hội | Những ý tưởng để khám phá hay tận dụng các cơ hội này |
| Các mối đe dọa | Những ý tưởng để giảm thiểu hoặc vượt qua các mối đe dọa này |

BÀNG A - 2

Cơ cấu phân chia công việc

Hãy triển khai cơ cấu phân chia công việc để đảm bảo bạn không bỏ sót phần quan trọng nào của một hoạt động phức tạp hoặc ước tính không đúng mức thời gian hay tiến bậc cần để hoàn tất công việc.

Mô tả tổng thể dự án:

Tổng thời gian (giờ/tuần/ngày)

Tổng thời gian (giờ/tuần/ngày)

BÀNG A - 3**Báo cáo tiến độ dự án**

Dùng mẫu này để đánh giá quy trình, trình bày thông tin cho người khác và suy nghĩ về những bước tiếp theo.

Dự án:**Người chuẩn bị:**

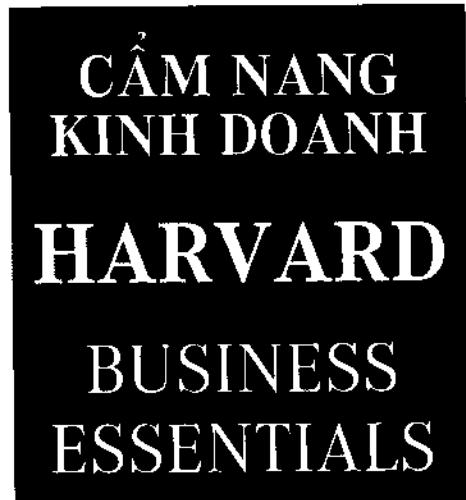
| | | | |
|---|--------------------------|-----------------|-----------|
| Trong giai đoạn từ: | đến: | | |
| Tình trạng hiện tại | | | |
| Các điểm mốc chính cho giai đoạn này: | | | |
| Đã đạt được (liệt kê) | Sẽ đạt được (liệt kê) | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| Các khó khăn chính: | | | |
| Đã giải quyết (liệt kê) | Cần giải quyết (liệt kê) | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| Các quyết định chính: | | | |
| Đã quyết định (liệt kê) | Cần quyết định (liệt kê) | Người thực hiện | Thời điểm |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| Tình trạng ngân sách: | | | |
| Gợi ý | | | |
| Liệt kê các thay đổi về mục tiêu, thời hạn/ngày giao, phạm vi dự án, và phân bổ nguồn lực (bao gồm nhân sự và tài chính). | | | |
| Các bước tiếp theo | | | |
| Liệt kê các bước hành động cụ thể sẽ thực hiện để hoàn tất thành công dự án. Ở mỗi bước, nếu có thể hãy ghi rõ tên người chịu trách nhiệm và ngày tháng thực hiện | | | |
| Bước hành động | Người chịu trách nhiệm | Ngày tháng | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| Góp ý: | | | |

CẨM NANG
KINH DOANH

HARVARD •

BUSINESS
ESSENTIALS

1. QUẢN LÝ THỜI GIAN - *TIME MANAGEMENT*
2. KỸ NĂNG THƯƠNG LUỢNG - *NEGOTIATION*
3. QUẢN LÝ SỰ THAY ĐỔI VÀ CHUYỂN TIẾP
MANAGING CHANGE & TRANSITION
4. TUYỂN DỤNG VÀ ĐÃI NGỘ NGƯỜI TÀI
HIRING & KEEPING THE BEST PEOPLE
5. GIAO TIẾP THƯƠNG MẠI - *BUSINESS COMMUNICATION*
6. QUẢN LÝ KHỦNG HOẢNG - *CRISIS MANAGEMENT*
7. TÀI CHÍNH DÀNH CHO NGƯỜI QUẢN LÝ - *FINANCE FOR MANAGERS*
8. QUẢN LÝ TÍNH SÁNG TẠO VÀ ĐỔI MỚI
MANAGING CREATIVITY AND INNOVATION
9. QUYỀN LỰC, TẦM ẢNH HƯỞNG VÀ SỨC THUYẾT PHỤC
POWER, INFLUENCE AND PERSUASION
10. CÁC KỸ NĂNG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ - *MANAGER'S TOOLKIT*
11. CHIẾN LƯỢC KINH DOANH HIỆU QUẢ - *STRATEGY*
12. HUẤN LUYỆN VÀ ĐÀO TẠO - *COACHING AND MENTORING*
13. QUẢN LÝ DỰ ÁN LỚN VÀ NHỎ
MANAGING PROJECTS LARGE AND SMALL
14. XÂY DỰNG NHÓM LÀM VIỆC HIỆU QUẢ
CREATING TEAMS WITH AN EDGE
15. CÁC KỸ NĂNG TIẾP THỊ HIỆU QUẢ - *MARKETER'S TOOLKIT*
16. QUẢN LÝ HIỆU SUẤT LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN
PERFORMANCE MANAGEMENT
17. KỸ NĂNG RA QUYẾT ĐỊNH - *DECISION MAKING*



CHIẾN LƯỢC KINH DOANH HIỆU QUẢ

Strategy

FIRST NEWS

Chịu trách nhiệm xuất bản:
TRẦN ĐÌNH VIỆT

Biên tập : Minh Dung
Trình bày : First News
Sửa bản in : Ngọc Dung
Thực hiện : First News - Trí Việt

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

62 Nguyễn Thị Minh Khai - Quận 1
ĐT: 8225340 - 8296764 - 8221917 - 8223637 - 8296713

In lần thứ 1. Số lượng 3.000 cuốn, khổ 16 x 24 cm tại Xí nghiệp In Công ty cổ phần Văn hóa Phương Nam (160/13 Đội Cung, Q. 11, TP.HCM). Giấy phép xuất bản số 125-06/CXB/07-14/THTPHCM ngày 20/02/2006. In xong và nộp lưu chiểu quý II/2006.



**CẨM NANG
KINH DOANH
HARVARD
BUSINESS
ESSENTIALS**

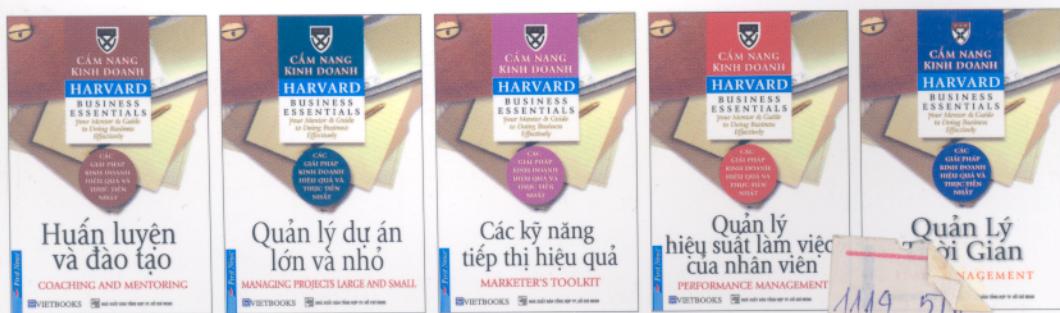
Chiến lược kinh doanh hiệu quả

STRATEGY

Bộ sách nổi tiếng "**CẨM NANG KINH DOANH HARVARD - Harvard Business Essentials**" được xuất bản theo hợp đồng chuyển giao bản quyền giữa trường Đại học Kinh Doanh Harvard và First News - Trí Việt, Việt Nam. Đây là bộ sách đúc kết những giải pháp kinh doanh hiệu quả và thực tiễn nhất cùng những kinh nghiệm quý báu, thiết thực cập nhật về mọi mặt trong quản lý, kinh doanh của trường đại học danh tiếng nhất thế giới với bề dày trên 370 năm thành lập.

Chiến lược kinh doanh hiệu quả là một yếu tố đảm bảo sự thành công tối ưu cho mọi tổ chức. Cuốn sách trình bày tất cả những chủ đề quan trọng giúp bạn có được một nền tảng kiến thức cơ bản cùng sự khởi đầu đầy tự tin khi hoạch định và thực hiện chiến lược cho tổ chức của mình:

- Phân tích các yếu tố của mô hình SWOT
- Lựa chọn chiến lược phù hợp với hoạt động kinh doanh
- Xác định các nguồn lực cần thiết khi hoạch định chiến lược
- Cân nhắc yếu tố con người khi xây dựng chiến lược
- Đối phó với những thách thức khi thực hiện chiến lược



CÔNG TY VĂN HÓA SÁNG TẠO **Trí Việt**

Phát hành: NS **Trí Việt** 11H Nguyễn Thị Minh Khai, Q.1 Thành phố Hồ Chí Minh
Tel: (08) 822 7979 - 822 7980 - Fax: (08) 8224 560; Email: triviet@firstnews.com.vn
Website: <http://www.firstnews.com.vn>

CẨM NANG KINH DOANH HARVARD
CHIẾN LƯỢC KINH DOANH HIỆU QUẢ

