

LỜI NÓI ĐẦU

Những tiến bộ khoa học kỹ thuật mang tính đột phá, toàn cầu hóa, đòi hỏi ngày càng cao về chất lượng cuộc sống, cạnh tranh khốc liệt... Tất cả đang đặt các doanh nghiệp dù lớn hay nhỏ, các nhà quản trị, vào trong một môi trường hết sức năng động. Trong môi trường ấy, người ta vẫn luôn tự hỏi, tại sao các doanh nghiệp này thành công còn các doanh nghiệp khác lại thất bại? Làm cách nào để tăng cơ hội thành công? Phải làm gì để duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững? Đó chỉ là một vài trong số vô vàn các câu hỏi phức tạp mà các nhà quản trị ngày nay phải tìm cách trả lời.

Từ đầu của thế kỷ 20, người ta đã chứng kiến các công ty như General Motor, Shell hay General Electric tăng trưởng đến qui mô chưa từng thấy. Họ đã bành trướng hoạt động của mình vượt ra khỏi quốc gia, thậm chí vươn ra nhiều châu lục, và họ cũng đã từng cảm nhận rằng họ đang bị thúc ép đối mặt với những môi trường mới, các quyết định kinh doanh mới, mà trước đó chưa ai làm. Có thể, thời bấy giờ, chưa thực sự có một lý thuyết quản trị chiến lược nào chỉ dẫn cho quá trình kế hoạch hóa của họ. “Đâu là định hướng và phạm vi phát triển của công ty trong dài hạn?” hay “Bằng cách nào có thể duy trì lợi thế cạnh tranh trong môi trường đang thay đổi” là những câu hỏi rất khó trả lời ở những năm 60 và thậm chí cho đến ngày nay. Các công ty lớn, nhỏ đang cố gắng để trả lời câu hỏi này

Quản trị chiến lược là một lĩnh vực nghiên cứu còn mới mẻ. Quản trị chiến lược đang đối phó với hầu hết các vấn đề cơ bản mà hoạt động kinh doanh đang phải đối mặt. Quản trị chiến lược đã và đang trở nên hết sức quan trọng cho sự sống còn của các doanh nghiệp, khi mà môi trường kinh doanh ngày càng phức tạp. Bất kỳ ai, dù là nhà quản trị hay muốn trở thành một nhà quản trị đều cần thiết phải hiểu biết thấu đáo về quản trị chiến lược.

Các nhà quản trị, các doanh nghiệp Việt nam, mà phần lớn là những doanh nghiệp vừa và nhỏ vốn sinh ra trong một nền kinh tế kế hoạch hóa tập trung, đang bị thúc ép phải chấp nhận luật chơi trong môi trường kinh doanh toàn cầu, đầy biến động và cạnh tranh khốc liệt. Họ đang chấp chững dò tìm con đường để duy trì sự tồn tại và phát triển của mình. Họ cũng phải chấp nhận hàng loạt các phép thử và sai mà đôi khi phải trả giá bằng cả vận mệnh của doanh nghiệp. Tuy nhiên, một điều chắc chắn rằng họ có thể hưởng lợi rất nhiều từ sự phát triển nhanh chóng của khoa học quản trị, của quản trị chiến lược trên thế giới. Họ sẽ có thành công nhanh hơn, ít trả giá hơn bởi họ có thể học tập kinh nghiệm quản trị chiến lược, tiếp cận và vận dụng sáng tạo những kiến thức của quản trị chiến lược vào hoàn cảnh riêng của mình.

Cuốn sách này không ngoài mục đích cung cấp những kiến thức nền tảng, ban đầu về quản trị chiến lược cho các nhà quản trị Việt nam với hy vọng phần nào giúp họ thành công trong môi trường hoạt động của mình. Mặc dù các tác giả đã có rất nhiều cố gắng nghiên cứu, tham khảo, chất lọc những kiến thức cơ bản với hy vọng đóng góp phần nào cho cộng đồng kinh doanh, song lần đầu xuất bản có thể còn nhiều thiếu sót, rất mong và cảm ơn sự đóng góp chân thành của bạn đọc, để cuốn sách ngày càng bổ ích hơn.

PGS.TS Lê Thế Giới – TS. Nguyễn Thanh Liêm

CHƯƠNG 1. GIỚI THIỆU VỀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC & TUYÊN BỐ SỨ MỆNH – MỤC TIÊU



Nội dung:

GIỚI THIỆU VỀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

Khái niệm về chiến lược

Quản trị chiến lược: Khái niệm, lợi ích, mục tiêu, các nhiệm vụ, các giai đoạn tiến hóa.

Các thách thức của quản trị chiến lược

Khái quát về hoạch định chiến lược

Vai trò của nhà quản trị trong quản chiến lược

Các loại chiến lược

CÁC BÊN HỮU QUAN và TUYÊN BỐ SỨ MỆNH

Viễn cảnh, và sứ mệnh

Các giá trị

Các mục tiêu

Các vấn đề về mục tiêu của công ty dài hạn và ngắn hạn

CHIẾN LƯỢC VÀ ĐẠO ĐỨC

Mục đích của đạo đức kinh doanh

Định hướng phát triển môi trường đạo đức của tổ chức

Các vấn đề đạo đức

Trách nhiệm xã hội của công ty

KHÁI QUÁT

Trong thế giới kinh doanh mang tính cạnh tranh, đôi khi người ta tự hỏi tại sao một số công ty này thì thành công còn số khác lại thất bại? Thực vậy, mỗi doanh nghiệp có một cách thức để tồn tại và phát triển. Không nhất thiết tất cả các doanh nghiệp đều phải cạnh tranh với các doanh nghiệp khác khi phục vụ cho một nhóm khách hàng nào đó bằng cùng một cách thức, hoặc phải hành động với cùng một cách nhằm đáp ứng với những thay đổi tác động đến hoạt động của nó.

Để trả lời các câu hỏi tương tự như ở trên, chúng ta có thể tập trung vào hai khái niệm **chiến lược** và **lợi thế cạnh tranh**. Qua các khái niệm này tìm hiểu cách thức mà các công ty trong những ngành khác nhau, với các điều kiện và hoàn cảnh khác nhau, phát triển các chiến lược nhằm giành lợi thế cạnh tranh.

Chiến lược của mỗi doanh nghiệp yêu cầu nó phải phát triển một lợi thế cạnh tranh cho phép tiến hành cạnh tranh một cách hữu hiệu. Có thể coi *chiến lược là các ý tưởng, các kế hoạch và sự hỗ trợ để một doanh nghiệp tiến hành cạnh tranh thành công trước các đối thủ của nó.*

Lợi thế cạnh tranh, theo nghĩa rộng, đó chính là những gì cho phép một doanh nghiệp có được sự vượt trội so với đối thủ của nó. Lợi thế cạnh tranh tạo khả năng để doanh nghiệp duy trì sự thành công một cách lâu dài.

Các hoạt động cần thiết nhằm đạt được mục đích cuối cùng là hình thành chiến lược, duy trì lợi thế cạnh tranh tạo nên nền tảng của quá trình quản trị chiến lược.

Mục tiêu của chương này là làm rõ:

Khái niệm về chiến lược và quản trị chiến lược.

Lợi ích và sự tiến triển của quản trị chiến lược.

Nội dung của quản trị chiến lược

Trách nhiệm của các nhà quản trị với quá trình quản trị chiến lược

Mối liên hệ giữa các bên hữu quan và công ty.

Bản tuyên bố sứ mệnh công ty, như là chỉ thị then chốt đầu tiên về cách thức một công ty nhìn nhận các nghĩa vụ với bên hữu quan. Mục đích của tuyên bố sứ mệnh là thiết lập các nguyên tắc hướng dẫn cho việc làm quyết định chiến lược.

Chương này kết thúc với sự quan tâm đến đặc tính đạo đức của các quyết định chiến lược và mối liên hệ giữa đạo đức và sự thỏa mãn của các bên hữu quan. Cũng ở cuối chương này sẽ có thể nắm vững cách thức mà các bên hữu quan, cơ chế chi phối công ty, các cân nhắc đạo đức tất cả đều ảnh hưởng đến chiến lược mà những người quản trị lựa chọn cho tổ chức.

1.1. Khái niệm chiến lược

1.1.1. Nguồn gốc của khái niệm chiến lược

Khái niệm chiến lược có từ thời Hi Lạp cổ đại. Thuật ngữ này vốn có nguồn gốc sâu xa từ quân sự, xuất phát từ “strategos” nghĩa là vai trò của vị tướng trong quân đội. Sau đó, nó phát triển thành “Nghệ thuật của tướng lĩnh”- nói đến các kỹ năng hành xử và tâm lý của tướng lĩnh. Đến khoảng năm 330 trước công nguyên, tức là thời Alexander Đại đế chiến lược dùng để chỉ kỹ năng quản trị để khai thác các lực lượng để đè bẹp đối phương và tạo dựng hệ thống thống trị toàn cục. Trong

lịch sử loài người, rất nhiều các nhà lý luận quân sự như Tôn Tử, Alexander, Clausewitz, Napoleon, Stonewall Jackson, Douglas MacArthur đã đề cập và viết về chiến lược trên nhiều góc độ khác nhau. Luận điểm cơ bản của chiến lược là một bên đối phương có thể đè bẹp đối thủ - thậm chí là đối thủ mạnh hơn, đông hơn – nếu họ có thể dẫn dắt thế trận và đưa đối thủ vào trận địa thuận lợi cho việc triển khai các khả năng của mình.

Trong bối cảnh cạnh tranh, thuật ngữ “trận địa” của chiến lược quân sự, có thể hiểu như là môi trường trong đó diễn ra hoạt động cạnh tranh. Sự liên tưởng như vậy có thể có lô gic về hình thức, song nội dung của thuật ngữ trận địa trong bối cảnh quân sự và cạnh tranh có nhiều điểm cần bàn luận. Trong quân sự, trận địa có thể là đồng bằng, rừng núi, đầm lầy, sông biển,... ứng với mỗi loại trận địa là những cách thức triển khai quân khác nhau để có hiệu lực tốt nhất, thì trong thế giới kinh doanh, các đối thủ cạnh tranh không đối mặt trực tiếp như trong quân sự. Họ cạnh tranh với nhau trong một môi trường ngành hướng đến một phân đoạn thị trường mục tiêu và những nỗ lực thu hút khách hàng. Qua việc mua sắm, khách hàng sẽ quyết định đối thủ nào “thắng” đối thủ nào “thua”. Kết cục cạnh tranh thể hiện bằng thành tích của mỗi đối thủ trên thị trường, mà khách hàng sẽ là người ghi nhận thành công của mỗi đối thủ. Dường như trong tâm trí khách hàng, người “thắng” nổi bật lên với những đặc tính quan trọng thỏa mãn nhu cầu của họ.

Trên phương diện cạnh tranh chúng ta sẽ sử dụng năng lực tạo sự khác biệt để mô tả các khả năng đặc biệt tạo ra ưu thế nhất định. **Năng lực tạo sự khác biệt** bao gồm các khả năng, các kỹ năng, các công nghệ và các nguồn lực đặc biệt cho phép một tổ chức có thể tạo ra sự khác biệt với đối thủ và tạo nên lợi thế cạnh tranh. Một cách lý tưởng, các khả năng và kỹ năng của một tổ chức tạo ra sự khác biệt đến mức các đối thủ khác hoàn toàn không thể sao chép được. Các khả năng và các kỹ năng đáng giá trong kinh doanh bao gồm các hoạt động như: thiết kế sản phẩm, cải tiến, chế tạo với chi phí thấp, công nghệ có bản quyền, chất lượng vượt trội, hiệu suất phân phối. Do vậy, để tồn tại mỗi doanh nghiệp phải có một vài lĩnh vực hoạt động hay kỹ năng dẫn đến lợi thế cạnh tranh.

Trong một ngành kinh doanh có rất nhiều loại khách hàng với những nhu cầu khác nhau, các doanh nghiệp sẽ có thể có nhiều trận địa khác nhau để lựa chọn. Ví dụ, trong ngành dịch vụ ăn uống có: ăn uống bình dân với chi phí thấp; ăn uống sành điệu; ăn uống cho những người quan tâm về sức khỏe. Không những thế các nhóm này còn có thể chia ra thành nhiều nhóm nhỏ hơn với các tiêu thức khác nhau tùy theo các nhu cầu cụ thể của từng nhóm khách hàng.

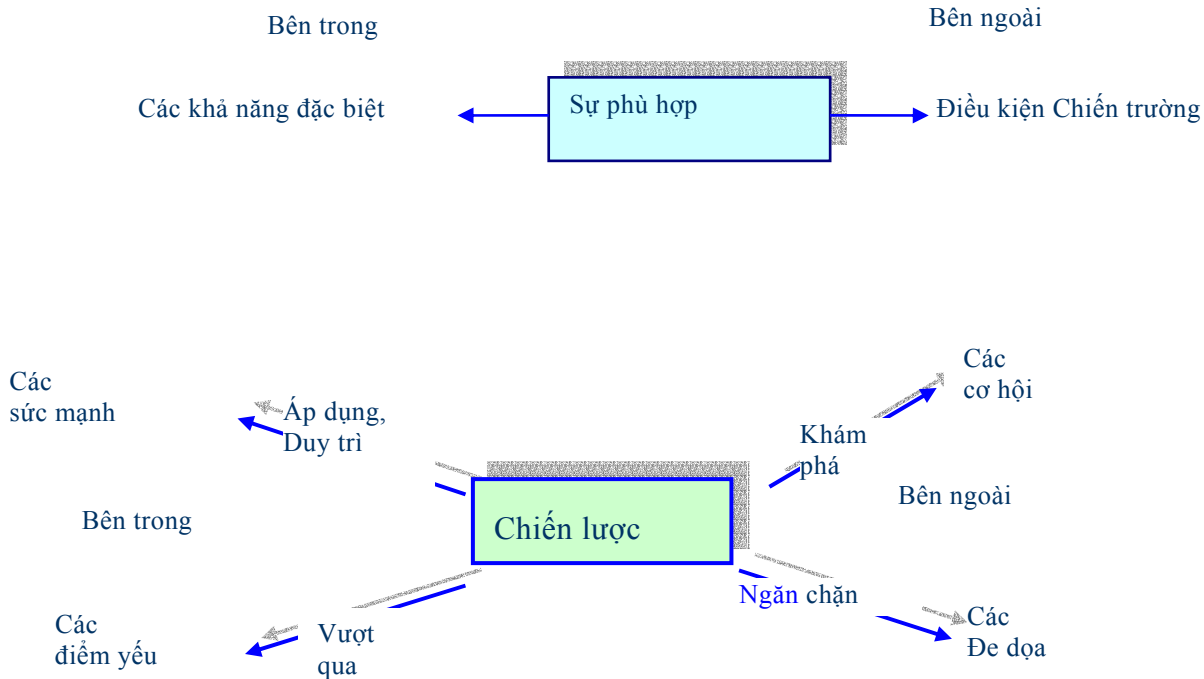
Nói đến sự tồn tại trong môi trường cạnh tranh, chúng ta cũng có thể liên tưởng đến cạnh tranh tự nhiên. Cạnh tranh tự nhiên thuộc phạm vi các hiện tượng sinh học được phản ánh trong học thuyết về sự lựa chọn tự nhiên của Charles Darwin. Nét đặc trưng của kiểu cạnh tranh này chính là quá trình thích nghi xuất hiện bởi hàng loạt các phép thử và sai, qua đó các thực thể sống cố giành giật lấy sự phát triển. Quá trình này diễn ra hết sức chậm chạp bởi sự phát triển xuất phát từ các phép thử thành công vẫn phải đương đầu với cái chết từ những sai lầm ngẫu nhiên.

Đặc trưng của cạnh tranh chiến lược rút ra từ dạng chiến lược trong quân sự và trong kinh tế, đó là làm cho các sức mạnh và các năng lực tạo sự khác biệt phù hợp với môi trường theo cách thức mà những người lãnh đạo tổ chức mong muốn, để tạo ra lợi thế cạnh tranh trước các đối thủ trong cùng một môi trường.

Trong quân sự, các mệnh lệnh chiến lược do các tướng lĩnh đưa ra tùy thuộc vào sự thuận lợi của chiến trường đối với sức mạnh cụ thể của lực lượng và sự bất lợi của đối thủ. Như vậy, chiến lược quân sự hướng đến việc tạo ra sự phù hợp có lợi giữa các sức mạnh bên trong của lực lượng quân sự với chiến trường, nơi diễn ra trận đánh. Kết quả của chiến lược quân sự là một kết cục với một

bên thắng và một bên thua. Điều này cũng có thể thấy trong các hoạt động thể thao mang tính đối kháng.

Hình 1-1 Chiến lược quân sự



Hình 1-2: Chiến lược kinh doanh

Chiến lược cạnh tranh của một tổ chức, cũng tương tự như chiến lược quân sự ở chỗ nó hướng đến việc đạt được sự phù hợp giữa các năng lực tạo sự khác biệt và môi trường bên ngoài mà tổ chức tham gia cạnh tranh. Tuy nhiên, so với chiến lược quân sự, chiến lược trong lĩnh vực kinh doanh phức tạp hơn. Không giống như các xung đột quân sự, cạnh tranh trong kinh doanh không phải lúc nào cũng gây ra kết cục có kẻ thắng người thua. Sự ganh đua trong ngành đôi khi có cơ hội để họ cải thiện các sức mạnh và kỹ năng của mình như những mầm mống cạnh tranh. Giá trị của các năng lực tạo sự khác biệt đem đến lợi thế cạnh tranh cho tổ chức có thể giảm theo thời gian bởi sự thay đổi môi trường. Do các khả năng này, mà chiến lược cạnh tranh không chỉ bao gồm một mà có thể phải là một vài quyết định khác nhau. Điều quan trọng là phải luôn luôn khám phá ra các cơ hội mới, ngăn chặn và đẩy lùi các đe dọa tiềm tàng, vượt qua các điểm yếu hiện tại và dịch chuyển sức mạnh đến các lĩnh vực mới, (hình 1-2) Mỗi doanh nghiệp cần phải ứng phó với các quyết định chiến lược một cách liên tục.

1.1.2. Các khái niệm chiến lược trong lĩnh vực kinh doanh

Bởi vì xã hội phát triển một ý tưởng lớn và tư duy chiến lược không còn chỉ dành riêng trong lĩnh vực quân sự. Do đó, sự tương tự với hoạt động kinh doanh cũng thường được sử dụng với các yếu tố chiến lược và lãnh đạo. Tuy nhiên, trong thế giới kinh doanh vấn đề không đơn giản.

Để phân tích chiến lược chúng ta cần định nghĩa *Chiến lược là gì*. Có rất nhiều định nghĩa tốt về chiến lược, sự khác nhau giữa các định nghĩa thường là do quan điểm của mỗi tác giả. Năm 1962 Chandler một trong những nhà khởi xướng và phát triển lý thuyết về quản trị chiến lược định nghĩa: *chiến lược là sự xác định các mục tiêu và mục đích dài hạn của doanh nghiệp, và sự chấp nhận chuỗi các hành động cũng như phân bổ nguồn lực cần thiết để thực hiện các mục tiêu này*¹

Năm 1980, Quinn đã định nghĩa : chiến lược là mô thức hay kế hoạch thích hợp các mục tiêu cơ bản, các chính sách và chuỗi các hành động của tổ chức vào trong một tổng thể cố kết chặt chẽ².

Gần đây, Johnson và Schole định nghĩa: Chiến lược là định hướng và phạm vi của một tổ chức trong dài hạn, nhằm đạt được lợi thế cho tổ chức thông qua cấu hình các nguồn lực của nó trong bối cảnh của môi trường thay đổi, để đáp ứng nhu cầu của thị trường và thỏa mãn kỳ vọng của các bên hữu quan.³

Chúng ta thấy rằng, các định nghĩa phân chia thành nhiều ý. Điều đó, chứng tỏ rằng một định nghĩa chính xác về chiến lược sẽ rất phức tạp. Do đó, phải có các định nghĩa đa diện để giúp hiểu rõ hơn về chiến lược. Mintzberg tóm lược định nghĩa đa diện trong định nghĩa với 5 chữ P⁴:

Kế hoạch (Plan): Một chuỗi các hành động dự định có ý thức.

Khuôn mẫu (Pattern): Sự kiên định về hành vi theo thời gian, dự định hay không dự định

Bố trí (Position): Sự phù hợp giữa tổ chức và môi trường của nó

Triển vọng (Perspective): Một cách thức thâm căn cố đế để nhận thức thế giới.

Thủ đoạn (Ploy): Một cách thức cụ thể để vượt lên trên đối thủ

Khía cạnh khác của chiến lược là còn tùy theo cấp, về bản chất, chiến lược tùy thuộc vào quan điểm. Tối thiểu có ba cấp chiến lược : Chiến lược cấp công ty, chiến lược cấp đơn vị kinh doanh và chiến lược chức năng.

Chiến lược cấp công ty : bàn đến mục đích chung và phạm vi của tổ chức.

Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh : chủ yếu quan tâm đến các cách thức cạnh tranh trên một thị trường cụ thể.

Chiến lược chức năng : Chuyển dịch chiến lược công ty và chiến lược cấp đơn vị kinh doanh tới các bộ phận của tổ chức trên quan phương diện nguồn lực, các quá trình, con người và kỹ năng của họ.

1.2. Quản trị chiến lược

1.2.1. Khái niệm quản trị chiến lược

Người ta thường xem chiến lược như là sản phẩm của một quá trình hoạch định hợp lý được dẫn dắt bởi quản trị cấp cao, song không phải là tất cả. Trong rất nhiều trường hợp, các chiến lược có giá trị lại có thể phát sinh từ bên trong tổ chức mà không có một sự hoạch định trước.

¹ Chandler, A (1962). Strategy and Structure : Chapters in the History of the American Enterprise. Cambridge, Massachusetts. MIT Press.

² Quinn, J.B. (1980). Strategy for Change : Logical incrementalism. Homewood Illinois. Irwin

³ Johnson, G., Scholes, K. (1999). Exploring Corporation Strategy, 5th Ed. Prentice Hall Europe.

⁴ Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept : IFive P's for Strategy. California Management Review 30(1) June pp. 11-24

Quản trị chiến lược là một bộ các quyết định quản trị và các hành động xác định hiệu suất dài hạn của một công ty. Quản trị chiến lược bao gồm các hành động liên tục: soát xét môi trường (cả bên trong lẫn bên ngoài); xây dựng chiến lược; thực thi chiến lược và đánh giá kiểm soát chiến lược. Do đó, nghiên cứu chiến lược nhấn mạnh vào việc theo dõi và đánh giá các cơ hội và đe dọa bên ngoài trong bối cảnh của các sức mạnh và điểm yếu bên trong.

Quản trị chiến lược có nguồn gốc là các chính sách kinh doanh, quản trị chiến lược kết hợp các chủ đề hoạch định dài hạn với chiến lược. Tuy nhiên, trái với quản trị chiến lược **chính sách kinh doanh** có định hướng quản trị chung, chủ yếu hướng vào bên trong quan tâm đến sự tích hợp hoạt động giữa các chức năng của tổ chức. Trong khi đó, quản trị chiến lược không chỉ quan tâm đến sự tích hợp các chức năng bên trong giống như chính sách kinh doanh mà còn nhấn mạnh hơn vào môi trường và chiến lược. Do đó, người ta sử dụng thuật ngữ trị chiến lược thay cho chính sách kinh doanh.¹

1.2.2. Nhiệm vụ của quản trị chiến lược

Quản trị chiến lược bao gồm năm nhiệm vụ có quan hệ mật thiết với nhau (Hình 1-3):

Tạo lập một viễn cảnh chiến lược mô tả hình ảnh tương lai của công ty, nêu rõ công ty muốn hướng đến đâu, trở thành một công ty như thế nào? Chính điều này cung cấp định hướng dài hạn, chỉ rõ hình ảnh mà công ty muốn trở thành, truyền cho công ty cảm giác về hành động có mục đích.

Thiết lập các mục tiêu - chuyển hóa viễn cảnh chiến lược thành các kết quả thực hiện cụ thể mà công ty phải đạt được.

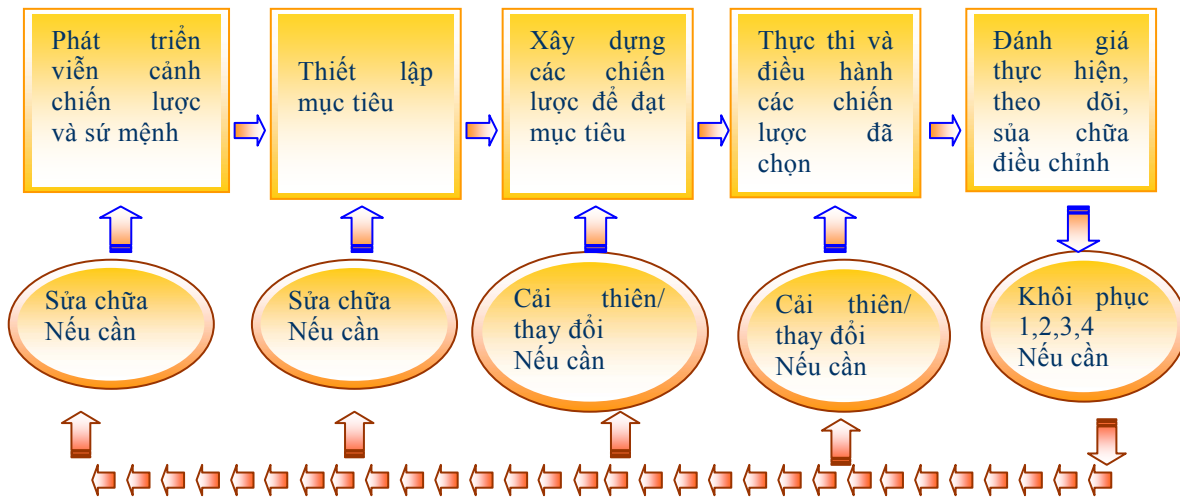
Xây dựng chiến lược để đạt được các mục tiêu mong muốn.

Thực thi và điều hành các chiến lược đã được lựa chọn một cách có hiệu lực và hiệu quả.

Đánh giá việc thực hiện và tiến hành các điều chỉnh về viễn cảnh, định hướng dài hạn, các mục tiêu, chiến lược hay sự thực hiện trên cơ sở kinh nghiệm, các điều kiện thay đổi, các ý tưởng và các cơ hội mới.

Hình 1-3: Năm nhiệm vụ của quản trị chiến lược

¹ R.E. Hoskisson, M.A. Hitt, W.P.Wan, and D.Yiu, (1982), "Theory and Research in Strategic Management: Swings of the Pendulum", *Journal of Business*. Vol25, No.3, pp 417-456



1.2.3. Lợi ích của quản trị chiến lược

Các nghiên cứu cho thấy nếu áp dụng quản trị chiến lược tổ chức sẽ đạt hiệu suất tốt hơn so với các tổ không thực hiện quá trình này.¹ Nếu đạt được sự phù hợp giữa môi trường của tổ chức với chiến lược, cấu trúc và các quá trình của nó sẽ tạo ra hiệu ứng tích cực lên hiệu suất của tổ chức.² Lợi ích của quản trị chiến lược đã được kiểm nghiệm trong nhiều ngành khác nhau, với nhiều loại công ty với qui mô khác nhau, có thể tóm lại với ba điểm cơ bản nhất, đó là:

- Làm rõ ràng hơn viễn cảnh chiến lược cho công ty.
- Tập trung chính xác hơn vào những điều có ý nghĩa quan trọng của chiến lược.
- Cải thiện nhận thức về sự thay đổi nhanh chóng của môi trường.³

Tuy nhiên, để đạt được hiệu quả, quản trị chiến lược luôn cần một quá trình chính thức, và nó có thể bắt đầu với các câu hỏi:

- Tổ chức đang ở đâu?
- Nếu không có gì thay đổi tốt chức sẽ đi đến đâu sau 1 năm, 2 năm, 3 năm, 5 năm hay 10 năm? Các câu trả lời của bạn có thể chấp nhận được hay không?
- Nếu các câu trả lời là không thể chấp nhận? Cần phải thực hiện các hành động quản trị cụ thể nào? Những rủi ro và cân nhắc nào cần phải quan tâm?

1.2.4. Các giai đoạn phát triển của quản trị chiến lược

Để nhận thức rõ hơn về sự thay đổi trong lĩnh vực quản trị chiến lược và đánh giá quá trình phát triển của quản trị chiến lược, chúng ta có thể điểm lại các giai đoạn phát triển của quản trị chiến lược:

Trong giai đoạn đầu sơ khai này các nhà quản trị thấy cần phải có một quá trình hoạch định chặt chẽ, để lập ra hệ thống ngân sách cho năm sau. Các dự án và các đề nghị chỉ dựa trên một số ít các phân tích, mà hầu hết từ các thông tin nội bộ công ty. Các thông tin về môi trường chủ yếu do lượng bán hàng cung cấp. Thực ra các kế hoạch xây dựng theo một quá trình đơn giản một cách thái quá như vậy, dường như chỉ tạo sự chủ động điều hành trong phạm vi tối đa là một năm. Quá trình như vậy không tốn kém quá nhiều về thời gian, yếu tố chiến lược hết sức mờ nhạt. Thông thường, các hoạt động của công ty sẽ bị ngắt quãng vài tuần khi các nhà quản trị đang cố gắng các ý tưởng của họ vào các kế hoạch ngân sách.

Giai đoạn 2 - Hoạch định trên cơ sở dự đoán:

Vì việc lập ngân sách ít có ý nghĩa thúc đẩy việc hoạch định dài hạn, và chính các nhà quản trị cũng cảm thấy bị động trong nhiều tình huống thay đổi của môi trường. Họ cố gắng đề ra các kế hoạch dài hơi hơn, có thể 5 năm. Chỉ có như vậy, các nhà quản trị mới có khả năng xem xét các dự án kéo dài trên một năm. Cùng với các thông tin nội bộ, các nhà quản trị thu thập các dữ liệu bên ngoài và ngoại suy từ các khuynh hướng hiện tại đến 5 năm trong tương lai. Giai đoạn này công việc hoạch định đã đòi hỏi khá nhiều thời gian, có khi đến hàng tháng để tạo ra sự kết nối phù hợp giữa các ngân sách với nhau. Trong quá trình như vậy, thường diễn ra những xung đột khi các nhà quản trị cố gắng cạnh tranh để giành lấy phần ngân sách lớn hơn. Các cuộc họp diễn ra liên miên để đánh giá các đề nghị và điều chỉnh các giả thiết. Phạm vi thời gian có thể từ 3-5 năm.

Giai đoạn 3- Hoạch định hướng ra bên ngoài:

Hoạch định dài hạn 3-5 năm trên cơ sở kết nối các ngân sách tỏ ra phức tạp bởi tính xung đột cao. Không những thế các kế hoạch 5 năm còn kém hiệu lực. Vì vậy, các nhà quản trị cấp cao thấy cần kiểm soát quá trình hoạch định bằng cách tiến hành hoạch định chiến lược. Tư duy theo quan điểm chiến lược có thể tăng cường được khả năng đáp ứng đối với các thị trường đang thay đổi và thích nghi với các áp lực cạnh tranh. Việc hoạch định không còn giao cho các cấp dưới nữa mà tập trung vào một bộ phận gồm những người chịu trách nhiệm xây dựng các kế hoạch chiến lược cho công ty. Bộ phận kế hoạch được các nhà tư vấn cung cấp cho những kỹ thuật cải tiến để thu thập thông tin và dự đoán khuynh hướng tương lai. Các chuyên gia tình báo cũng phát triển các đơn vị tình báo cạnh tranh. Các nhà quản trị cấp cao mỗi năm họp một lần tại bộ tham mưu do những thành viên chủ chốt của bộ phận kế hoạch chủ trì để đánh giá và cập nhật kế hoạch chiến lược. Việc hoạch định từ trên xuống như vậy nhấn mạnh vào việc xây dựng kế hoạch chiến lược chính thức, và giao trách nhiệm thực hiện xuống cấp thấp hơn. Các nhà quản trị cấp cao khi xây dựng kế hoạch được sự trợ giúp tối đa của các nhà tư vấn nhưng lại có rất ít các dữ liệu từ cấp dưới.

Giai đoạn 4 - Quản trị chiến lược:

Trong quá trình thực hiện kế hoạch hóa từ trên xuống các nhà quản trị thấy rằng ngay cả chiến lược tốt nhất cũng ít có giá trị nếu không có các dữ liệu và sự cam kết của nhà quản trị cấp dưới. Các nhà quản trị cấp cao thành lập nhóm các nhà quản trị và các nhân viên chủ chốt ở nhiều cấp, từ nhiều bộ phận khác nhau và các nhóm làm việc. Họ xây dựng và tích hợp một loạt các kế hoạch chiến lược nhằm đạt được các mục tiêu chủ yếu của công ty. Đúng hơn là họ cố gắng triển khai một cách hoàn hảo các dự đoán tương lai, các kế hoạch tập trung vào bối cảnh có thể xảy ra và các chiến lược ngẫu nhiên. Kế hoạch chiến lược 5 năm chia ra từng năm rất phức tạp được thay thế bằng tư duy chiến lược ở tất cả các cấp của tổ chức trong cả năm. Thông tin chiến lược, trước kia vốn chỉ có ở cấp cao, thì nay được chuyển qua mạng cục bộ hay intranet ra khắp tổ chức. Thay vì việc tập trung vào một bộ phận hoạch định lớn, các nhà tư vấn hoạch định bên trong và bên ngoài luôn sẵn sàng để trợ giúp các cuộc thảo luận chiến lược theo nhóm. Mặc dù, các nhà quản trị cấp

cao có thể vẫn khởi sự quá trình chiến lược, nhưng chiến lược có thể xuất hiện ở mọi nơi trong tổ chức. Hoạch định là sự tương tác giữa các cấp chứ không phải từ cấp cao. Con người ở tất cả các cấp đều có thể tham gia vào quá trình hoạch định.¹

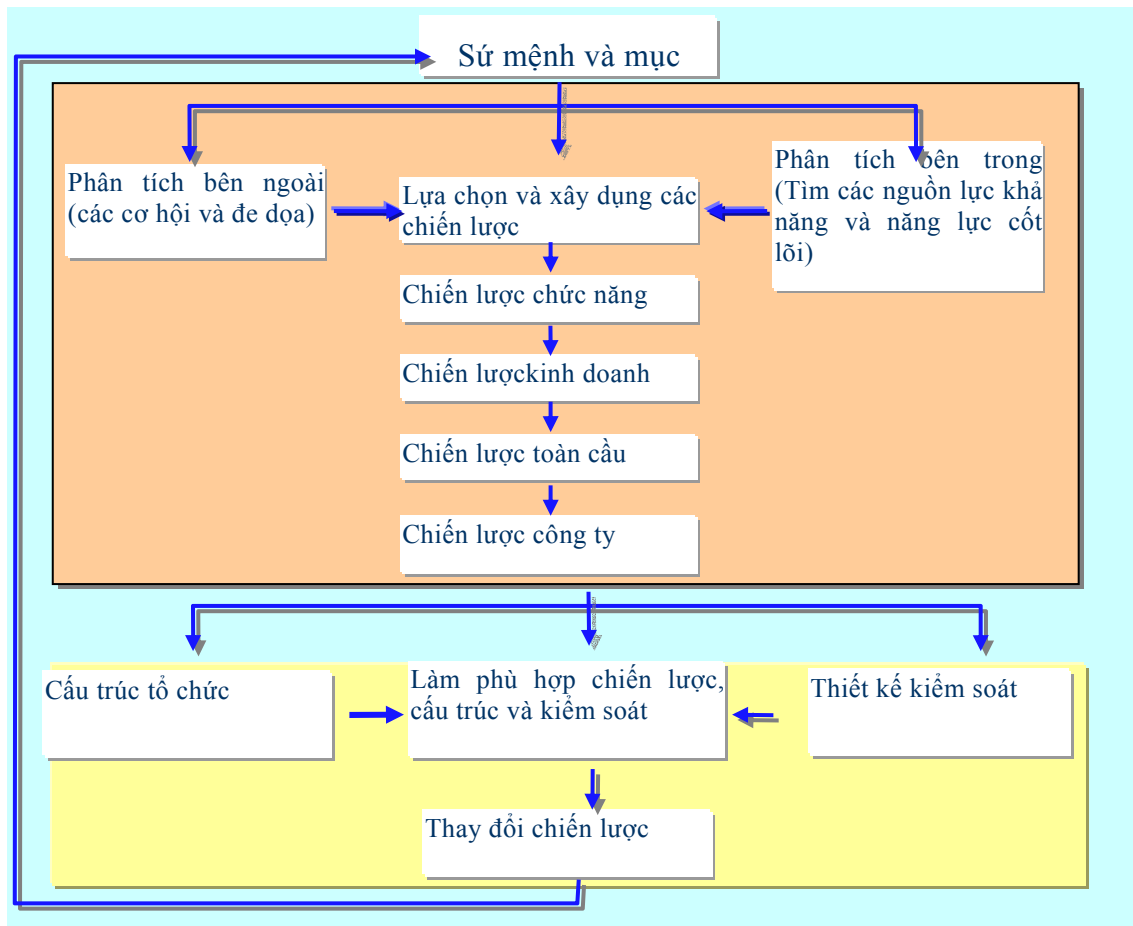
General Electric là một trong những nhà tiên phong trong hoạch định chiến lược, dẫn đầu trong quá trình chuyển từ hoạch định chiến lược sang quản trị chiến lược vào những năm 1980². Đến những năm 1990 hầu hết các công ty trên thế giới đã bắt đầu chuyển đổi sang quản trị chiến lược.

1.3. Mô hình hoạch định chiến lược cơ bản

Thông thường, chiến lược được hiểu như là kết quả của một quá trình hoạch định hợp lý được dàn xếp một cách cẩn thận nếu không muốn nói là bị chi phối bởi quản trị cấp cao trong công ty.

Tuy vậy, việc xem xét quá trình hoạch định như là một điểm xuất phát có ích cho hành trình của chúng ta vào thế giới chiến lược. Trong phần này chúng ta xem tiến trình chiến lược như là một mô hình hoạch định theo khuôn mẫu.

Hình: 1-4: Quá trình quản trị chiến lược chính thức



Quá trình hoạch định chiến lược có thể chia thành năm bước chính, bao gồm: (1) Lựa chọn sứ mệnh và các mục tiêu chủ yếu của công ty; (2) Phân tích môi trường bên ngoài để nhận dạng các cơ hội và đe dọa; (3) Phân tích môi trường bên trong để nhận dạng các điểm mạnh và yếu của tổ chức;

¹ Thomas L. Wheelen, J. David Hunger (2004), *Strategic Management and Business Policy*, 9e Pearson Prentice Hall. Pp 3.

² M.R. Vaghefi, A.B. Huellmantel, (1998), "Strategic Leadership at General Electric," *Long Range Planning*, (4-1998), pp280-284

(4) Lựa chọn các chiến lược trên cơ sở tìm kiếm các nguồn lực, khả năng và năng lực cốt lõi và phát triển nó để hóa giải các nguy cơ, tận dụng các cơ hội từ môi trường bên ngoài; (5) Thực thi chiến lược. Nhiệm vụ phân tích môi trường bên trong và bên ngoài công ty và sau đó lựa chọn chiến lược thường được coi là việc xây dựng chiến lược. Thực thi chiến lược sẽ bao gồm thiết kế cấu trúc tổ chức và hệ thống kiểm soát thích hợp để đưa chiến lược vào thực hiện.

Mỗi một bộ phận diễn tả trong hình 1-4 tạo thành một bước theo thứ tự trong quá trình hoạch định chiến lược. Mỗi chu kỳ hoạch định chiến lược bắt đầu bằng một bản tuyên bố sứ mệnh và các mục tiêu chủ yếu của công ty. Tiếp theo bản báo cáo sứ mệnh là các phân tích bên trong, bên ngoài và lựa chọn chiến lược. Quá trình kết thúc với việc thiết kế cấu trúc tổ chức và hệ thống kiểm soát cần thiết để thực thi chiến lược đã lựa chọn

Một số tổ chức duyệt lại quá trình này hàng năm, mặc dù điều này chưa hẳn đã đưa tổ chức đến việc lựa chọn một chiến lược mới cho mỗi năm. Trong nhiều trường hợp kết quả đơn giản là xác nhận một lần nữa một chiến lược và cấu trúc là hoàn toàn đúng đắn. Các kế hoạch chiến lược được tạo ra bằng quá trình này thường bao trùm khoảng thời gian 5 năm, và được cập nhật hàng năm. Trong nhiều tổ chức kết quả của quá trình hoạch định chiến lược hàng năm được sử dụng như là đầu vào cho quá trình hoạch định ngân sách của năm tiếp theo. Như vậy, hoạch định chiến lược định hướng phân bổ nguồn lực trong tổ chức.

1.3.1. Sứ mệnh và các mục tiêu chủ yếu

Bước đầu tiên của quá trình quản trị chiến lược là xác định sứ mệnh và các mục tiêu chủ yếu của tổ chức. Sứ mệnh và các mục tiêu chủ yếu của tổ chức cung cấp một bối cảnh để xây dựng các chiến lược.

Sứ mệnh trình bày lý do tồn tại của tổ chức và chỉ ra nó sẽ làm gì. Ví dụ, sứ mệnh của một hãng hàng không quốc gia có thể là đáp ứng nhu cầu đi lại tốc độ cao cho khách hàng với giá cả hợp lý. Tương tự, sứ mệnh của Yahoo! có thể là “liên kết mọi người tới bất kỳ ai và bất kỳ điều gì”.

Các mục tiêu chủ yếu xác định những gì mà tổ chức hy vọng đáp ứng trong phạm vi trung và dài hạn. Hầu hết các tổ chức theo đuổi lợi nhuận, mục tiêu đạt được năng lực vượt trội chiếm vị trí hàng đầu. Các mục tiêu thứ nhì là các mục tiêu mà công ty xét thấy cần thiết nếu họ muốn đạt đến năng lực vượt trội.

1.3.2. Phân tích bên ngoài

Bộ phận thứ hai của quá trình quản trị chiến lược là phân tích môi trường hoạt động bên ngoài tổ chức. Mục tiêu của phân tích bên ngoài là nhận thức các cơ hội và nguy cơ từ môi trường bên ngoài của tổ chức. Ba loại môi trường bên ngoài có mối liên hệ qua lại với nhau bao gồm: môi trường ngành là môi trường mà trong đó tổ chức vận hành, môi trường quốc gia và môi trường vĩ mô.

Việc phân tích môi trường ngành cần một sự đánh giá cấu trúc cạnh tranh trong ngành, bao gồm vị thế cạnh tranh của tổ chức trung tâm và các đối thủ cạnh tranh chính, cũng như các giai đoạn phát triển ngành. Nhiều thị trường hiện nay trở thành thị trường toàn cầu, việc phân tích môi trường ngành cũng có nghĩa là đánh giá tác động của toàn cầu hóa trong cạnh tranh ở phạm vi một ngành. Việc phân tích môi trường quốc gia nhằm xem xét bối cảnh quốc gia mà công ty đang hoạt động có tạo điều kiện thuận lợi để giành ưu thế cạnh tranh trên thị trường toàn cầu hay không. Nếu không, thì công ty có thể phải xem xét việc dịch chuyển một bộ phận đáng kể hoạt động của nó tới quốc gia có khung cảnh thuận lợi cho việc đạt lợi thế cạnh tranh. Việc phân tích môi trường vĩ mô bao gồm xem xét các nhân tố kinh tế vĩ mô, xã hội, chính phủ, pháp lý, quốc tế và công nghệ có thể tác động tới tổ chức.

1.3.3. Phân tích bên trong

Phân tích bên trong là bộ phận thứ ba của quá trình quản trị chiến lược, nhằm tìm ra các điểm mạnh, điểm yếu của tổ chức. Chúng ta sẽ tìm xem cách thức công ty đạt đến lợi thế cạnh tranh, và vai trò của các năng lực khác biệt (sức mạnh độc đáo của công ty), các nguồn lực và khả năng tạo dựng và duy trì bền vững lợi thế cạnh tranh cho công ty. Kết luận mà chúng ta có thể rút ra là để tạo dựng và duy trì lợi thế cạnh tranh yêu cầu công ty phải đạt được một cách vượt trội về hiệu quả, chất lượng, cải tiến và trách nhiệm với khách hàng. Sức mạnh của công ty đưa nó đến sự vượt trội trong lĩnh vực này, ngược lại các điểm yếu lại có thể đưa đến hiệu suất kém hơn.

1.3.4. Lựa chọn chiến lược

Phần việc tiếp theo là xác định ra các phương án chiến lược ứng với các điểm mạnh điểm, điểm yếu, cơ hội đe dọa đã xác định của công ty. Sự so sánh các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, đe dọa thường được gọi là phân tích SWOT. Mục đích cơ bản của phân tích SWOT là nhận diện các chiến lược mà nó định hướng, tạo sự phù hợp, hay tương xứng giữa các nguồn lực và khả năng của công ty với nhu cầu của môi trường trong đó công ty đang hoạt động. Xa hơn nữa quá trình này đi vào việc nhận thức rõ bản chất vị thế cạnh tranh trên cơ sở phân tích để tìm ra những nguồn lực, khả năng và năng lực cốt lõi làm cơ sở cho việc phát triển các lựa chọn chiến lược

Lựa chọn chiến lược. Tổ chức phải đánh giá nhiều phương án tương ứng với các khả năng có thể đạt được mục tiêu chính. Các phương án chiến lược được tạo ra có thể bao gồm ở cấp đơn vị kinh doanh, cấp chức năng, cấp công ty hay các chiến lược toàn cầu cho phép tồn tại một cách tốt nhất thích hợp với sự thay đổi nhanh chóng của môi trường cạnh tranh toàn cầu như là một đặc điểm của hầu hết các ngành hiện đại.

Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh bao gồm chủ đề cạnh tranh mà công ty lựa chọn để nhấn mạnh, cách thức mà nó tự định vị vào thị trường để đạt được lợi thế cạnh tranh và các chiến lược định vị khác nhau có thể sử dụng trong bối cảnh khác nhau của mỗi ngành. Chúng ta sẽ xem xét lợi hại của ba loại chiến lược chính ở cấp các đơn vị kinh doanh, đó là chiến lược dẫn đạo về chi phí; chiến lược tạo sự khác biệt và chiến lược tập trung vào các khe hở thị trường.

Chúng ta tiếp tục cũng sẽ xem xét mối quan hệ giữa chiến lược cấp đơn vị kinh doanh với cấu trúc ngành. Sau đó, việc nghiên cứu sẽ tập trung vào các lựa chọn chiến lược khác nhau tác động đến các công ty trong những điều kiện ngành hoàn toàn khác nhau, như là lợi ích hay bất lợi của việc thiết lập lợi thế của người dẫn đầu trong một ngành mới hình thành hay giai đoạn mới phát triển. Vai trò của người dẫn đạo thị trường, dẫn đạo giá và khác biệt sản phẩm trong việc duy trì một lợi thế cạnh tranh trong các giai đoạn khác nhau của chu kỳ ngành cũng cần được xem xét và thảo luận trong cuốn sách này.

Chiến lược chức năng: Lợi thế cạnh tranh bắt nguồn từ năng lực của công ty nhằm đạt được sự vượt trội về hiệu quả, chất lượng, sự cải tiến và trách nhiệm với khách hàng. Với các chiến lược cấp chức năng, chúng ta có ý xem xét vai trò và cách thức mà các chiến lược này hướng đến hoàn thiện hiệu suất của các hoạt động trong phạm vi công ty, như marketing, quản trị vật liệu, phát triển sản xuất và dịch vụ khách hàng.

Chiến lược toàn cầu: Trong bối cảnh của thị trường và cạnh tranh toàn cầu ngày nay, việc đạt được một lợi thế cạnh tranh và cực đại hóa năng lực của một công ty ngày càng đòi hỏi công ty phải mở rộng hoạt động của nó ra bên ngoài quốc gia mà nó đang tồn tại. Một cách thích hợp là công ty phải có chiến lược toàn cầu khác nhau mà nó có thể theo đuổi. Trong khi tìm kiếm cách thức thâm nhập toàn cầu công ty sẽ xem xét lợi ích và chi phí của việc mở rộng hoạt động trên phạm vi toàn cầu, trên cơ sở bốn chiến lược khác nhau, gồm: chiến lược đa quốc gia

(multidomestic), chiến lược quốc tế (international), chiến lược toàn cầu (global) và chiến lược xuyên quốc gia (transnational) mà các công ty có thể chấp thuận để cạnh tranh trên thị trường toàn cầu. Hơn nữa, cần chú ý đến các vấn đề lợi ích và chi phí của các liên minh chiến lược giữa các nhà cạnh tranh toàn cầu, các cách thức nhập cuộc khác nhau để thâm nhập vào thị trường nước ngoài, vai trò của các chính sách của các nước trong việc ảnh hưởng đến lựa chọn chiến lược toàn cầu của công ty.

Chiến lược cấp công ty: Một chiến lược cấp công ty phải trả lời câu hỏi: các loại kinh doanh nào có thể làm cực đại khả năng sinh lợi dài hạn của công ty? Trong nhiều tổ chức, việc cạnh tranh thành công thường có nghĩa là hội nhập dọc - đó là quá trình tích hợp các hoạt động hoặc là ngược về phía đầu vào của quá trình sản xuất chính hoặc là xuôi theo chiều phân phối sử dụng các đầu ra của hoạt động chính. Hơn nữa, các công ty thành công trong việc thiết lập một lợi thế cạnh tranh bền vững có thể đang phát sinh các nguồn lực vượt quá nhu cầu đầu tư của họ trong phạm vi ngành chính của mình. Với công ty như vậy, việc cực đại hóa khả năng sinh lợi dài hạn đòi hỏi đa dạng hóa vào các lĩnh vực kinh doanh mới.

1.3.5. Thực thi chiến lược

Khi công ty đã lựa chọn chiến lược để đạt mục đích của nó, chiến lược đó cần phải đưa vào thực thi, trong cuốn sách này chúng ta chia việc thực hiện chiến lược thành bốn bộ phận chính: Thứ nhất, thiết kế cấu trúc tổ chức thích hợp; thứ hai, thiết kế hệ thống kiểm soát; thứ ba, tạo sự phù hợp giữa chiến lược, cấu trúc tổ chức, và hệ thống kiểm soát; thứ tư, quản lý sự xung đột, chính trị và sự thay đổi.

Thiết kế cấu trúc chiến lược: Việc thực thi một chiến lược yêu cầu phân công vai trò và trách nhiệm về các hoạt động chiến lược khác nhau cho các nhà quản trị và các bộ phận nhất định trong công ty. Cấu trúc tổ chức của công ty chỉ ra các vai trò, trách nhiệm, các quan hệ báo cáo. Nếu cấu trúc tổ chức hiện tại không thích hợp với chiến lược công ty đã lựa chọn, phải thiết kế ra một cấu trúc tổ chức mới.

Thiết kế hệ thống kiểm soát: Bên cạnh việc lựa chọn cấu trúc tổ chức công ty cần phải thiết lập một hệ thống kiểm soát thích hợp. Trong đó nó phải quyết định về cách thức tác động tới sự thực hiện và kiểm soát hoạt động của các bộ phận. Các lựa chọn của hệ thống kiểm soát có thể từ kiểm soát thị trường, kiểm soát đầu vào - đầu ra, kiểm soát hành chính, kiểm soát văn hóa tổ chức ... Chúng ta cũng xem xét cách thức mà một tổ chức quyết định vấn đề thưởng và hệ thống thưởng đối với nhân viên.

Tạo ra sự phù hợp giữa chiến lược, cấu trúc tổ chức và kiểm soát: Một công ty muốn thành công cần phải tạo ra sự phù hợp hay tương thích giữa chiến lược, cấu trúc và hệ thống kiểm soát của nó. Trong phần cuối của cuốn sách này sẽ tập trung vào các công cụ khác nhau hướng đến sự phù hợp này. Bởi vì các chiến lược và môi trường khác nhau đặt yêu cầu khác nhau lên một tổ chức do đó họ phải tạo ra cấu trúc và hệ thống kiểm soát tương ứng. Ví dụ chiến lược của người dẫn đạo chi phí, yêu cầu tổ chức phải thật đơn giản, (như vậy mới có thể giảm chi phí) và các hoạt động cũng như kiểm soát sẽ nhấn mạnh vào hiệu quả sản xuất. Mặt khác, với chiến lược tạo sự khác biệt, bằng cách tạo ra sự độc đáo cho sản phẩm của công ty về công nghệ, sẽ yêu cầu việc kết hợp các hoạt động trong công ty xoay quanh chức năng cốt lõi là công nghệ, và thiết lập hệ thống kiểm soát hướng tới sự sáng tạo công nghệ.

1.3.6. Chu trình phản hồi

Các chu trình phản hồi trong hình 1-4 chỉ ra rằng hoạch định chiến lược là một quá trình liên tục. Khi thực hiện một chiến lược cần phải liên tục giám sát sự thực hiện đó để xác định mức độ đạt

được các mục tiêu chiến lược. Các thông tin này sẽ được chuyển trở lại cấp công ty thông qua các quá trình phản hồi. Ở cấp công ty, nó cung cấp cho chu trình thực hiện và xây dựng chiến lược sau này. Ví dụ khi đưa vào thực hiện, một mục tiêu chiến lược có thể quá lạc quan và ở thời điểm sau đó cần phải đặt lại thận trọng hơn. Như một sự lựa chọn, thông tin phản hồi có thể phát hiện rằng các mục tiêu chiến lược lẽ ra đã đạt được nhưng việc thực hiện còn kém cỏi. Trong trường hợp đó, chu trình sau của quản trị chiến lược có thể tập trung hơn vào việc thực hiện.

1.4. Các nhà quản trị chiến lược

Trong khuôn khổ hoạch định chiến lược, trách nhiệm chính về việc sắp đặt quá trình hoạch định chiến lược thuộc về những người có trách nhiệm ở quản trị cấp cao. Nhưng ai sẽ là người quản trị cấp cao này, và vai trò chiến lược của họ một cách chính xác là gì? Các nhà quản trị ở cấp thấp hơn trong tổ chức là ai? Vai trò của họ là gì trong quá trình quản trị chiến lược? Trong phần này, chúng ta chú ý đến vai trò của các nhà quản trị ở những cấp độ khác nhau trong tổ chức thông qua lăng kính của lý thuyết quản trị chiến lược truyền thống.

Trong hầu hết các tổ chức hiện đại, có hai loại nhà quản trị: đó là nhà quản trị chiến lược (general manager) và các nhà quản trị điều hành hay quản trị tác nghiệp (operations manager). Các nhà quản trị chiến lược chịu trách nhiệm về hiệu suất chung của toàn tổ chức hay những người đứng đầu bộ phận chính độc lập. Trên phương diện đó, sự quan tâm tối thượng của họ tạo ra sức mạnh của toàn bộ tổ chức. Trách nhiệm này đặt họ vào một vị thế phải tập trung vào định hướng toàn bộ tổ chức trên phương diện chiến lược. Mặt khác, các nhà quản trị điều hành hay quản trị tác nghiệp chịu trách nhiệm về các chức năng kinh doanh hay các hoạt động cụ thể, như quản trị nguồn nhân lực, mua sắm, sản xuất, bán hàng, marketing, phát triển sản xuất, dịch vụ khách hàng, kế toán... Vị trí quyền lực của họ thường liên quan tới một hoạt động nào đó của tổ chức.

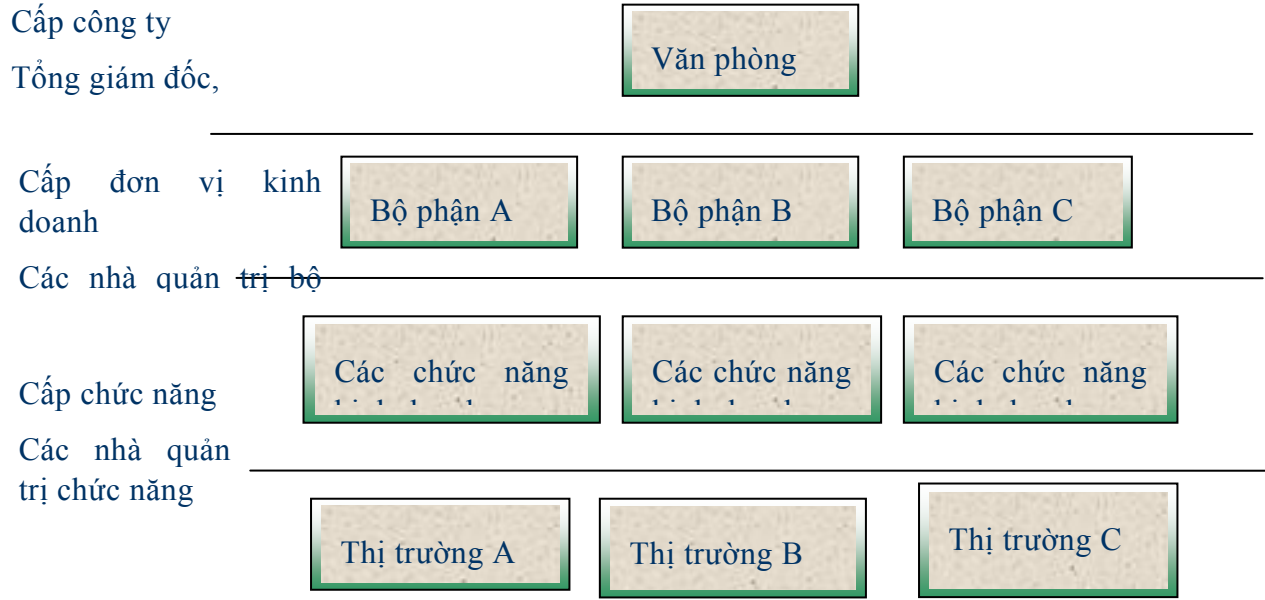
Nói chung, với các công ty có nhiều hoạt động kinh doanh sẽ có ba cấp quản trị: cấp công ty, cấp đơn vị kinh doanh và cấp điều hành (Hình 1-5). Các nhà quản trị chiến lược thường ở hai cấp đầu, nhưng vai trò chiến lược của họ khác nhau phụ thuộc vào phạm vi trách nhiệm. Các nhà quản trị điều hành cũng có vai trò chiến lược khác nhau. Chúng ta sẽ xem xét từng cấp quản trị và vai trò chiến lược gắn với các nhà quản trị trong mỗi cấp.

1.4.1. Quản trị cấp công ty

Quản trị ở cấp công ty bao gồm tổng giám đốc (Chief Executive Officer – CEO) và các nhà quản trị cấp cao khác, ban giám đốc và các cán bộ cấp công ty. Các cá nhân này đứng đầu trong việc đưa ra các quyết định trong tổ chức. Tổng giám đốc là nhà quản trị chiến lược chính ở cấp này. Trong khi tham khảo ý kiến của các cán bộ cấp cao khác, người này có vai trò giám sát sự phát triển của các chiến lược trong toàn bộ tổ chức. Vai trò này bao gồm việc xác định sứ mệnh, và các mục tiêu của tổ chức, xác định công ty gồm các đơn vị kinh doanh nào, phân bổ các nguồn lực cho mỗi đơn vị kinh doanh khác nhau, xây dựng và chỉ đạo thực hiện chiến lược phát triển của từng đơn vị kinh doanh.

Bên cạnh việc giám sát sự phân bổ nguồn lực và quản trị quá trình cắt giảm hay mua lại, các nhà quản trị chiến lược cấp công ty cũng tạo ra mối liên hệ giữa người giám sát sự phát triển chiến lược của công ty và các cổ đông. Các nhà quản trị cấp công ty, và đặc biệt là giám đốc điều hành, có thể được coi như những người bảo vệ giá trị cho các cổ đông. Trách nhiệm của các nhà quản trị cấp công ty đảm bảo rằng các chiến lược công ty mà họ theo đuổi phù hợp với việc cực đại hóa giá trị của các cổ đông. Nếu không phải là họ thì tổng giám đốc phải chịu trách nhiệm trước các cổ đông.

Hình 1-5 Các cấp quản trị chiến lược



1.4.2. Các nhà quản trị cấp đơn vị kinh doanh

Trong một công ty kinh doanh trên nhiều lĩnh vực, cấp đơn vị kinh doanh bao gồm trưởng các đơn vị kinh doanh và các cán bộ của họ. Với công ty hoạt động trong một ngành, cấp đơn vị kinh doanh và cấp công ty sẽ trùng nhau. Một đơn vị kinh doanh là một thực thể tổ chức hoạt động trong một lĩnh vực phân biệt với đặc điểm là độc lập, có các bộ phận chức năng riêng. Các nhà quản trị chiến lược chính ở cấp đơn vị kinh doanh là trưởng đơn vị. Vai trò của họ là chuyển các tuyên bố chung về định hướng và ý định từ các nhà quản trị cấp công ty vào chiến lược cụ thể của từng đơn vị kinh doanh. Như vậy, trong khi các nhà quản trị chiến lược cấp công ty liên quan đến chiến lược phát triển các bộ phận kinh doanh, thì các nhà quản trị cấp đơn vị kinh doanh lại tập trung vào chiến lược của một đơn vị kinh doanh nhất định.

1.4.3. Các nhà quản trị điều hành

1.5. Chiến lược là một quá trình phát sinh

Mô hình lập kế hoạch ở trên cho thấy các chiến lược của tổ chức là kết quả của một kế hoạch, mà quá trình hoạch định chiến lược tự nó được cấu trúc một cách chặt chẽ và hợp lý và rằng quá trình đó được dàn xếp và thực vậy được chi phối bởi các nhà quản trị cấp cao. Trong những năm gần đây, một số nhà nghiên cứu đã ủng hộ một quan điểm về xây dựng chiến lược mà hoài nghi về quan điểm truyền thống tập trung vào việc hoạch định. Các nhà nghiên cứu này có ba phê phán về quá trình hoạch định: một là, tập trung vào sự không thể dự kiến trước về thế giới hiện thực; hai là, nhấn mạnh vào vai trò của các nhà quản trị cấp thấp hơn có thể có trong quá trình hoạch định chiến lược; và điểm thứ ba, chỉ ra rằng nhiều chiến lược thành công lại là kết quả của may mắn chứ không phải là một quá trình chiến lược hợp lý.

1.5.1. Xây dựng chiến lược trong một thế giới không thể đoán trước

Những người chỉ trích hệ thống hoạch định chính thức cho rằng chúng ta sống trong một thế giới không chắc chắn, phức tạp và chỉ cần một sự tình cờ nhỏ cũng gây những tác động lớn và không thể dự kiến đến kết quả. Trong bối cảnh đó, họ khẳng định, ngay cả các kế hoạch chiến lược được suy tính cẩn thận cũng trở nên vô dụng trước sự thay đổi nhanh chóng và không thể đoán trước của môi trường. Đây là những điều mà các sử gia và các nhà tư tưởng quân sự đã nhận ra từ lâu. Clausewitz một nhà chiến lược quân sự Phổ nổi tiếng vào đầu thế kỷ 19, lưu ý rằng: “Các nguyên tắc, các qui tắc hay kể cả hệ thống chiến lược cũng luôn luôn thất bại, chúng bị xói mòn bởi sự phức tạp vô tận của thế giới... Trong chiến lược mọi điều là không chắc chắn và biến đổi”. Mặc dầu Clausewitz nói về chiến lược quân sự, các quan sát của ông cũng liên quan đến các chiến lược kinh doanh. Ví dụ, bằng chứng là Microsoft đã bị bất ngờ bởi sự phát triển nhanh chóng của internet và sự xuất hiện các công ty như Netscape, Sun Microsystem như là các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng.

1.5.2. Xây dựng chiến lược bởi những nhà quản trị cấp thấp

Một sự phê phán khác về mô hình hoạch định chiến lược hợp lý cho rằng mô hình này đã gán cho các nhà quản trị cấp cao vai trò quá lớn. Hiện nay một quan điểm được chấp nhận rộng rãi hơn, đó là các nhà quản trị cấp thấp trong tổ chức có thể và thường có ảnh hưởng sâu sắc đến sự tiến triển của chiến lược.¹ Andry Grove, tổng giám đốc của Intel, cùng với Robert Burgelman của trường đại học Stanford, mô tả rằng gần đây nhiều quyết định quan trọng của Intel không phải được khởi xướng từ các nhà quản trị cấp cao, mà chính bởi các hành động chủ động của các nhà quản trị cấp trung gian trong công ty.²

1.5.3. May mắn và chiến lược

Lịch sử kinh doanh cung cấp vô vàn các ví dụ về những sự kiện tình cờ có thể đưa công ty đến những phương hướng mới và có lợi hơn. Nhiều ví dụ cho thấy chiến lược thành công không phải là kết quả của các kế hoạch được suy tính cẩn thận, mà chỉ là cầu may. Một trong số các ví dụ đó là ở công ty 3M trong những năm 1960. Lúc đó, 3M đang sản xuất fluorocarbon để bán như là chất lỏng làm lạnh cho các máy điều hòa. Một hôm, thật tình cờ, một nhà nghiên cứu làm việc trong phòng thí nghiệm chất fluorocarbon làm đổ một ít chất lỏng vào giày của cô ta. Hôm sau, cũng nhà nghiên cứu này lại làm đổ cà phê vào đôi giày ấy. Cô ta thấy thú vị khi cà phê đã tạo thành từng hạt chất lỏng nhỏ sau đó lăn ra khỏi chiếc giày mà không để lại dấu vết gì. Suy nghĩ về hiện tượng này, cho

¹ Burgelman “Intraorganizational Ecology” pp239-262; Minzberg, “Pattern in Strategy Formulation” p934-948

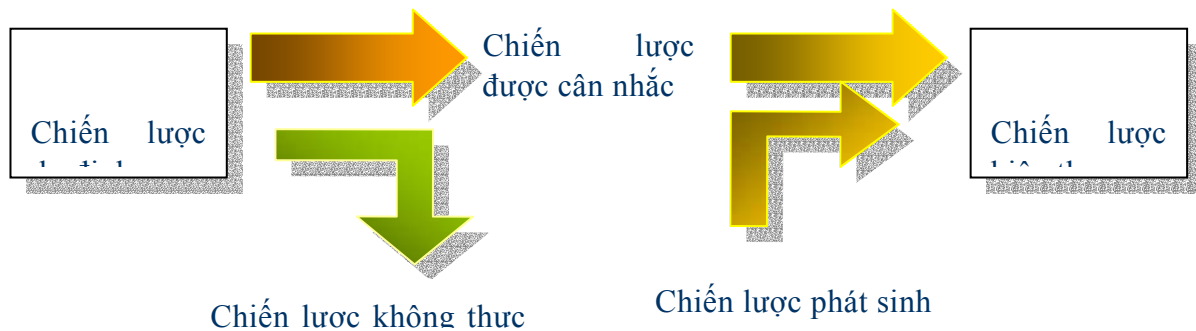
² R.A Burgelman and A.S. Grove, “Strategic Dissonance”, *California Management Review* (Winter 1996),8-28

ta nhận thấy rằng chất lỏng tạo nên từ fluorocarbon có thể trở thành chất bảo vệ các công trình xây dựng khỏi sự hoen ố, và như thế ý tưởng cho chất bảo vệ Scotch Guard ra đời. Kết quả là, Scotch Guard đã trở thành một trong những sản phẩm sinh lợi nhất của 3M, công ty đi vào kinh doanh trong lĩnh vực bảo vệ cho các công trình xây dựng, một lĩnh vực mà họ chưa bao giờ lập kế hoạch tham gia.

Rõ ràng là các sự kiện và khám phá tình cờ là chuyện thường tình và nó có thể mở ra con đường sinh lợi cho các công ty. Do đó, chiến lược của nhiều công ty sinh lợi không phải là sản phẩm của quá trình hoạch định logic, mà là khai thác sự tình cờ. Như vậy, một số công ty đã bỏ lỡ các cơ hội sinh lợi do những khám phá và sự kiện tình cờ trái với các quan niệm trước đó của họ về những gì mà chiến lược nên theo đuổi.

1.5.4. Các chiến lược dự định và phát sinh

Henry Mintzberg đã kết hợp ý tưởng nói trên vào một mô hình phát triển chiến lược nhằm cung cấp cho chúng ta cái nhìn hoàn thiện hơn về chiến lược hiện nay là gì. Theo mô hình này, (Hình 1-6) chiến lược hiện thực là sản phẩm của những gì được hoạch định, (các chiến lược dự định hiện tại được đưa vào hành động) và những gì không được hoạch định (hay các chiến lược phát sinh). Trong cách nhìn của Mintzberg *các chiến lược phát sinh, chưa được hoạch định từ trước để đáp ứng với những trường hợp không được dự kiến trước*. Các chiến lược này thường phát sinh từ những hành động tự chủ của cá nhân các nhà quản trị cấp dưới, từ những khám phá hay sự kiện tình cờ. Chúng không phải là sản phẩm của cơ chế hoạch định từ trên xuống một cách chính thức. Mintzberg cũng xác nhận rằng các chiến lược phát sinh thường là thành công và có thể thích hợp hơn so với các chiến lược dự định.



Hình 1-6: Các chiến lược phát sinh và chiến lược được cân nhắc kỹ

Trên thực tế, chiến lược của hầu hết các tổ chức có thể là sự kết hợp giữa các chiến lược dự định và chiến lược phát sinh. Như vậy, một thông điệp nhắc nhở các nhà quản trị rằng họ cần nhận thức quá trình phát sinh và xen vào lúc thích hợp, loại bỏ ngay các chiến lược phát sinh xấu, và nuôi dưỡng các chiến lược phát sinh tốt. Tuy nhiên, để ra các quyết định như vậy, các nhà quản trị phải có khả năng xem xét giá trị của các chiến lược phát sinh. Và họ phải có khả năng tư duy chiến lược. Mặc dù các chiến lược phát sinh này sinh từ trong phạm vi tổ chức không cần hoạch định trước – vì nó không đi qua các bước một cách tuần tự như trong hình 1-4 - các nhà quản trị cấp cao vẫn phải đánh giá các chiến lược phát sinh. Đó là việc so sánh mỗi chiến lược phát sinh với mục tiêu tổ chức, các cơ hội, đe dọa từ môi trường bên ngoài, và các điểm mạnh, điểm yếu trong tổ chức. Mục đích của đánh giá là xem xét chiến lược phát sinh có phù hợp với nhu cầu và khả năng của tổ chức

hay không. Hơn nữa, Mintzberg nhấn mạnh rằng năng lực để tạo ra các chiến lược phát sinh của tổ chức là chức năng của văn hóa công ty được thúc đẩy bằng cấu trúc tổ chức và hệ thống kiểm soát.

Nói một cách khác, trong quá trình chiến lược các chiến lược phát sinh cũng quan trọng không kém các chiến lược dự định. Sự khác biệt chủ yếu giữa quản trị chiến lược với các chiến lược dự định và với chiến lược phát sinh được diễn tả ở hình 1-4. Việc xây dựng các chiến lược dự định dựa trên cơ sở từ trên xuống, trong khi việc tạo ra các chiến lược phát sinh là một quá trình từ dưới lên. Trong một tổ chức thành công, cả hai quá trình này thường cùng song hành.¹

1.6. Quản trị chiến lược – nhằm thỏa mãn các bên hữu quan

Các bên hữu quan là các cá nhân hay nhóm có tác động, và chịu tác động của các kết cục chiến lược, họ có quyền đòi hỏi đối với thành tích của doanh nghiệp.² Quyền đòi hỏi về thành tích của doanh nghiệp, về sự tồn tại, về khả năng cạnh tranh và tính sinh lợi phát sinh dự phần của họ trong doanh nghiệp.³ Các bên hữu quan sẽ tiếp tục ủng hộ cho công ty nếu thành tích của công ty đáp ứng hay vượt cả kỳ vọng của họ.

Các bên hữu quan của một công ty có thể chia thành các bên hữu quan bên trong và các bên hữu quan bên ngoài. (Hình 2-1) Các bên hữu quan bên trong là các cổ đông, cán bộ nhân viên bao gồm: các giám đốc điều hành, các nhà quản trị khác và các thành viên ban quản trị. Nhiều nghiên cứu gần đây cho thấy các công ty quản trị hữu hiệu các mối liên hệ với bên hữu quan đạt thành tích hơn hẳn các công ty không làm tốt việc này. Do đó, quản lý hữu hiệu các bên hữu quan có thể là một nguồn tạo ra lợi thế cạnh tranh.⁴ Mặc dù các công ty phụ thuộc vào các bên hữu quan nhưng không có nghĩa là nó phụ thuộc như nhau và vào mọi lúc đối với tất cả các nhóm. Điều đó có nghĩa là mỗi nhóm tùy theo thời gian có thể có mức độ ảnh hưởng khác nhau. Nhóm nào có dự phần trong công ty càng mạnh, thì công ty càng lệ thuộc vào họ. Sự lệ thuộc càng mạnh cũng có nghĩa là họ sẽ có ảnh hưởng càng lớn đến các cam kết, các quyết định, và hành động của công ty.

Các bên hữu quan bên ngoài bao gồm tất cả các nhóm và các cá nhân khác mà có một số quyền đòi hỏi nhất định với công ty. Cụ thể nhóm này bao gồm các khách hàng, các nhà cung cấp, chính phủ, công đoàn, cộng đồng địa phương, và công chúng nói chung.

Thực sự tất cả các bên hữu quan đều ràng buộc trong mối quan hệ trao đổi với công ty. Mỗi nhóm hữu quan cung cấp cho tổ chức các nguồn lực quan trọng (hay là sự đóng góp), và qua trao đổi họ kỳ vọng các lợi ích của mình được thỏa mãn (hay khích lệ).

¹ R.A Burgeman and A.S. Grove, "Strategic Dissonance", *California Management Review* (Winter 1996),8-28

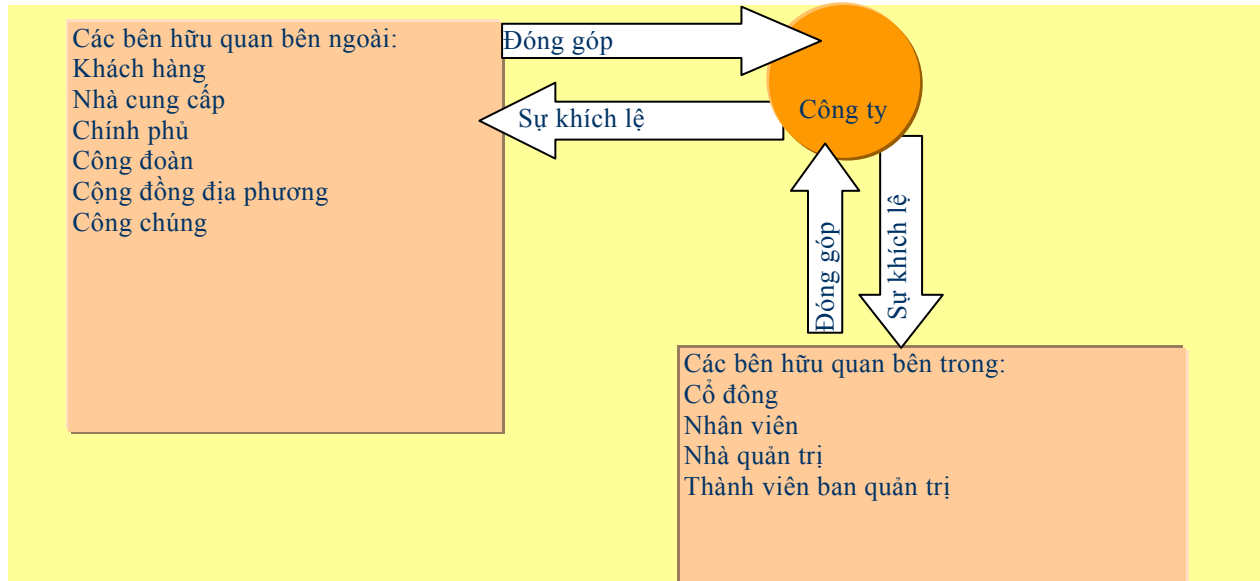
² J.M. Jones&A.C. Wock, (1999) "Stackholder Influences Strategies", *Academy of Management Review* 24: 191-225

³ G.Donelson&J.W.Lorsch,1983, *Decision Making at Top: The Shaping of Strategic Direction*, New York Basis Book 37-40

⁴ A.J Hill Man&D.G. Keim, 2001, "Shareholder Value, Stackehoder Management and Social Issue: What's the Bottom Line", *Strategic Management Journal* 22: pp129-139

Hình 1-7: Các bên hữu quan

Các cổ đông cung cấp vốn cho công ty và qua trao đổi họ kỳ vọng một tỷ suất sinh lợi trên vốn đầu tư thích hợp. Tập thể nhân viên cung cấp sức lao động, các kỹ năng và qua trao đổi họ kỳ vọng về thu nhập tương xứng, sự thỏa mãn và an toàn công việc, cũng như các điều kiện làm việc tốt.



Khách hàng cung cấp thu nhập cho công ty và qua trao đổi họ muốn sản phẩm chất lượng cao, tin cậy tương ứng với giá trị tiền của họ. Các nhà cung cấp đem đến cho công ty các đầu vào và qua trao đổi để tìm kiếm thu nhập và những người mua có thể phụ thuộc vào họ. Chính phủ cho công ty các qui tắc và những sự điều chỉnh mà chi phối các hoạt động của công ty và duy trì cạnh tranh bình đẳng và qua trao đổi chính phủ muốn các qui tắc được tôn trọng triệt để. Công đoàn giúp để cho công ty có lực lượng lao động có khả năng thông qua trao đổi nó muốn hưởng lợi từ các thành viên tương ứng với những đóng góp của họ vào công ty. Cộng đồng địa phương cung cấp cho công ty cơ sở hạ tầng địa phương, và trong trao đổi nó mong muốn các công ty trách nhiệm như là các công dân. Công chúng cũng cho các công ty cơ sở hạ tầng quốc gia và nó mong muốn tìm kiếm một số bảo đảm cải thiện chất lượng cuộc sống do sự tồn tại của các công ty.

Mỗi công ty phải thực hiện các đòi hỏi này qua việc xây dựng chiến lược của mình, nếu không họ sẽ không tranh thủ được sự ủng hộ của bên hữu quan. Lúc đó, các cổ đông bán các cổ phiếu của nó; công nhân bỏ nơi làm việc; khách hàng bỏ đi mua nơi khác. Các nhà cung cấp có thể tìm thấy những người mua phụ thuộc nhiều hơn. Cộng đồng có thể phản đối những nỗ lực của công ty trong việc đặt các nhà xưởng tại khu vực của họ, và công chúng có thể tạo các nhóm áp lực, yêu cầu các hành động chống lại công ty làm suy yếu chất lượng cuộc sống. Bất kỳ phản ứng nào trong số đó đều có thể có một ảnh hưởng tai hại tới công ty.

Tuy nhiên, đáp ứng tất cả các đòi hỏi của các bên hữu quan rất khó khăn. Mục tiêu của các nhóm khác nhau có thể xung đột với nhau, thông thường các tổ chức đều dành sự quan tâm và nguồn lực đáng kể để quản trị tất cả các bên hữu quan. Ví dụ, các yêu sách của công đoàn về lương cao hơn có thể xung đột với nhu cầu của khách hàng về mức giá hợp lý, và yêu cầu của các cổ đông về tỷ suất sinh lợi có thể chấp nhận. Trong tình huống đó công ty cần phải lựa chọn. Công ty nên cố gắng nhận dạng các bên hữu quan quan trọng nhất và đặt ưu tiên cho các chiến lược có thể thỏa mãn các nhu cầu của họ. Phân tích tác động của các bên hữu quan có thể cung cấp sự nhận dạng như vậy. Nói chung, phân tích các bên hữu quan có thể theo các bước sau:

Nhận dạng các bên hữu quan.

Nhận diện các lợi ích và liên quan của mỗi bên hữu quan.

Nhận diện những gì các bên hữu quan yêu cầu tác động lên tổ chức.

Nhận diện các bên hữu quan có tầm quan trọng nhất với triển vọng của tổ chức.

Nhận diện các thách thức chiến lược gây ra.¹

Các phân tích như vậy cho phép công ty nhận diện các bên hữu quan ảnh hưởng cơ bản nhất đến sự sống còn của nó và để chắc chắn rằng sự thỏa mãn của họ ở mức cao nhất. Hầu hết các công ty đi qua quá trình này nhanh chóng đưa ra kết luận rằng có ba nhóm hữu quan công ty phải thỏa mãn nếu nó muốn tồn tại và thịnh vượng đó là: Khách hàng, nhân viên và các cổ đông. Khái quát hơn nữa, bất kỳ công ty nào thất bại trong việc thỏa mãn nhu cầu của các khách hàng thì sớm muộn gì cũng sẽ thấy thu nhập của nó giảm sút và cuối cùng phải rút ra khỏi kinh doanh

1.7. Tuyên bố sứ mệnh

Bản tuyên bố sứ mệnh là một mệnh lệnh then chốt về cách thức mà một tổ chức nhìn nhận về các đòi hỏi của các bên hữu quan. Các công ty sẽ có khuynh hướng kết hợp các đòi hỏi của những bên hữu quan trong việc ra quyết định chiến lược, do đó sẽ giảm rủi ro bị mất đi sự hỗ trợ của họ. Như vậy, trong tuyên bố sứ mệnh của mình, công ty phải tạo ra sự gắn bó chính thức với các bên hữu quan, gửi một thông điệp rằng trong tâm trí mình công ty sẽ xây dựng chiến lược đáp ứng các đòi hỏi của các bên hữu quan.

Hầu hết các tuyên bố sứ mệnh được tạo ra với ba thành tố chính: (1) tuyên bố về viễn cảnh chung hay sứ mệnh của công ty; (2) một bản tổng kết về các giá trị triết lý căn bản mà các nhà quản trị phải cam kết và ảnh hưởng đến các quyết định của họ; (3) Sự khớp nối các mục tiêu cơ bản mà các nhà quản trị tin rằng nó phải thực hiện để đạt được viễn cảnh hay sứ mệnh và nó gắn với các giá trị mà họ đã cam kết.

1.7.1. Viễn cảnh, và sứ mệnh

Mọi tổ chức đều phải có một mục đích cơ bản từ đó phác họa nên tương lai của nó. Nếu các tổ chức muốn cạnh tranh hữu hiệu và phục vụ tốt khách hàng nó phải thiết lập những kim chỉ nam nhằm tập hợp các nỗ lực của nó trong thời gian dài. Các kim chỉ nam này giúp tổ chức làm sáng tỏ mục đích và ý nghĩa tồn tại của nó.

Phát triển một viễn cảnh và sứ mệnh là nhiệm vụ đặt ra đầu tiên của các nhà quản trị cấp cao. Họ cần phải hướng tới tương lai nhận thức về định hướng tương lai và bản chất kinh doanh, hướng dẫn tổ chức phải làm gì và trở thành công ty như thế nào.

Viễn cảnh thể hiện các mục đích mong muốn cao nhất và khái quát nhất của tổ chức. Viễn cảnh mô tả khát vọng của tổ chức về những gì mà nó muốn đạt tới. Viễn cảnh cực kỳ quan trọng vì nó tập trung sự tưởng tượng của con người trong tổ chức và động viên mọi nỗ lực của tổ chức để đạt được các mục đích, sự nghiệp và ý tưởng cao hơn. Viễn cảnh cần có một sự cuốn hút đầy xúc cảm, khuyến khích dốc toàn tâm toàn lực của mình để đạt được lý tưởng. Mỗi viễn cảnh nêu lên một ý nghĩa tồn tại độc đáo.

Trong ngành đồ uống, Coca-Cola biểu tượng quen thuộc trên toàn cầu có lẽ bởi nó có một viễn cảnh mãnh liệt đã động viên mọi nỗ lực của công ty. Coke muốn đảm bảo rằng “Coke ở trong tâm

¹ I.C. Macmilan and P.E. Jones, *Strategy Formulation: Power and Politics*, (St. Paul, Minn, West 1986)

tay” bắt kể khách hàng ở đâu trên thế giới. Viễn cảnh đơn giản nhưng vĩ đại này đã xác định mục đích cốt lõi và chiến lược thâm nhập vào phục vụ nhiều thị trường trên toàn thế giới của nó. Không có thị trường nào là quá nhỏ khi Coca thực hiện viễn cảnh này.

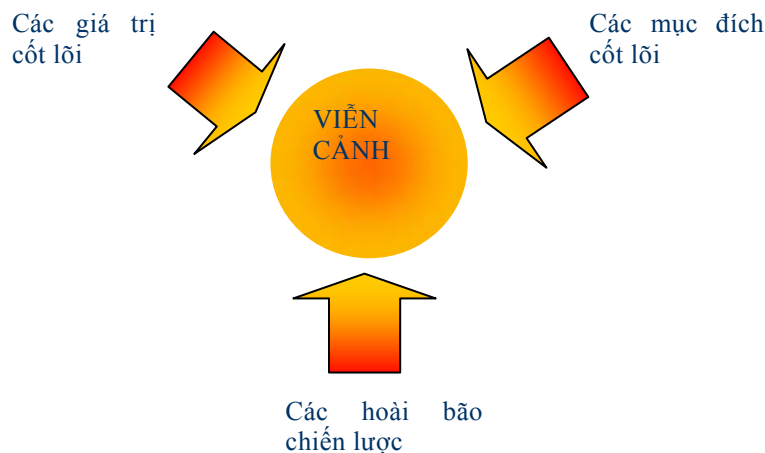
Trong ngành dịch vụ ăn uống, McDonald’s và Chili’s thịnh vượng nhờ theo đuổi viễn cảnh của mình về những gì mà ngành dịch vụ ăn uống cần phải cung cấp cho khách hàng. Với McDonald’s, Ray Kroc đã vẽ ra viễn cảnh trong đó McDonal như là “người dẫn đầu về giá cả phải chăng cho những món ăn chất lượng cao tới mọi người, mọi nơi”. Còn Chili’s thì khác, nó thịnh vượng bởi đưa ra phía trước một viễn cảnh khác hẳn về dịch vụ ăn uống, nó tin rằng “mỗi bữa ăn là một niềm vui và là một sự trải nghiệm lý thú”.

Theo James Collins và Jerry Porras cấu trúc của viễn cảnh có thể bao gồm ba bộ phận cơ bản¹, đó là:

Các giá trị cốt lõi: những điều mà tổ chức tôn cho rằng có giá trị, có ý nghĩa, và tôn thờ

Các mục đích cốt lõi: những điều mà công ty muốn hướng tới để đạt được

Các hoài bão chiến lược: ước mơ về tương lai, ý nghĩa của sự tồn tại.



Hình 1-8: Nội dung của viễn cảnh

Viễn cảnh thường cao quý và thậm chí còn được bao bọc bởi cái vẻ duy tâm và lãng mạn. Nó còn được mô tả như giấc mơ về tương lai của công ty. Viễn cảnh cung cấp một sự kiên định về mục đích mà vì nó tổ chức tồn tại. Tuy nhiên, viễn cảnh không thể hiện các chiến lược, bước đi, hay phương pháp mà tổ chức dùng để theo đuổi mục đích. Sứ mệnh như là một cơ sở để đáp ứng cho viễn cảnh.

Sứ mệnh mô tả tổ chức trong điều kiện kinh doanh của nó, khách hàng mà nó phục vụ, các kỹ năng cần thiết phải phát triển để đáp ứng viễn cảnh. Viễn cảnh vốn là sự tụ trung các ý tưởng và mục đích của tổ chức, còn sứ mệnh mô tả viễn cảnh ít trừu tượng và “thực” hơn. Sứ mệnh cụ thể hơn viễn cảnh, trong đó nó thiết lập các định hướng lớn về cách thức mà tổ chức sẽ đạt được hay đáp ứng được viễn cảnh trong một giai đoạn nhất định. Tổ chức sẽ diễn dịch viễn cảnh vào các bản báo

¹ James Collins and Jerry Porras (1996) “Building Your Company's Vision”

cáo sứ mệnh, trong đó hoạch định các ranh giới cho nó và cung cấp một ý nghĩa định hướng. Báo cáo sứ mệnh diễn tả một cách khái quát về khách hàng của doanh nghiệp, các sản phẩm và dịch vụ chủ yếu, định hướng của doanh nghiệp trong một giai đoạn.

Trên thực tế, thuật ngữ sứ mệnh và viễn cảnh thường sử dụng lẫn nhau và một số công ty còn thay thế chúng bằng thuật ngữ mục đích. Boeing tuyên bố sứ mệnh của nó là “trở thành hãng không gian vũ trụ số một thế giới và người dẫn đầu ngành về các đặc tính chất lượng độ tin cậy và tăng trưởng”. Viễn cảnh của Intel, nhà chế tạo bộ vi xử lý lớn nhất thế giới, “là để đạt đến một tỷ máy tính được kết nối trên toàn thế giới ... bằng việc tạo lập các khối Internet”. Applied Materials, một nhà chế tạo máy làm ra các chip bán dẫn, có sứ mệnh là: “người cung cấp hàng đầu về các hệ thống chế biến màng bán dẫn và dịch vụ toàn cầu thông qua việc cải tiến sản phẩm và nâng cao năng suất cho khách hàng”¹

Điều mà bạn có thể nhận thấy về các tuyên bố sứ mệnh này đó là tất cả đều gắn công ty với những mục tiêu đầy tham vọng. Để “trở thành số 1”; “Tốt nhất”; “đạt đến một tỷ máy tính được kết nối toàn cầu” và trở thành “Người cung cấp hàng đầu...”. Tất cả các tuyên bố sứ mệnh này là những ví dụ về ý đồ chiến lược.

Ý đồ chiến lược, về cơ bản nó là khái niệm chỉ việc các nhà quản trị đặt một mục tiêu bao quát đầy tham vọng để thách thức một tổ chức. Thông thường, tuyên bố sứ mệnh hay viễn cảnh thể hiện ý đồ chiến lược của công ty. Như vậy, ý đồ chiến lược của Boeing là duy trì một công ty không gian vũ trụ số 1 thế giới, trong khi đó Applied Materials lại muốn trở thành nhà cung cấp hàng đầu về lợi sản phẩm và dịch vụ nhất định.

Luận cứ cho việc phải thiết đặt một mục tiêu bao quát có thể thách thức tổ chức là: (1) Nó cho một ý nghĩa định hướng hay mục đích đối với công ty; (2) nó giúp chỉ dẫn việc ra các quyết định chiến lược và phân bổ nguồn lực; (3) Nó thúc ép các nhà quản trị trong công ty tìm ra những cải thiện quan trọng về cách thức tiến hành kinh doanh, chỉ những cách thức đó mới đạt đến mục tiêu thách thức.

Theo Jack Welch giám đốc điều hành của General Electric “Nếu bạn không yêu cầu điều gì đó khác thường, bạn sẽ không có bất cứ gì ngoài những kết quả bình thường... Chúng ta thường nói tiến lên từng bước nhỏ, sự dịch chuyển từ, ví dụ vòng quay tồn kho 4,73 lên đến 4,91. Bây giờ chúng ta cần những kết quả thách thức lớn lao như 10 đến 15 vòng”.

Tuy nhiên, các nhà quản trị cũng tâm niệm rằng viễn cảnh không nên quá vĩ đại đến mức không thể thực hiện, như vậy sẽ làm mất lòng tin của nhân viên. Một mục tiêu thách thức phải có thể đạt được, mặc dù nó yêu cầu nhà quản trị phấn đấu với sự cải thiện năng lực một cách phi thường.

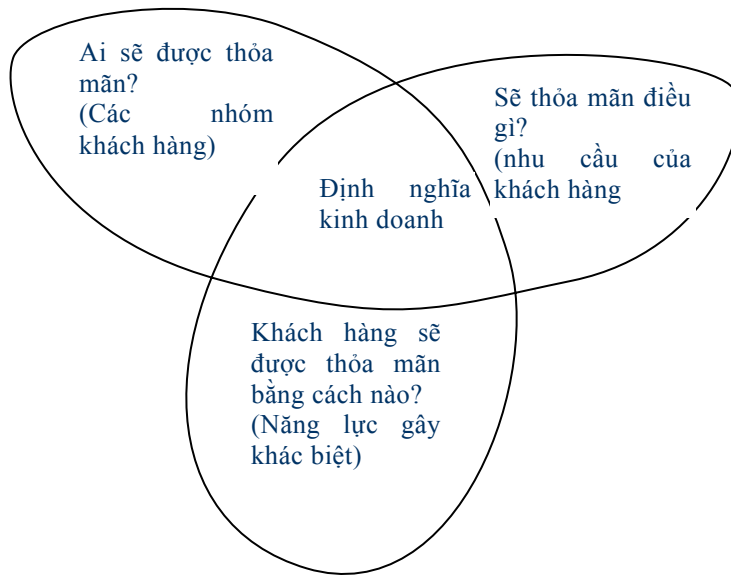
Định hướng khách hàng và định nghĩa kinh doanh. Bước đầu tiên quan trọng trong quá trình xây dựng một tuyên bố sứ mệnh là xác định hoạt động kinh doanh của tổ chức. Điều cốt yếu trong việc xác định này là phải trả lời các câu hỏi: “Hoạt động kinh doanh của chúng ta là gì” “Nó sẽ là gì?” và “Nó nên là gì”². Chính các câu trả lời sẽ hướng dẫn cho việc xây dựng một tuyên bố sứ mệnh.

Để trả lời câu hỏi thứ nhất –“hoạt động kinh doanh của chúng ta là gì?”- Derek F. Abell đã gọi ý rằng công ty nên xác định hoạt động kinh doanh của nó trên ba phương diện: Ai sẽ được thỏa mãn (Nhóm khách hàng nào?), sẽ được thỏa mãn về điều gì (Khách hàng cần gì?), và cách thức thỏa

¹ Information from <http://www.appliedmaterials.com/about/mission.html>

² F.F. Drucker, Management –Task, Responsibilities, New York: Harper & Row, pp 74-94

mãn nhu cầu khách hàng (bằng các kỹ năng hay năng lực khác biệt nào?). Hình 1-9 minh họa ba phương diện này



Hình 1-9 : Định nghĩa hoạt động kinh doanh

Nguồn: Derek F. Abell, *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning* (Englewood Cliffs, N.J Prentice-Hall.1980. trang 17

Cách tiếp cận của Abell nhấn mạnh yêu cầu của định nghĩa kinh doanh nên định hướng vào khách hàng, hơn là định hướng sản phẩm. . Abell cho rằng, một định nghĩa kinh doanh hướng vào các sản phẩm đem bán và thị trường mà công ty phục vụ sẽ làm mờ đi chức năng của công ty là thỏa mãn nhu cầu của khách hàng. Những công ty như vậy sẽ tự trói buộc hoạt động kinh doanh của mình bởi một nhu cầu cụ thể cho một nhóm khách hàng cụ thể. Trên thực tế, nhu cầu này có thể được phục vụ bằng nhiều cách khác nhau. Một định nghĩa kinh doanh định hướng vào khách hàng một cách rộng rãi sẽ xác định các cách thức để bảo vệ công ty tránh sự lạc hậu về nhận thức khi có sự thay đổi về nhu cầu. Thực vậy, bằng việc giúp tiên liệu các dịch chuyển của nhu cầu, khuôn mẫu của Abell có thể sẽ giúp lợi dụng được những sự thay đổi của môi trường. Nó có thể giúp trả lời câu hỏi thứ hai “Kinh doanh của chúng ta sẽ là gì”

Tuy nhiên, yêu cầu về quan điểm nhìn nhận hoạt động kinh doanh của công ty định hướng vào khách hàng thường bị bỏ qua. Lịch sử có vô vàn dẫn chứng về các công ty từng một thời mạnh mẽ nhưng vì không xác định rõ ràng hoạt động kinh doanh của mình hoặc xác định không đúng đã đi đến thất bại. Các công ty này đã không nhận ra được kinh doanh của họ sẽ là gì, và rốt cục họ đã đi xuống.

Nếu ngành đường sắt Mỹ có thể đoán trước động của sự thay đổi công nghệ và quyết định kinh doanh của họ là vận tải. Trong trường hợp đó, họ có thể chuyển sức mạnh từ đường sắt sang chi phối ngành vận tải đa dạng hóa ngày nay sớm hơn. Nhưng hầu hết ngành đường sắt mắc kẹt vào việc định nghĩa hoạt động kinh doanh của họ theo sản phẩm và đã đi đến phá sản.

IBM là một ví dụ về ý nghĩa của việc dự kiến một cách đúng đắn về điều mà hoạt động kinh doanh của nó sẽ trở thành. Ban đầu IBM là một nhà dẫn đầu trong ngành chế tạo máy chữ và thiết bị lưu trữ cơ học sử dụng công nghệ đục lỗ. Tuy nhiên, IBM lại xác định kinh doanh của nó là cung cấp các công cụ cho việc xử lý và lưu trữ thông tin chứ không chỉ đơn thuần cung cấp thiết bị lưu trữ đục lỗ và máy chữ. Với định nghĩa như vậy, nó đã chủ động đón bắt các cơ hội sau này để dịch chuyển của công ty vào ngành máy tính, hệ thống phần mềm, hệ thống văn phòng, máy in như là một điều hợp lô gic. Cũng có ý cho rằng các vấn đề của IBM cuối những năm 1980 và đầu những năm 1990 phát sinh bởi vì công ty bỏ qua bối cảnh về một thực tế là nhu cầu của khách hàng về xử lý và lưu trữ thông tin đang được thỏa mãn bằng các máy tính cá nhân chi phí thấp, mà không phải bằng các máy tính trung tâm khổng lồ được sản xuất bởi ngành kinh doanh cốt lõi của IBM.

Câu hỏi thứ ba – “Kinh doanh của chúng ta nên là gì?” – cũng có thể được trả lời bằng mô hình của Abel. Như các bạn đã thấy, IBM đã quyết định kinh doanh của nó sẽ là xử lý thông tin – đó là viễn cảnh của nó – và viễn cảnh này dẫn dắt sự phát triển của công ty đến với các máy tính và hệ thống văn phòng. Viễn cảnh đó đã mở rộng hoàn toàn so với kinh doanh ban đầu là máy đánh chữ và hệ thống. Một cách tư duy định hướng vào khách hàng tương tự trong việc trả lời câu hỏi “Kinh doanh của chúng ta nên là gì” thể hiện trong các dịch chuyển chiến lược của AT&T những năm gần đây. AT&T đã quyết định rõ ràng là nó kinh doanh dịch vụ truyền thông, chứ không phải là kinh doanh dịch vụ điện thoại đường dài. Hơn nữa, AT&T đã nhận thức rằng sự thay đổi công nghệ - và đặc biệt là mạng không dây và Internet – đang làm dịch chuyển cách thức cung cấp dịch vụ truyền thông trong đó có dịch vụ điện thoại đường dài. Do đó, AT&T đã mua lại các mạng Truyền hình cáp và khai trương loại một kỹ thuật số cho các khách hàng không dây.

Vốn thường tự xem như một nhà cung cấp thiết bị nhiếp ảnh, gần đây, sau khi nghiên cứu kỹ các nhu cầu của khách hàng, Kodak đã xác định lại sứ mệnh của nó là kinh doanh trong lĩnh vực “sao chụp hình ảnh”. Hoạt động này cung cấp bất kỳ các kỹ thuật cho phép khách hàng chụp, xử lý, sửa ảnh, và hiện hình. Như vậy hoạt động kinh doanh sẽ không chỉ bó buộc trong công nghệ nhiếp ảnh trên cơ sở các ứng dụng halogen bạc đã từng là lĩnh vực chính của Kodak, mà còn bao gồm cả công nghệ ảnh kỹ thuật số. Việc tạo dựng quan điểm định hướng vào khách hàng và đặt câu hỏi “Kinh doanh của chúng ta nên là gì?” Kodak đã phát biểu một cách rõ ràng viễn cảnh mới đó là “dẫn đầu thế giới trong việc sao chụp hình ảnh”¹

1.7.2. Các giá trị

Các giá trị của một công khăng định rõ ràng cách thức các nhà quản trị dự định tự kiểm soát, cách thức họ tiến hành kinh doanh, và những đặc tính họ muốn tạo dựng cho tổ chức. Các giá trị điều khiển hành vi trong phạm vi một tổ chức, nó được xem như nền tảng văn hóa tổ chức của công ty và như một người dẫn dắt lợi thế cạnh tranh.

Ví dụ, giám đốc điều hành của General Electric, Jack Welch trong những năm gần đây đã nhắc đi nhắc lại một bộ các giá trị bao gồm “hành vi không hạn chế”. Ông nhất mạnh tầm quan trọng của nó trong một lá thư cho các cổ đông:

Chỉ một vài năm trước đây, “Hành vi không hạn chế”, là một cụm từ cực kỳ rắc rối, thì nay nó đang làm mạnh mẽ thêm cách sống trong công ty GE. Nó dẫn đến một niềm say mê tìm kiếm cách thức tốt hơn, - ý tưởng tốt hơn- là khởi nguồn để một đồng nghiệp, một hoạt động kinh doanh của GE, một công ty khác bên kia đường hay bên kia bán cầu sẽ cùng chia sẻ ý tưởng với chúng tôi”

¹ Kodak’s World Wide Web site <http://www.kodak.com>, 1998

Theo cách nói này, hành vi không hạn chế tương phản với hội chứng “miễn bàn thêm ở đây” khiến các nhà quản trị bỏ qua các ý tưởng bên ngoài tổ chức. “Hành vi không hạn chế” khuyến khích các nhà quản trị nhìn ra bên ngoài chức năng, hoạt động, hay tổ chức của mình để tìm kiếm các ý tưởng và giải quyết vấn đề. Theo Welch sự thể chế hóa hành vi không hạn chế trong công ty GE đã định dạng văn hóa của GE và giúp cải thiện vị thế cạnh tranh của công ty. Ông ta cũng đưa ra một ví dụ trong bức thư gửi các cổ đông:

“Yokogawa, một đối tác của chúng ta trong lĩnh vực kinh doanh hệ thống máy y khoa, đã sử dụng lối “Tu duy chuỗi hạt” để loại bỏ 30-50% chi phí sản xuất trong 2 năm. Chính kỹ thuật này, cùng với việc sử dụng cách suy nghĩ “ra khỏi chiếc hộp” và nhóm xuyên chức năng đã loại bỏ các trở ngại, giảm chi phí sản xuất. Tất cả hiện đang hoạt động đầy đủ trong lĩnh vực kinh doanh động cơ máy bay của chúng ta. Nỗ lực đó đưa hoạt động kinh doanh động cơ máy bay tăng trưởng với mức hai con số trong năm 1995, mặc dù sự các điều kiện thị trường không mạnh hơn”

Giống như GE, nhiều công ty đã phát biểu một bộ các giá trị để nhấn mạnh quan điểm kinh doanh khác biệt của mình. Thí dụ, các giá trị của Lincoln Electric nhấn mạnh rằng tăng năng suất sẽ được chia sẻ cùng với khách hàng và người lao động bằng giá thấp hơn và lương cao hơn. Niềm tin này phân biệt Lincoln Electric với các công ty khác và tác động đến các mục tiêu và chiến lược của nó.¹

Các nghiên cứu đã nói ở trên cũng chỉ ra các giá trị của các công ty hiệu suất kém, không có khả năng khớp nối với tuyên bố sứ mệnh công ty. Chúng có vẻ ngạo mạn, đặc biệt là từ góc độ các ý tưởng bên ngoài công ty, một sự thiếu tôn trọng các bên hữu quan chủ yếu như khách hàng, nhân viên nhà cung cấp và cổ đông, và sự kiềm tỏa nỗ lực thay đổi và đưa các nhà quản trị cấp thấp và trung gian đến chỗ quá nhiều sự lãnh đạo. Các tác giả lấy General Motor như một bằng chứng điển hình, trong đó, các cán bộ cấp thấp và trung gian có quá nhiều sự lãnh đạo, óc sáng kiến không được khuyến khích.

1.7.3. Các mục tiêu

Tuyên bố một viễn cảnh trên cơ sở đó định nghĩa kinh doanh của công ty định hướng vào khách hàng, và kết nối chúng với những giá trị cơ bản, công ty có thể thực hiện bước tiếp theo trong việc tạo ra một sứ mệnh, đó là: thiết lập các mục tiêu chủ yếu. Viễn cảnh và sứ mệnh vẫn chưa chỉ ra được các mục tiêu hay mục đích hữu hình, cụ thể cần đạt được để hướng tới một mục đích lớn lao hơn. Vì vậy, cần phải thiết lập một cách cụ thể các mục tiêu và mục đích.

Mục tiêu tức là trạng thái tương lai mà công ty cố gắng thực hiện hay là kết quả cuối cùng của các hành động được hoạch định. Giống như viễn cảnh và sứ mệnh, mục tiêu và mục đích cũng thường sử dụng lẫn lộn. Nếu cần một sự phân biệt thì mục đích chỉ các ý định cần đạt được nhưng không định lượng và không rõ về thời hạn, còn mục tiêu chỉ các ý định đã định lượng rõ và hoạch định thời gian. Thực tế, chúng ta có thể hiểu thuật ngữ này theo bối cảnh. Theo nghĩa này, mục đích của việc thiết lập mục tiêu là xác định chính xác điều gì phải làm được nếu muốn đạt được sứ mệnh. Ví dụ, nếu kiên trì với sứ mệnh duy trì vị trí công ty số một trên thế giới trong ngành không gian vũ trụ, nhóm không gian vũ trụ thương mại của công ty Boeing tự xác định một số mục tiêu trong năm 1992. Mục tiêu hàng đầu là phải duy trì thị phần tối thiểu 60% trong ngành máy bay phân lực thương mại cỡ lớn. Mục tiêu thứ hai là phải cắt giảm một nửa thời gian chế tạo một động cơ máy bay vào năm 1997, và mục tiêu thứ ba là cắt giảm 30% chi phí sản xuất động cơ máy bay trong năm đó.

¹ M.D. Recharls, *Setting Strategic Goals and Objectives* (St. Paul, Minn.: West, 1986)

Các đặc tính mục tiêu. Để có ý nghĩa mục tiêu phải có bốn đặc tính.

Thứ nhất, một mục tiêu được coi là thiết lập tốt nếu nó chính xác và có thể đo lường. Nếu mục tiêu không được phát biểu một cách chính xác có thể đo lường thì công ty không thể xem xét quá trình hướng tới đạt mục tiêu này. Mục tiêu có thể đo lường để nhà quản trị có tiêu chuẩn cho việc xem xét sự thực hiện của họ.

Thứ hai, một mục tiêu được thiết lập tốt phải hướng đến các vấn đề quan trọng. Để duy trì sự tập trung, công ty nên hoạt động với một số lượng hạn chế các mục tiêu. Vì thế các mục tiêu được chọn nên chỉ toàn là những mục tiêu quan trọng. Trong trường hợp của Boeing, các mục tiêu về giảm chi phí và rút ngắn thời gian tập trung sự chú ý của các nhà quản trị vào hai điều quan trọng cơ bản để công ty có thể thiết lập được lợi thế cạnh tranh trong ngành động cơ máy bay hay không đó là: Chi phí và trách nhiệm với khách hàng. Mục tiêu đạt được tối thiểu 60% thị phần xác định một cách rõ ràng điều mà công ty muốn trở thành người lãnh đạo trong ngành động cơ phản lực thương mại.

Thứ ba, một mục tiêu được thiết lập tốt phải mang tính thách thức nhưng có thể thực hiện (thực tế). Mục tiêu thách thức cho các nhà quản trị một động cơ tìm ra các cách thức cải thiện hoạt động của tổ chức. Tuy nhiên nếu mục tiêu là không thực tế về những thách thức mà nó đặt ra, các nhân viên có thể chối bỏ, trong khi các mục tiêu quá dễ sẽ không động viên các nhà quản trị và nhân viên. Một lần nữa Boeing có thể là một ví dụ về điều này. Việc giảm chi phí đơn vị 30% điều này có nghĩa là cần một sự cải thiện đáng kể hiệu suất hoạt động của Boeing và đây là mục tiêu thách thức. Hơn nữa, kinh nghiệm ở các công ty khác đã chỉ ra rằng có thể đạt được việc giảm 30% chi phí đơn vị trong thời gian 6 năm, do đó, mục tiêu đặt ra không phải là không thực tế.¹

Thứ tư, một mục tiêu được xây dựng tốt nên xác định với một khoảng thời gian (đôi khi là chính xác) có thể đạt được. Ví dụ, Boeing tự xác định thời hạn có thể đạt được mục tiêu giảm thấp chi phí và rút ngắn thời gian sản xuất một động cơ phản lực vào năm 1997. Ràng buộc về thời gian là quan trọng bởi vì nó nói với các nhân viên rằng sự thành công yêu cầu phải đạt được mục với thời hạn đã cho chứ không phải là sau đó. Hạn cuối cùng có thể thêm vào ý nghĩa về sự khẩn cấp trong khi theo đuổi một mục tiêu và nó hành động như một động lực. Tuy nhiên, không phải tất cả các mục tiêu đều cần có ràng buộc thời gian. Mục tiêu của Boeing phải đạt tối thiểu 60% thị phần không cần xác định thời gian, bởi vì Boeing hiện có khoảng 60% thị phần. Bằng việc phát biểu mục tiêu này, nhà quản trị hàm ý nói rằng Boeing không được để thị phần của nó tụt xuống dưới mức then chốt này.

Cuối cùng điểm cần nhấn mạnh ở đây là *các mục tiêu tốt cung cấp các công cụ để đánh giá sự thực thi của các nhà quản trị.* Cũng chính điều này Boeing lại cho một ví dụ hữu ích, vì Boeing không đạt được mục tiêu giảm thời gian và chi phí chế tạo động cơ. Lý do là, quản trị sản xuất yếu kém trong những năm 1997 và 1998, chi phí sản xuất của Boeing không những không giảm mà còn tăng. Điều này dẫn đến những thua lỗ về tài chính không dự kiến trước, và sự ra đi của một vài nhà quản trị then chốt trong nhóm máy bay thương mại của Boeing, ngay cả ở cơ quan đầu não của nó. Các nhà quản trị này bị sa thải bởi vì họ không đạt được mục tiêu đề ra năm 1992. Như vậy, các mục tiêu là yếu tố rất quan trọng trong hệ thống kiểm soát nội bộ của công ty

1.7.4. Các vấn đề về mục tiêu của công ty dài hạn và ngắn hạn

Mục tiêu cực đại hóa thu nhập cho cổ đông

Các công ty vì mục đích lợi nhuận có thể có những mục tiêu khác nhau. Về mặt lý luận các công ty cổ phần thường hướng tới mục tiêu cực đại hóa thu nhập cho các cổ đông. Các cổ đông của một

¹ M.Hammer and J. Champy, Reengineering the Corporation (New York: Harper Business, 1993)

công ty là những người sở hữu hợp pháp công ty. Do đó, một mục tiêu quan trọng hơn cả của hầu hết các công ty là cực đại hóa thu nhập cho các cổ đông, nghĩa là việc tăng thu nhập dài hạn cho cổ đông từ các cổ phần mà họ đang sở hữu trong công ty.

Các cổ đông nhận được thu nhập từ 2 cách: từ thanh toán cổ tức và sự tăng giá trị tư bản cho giá thị trường của mỗi cổ phần (đó là, sự tăng giá trên thị trường chứng khoán). Một công ty có thể cực đại hóa thu nhập cho các cổ đông tốt nhất bằng việc theo đuổi các chiến lược làm cực đại hóa khả năng sinh lợi của nó, được đo bằng tỷ suất thu nhập công ty đạt được trên các đồng vốn mà công ty đã đầu tư vào nhà xưởng, máy móc thiết bị R&D, ...đó là tỷ suất thu nhập trên vốn đầu tư (Rate of Return On Investments – ROI). Nói chung, một công ty càng hiệu quả, có thu nhập trên vốn đầu tư càng cao; hơn nữa các triển vọng tương lai của nó sẽ được các cổ đông nhìn nhận tốt hơn, và nó sẽ có khả năng trả cổ tức cao hơn. Hơn nữa, thu nhập trên vốn đầu tư cao hơn làm cho nhu cầu về cổ phiếu công ty tăng lên. Điều đó sẽ làm cho giá cổ phiếu tăng và dẫn đến giá trị tư bản của mỗi cổ phần tăng lên.

Tiềm ẩn về các vấn đề ngắn hạn.

Có một sự nguy hiểm quan trọng liên quan đến mục tiêu cực đại hóa thu nhập trên vốn đầu tư. Việc theo đuổi thu nhập trên vốn đầu tư một cách quá hăng hái có thể khiến các nhà quản trị cực đại hóa thu nhập ngắn hạn hơn là dài hạn. Các định hướng ngắn hạn có thể khiến hành động quản trị bị lệch hướng ví dụ như cắt giảm các chi tiêu đầu tư mà cho rằng như là không thiết yếu trong ngắn hạn, nhưng những chi tiêu đầu tư vào R&D, marketing, và máy móc thiết bị mới lại có ý nghĩa sống còn về dài hạn. Mặc dù việc cắt giảm chi tiêu đầu tư có thể tăng thu nhập trên vốn đầu tư hiện tại, việc đầu tư không đầy đủ, thiếu sự cải tiến, và nhận thức thị trường kém lại gây nguy hại cho thu nhập trên vốn đầu tư dài hạn. Bất chấp các hậu quả trái ngược này, các nhà quản trị vẫn ra các quyết định như vậy, bởi vì các tác động xấu của thời gian ngắn có thể không hiện ra và có thể chỉ biểu hiện với các cổ đông trong vài năm.

Các mục tiêu dài hạn

Để chống lại hành vi định hướng ngắn hạn, các nhà quản trị cần bảo đảm rằng họ chấp nhận các mục tiêu mà nếu đạt được sẽ tăng hiệu suất dài hạn và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Các mục tiêu dài hạn liên quan đến các vấn đề như: sự thỏa mãn của khách hàng, hiệu quả, năng suất của nhân viên, chất lượng sản phẩm và sự cải tiến. Điều suy nghĩ ở đây là để đạt được những mục tiêu như thế, các công ty phải thực hiện các đầu tư dài hạn vào nhà xưởng, máy móc thiết bị, R&D, con người và các quá trình. Chỉ có như vậy, một công ty có thể cải thiện sự thỏa mãn của khách hàng, năng suất, chất lượng sản phẩm và sự cải tiến. Hơn nữa, trong chừng mực của việc đạt được những mục tiêu như vậy, sẽ tăng cường vị thế cạnh tranh của công ty, và thúc đẩy khả năng sinh lợi dài hạn, đạt được những mục tiêu như vậy sẽ giúp cho việc cực đại hóa thu nhập cho những người đang giữ cổ phiếu của công ty.

1.8. Chiến lược và đạo đức

Bất kỳ một hành động chiến lược nào mà công ty tiến hành đều không thể tránh khỏi tác động đến sự thịnh vượng của các bên hữu quan của nó: nhân viên, nhà cung cấp, khách hàng, các cổ đông và các cộng đồng địa phương nơi mà nó tiến hành kinh doanh, và công chúng nói chung. Trong khi một chiến lược có thể nâng cao sự thịnh vượng cho một số nhóm hữu quan, nó lại có thể làm tổn hại đến các nhóm khác. Ví dụ, đối phó với nhu cầu giảm xuống và sự dư thừa về năng lực, một nhà sản xuất thép có thể quyết định đóng cửa một nhà máy cán thép, tạo ra tình trạng thất nghiệp đáng kể cho một tỉnh nhỏ. Mặc dù hành động này về cơ bản là hợp với mục tiêu cực đại hóa thu nhập cho cổ đông, nó cũng có thể gây ra sự thất nghiệp cho hàng ngàn người và làm điều đúng một tỉnh

nhỏ. Như vậy một quyết định như thế nào là đạo đức? Phải chăng làm đúng nghĩa là xem xét các tác động đối với nhân viên hay cộng đồng địa phương nơi đơn vị đang kinh doanh? Các nhà quản trị phải cân đối sự cạnh tranh giữa các lợi ích và chi phí này. Họ phải quyết định tiếp tục với các chiến lược đã đề ra trong sự xem xét không chỉ là vấn đề chi phí kinh tế mà còn bao hàm cả ý nghĩa đạo đức, kể cả những bất lợi tiềm tàng tác động đến một vài nhóm hữu quan.

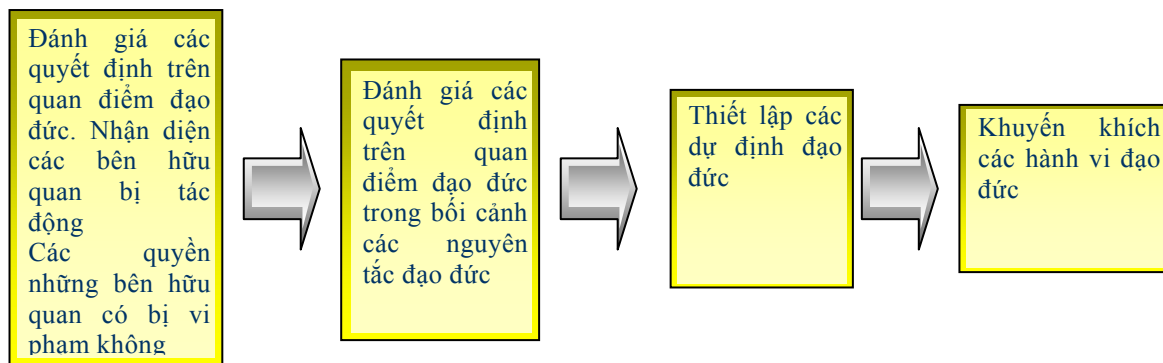
1.8.1. Mục đích của đạo đức kinh doanh

Mục đích của đạo đức kinh doanh không phải chỉ ra sự khác biệt giữa cái đúng và cái sai, mà đúng hơn là cho con người các công cụ để đối phó với sự phức tạp mang tính đạo đức, các công cụ mà chúng ta có thể nhận diện và suy nghĩ thông qua việc thực hiện các quyết định chiến lược một cách có đạo đức. Hầu hết trong chúng ta đều có những cảm nhận tốt về những gì là đúng hay sai. Chúng ta cũng thừa biết rằng dối trá, lừa đảo trộm cắp là xấu. Chúng ta cũng biết rằng làm những điều xấu sẽ đưa cuộc sống của những người khác đến chỗ nguy hiểm. Các giá trị đạo đức như thế đã thấm nhuần trong chúng ta từ khi còn nhỏ thông qua sự xã hội hóa chính thức và không chính thức. Tuy nhiên, vấn đề là ở chỗ mặc dù hầu hết các nhà quản trị tôn trọng một cách nghiêm khắc các nguyên tắc đạo đức như vậy trong đời sống riêng tư của họ, nhưng cũng rất nhiều trong số họ đã thất bại khi áp dụng các nguyên tắc đó vào đời sống nghề nghiệp của mình, đôi khi đưa đến hậu quả nghiêm trọng.

Do đó, nhiệm vụ đạo đức kinh doanh, là thực hiện hai điểm trung tâm: (1) Các quyết định kinh doanh phải có cấu thành đạo đức và (2) các nhà quản trị phải cân nhắc cẩn thận các hàm ý đạo đức của những quyết định chiến lược trước khi lựa chọn một loạt các hành động.

1.8.2. Định hướng phát triển môi trường đạo đức của tổ chức.

Thúc đẩy nhận thức rằng các quyết định chiến lược phải có một khía cạnh đạo đức, một công ty phải thiết lập một bầu không khí tổ chức nhấn mạnh tầm quan trọng của đạo đức. Điều này yêu cầu tối thiểu ba bước. Trước hết, các nhà quản trị phải sử dụng vị trí lãnh đạo của mình để kết hợp một khía cạnh đạo đức vào các giá trị mà họ nhấn mạnh. Thứ hai, các giá trị đạo đức phải được tích hợp vào trong tuyên bố sứ mệnh của công ty. Thứ ba, các giá trị đạo đức phải được tuân thủ. Các nhà quản trị phải thi hành một hệ thống thuê, sa thải, khuyến khích mà nhận thức một cách rõ ràng về tầm quan trọng của việc tôn trọng triệt để các giá trị đạo đức trong khi ra các quyết định chiến lược.



Hình 1-10 Mô hình làm quyết định đạo đức

1.8.3. Tư duy trên cơ sở các vấn đề đạo đức

Bên cạnh việc thiết lập đặc tính của bầu không khí đạo đức đúng đắn trong một tổ chức, các nhà quản trị phải có khả năng tư duy xuyên suốt việc thực hiện một cách có đạo đức các quyết định chiến lược. Một số các khuôn khổ khác nhau được đưa ra như là các trợ giúp cho quá trình làm quyết định. Mô hình bốn bước được mô tả trong hình 2-5 là một sự biên soạn lại các cách tiếp cận khác nhau được một số các chuyên gia đề nghị vì mục tiêu này.

Bước 1: *Đánh giá một quyết định chiến lược đã đề ra trên quan điểm đạo đức.* Công việc này yêu cầu các nhà quản trị nhận dạng các bên hữu quan mà quyết định sẽ tác động tới và tác động bằng cách nào. Điều quan trọng nhất, các nhà quản trị cần xác định xem quyết định chiến lược đã đề ra có vi phạm quyền của bên hữu quan nào hay không. Thuật ngữ *quyền* dùng để chỉ các *quyền cơ bản của một bên hữu quan*. Ví dụ, chúng ta có thể biện hộ quyền được nhận các thông tin về sự nguy hiểm đến sức khỏe ở nơi làm việc là một quyền cơ bản của người lao động.

Bước 2: *Đánh giá khía cạnh đạo đức của quyết định chiến lược đã đề ra, với những thông tin có được từ bước 1.* Việc đánh giá này nên được hướng dẫn bằng một loạt các nguyên tắc đạo đức mà dễ bị vi phạm. Các nguyên tắc có thể được chiếu theo bản tuyên bố sứ mệnh hoặc các tài liệu khác của công ty. Hơn nữa các nguyên tắc chắc chắn mà chúng ta phải chấp nhận nó với tư cách là các thành viên trong xã hội -ví dụ cấm ăn cắp- không được vi phạm. Việc đánh giá trong giai đoạn này cũng tuân theo hướng dẫn của các qui tắc quyết định mà đã được chọn ra để đánh giá các quyết định chiến lược đề nghị. Mặc dù mục tiêu cực đại hóa lợi nhuận dài hạn là qui tắc quyết định đúng đắn, mà hầu hết các công ty nhấn mạnh, nó cũng nên được áp dụng tùy thuộc vào ràng buộc là các nguyên tắc đạo đức có bị vi phạm hay không.

Bước 3: *Thiết lập một ý định đạo đức.* Nghĩa là các công ty làm sao cho các quan tâm đạo đức lên trên các quan tâm khác trong những trường hợp mà quyền của các bên hữu quan hay các nguyên tắc đạo đức then chốt bị vi phạm. Ở giai đoạn này dữ liệu từ các quản trị cấp đặc biệt có giá trị. Không có sự khuyến khích một cách chủ động của quản trị cấp cao, các quản trị cấp trung gian có thể đặt lợi ích nhỏ bé của công ty lên trước lợi ích của các bên hữu quan. Họ có thể làm như vậy với niềm tin (thường là không đúng) rằng các nhà quản trị cấp cao ủng hộ cho cách tiếp cận đó.

Bước 4: yêu cầu công ty tham gia vào hành vi đạo đức.

1.8.4. Trách nhiệm xã hội của công ty

Trách nhiệm xã hội của công ty có một ý nghĩa bắt buộc đối với các công ty để tạo ra chuẩn mực xã hội chắc chắn trong quá trình ra quyết định chiến lược. Ý niệm chung là khi các công ty đánh giá các quyết định từ một triển vọng đạo đức nên có một điều giả định hướng về việc chấp nhận một tiến trình hành động có thể góp phần nâng cao sự thịnh vượng của toàn xã hội. Các mục tiêu cụ thể được lựa chọn gồm: nâng cao sự thịnh vượng của các cộng đồng mà công ty đang hoạt động, cải thiện môi trường, trao quyền hợp pháp cho người lao động để cho họ một cảm giác về giá trị bản thân.

Ở dạng thuần túy nhất, trách nhiệm xã hội có thể được ủng hộ đơn giản là vì đó là cách đúng đắn để công ty cư xử. Ít thuần túy hơn, nhưng có lẽ thực tế hơn đó là các luận cứ cho rằng hành vi trách nhiệm xã hội nằm trong lợi ích tự thân của một công ty và có thể đưa đến các hiệu suất tài chính tốt hơn. Các hành động kinh tế gây hậu quả xã hội tác động đến các bên hữu quan bên ngoài công ty. Do đó, để nhận được sự hỗ trợ của các bên hữu quan này, công ty phải tính đến các hậu quả xã hội khi xây dựng chiến lược. Nếu không nó sẽ sinh ra ý muốn bất lợi và sự thù địch. Ví dụ nếu cộng đồng nhận thấy một công ty đang có những tác động bất lợi đến môi trường, nó có thể ngăn chặn những cố gắng của công ty trong việc xây dựng các nhà xưởng mới trong khu vực.

Edward H. Bowman trường đại học Wharton School của Pennsylvania biện hộ rằng trách nhiệm xã hội hiện tại đó là chiến lược đầu tư đúng đắn. Ông xác nhận rằng hành vi trách nhiệm xã hội của công ty tác động làm tăng giá cổ phiếu của nó, như vậy chính sách về trách nhiệm xã hội cũng có thể đem lại lợi ích với những người yêu sách quan trọng bên trong công ty, các cổ đông. Theo Bowman nhiều nhà đầu tư xem các công ty không có trách nhiệm xã hội như là những đầu tư rủi ro cao hơn. Hơn nữa, nhiều nhà đầu tư tổ chức, như nhà thờ, trường đại học, thành phố, và các quỹ chung chú ý đến hành vi xã hội của công ty và do đó gây ảnh hưởng thị trường đến cổ phiếu của công ty.

Một chiến lược là hành động mà một công ty thực hiện để đạt được một hay nhiều mục tiêu.

Mục tiêu trung tâm của quản trị chiến lược là nhận dạng tại sao một tổ chức thành công trong khi tổ chức khác lại thất bại.

Các định nghĩa truyền thống về chiến lược nhấn mạnh chiến lược của một tổ chức là kết quả của quá trình hoạch định hợp lý.

Các nội dung cơ bản của quản trị chiến lược bao gồm: xác định sứ mệnh và mục tiêu chủ yếu của tổ chức; phân tích môi trường bên ngoài và bên trong của tổ chức; lựa chọn chiến lược mà làm phù hợp các điểm mạnh điểm yếu với các cơ hội và đe dọa; chấp nhận cấu trúc tổ chức và các hệ thống kiểm soát để thực hiện chiến lược đã lựa chọn.

Các nhà quản trị chiến lược là người chịu trách nhiệm về năng lực thực hiện tổng thể của tổ chức hay của các bộ phận tự quản chủ yếu.

Các nhà quản trị điều hành là những cá nhân chịu trách nhiệm về chức năng hay hoạt động kinh doanh cụ thể. Mặc dù họ ít chịu trách quản trị chung nhưng họ có vai trò chiến lược rất quan trọng.

Một sự thay đổi quan niệm chỉ ra rằng chiến lược có thể phát sinh từ các nhà quản trị cấp thấp và không theo các kế hoạch chính thức khi họ phải đáp ứng với những tình huống không dự kiến trước.

Các bên hữu quan là các cá nhân hay nhóm, bên trong hay bên ngoài của một tổ chức, họ có những yêu sách đối với tổ chức. Họ bao gồm khách hàng, nhà cung cấp, CBCN viên, các cổ đông. Nếu một tổ chức muốn tồn tại và thịnh vượng nó phải quan tâm đến quyền lợi của các nhóm hữu quan khác nhau.

Bản tuyên bố sứ mệnh mô tả cách thức một công ty có thể kết hợp yêu sách của các bên hữu quan vào việc ra quyết định chiến lược của nó và do đó giảm rủi ro mất đi sự ủng hộ của họ.

Một bản tuyên bố sứ mệnh chứa đựng ba yếu tố lớn: (1) tuyên bố về một viễn cảnh chung của công ty; (2) Tóm lược các giá trị triết lý then chốt mà các nhà quản trị phải cam kết; (3) Khớp nối với các mục tiêu mà công việc quản trị phải hướng tới.

Một bước quan trọng của quá trình xây dựng bản tuyên bố sứ mệnh là phải nêu được định nghĩa hoạt động kinh doanh của tổ chức. Việc định nghĩa kinh doanh bao gồm việc tập trung vào nhóm khách hàng phục vụ, nhu cầu của khách hàng được thỏa mãn, và công nghệ để thỏa mãn nhu cầu khách hàng.

Các giá trị của một công ty tuyên bố cách thức các nhà quản trị tự điều khiển họ, cách thức mà họ tiến hành kinh doanh, những đặc tính tổ chức mà họ muốn tạo dựng. Các giá trị có thể trở thành nền tảng của văn hóa tổ chức trong công ty và một sự dẫn dắt lợi thế cạnh tranh của nó.

Các mục tiêu của một công ty xác định những gì phải làm nếu công ty muốn đạt được sứ mệnh. Các mục tiêu được xây dựng tốt phải chính xác có thể đo lường, hướng đến các vấn đề mấu chốt, phải thách thức nhưng hiện thực, và phải xác định thời hạn cụ thể để đạt được.

Các cổ đông là nhóm hữu quan quan trọng nhất công ty. Cực đại hóa giá trị cho cổ đông là một mục tiêu quan trọng của công ty. Một vấn đề về cai quản công ty sẽ phát sinh khi các nhà quản trị theo đuổi các chiến lược không đáp ứng mục tiêu này

Nhiều quyết định chiến lược có một khía cạnh đạo đức. Bất kỳ một hành động nào không nhất định sẽ có tác động đến sự thịnh vượng đối với các bên hữu quan của nó.

Mục đích của đạo đức kinh doanh không phải chỉ là dạy phân biệt thế nào là đúng là sai, mà cho con người các công cụ để đáp ứng sự phức tạp về đạo đức- để nhận diện và tư duy thông qua việc thực hiện một cách có đạo đức các quyết định chiến lược.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

Chiến lược là gì?

Các đặc trưng cơ bản của quản trị chiến lược là gì?

Tóm tắt tiến trình hoạch định chiến lược chính thức?

Các ưu thế và hạn chế của chiến lược chính thức là gì?

Vai trò và đặc điểm của các nhà quản trị chiến lược?

Tại sao việc định hướng kinh doanh theo khách hàng lại quan trọng đối với công ty?

Quan điểm này, có thể có những thiếu sót nào?

Việc thực hiện chiến lược tập trung vào ngắn hạn là gì? Thảo luận về việc thực hiện này trong sự tác động đến các quyết định cải tiến sản phẩm, đầu tư Marketing, chế tạo, và mua sắm?

Thảo luận về luận điểm cho rằng: “Công ty luôn tin đối xử theo cách thức đạo đức bất kể chi phí kinh tế”

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Alex Miller (1998). *Strategic Management* 3rd Ed. Irwin/McGraw-Hill

Charles W.L. Hill, Gareth R.Jones (2002) *Strategic Management : An intergrated Aproach*, 5th Ed. Houghton Mifflin.

Peter Wright, Mark J. Kroll, John Parnell (1996), *Strategic Management : Concepts and Cases* 3rd Ed. Prentice Hall

Thomas L. Wheelen, J. David Hunger (2004) *Strategic Management and Business Policy* 9th. Prentice Hall.

Thompson Strickland, (1998) *Strategic Management : Concepts and Cases*, 10 th Ed. Irwin/McGraw-Hill

CHƯƠNG 2 PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI



PHÂN TÍCH BÊN NGOÀI- SỰ NHẬN
DIỆN CÁC CƠ HỘI VÀ NGUY CƠ CỦA
NGÀNH

Nội dung chính :

Khái quát

Các kỹ thuật phân tích bên ngoài

Môi trường vĩ mô

Phân tích cấu trúc ngành

Các hạn chế của năm lực lượng cạnh tranh và
mô hình nhóm chiến lược

Các thay đổi cạnh tranh trong sự tiến triển
của ngành

Các lực lượng dẫn dắt ngành

Động thái của các đối thủ

Các nhân tố then chốt thành công

Tóm tắt chương

Câu hỏi thảo luận



KHÁI QUÁT

Trong chương này chúng ta xem xét các ảnh hưởng của môi trường ngành mà trong đó công ty cạnh tranh vì sự hiện diện của nó. Kinh nghiệm của các công ty cũng như các nghiên cứu chỉ ra rằng các tác động của môi trường gây ảnh hưởng đến sự tăng trưởng và khả năng sinh lợi của mỗi công ty.

Trước hết, chúng ta nghiên cứu về một số mô hình có thể giúp các nhà quản trị phân tích môi trường. Các mô hình cung cấp khuôn mẫu cho việc nhận dạng các cơ hội và đe dọa của môi trường, đây cũng chính là điều quan trọng của phân tích môi trường bên ngoài.

Cơ hội là một điều kiện từ môi trường bên ngoài mà nếu được khai thác sẽ giúp công ty thực hiện được sự sáng tạo giá trị. Đe dọa là một điều kiện trong môi trường có thể cản trở các nỗ lực của công ty trong việc sáng tạo giá trị. Các đe dọa phát sinh khi những điều kiện môi trường bên ngoài gây nguy hiểm cho tính toàn vẹn và khả năng sinh lợi của hoạt động kinh doanh trong công ty.

Thứ hai, chúng ta xem xét các hàm ý cạnh tranh phát sinh khi một nhóm các công ty trong ngành theo đuổi các chiến lược tương tự nhau.

Thứ ba, chúng ta xem xét bản chất của sự tiến triển của ngành và thảo luận một cách chi tiết về ngành trong động thái của nó

2.1. CÁC KỸ THUẬT PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI

Các kỹ thuật cơ bản để phân tích môi trường bên ngoài bao gồm: rà soát (Scanning), Theo dõi (Monitoring), Dự đoán (Forecasting), Đánh giá (Assessing).

2.1.1. Rà soát môi trường

Việc *rà soát môi trường* đòi hỏi nghiên cứu tổng quát tất cả các yếu tố của môi trường bên ngoài. Thông qua rà soát môi trường các doanh nghiệp nhận ra sớm các dấu hiệu về những dấu hiệu thay đổi tiềm ẩn trong môi trường và phát hiện một cách rõ ràng các thay đổi đang diễn ra. Thách thức lớn nhất trong rà soát môi trường là sự mơ hồ, không đầy đủ, các dữ liệu và thông tin rời rạc.

Rà soát môi trường có tầm quan trọng thiết yếu để các doanh nghiệp thực hiện cạnh tranh trong các môi trường có tính biến đổi cao.¹ Hơn nữa, các hoạt động rà soát phải định hướng theo bối cảnh của tổ chức, bởi vì một hệ thống được thiết kế cho một môi trường biến đổi, tất yếu sẽ không thích hợp với doanh nghiệp hoạt động trong môi trường ổn định.

¹ K.M. Eisenhardt, 2002. "Has Strategy Changed?" *MIT Sloan Management Review*, 43(2), pp 88-91.

2.1.2. Theo dõi môi trường

Khi theo dõi môi trường các nhà phân tích quan sát các thay đổi của môi trường để nhận ra các khuynh hướng quan trọng nảy sinh từ những dấu hiệu mà việc rà soát môi trường đã phát hiện. Điều quan trọng để theo dõi thành công là khả năng phát hiện các ý nghĩa của các sự kiện cũng như khuynh hướng thay đổi khác nhau. Bằng việc theo dõi các khuynh hướng các doanh nghiệp có thể chuẩn bị tốt hơn cho việc đưa ra các sản phẩm hay dịch vụ mới vào những thời điểm thích hợp để giành lợi thế cạnh tranh có thể có được từ các cơ hội.

Để theo dõi một cách hữu hiệu, các doanh nghiệp cần phải nhận ra các bên hữu quan trọng yếu. Bởi vì, các bên hữu quan khác nhau có tầm quan trọng và có thể biến đổi theo chu kỳ sống của doanh nghiệp, cần phải chú ý một cách cẩn thận các nhu cầu của doanh nghiệp và các nhóm hữu quan theo thời gian.²Việc rà soát và theo dõi đặc biệt quan trọng khi trong ngành đang có sự thay đổi về công nghệ nhanh, khó dự kiến. ³Rà soát và theo dõi không chỉ cung cấp thông tin cho doanh nghiệp, chúng còn là những công cụ để nhận thức những điều mới quan trọng diễn ra trên thị trường, và cách thức thương mại hóa các công nghệ mà doanh nghiệp đang phát triển.

a. Dự đoán

Rà soát và theo dõi quan tâm đến các sự kiện và khuynh hướng trong môi trường tại một thời điểm. Dự đoán là phát triển các dự kiến về các sự kiện tiềm ẩn, cách thức và tốc độ xuất hiện của nó như là kết quả lô gic của các thay đổi và khuynh hướng đã được phát hiện qua rà soát và theo dõi. Ví dụ các nhà phân tích có thể dự đoán thời gian cần thiết để một công nghệ mới có thể xuất hiện trên thị trường, độ dài thời gian cho các thủ tục cần thiết để đào tạo, huấn luyện làm thay đổi cấu trúc lao động, thời gian để các chính sách thuế của chính phủ có thể tác động làm thay đổi mô thức tiêu dùng.

b. Đánh giá

Mục tiêu của đánh giá là xác định thời hạn và tầm quan trọng của các tác động mà những thay đổi khuynh hướng môi trường có thể tác động lên quản trị chiến lược của công ty. Thông qua rà soát, theo dõi và dự đoán các nhà phân tích có thể hiểu về môi trường, tiếp tục hơn nữa các đánh giá nhằm xác định các hàm ý có thể hiểu theo cách của tổ chức. Không có đánh giá doanh nghiệp có thể nằm trong đồng dữ liệu có thể là rất hữu ích nhưng không hiểu về những gì liên quan đến cạnh tranh.

² I.M. Jawaha & G.L. McLaughlin, 2001, "Toward a Prescriptive Stakeholder Theory: An Organization Life Cycle Approach", *Academy of Management Review*, 26 pp 397-414.

³ M.Song & M.M. Montoya-Weiss, 2001, "The Effect of Perceived Technological Uncertainty on Japanese New Product Development", *Academy of Management Journal*, 44 pp 61-80

Ví dụ, năm 2001, các công ty ô tô của Mỹ như Ford, General Motor, DaimlerChrysler bán được nhiều xe hơn ngay trên thị trường Mỹ. Tuy nhiên, trong nhiều năm qua cả ba công ty này lại để mất thị phần vào tay các công ty như Honda, Toyota, Volkswagen, và BMW. Nguyên nhân chủ yếu giúp các công ty Mỹ tăng được lượng bán trong năm 2001 là vì họ đã bán xe với mức lãi suất nợ không phần trăm. Không có các khoản cho nợ hào phóng này, sẽ rất khó duy trì mức doanh số cao như vậy. Do đó, các doanh nghiệp phải đánh giá các nguyên nhân dẫn đến doanh số tăng trong mối liên hệ với các đối thủ cạnh tranh để có thể dự đoán chính xác hơn doanh số tương lai.

Có thể tóm lược các phương tiện nghiên cứu môi trường bên ngoài trong bảng sau:

Bảng 1-1: CÁC PHƯƠNG TIỆN NGHIÊN CỨU MÔI TRƯỜNG

Phương tiện	Mục đích
Rà soát	Nhận diện sớm các dấu hiệu về các thay đổi và khuynh hướng môi trường
Theo dõi	Phát hiện ý nghĩa thông qua các quan sát liên tục về các thay đổi và khuynh hướng môi trường
Dự đoán	Phát triển các dự kiến về những gì sẽ xảy ra dựa vào các thay đổi và khuynh hướng đã được rà soát và theo dõi
Đánh giá	Xác định thời hạn và tầm quan trọng của các thay đổi và khuynh hướng môi trường đối với các chiến lược và hoạt động quản trị.

2.2. MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ

Trên thực tế, các ngành và doanh nghiệp được đặt trong một môi trường vĩ mô rộng lớn, bao gồm sáu phân đoạn: kinh tế, công nghệ, văn hóa xã hội, nhân khẩu học, chính trị luật pháp, và toàn cầu. Những thay đổi trong môi trường vĩ mô có thể có tác động trực tiếp đến bất kỳ lực lượng nào đó trong ngành, do đó, làm biến đổi sức mạnh tương đối đến các thế lực khác và với chính nó, cuối cùng là làm thay đổi tính hấp dẫn của một ngành.

2.2.1. Môi trường kinh tế.

Trạng thái của môi trường kinh tế vĩ mô xác định sự lành mạnh, thịnh vượng của nền kinh tế, nó luôn gây ra những tác động đến các doanh nghiệp và các ngành. Vì thế, doanh nghiệp phải nghiên cứu môi trường kinh tế để nhận ra các thay đổi, các khuynh hướng và các hàm ý chiến lược của họ.

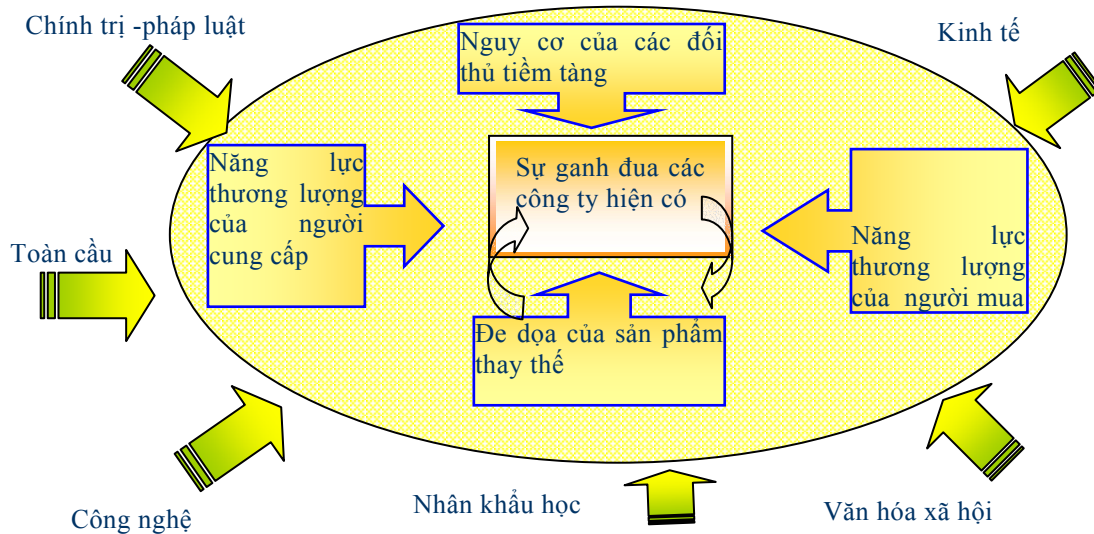
Môi trường kinh tế chỉ bản chất và định hướng của nền kinh tế trong đó doanh nghiệp hoạt động. Định nghĩa như vậy về môi trường kinh tế trong điều kiện hiện nay cũng nên hiểu một cách tương đối, bởi vì các quốc gia liên kết với nhau như là kết quả của một nền kinh tế toàn cầu, nên doanh nghiệp ít nhiều cũng phải rà soát, theo dõi, dự đoán, và đánh giá sức khỏe của các nền kinh tế bên ngoài đất nước của họ. Thực ra, có thể tìm thấy rất những ảnh hưởng khá sâu sắc của nền kinh tế Hoa kỳ, Trung quốc, Nhật bản, và khối cộng đồng châu Âu vào các nền kinh tế khác.

Các ảnh hưởng của nền kinh tế đến một công ty có thể làm thay đổi khả năng tạo giá trị và thu nhập của nó. Bốn nhân tố quan trọng trong môi trường kinh tế vĩ mô đó là tỷ lệ tăng trưởng của nền kinh tế, lãi suất, tỷ suất hồi đoái, và tỷ lệ lạm phát.

Tăng trưởng kinh tế dẫn đến một sự bùng nổ về chi tiêu của khách hàng, vì thế có thể đem lại khuynh hướng thoải mái hơn về sức ép cạnh tranh trong một ngành. Điều này có thể củng cố hẳn cho các công ty cơ hội để bành trướng hoạt động và thu được lợi nhuận cao hơn. Ngược lại, suy giảm kinh tế sẽ dẫn đến sự giảm chi tiêu của người tiêu dùng, và do đó làm tăng sức ép cạnh tranh. Nền kinh tế suy giảm thường gây ra các cuộc chiến tranh giá trong các ngành bão hòa.

Mức lãi suất có thể tác động đến nhu cầu về sản phẩm của công ty. Lãi suất là một nhân tố quan trọng khi khách hàng phải vay mượn để tài trợ cho hoạt động mua sắm của họ về các hàng hóa này.

Tỷ giá hối đoái xác định giá trị đồng tiền các quốc gia với nhau. Sự dịch chuyển của tỷ giá hối đoái có tác động trực tiếp lên tính cạnh tranh của các công ty trong thị trường toàn cầu. Ví dụ, khi giá trị của nội tệ thấp so với giá trị của các đồng tiền khác, các sản phẩm làm trong nước sẽ rẻ tương đối so với các sản phẩm làm ở nước ngoài. Đồng nội tệ giá trị thấp hay suy giảm sẽ giảm mối đe dọa từ các đối thủ cạnh tranh nước ngoài, trong khi lại tạo ra cơ hội cho việc tăng doanh số bán ra bên ngoài. Ví dụ việc giảm giá trị đồng đô la so với đồng Yên Nhật bản vào thời kỳ 1985-1995, khi mà tỷ suất USD/Yên giảm từ 1USD = 240Y xuống còn 1USD=85Y, đã làm tăng giá mạnh mẽ ô tô của Nhật, giúp cho các nhà chế tạo ô tô Mỹ có một sự bảo vệ trước mối đe dọa của ô tô Nhật bản.



Hình 2-1: Môi trường vĩ mô

Lạm phát có thể làm giảm tính ổn định của nền kinh tế, làm cho nền kinh tế tăng trưởng chậm hơn, lãi suất cao hơn, các dịch chuyển hối đoái không ổn định. Nếu lạm phát tăng, việc lập kế hoạch đầu tư trở nên mạo hiểm. Đặc tính then chốt của lạm phát là nó gây ra khó khăn cho các dự kiến về tương lai. Trong một môi trường lạm phát, khó có thể dự kiến một cách chính xác giá trị thực của

thu nhập nhận được từ các dự án 5 năm. Sự không chắc chắn như vậy làm cho công ty không dám đầu tư. Tình trạng đầu tư cầm cự của các công ty trong trường hợp lạm phát tăng sẽ làm giảm các hoạt động kinh tế, cuối cùng đẩy nền kinh tế đến chỗ đình trệ. Như vậy, lạm phát cao là một đe dọa đối với công ty.

2.2.2. Môi trường công nghệ

Với một không gian lan tỏa và đa dạng, các thay đổi công nghệ tác động lên nhiều bộ phận của xã hội. Các tác động này chủ yếu thông qua các sản phẩm, quá trình công nghệ, và vật liệu mới. Phân đoạn công nghệ bao gồm các thể chế, các hoạt động liên quan đến việc sáng tạo ra các kiến thức mới, chuyển dịch các kiến thức đó đến các đầu ra, các sản phẩm, các quá trình và các vật liệu mới.

Từ sau chiến tranh thế giới lần thứ II, tốc độ thay đổi công nghệ đã tăng lên, mở ra một quá trình được gọi là "Sự bùng nổ liên tiếp sự phá hủy và sáng tạo". Thay đổi công nghệ có thể làm cho các sản phẩm hiện có bị lạc hậu chỉ sau một đêm, đồng thời nó có thể tạo ra hàng loạt khả năng về sản phẩm mới. Như vậy, sự thay đổi công nghệ bao gồm cả sáng tạo và hủy diệt- cả cơ hội và đe dọa.

Một trong những tác động quan trọng nhất của sự thay đổi công nghệ đó là nó có thể tác động lên chiều cao của rào cản nhập cuộc và định hình lại cấu trúc ngành tận gốc rễ. Trên thực tế, Internet biểu hiện một thay đổi công nghệ chủ yếu, và nó xuất hiện để mở đường cho quá trình hủy diệt sáng tạo trải rộng trong nhiều ngành. Bán lẻ trực tuyến xuất hiện, việc bán mọi thứ từ sách và đĩa CD đến quần áo chỉ ra rằng Internet cũng đã hạ thấp rào cản nhập cuộc trong ngành bán lẻ. Khả năng mua vé máy bay sách hướng dẫn du lịch trực tuyến là một đe dọa đối với các đại diện du lịch hiện hành, ngược lại nó lại cung cấp một cơ hội cho các khởi sự trên cơ sở Internet muốn gia nhập vào ngành du lịch. Sự phát sinh của Internet cũng hạ thấp rào cản nhập cuộc đối với ngành tin tức. Ví dụ, những người cung cấp tin tức tài chính hiện nay phải cạnh tranh vì giá trị quảng cáo và sự thu hút khách hàng với các tổ chức truyền thông trên cơ sở Internet đã xuất hiện trong những năm gần đây như Motley Fool tranh tài chính của Yahoo !

Công nghệ truyền thông không dây được dự kiến là cơ hội về công nghệ cơ bản nhất tiếp theo. Các thiết bị cầm tay và các thiết bị truyền thông không dây có khả năng tác động đến hàng loạt các dịch mạng khác nhau. Việc sử dụng các máy tính xách tay kết nối mạng không dây, điện thoại di động có thể truy cập web, và các thang bậc khác nữa đang phát sinh khiến người ta ngày càng kì vọng về một dạng thống trị của truyền thông và thương mại.

Một ví dụ khác về cách thức mà sự thay đổi công nghệ định hình lại một ngành đã được thiết lập, đó là tác động của công nghệ sinh học trong ngành dược phẩm ở Mỹ. Mặc dù các công ty lớn như Merck, Pfizer và Eli Lilly từ lâu đã lấn át trong ngành dược phẩm, một số lượng đáng kể các công ty nhỏ sử dụng công nghệ tổng hợp ADN đang đe dọa thay đổi bối cảnh cạnh tranh. Giữa những năm 1945-1990 chỉ có một hãng mới trở thành người đóng vai trò chủ yếu trong ngành dược phẩm đó là Syntex. Từ năm 1990, một số các công ty công nghệ sinh học đã bắt đầu phát sinh với doanh

số đáng kể gồm Amgen, Biogen, Chiron, và Immunex. Hơn nữa, hiện có hơn 300 công ty kinh doanh công nghệ sinh học ở Mỹ phát triển các loại thuốc mới từ công nghệ sinh học. Cơ hội cho một số trong các công ty này phát triển thành các công ty lớn trên bản quyền của mình, một lần nữa chứng tỏ rằng, thay đổi công nghệ hạ thấp rào cản nhập cuộc và cho phép những người mới gia nhập thách thức với các đối thủ đã từng lấn át trong ngành.

Rõ ràng, với công nghệ Internet, công nghệ không dây, công nghệ sinh học và hàng loạt các phát minh mới đang hàng ngày, hàng giờ ra đời định hình lại cấu trúc cạnh tranh ở hầu hết các ngành và các quốc gia, nếu không muốn nói đến tất cả. Các kiến thức công nghệ là đặc biệt quan trọng. Chắc chắn trên một không gian toàn cầu, các cơ hội và đe dọa về công nghệ trong môi trường vĩ mô có một tác động lên các doanh nghiệp kể cả bằng việc mua từ bên ngoài hai tự sáng tạo ra công nghệ mới.

2.2.3. Môi trường văn hóa xã hội.

Phân đoạn văn hóa xã hội liên quan đến các thái độ xã hội và các giá trị văn hóa. Bởi vì các giá trị văn hóa và thái độ xã hội tạo nên nền tảng của xã hội, nên nó thường dẫn dắt các thay đổi và các điều kiện công nghệ, chính trị-luật pháp, kinh tế và nhân khẩu.

Giống như những thay đổi công nghệ các thay đổi xã hội cũng tạo ra các cơ hội và đe dọa. Một trong những dịch chuyển xã hội chính trong những năm 1970 và 1980 là khuynh hướng ý thức về sức khỏe. Tác động của nó rất rộng lớn và các công ty mà nhận thức các cơ hội sớm đã thu hoạch lợi nhuận to lớn. Ví dụ như Philip Morris đầu tư vào khuynh hướng ý thức về sức khỏe với việc giới thiệu sản phẩm bia ca lo thấp (Miller Lite). Tương tự, Pepsi Cola giành được một phần thị trường từ đối thủ cạnh tranh Coca Cola bằng việc giới thiệu một loại cola và nước trái cây kiêng dựa trên cơ sở ban đầu là nước ngọt. Đồng thời khuynh hướng sức khỏe đã tạo ra đe dọa cho nhiều ngành. Ví dụ như ngành thuốc lá hiện nay đang suy giảm như là một kết quả của việc tăng nhận thức của khách hàng về tác hại của hút thuốc đến sức khỏe. Tương tự ngành đường cũng đã thấy doanh số giảm xuống khi khách hàng quyết định chuyển sang chất ngọt nhân tạo.

Một khuynh hướng quan trọng nữa trong nhiều quốc gia là sự tăng tính đa dạng của lực lượng lao động. Số lao động nữ tăng lên cũng là một dấu hiệu của điều này, phụ nữ đang là nguồn có giá trị về lao động năng suất cao. Một số ý kiến cho rằng ở nước Mỹ ‘Số lao động nữ được đào tạo đầy đủ làm việc chăm chỉ đang nhân đôi lực lượng lao động tài năng của nước Mỹ, cung cấp cho quốc gia họ một lợi thế cạnh tranh to lớn so với các nước cảm sự tham gia đầy đủ của nữ giới vào nền kinh tế’⁴

Sự gia tăng tính đa dạng về văn hóa, dân tộc và giới đang đặt ra hàng loạt các cơ hội và thách thức liên quan đến các vấn đề như các thức kết hợp tốt nhất các phong cách lãnh đạo truyền thống của

⁴ 1999, “Woman power”, Worth Magazine, September, 100–101.

nam giới và nữ giới để thúc đẩy sự đóng góp của họ có lợi cho doanh nghiệp. Những thay đổi về thực hành quản trị và cấu trúc tổ chức cần được tiến hành để tránh tồn tại của các rào cản vi gây bất lợi cho tổ chức.

2.2.4. Môi trường nhân khẩu học

Phân đoạn nhân khẩu học của môi trường vĩ mô liên quan đến dân số, cấu trúc tuổi, phân bố địa lý, cộng đồng các dân tộc, và phân phối thu nhập.⁵ Phân đoạn nhân khẩu học cần được phân tích trên nền tảng toàn cầu bởi vì các tác động tiềm ẩn của nó còn vượt qua cả biên giới quốc gia và bởi vì có nhiều doanh nghiệp cạnh tranh trong điều kiện toàn cầu.

Năm 1987, dân số thế giới là 5 tỷ, đến năm 1999 lên đến 6 tỷ. Trong đó dân số Ấn độ và Trung Quốc chiếm 1/3 dân số thế giới. Các chuyên gia cho rằng đến năm 2200 dân số toàn thế giới có thể ổn định ở con số 10 tỷ, nếu có sự giảm tốc độ tăng dân số thế giới của các nước đứng đầu thế giới diễn ra liên tục. Đến năm 2050 Ấn độ (dự kiến trên 1,5 tỷ người) Trung Quốc (dưới 1,5 tỷ) là những nước đông dân nhất thế giới. Quan sát sự thay đổi nhân khẩu học về mặt dân số làm nổi bật tầm quan trọng của phân đoạn này. Dự kiến về dân số cho thấy những thách thức toàn cầu về vấn đề dân số của thế kỷ 21 và cơ hội cho các nhà kinh doanh.

Phân bố dân cư về mặt địa lý có thể gây ra những lợi thế cho công nghệ viễn thông. Bằng máy tính con người có thể ở nhà và thực hiện các trao đổi với người khác qua mạng viễn thông.

Cấu trúc tuổi già đi ở các nước phát triển do tỷ lệ sinh thấp, và tuổi thọ có khuynh hướng tăng. Cho thấy các cơ hội của các dịch vụ chăm sóc người già, các dịch vụ bảo hiểm. Nhưng cũng tiềm ẩn một đe dọa với các doanh nghiệp về vấn đề nguồn lao động.

Đối với những nước đang phát triển cơ cấu dân số trẻ, là cơ hội để các doanh nghiệp dịch chuyển đến tìm nguồn lao động trẻ. Song sự tăng dân số nhanh chóng đang làm sứt mòn khả năng phát triển bền vững ở các quốc gia này.

Sự thay đổi kết cấu dân số là một nhân tố của môi trường kinh tế vĩ mô mà nó cũng có thể tạo ra các cơ hội lẫn đe dọa. Ví dụ, do thế hệ bùng nổ trẻ em ở Mỹ năm 1960 đã lớn lên, nó tạo ra một loạt các cơ hội và đe dọa. Trong những năm 1980, nhiều người của thế hệ này lập gia đình và tạo ra nhu cầu đột biến về các máy móc cho các cặp vợ chồng trẻ lần đầu cưới nhau. Các công ty như Whirlpool và General Electric đã đầu tư cho sự đột biến của nhu cầu máy giặt, máy rửa chén, máy sấy... Mặt khác, các ngành định hướng vào giới trẻ như ngành đồ chơi đã nhận thấy các khách hàng của họ giảm xuống trong những năm gần đây.

⁵ L. Fahey & V. K. Narayanan, 1986, *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*, St. Paul, MN: West Publishing Company, 58.

2.2.5. Môi trường chính trị - luật pháp.

Các nhân tố chính trị và luật pháp cũng có tác động lớn đến mức độ của các cơ hội và đe dọa từ môi trường. Điều chủ yếu trong phân đoạn này là cách thức mà các doanh nghiệp có thể ảnh hưởng đến chính phủ, và cách thức chính phủ ảnh hưởng đến họ. Thay đổi liên tục, phân đoạn này sẽ gây ảnh hưởng đáng kể đến cạnh tranh.

Các doanh nghiệp phải phân tích cẩn thận các triết lý, các chính sách liên quan mới của quản lý nhà nước. Luật chống độc quyền, luật thuế, các ngành lựa chọn để điều chỉnh hay ưu tiên, luật lao động, là những lĩnh vực trong đó các chính sách quản lý Nhà nước có thể tác động đến hoạt động và khả năng sinh lợi của ngành hay của các doanh nghiệp.

Trên phạm vi toàn cầu các công ty cũng phải đối mặt với hàng loạt các vấn đề đáng quan tâm về chính trị pháp luật. Ví dụ các chính sách thương mại, các rào cản bảo hộ có tính quốc gia.

Ngoài ra, các ngành đặc biệt như dược phẩm, viễn thông, và gần đây vấn đề thực phẩm cũng được các quốc gia chú ý nhằm bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng, và an ninh, vì vậy các quy định chặt chẽ đặt ra cũng là những tác động đáng kể đến hoạt động kinh doanh của các ngành và doanh nghiệp.

2.2.6. Môi trường toàn cầu

Phân đoạn toàn cầu bao gồm các thị trường toàn cầu có liên quan, các thị trường hiện tại đang thay đổi, các sự kiện chính trị quốc tế quan trọng, các đặc tính thể chế và văn hóa cơ bản trên các thị trường toàn cầu. Toàn cầu hóa các thị trường kinh doanh tạo ra cả cơ hội lẫn đe dọa. Ví dụ, các doanh nghiệp có thể nhận diện và thâm nhập vào các thị trường toàn cầu mới đáng giá. Nhiều thị trường toàn cầu (như Nam Mỹ, Hàn quốc, Đài Loan) đang trở nên không biên giới đang hội nhập. Cùng với các cơ hội các doanh nghiệp cũng phải nhận ra các đe dọa tiềm ẩn trong các thị trường như vậy. Các công ty ở Bắc Mỹ và Châu Âu có thể bị thiệt hại bởi đe dọa khủng bố...

Trung quốc hiện ra với nhiều cơ hội và không ít đe dọa với các công ty quốc tế. Điều tạo ra nhiều cơ hội chính là Trung quốc tham gia vào tổ chức thương mại thế giới, làm cho đất nước này tham gia mạnh hơn vào nền kinh tế thế giới. Để vào được tổ chức này Trung quốc phải chấp nhận giảm các rào cản thương mại trong nhiều ngành, bao gồm viễn thông, ngân hàng, chế tạo ô tô, điện ảnh, các dịch vụ nghề nghiệp (tư vấn luật, kế toán..) Sự giảm rào cản này làm cho nhiều công ty có cơ hội thâm nhập thị trường rộng lớn đầy tiềm năng này. Nhưng cũng đưa đến nhiều đe dọa tiềm ẩn cho các công ty khác bởi đây là thị trường lao động rẻ và khả năng động dôi dào.

Dịch chuyển vào thị trường quốc tế mở ra một tiềm năng và tầm vớ cho các doanh nghiệp. Toyota nhận được trên 50% tổng doanh số từ bên ngoài Nhật bản. McDonal's có hơn 60% từ bên ngoài nước Mỹ. Nokia có đến 98% doanh số từ nước ngoài. Bởi vì đi cùng với sự gia tăng doanh số như vậy là sự không chắc chắn, các công ty thường xem sự thâm nhập vào thị trường quốc tế mới như là một dự án mạo hiểm. Các doanh nghiệp có thể tăng cơ hội để bán các cải tiến của họ bằng việc

thâm nhập vào thị trường quốc tế mới. Thị trường càng lớn càng làm tăng khả năng có được thu nhập tốt cho các cải tiến của nó. Chắc chắn, doanh nghiệp thâm nhập vào thị trường mới có thể khuếch tán những kiến thức mới mà họ đã sáng tạo ra cũng như học hỏi nhiều hơn từ thị trường mới.

Các doanh nghiệp cần nhận thức về các đặc tính khác biệt văn hóa xã hội và thể chế của các thị trường toàn cầu. Các công ty cạnh tranh trong thị trường Hàn quốc phải hiểu về giá trị của mệnh lệnh trực tuyến, chính thức, và tự kiểm soát cũng như bản phần nhiều hơn là quyền hạn. Hơn nữa, hệ tư tưởng của người Hàn quốc giống như nhiều quốc gia châu Á khác nhấn mạnh vào cộng đồng. Mặc dù vậy, cách tiếp cận của Hàn quốc khác so với Nhật bản và Trung Quốc, vì ở đó người ta nhấn mạnh vào sự hòa hợp. Sự hòa hợp dựa trên nền tảng của các quan hệ trực tuyến hay tuân thủ với quyền lực. Trung quốc thì nhấn mạnh vào quan hệ cá nhân, trong khi Nhật bản lại gắn với quan hệ tập thể. Các hãng ở các quốc gia khác nhau cạnh tranh trên các thị trường này có thể học tập lẫn nhau. Nhưng dù sao vốn văn hóa vẫn là điều quan trọng cho sự thành công trong hầu hết các thị trường trên thế giới.

Tóm lại, mục tiêu chính của phân tích môi trường vĩ mô là nhận diện các thay đổi các khuynh hướng dự kiến từ các yếu tố của môi trường bên ngoài. Với sự tập trung vào tương lai, việc phân tích môi trường bên ngoài cho phép các doanh nghiệp nhận ra các cơ hội và đe dọa. Có thể tóm lược việc phân tích môi trường vĩ mô trong bảng sau :

Bảng 2-2: Các yếu tố môi trường vĩ mô

Nhân khẩu học	Dân số Cấu trúc tuổi Phân bố địa lý	Cộng đồng dân tộc Phân bố thu nhập
Kinh tế	Tỷ lệ lạm phát Lãi suất Cán cân thương mại Cán cân ngân sách	Tỷ lệ tiết kiệm cá nhân Mức tiết kiệm của doanh nghiệp GDP
Chính trị-Pháp luật	Luật chống độc quyền Luật thuế Các triết lý điều chỉnh	Luật lao động Chính sách và triết lý giáo dục
Văn hóa xã hội	Lực lượng lao động nữ Đa dạng hóa lao động Thái độ về chất lượng làm việc	Quan tâm môi trường Dịch chuyển công việc và yêu thích nghề nghiệp
Công nghệ	Cải tiến sản phẩm Áp dụng kiến thức	Thay đổi về quan niệm với sản phẩm, dịch vụ Tập trung của tư nhân và hỗ trợ chính phủ về R&D
Toàn cầu	Các sự kiện chính trị quan trọng Thị trường toàn cầu cơ bản	Các quốc gia công nghiệp mới Sự khác biệt các đặc điểm văn hóa thể chế

2.3. PHÂN TÍCH NGÀNH VÀ CẠNH TRANH

2.3.1. Sự cần thiết của phân tích ngành và cạnh tranh

Một ngành là một nhóm các công ty cung cấp các sản phẩm hay dịch vụ có thể thay thế chặt chẽ với nhau. Trong quá trình cạnh tranh các công ty này có ảnh hưởng đến các công ty khác. Nói

chung, các ngành bao gồm một hỗn hợp và đa dạng các chiến lược cạnh tranh mà các công ty theo đuổi để có được mức thu nhập cao hơn trung bình.

Sự thay thế một cách chặt chẽ có nghĩa là các sản phẩm hay dịch vụ *thỏa mãn các nhu cầu khách hàng về cơ bản tương tự nhau*. Ví dụ các tấm vỏ nhựa hay vỏ kim loại dùng trong chế tạo ô tô có thể thay thế một cách chặt chẽ cho nhau. Mặc dù các công nghệ sản xuất khác nhau, các công ty cung cấp ô tô chế tạo các tấm vỏ xe kim loại ở trong ngành về cơ bản tương tự như các công ty chế tạo vỏ xe nhựa. Họ đang phục vụ nhu cầu khách hàng tương tự, - nhu cầu của các công ty lắp ráp ô tô về những tấm vỏ xe.

Các ngành rất khác nhau về các đặc tính kinh tế, các tình thế cạnh tranh, và triển vọng thu lợi nhuận trong tương lai. Các đặc tính kinh tế của ngành biến đổi bởi một số các nhân tố như: qui mô và tốc độ tăng trưởng thị trường, tốc độ thay đổi công nghệ, ranh giới địa lý của thị trường (địa phương hay toàn cầu), số lượng, qui mô của những người mua và bán, mức độ tác động của tính kinh tế về qui mô đến sản phẩm của người bán, các kiểu kênh phân phối... Các lực lượng cạnh tranh có thể vừa phải, dữ dội, thậm chí là tàn khốc trong các ngành khác nhau. Hơn nữa, các ngành cũng khác nhau rất lớn về các tiêu điểm cạnh tranh, có thể là giá, là chất lượng, cải tiến hay rất nhiều các đặc tính hiệu năng khác.

Diện mạo kinh tế của ngành và các điều kiện cạnh tranh hiện tại cũng như dự kiến tương lai là cơ sở để tiên liệu lợi nhuận tương lai là thấp, trung bình hay tuyệt vời. Sự khác biệt về các điều kiện ngành và cạnh tranh có thể khiến các công ty trong ngành không hấp dẫn rất khó có thể tìm ra lợi nhuận trong khi các công ty yếu ở trong các ngành hấp dẫn vẫn dễ dàng thể hiện một hiệu năng tốt.

Phân tích ngành và cạnh tranh là một bộ các quan niệm và kỹ thuật để làm sáng tỏ các vấn đề then chốt về:

Các đặc tính kinh tế nổi bật của ngành

Các lực lượng cạnh tranh đang hoạt động trong ngành, bản chất và sức mạnh của mỗi lực lượng.

Các động lực gây ra sự thay đổi trong ngành và tác động của chúng.

Các công ty có vị thế mạnh nhất và yếu nhất.

Ai có thể sẽ là người tạo ra các dịch chuyển tiếp theo trong ngành

Các nhân tố then chốt cho sự thành bại trong cạnh tranh

Tính hấp dẫn của ngành trên phương diện khả năng thu được lợi nhuận trên trung bình.

Các nhà quản trị không thể hình thành một định hướng dài hạn hay một quyết định chiến lược nếu họ không có hiểu biết một cách sắc sảo về tình thế chiến lược của công ty, bản chất, các điều kiện cạnh tranh mà nó phải đối mặt, cách thức tạo ra sự phù hợp giữa các nguồn lực và khả năng với những điều kiện đó.

2.3.2. Mô hình năm lực lượng cạnh tranh

Michael E.Porter giáo sư trường quản trị kinh doanh Harvard đã đề ra một khuôn khổ giúp các nhà quản trị nhận ra các cơ hội và nguy cơ mà doanh nghiệp phải đương đầu trong một ngành⁶. Khuôn khổ của Porter gọi là mô hình năm lực lượng cạnh tranh, như trong Hình 2-2. Theo Porter có năm lực lượng định hướng cạnh tranh trong phạm vi ngành, đó là: (1) Nguy cơ nhập cuộc của các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng; (2) Mức độ cạnh tranh giữa các công ty hiện có trong ngành; (3) Sức mạnh thương lượng của người mua; (4) Sức mạnh thương lượng của người bán; (5) Đe dọa của các sản phẩm thay thế.

Porter chỉ ra rằng *các lực lượng này càng mạnh, càng hạn chế khả năng của các công ty hiện tại trong việc tăng giá và có được lợi nhuận cao hơn.* Trong khuôn khổ của Porter, một lực lượng cạnh tranh mạnh có thể xem như một sự đe dọa, bởi vì, nó sẽ làm giảm thấp lợi nhuận. Sức mạnh của năm lực lượng có thể thay đổi theo thời gian, khi các điều kiện ngành thay đổi, như đã thể hiện trong tình huống mở đầu. *Nhiệm vụ đặt ra cho các nhà quản trị là phải nhận thức về những cơ hội và nguy cơ, mà sự thay đổi của năm lực lượng sẽ đem lại, qua đó xây dựng các chiến lược thích ứng.* Hơn nữa, đó là khả năng để một công ty, thông qua sự chọn lựa chiến lược, dịch chuyển sức mạnh của một hay nhiều lực lượng cạnh tranh thành lợi thế cho mình.

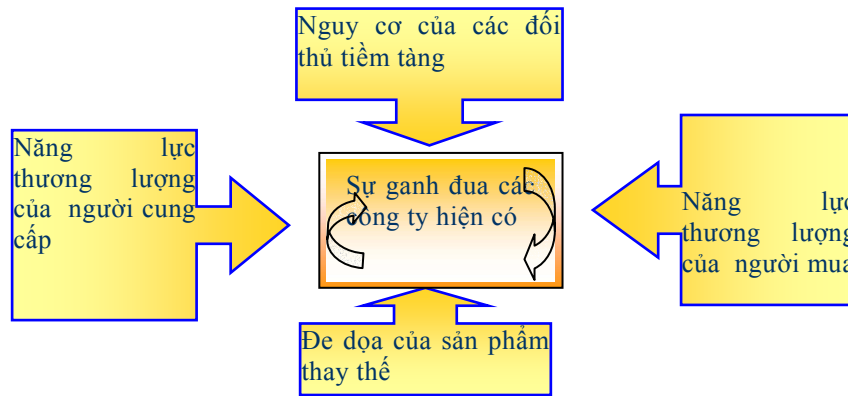
a. Các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng

Lực lượng này bao gồm các công ty hiện không cạnh tranh trong ngành nhưng họ có khả năng làm điều đó nếu họ muốn. Ví dụ, ngành điện có thể là đối thủ cạnh tranh tiềm tàng đối với các công ty viễn thông về dịch vụ điện thoại và truy cập Internet.

Nhận diện các đối thủ mới có thể thâm nhập vào ngành là một điều quan trọng bởi họ có thể đe dọa đến thị phần của các công ty hiện có trong ngành. Một trong những nguyên nhân để có thể coi các đối thủ muốn nhập ngành như một đe dọa, đó là, họ sẽ đem vào cho ngành các năng lực sản xuất mới. Thông thường, các đối thủ mới thâm nhập ngành có một mối quan tâm mãnh liệt đến việc giành được thị phần lớn. Kết quả là, các đối thủ cạnh tranh mới có thể thúc ép các công ty hiện có trong ngành phải trở nên hữu hiệu hơn, hiệu quả hơn và phải biết cách cạnh tranh với các thuộc tính mới (Ví dụ sử dụng hệ thống phân phối trên cơ sở Internet).

Các công ty hiện có (Các công ty này đang hoạt động trong ngành) cố gắng ngăn cản các đối thủ tiềm tàng không cho họ gia nhập ngành. Do đó, nguy cơ nhập cuộc của các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng cao thể hiện một sự đe dọa đối với khả năng sinh lợi của các công ty đang hoạt động. Ngược lại, nếu nguy cơ nhập cuộc thấp, các công ty hiện tại sử dụng lợi thế của cơ hội này tăng giá và nhận được thu nhập cao hơn.

⁶ M.E. Porter *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1980)



Hình 2-2: Mô hình năm lực lượng cạnh tranh của Porter

Sức mạnh của lực lượng cạnh tranh do những đối thủ cạnh tranh tiềm tàng là một hàm số với chiều cao của các rào cản nhập cuộc. Rào cản nhập cuộc là các nhân tố sẽ gây khó khăn tốn kém cho các đối thủ muốn thâm nhập ngành, và thậm chí khi họ có thể thâm nhập, họ sẽ bị đặt vào thế bất lợi. Chi phí cho việc gia nhập ngành của các công ty mới càng cao, thì rào cản nhập cuộc càng cao. Rào cản nhập cuộc cao sẽ giữ các đối thủ tiềm tàng ở bên ngoài ngay cả khi thu nhập trong ngành cao⁷. Trong tác phẩm kinh điển về rào cản nhập cuộc là của nhà kinh tế học Joe Bain, ông xác định ba nguồn rào cản nhập cuộc là: Sự trung thành nhãn hiệu; Lợi thế chi phí tuyệt đối; và tính kinh tế của qui mô.⁸ Ngoài các yếu tố của Bain chúng ta có thể thêm chúng ta thêm hai rào cản quan trọng đáng xem xét trong nhiều trường hợp đó là: chi phí chuyển đổi, qui định của chính phủ và sự trả đũa

Sự trung thành nhãn hiệu.

Sự ưa thích của người mua về sản phẩm của các công ty hiện tại được gọi là sự trung thành nhãn hiệu. Một công ty có thể tạo ra sự trung thành nhãn hiệu bằng việc quảng cáo liên tục nhãn hiệu và tên của công ty, sự bảo vệ bản quyền của các sản phẩm, cải tiến sản phẩm thông qua các chương trình R&D, nhấn mạnh vào chất lượng sản phẩm, và dịch vụ hậu mãi. Sự trung thành nhãn hiệu sẽ

⁷ K.C. Robinson & P.P. McDougall, 2001, "Entry Barriers and New Venture Performance: A Comparison of Universal and Contingency Approaches", *Strategic Management Journal*, 16 pp 535-549

⁸ J.E. Bain, *Barriers to New Competition* (Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1956) For a review of the modern literature on barriers to entry, see R.J. Gilbert, "Mobility barriers and the value on Incumbency" in R. Schmalensee and R.D. Willig, *Handbook of Industrial Organization*, (Amsterdam, North Holland 1989), 1

gây khó khăn cho những người mới nhập cuộc muốn chiếm thị phần của các công ty hiện tại. Do đó, nó giảm đi mối đe dọa nhập cuộc của những đối thủ tiềm tàng, chính các đối thủ có ý muốn nhập cuộc thấy rằng nhiệm vụ xưa đi sở thích của khách hàng đã được thiết lập một cách tốt đẹp là điều hết sức khó khăn và tốn kém.

Lợi thế chi phí tuyệt đối.

Các công ty hiện tại có thể có những lợi thế tuyệt đối về chi phí so với những người nhập cuộc. Các lợi thế về chi phí tuyệt đối như vậy sinh ra từ:

Vận hành sản xuất vượt trội nhờ kinh nghiệm quá khứ

Việc kiểm soát các đầu vào đặc biệt cho sản xuất như lao động, vật liệu, máy móc thiết bị, và kỹ năng quản trị.

Tiếp cận các nguồn vốn rẻ hơn bởi vì các công ty hiện tại chịu rủi ro thấp hơn các công ty chưa được thiết lập.

Nếu các công ty hiện tại có lợi thế chi phí tuyệt đối, thì đe dọa từ những người nhập cuộc giảm xuống.

Tính kinh tế của qui mô.

*Tính kinh tế của qui mô là là sự cải thiện hiệu quả biên do doanh nghiệp tích lũy kinh nghiệm khi qui mô của nó tăng thêm.*⁹ Các nguồn tạo ra tính kinh tế theo qui mô bao gồm sự giảm thấp chi phí thông qua sản xuất hàng loạt hay khối lượng lớn sản phẩm tiêu chuẩn hóa, chiết khấu mua sắm khối lượng lớn các nguyên vật liệu và chi tiết, lợi thế có được bởi sự phân bổ chi phí cố định cho khối lượng sản xuất lớn, và tính kinh tế của qui mô trong quảng cáo.

Một khi các lợi thế về chi phí là đáng kể trong ngành thì những người nhập cuộc phải ở vào tình thế, hoặc phải nhập cuộc với qui mô nhỏ và bỏ mất lợi thế về chi phí, hoặc phải chấp nhận mạo hiểm để nhập cuộc với qui mô lớn và chịu chi phí vốn lớn. Và rủi ro hơn nữa có thể đến với người nhập cuộc qui mô lớn đó là khi nguồn cung sản phẩm tăng lên sẽ làm giảm giá điều đó gây ra sự trả đũa mãnh liệt của các công ty hiện tại. Như vậy khi các công ty hiện tại có được tính kinh tế về qui mô thì đe dọa nhập cuộc giảm đi.

Chi phí chuyển đổi.

Chi phí chuyển đổi là chi phí xuất hiện một lần khi khách hàng muốn chuyển đổi việc mua sắm của mình sang nhà cung cấp khác. Các chi phí chuyển đổi có thể liên quan đến chi phí mua sắm các thiết bị phụ, chi phí huấn luyện nhân viên, thậm chí cả hao phí tinh thần khi phải chấm dứt một mối liên hệ.

⁹ R. Makadok, 1999, "Interfirm Differences in Scale Economies and The Evolution of Market Shares", Strategic Management Journal, 20 pp935-952

Nếu chi phí chuyển đổi cao, khách hàng bị kìm giữ vào những sản phẩm của công ty hiện tại ngay cả khi sản phẩm của người mới gia nhập tốt hơn.¹⁰ Chẳng hạn, chúng ta xét tình thế các khách hàng muốn từ hệ điều hành máy tính này sang một hệ điều hành khác. Nếu một cá nhân hiện đang sử dụng hệ điều hành Window của Microsoft, và đã có một thư viện các phần mềm ứng dụng liên quan (Như Word, bảng tính, trò chơi..) và các tệp tài liệu, nếu họ muốn chuyển sang hệ điều hành khác như Macintosh OS của Apple sẽ chịu nhiều tổn kém. Lý do thật đơn giản, nếu thay đổi họ sẽ phải mua một bộ các phần mềm ứng dụng mới, bởi vì các ứng dụng viết cho Window không chạy trên hệ điều hành Macintosh. Hơn nữa, họ cũng sẽ phải bỏ thời gian và công sức đáng kể để chuyển đổi các tệp tài liệu sao cho có thể sử dụng cùng với các ứng dụng viết cho Macintosh OS. Các chi phí về thời gian và tiền bạc như vậy làm cho hầu hết mọi người không muốn thay đổi trừ khi sự thay đổi hứa hẹn một sự đột biến về hiệu suất (và người ta cho rằng Macintosh thì không phải như vậy). Trên quan điểm này cho thấy chi phí chuyển đổi cao là rào cản đối với những người muốn gia nhập vào thị trường hệ thống điều hành cho máy tính cá nhân và sự cạnh tranh về hệ thống điều hành đã bị khép lại trên thị trường. Đồng thời, điều quan trọng là nếu một nhà cạnh tranh cung cấp một hệ điều hành hoàn thiện đáng kể so với Window, thì người sử dụng sẽ chuyển sang hệ điều hành đó. Như vậy, hệ điều hành Linux của Red Hat Software có thể phần nào được xem như là đe dọa đối với người thống trị thị trường Microsoft.

Các qui định của chính phủ

Về lịch sử, qui định của chính phủ đã tạo thành một rào cản nhập cuộc lớn trong nhiều ngành. Thông qua việc cấp phép hay các yêu cầu đặc biệt, chính phủ có thể kiểm soát sự thâm nhập vào một ngành. Ví dụ như những qui định về kinh doanh dược phẩm, ngân hàng... Chính phủ cũng thường hạn chế nhập cuộc đối với các ngành công ích, bởi yêu cầu cung cấp dịch vụ có chất lượng đến cho mọi người và nhu cầu vốn cần thiết để làm điều đó.

Sự trả đũa

Các doanh nghiệp khi thâm nhập một ngành cần phải lường trước các hành động phản ứng của các doanh nghiệp ở trong ngành. Dự đoán về một sự trả đũa nhanh chóng và mãnh liệt của các đối thủ hiện có thể làm nhụt chí của các đối thủ muốn thâm nhập ngành. Sự trả đũa mãnh liệt khi các doanh nghiệp hiện có trong ngành có dự phần đáng kể trong ngành, (ví dụ, nó có các tài sản cố định với ít khả năng chuyển đổi), khi chúng có nguồn lực đáng kể hay khi ngành tăng trưởng chậm.

Hướng vào các khe hở thị trường mà các đối thủ hiện có trong ngành không phục vụ là cách để các đối thủ mới vượt qua rào cản nhập cuộc, len lỏi vào ngành. Nói chung, các doanh nghiệp qui mô nhỏ là cách thích hợp cho việc nhận diện và phục vụ các phân đoạn thị trường bị bỏ bê. Khi Honda lần đầu tiên thâm nhập thị trường Mỹ, nó đã tập trung vào khe hở thị trường xe máy công suất nhỏ,

¹⁰ C. Shapiro and H.R. Varian, Information Rules: Atrategic Guide to the Network Economy (Boston, Mass: Harvard Business School Press, 1999)

thị trường mà các hãng như Harley-Davidson bỏ qua. Bằng việc hướng vào thị trường bị bỏ ngỏ, Honda tránh được sự cạnh tranh. Sau khi củng cố được vị trí, Honda sử dụng sức mạnh của mình tấn công vào đối thủ bằng việc đưa ra các xe máy lớn hơn và cạnh tranh trên thị trường rộng lớn hơn.

Rào cản nhập cuộc và sự cạnh tranh.

Nếu các công ty hiện hành đã tạo dựng được lòng trung thành với sản phẩm của họ, có lợi thế chi phí tuyệt đối so với các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng, có tính kinh tế về qui mô, và là những người được hưởng lợi của chi phí chuyển đổi cao, hoặc có được sự bảo vệ về thể chế, thì nguy cơ nhập cuộc của các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng sẽ giảm xuống đáng kể. Khi nguy cơ này thấp, các công ty hiện hành có thể đòi hỏi giá cao hơn và nhận được lợi nhuận lớn hơn so với giá định các khả năng khác xảy ra. Rõ ràng, các công ty sẽ quan tâm theo đuổi các chiến lược thích hợp với việc gia tăng rào cản nhập cuộc. Thật vậy, bằng chứng thực nghiệm chỉ ra rằng rào cản nhập cuộc cao là điều quan trọng nhất để xác định tỷ lệ lợi nhuận trong một ngành. Ví dụ về các ngành có rào cản nhập cuộc cao có thể kể đến: ngành dược phẩm, bột giặt và máy bay phản lực thương mại. Trong hai trường hợp đầu, sự phân biệt sản phẩm nhờ chi tiêu đáng kể cho R&D, quảng cáo đã tạo ra lòng trung thành về nhãn hiệu gây ra khó khăn cho các công ty muốn gia nhập ngành này với qui mô lớn. Nhờ các chiến lược phân biệt thành công hai công ty Unlever và Procter & Gamble trong ngành bột giặt đã trở thành các công ty lấn át trên thị trường toàn cầu. Trong trường hợp của ngành máy bay phản lực thương mại, các rào cản nhập cuộc chủ yếu là do chi phí cố định của phát triển sản phẩm (Boeing phải mất 5 tỷ USD để phát triển một dòng máy bay có thân rộng hơn, mẫu 777), như vậy do được hưởng tinh kinh tế của qui mô công ty hiện hành sẽ đặt giá thấp dưới mức chi phí sản xuất của các đối thủ nhập cuộc tiềm tàng mà vẫn có được mức lợi nhuận đáng kể.

b. Cạnh tranh giữa các đối thủ trong ngành

Lực lượng thứ hai trong mô hình năm lực lượng cạnh tranh của Porter đó là mức độ ganh đua giữa các công ty trong phạm vi một ngành. Bởi vì, các doanh nghiệp trong một ngành cùng lệ thuộc lẫn nhau, các hành động của một công ty thường kéo theo các hành động đáp trả của các công ty khác. Sự ganh đua mãnh liệt khi một doanh nghiệp bị thách thức bởi các hành động của doanh nghiệp khác hay khi doanh nghiệp nhận thức được một cơ hội cải thiện vị thế của nó trên thị trường.

Hiếm khi có được sự đồng nhất của các doanh nghiệp trong một ngành. Bởi chúng luôn khác nhau về các nguồn lực, khả năng và tìm cách gây khác biệt với các đối thủ.¹¹ Thường thấy các doanh nghiệp tạo ra lợi thế cạnh tranh bằng cách gây khác biệt giữa sản phẩm của nó với những gì mà đối

¹¹ T. Noda & D. J. Collies, 2001, "The evolution of intraindustry firm heterogeneity: Insights from a process study," *Academy of Management Journal*, 44: 897–925.

thủ cung cấp. Các công cụ thường sử dụng trong cuộc chạy đua tạo giá trị cho khách hàng là giá, chất lượng, sự cải tiến và đáp ứng khách hàng.

Nếu sự ganh đua trong ngành yếu, các công ty sẽ có cơ hội để tăng giá và nhận được lợi nhuận cao hơn. Nhưng nếu sự ganh đua mạnh, cạnh tranh giá có thể xảy ra một cách mạnh mẽ, điều này sẽ dẫn đến các cuộc chiến tranh giá cả. Cạnh tranh làm giới hạn khả năng sinh lợi do việc giảm lợi nhuận biên trên doanh số. Do đó, cường độ ganh đua giữa các công ty trong ngành tạo nên một đe dọa mạnh mẽ đối với khả năng sinh lợi. Một cách khái quát, mức độ ganh đua giữa các công ty trong ngành là một hàm số của ba nhân tố chính: (1) cấu trúc cạnh tranh ngành; (2) các điều kiện nhu cầu; (3) rào cản rời khỏi ngành cao.

Cấu trúc cạnh tranh.

Cấu trúc cạnh tranh chỉ sự phân bố số lượng và qui mô của các công ty trong ngành. Cấu trúc ngành biến thiên từ phân tán đến ngành tập trung và có liên quan đến sự ganh đua.

Trong một ngành phân tán bao gồm một số lớn các công ty qui mô nhỏ hoặc trung bình, không có công ty nào trong đó giữ vị trí thống trị. Các ngành phân tán xếp từ nông nghiệp, cho thuê video, và câu lạc bộ sức khỏe đến môi giới bất động sản. Nhiều ngành phân tán có rào cản nhập cuộc thấp và các sản phẩm thuộc loại hàng sơ cấp ít sự khác biệt. Hai đặc tính này kết hợp lại tạo ra khuynh hướng tăng giảm lợi nhuận có tính chu kỳ. Các rào cản nhập cuộc thấp sẽ tạo điều kiện cho một dòng những người nhập ngành, bất cứ khi nào nhu cầu cao và lợi nhuận cao, với hy vọng kiếm tiền lúc giá lên. Thông thường dòng những người nhập cuộc vào ngành phân tán lúc đang bùng nổ nhu cầu tạo ra một tiềm ẩn về sự dư thừa năng lực. Một khi sự dư thừa năng lực xuất hiện, các công ty sẽ bắt đầu cắt giảm giá để sử dụng năng lực nhàn rỗi của mình. Vì các công ty gặp phải khó khăn khi cố gắng tạo ra khác biệt so với sản phẩm của đối thủ, nên làm cho tình huống này trở nên tồi tệ hơn. Kết quả là một cuộc chiến tranh về giá xảy ra, dẫn đến suy giảm lợi nhuận trong ngành, thúc ép một vài công ty phải rời bỏ ngành, và làm nhụt chí những kẻ muốn xâm nhập ngành. Nói chung, sản phẩm càng giống hàng sơ cấp bao nhiêu thì chiến tranh giá càng dễ xảy ra và càng khốc liệt bấy nhiêu. Phần đi xuống của chu kỳ sẽ tiếp diễn cho đến khi nào đưa được năng lực của ngành xuống đến mức nhu cầu (thông qua phá sản), tức là tới điểm mà giá có thể ổn định trở lại.

Do vậy, *cấu trúc ngành phân tán đem lại một đe dọa hơn là cơ hội.* Hầu hết sự bùng nổ diễn ra tương đối ngắn, bởi vì sự nhập cuộc dễ dàng, và sẽ tiếp theo bằng các cuộc chiến tranh giá cùng với các vụ phá sản. Rất khó có thể tạo ra sự khác biệt sản phẩm trong các ngành như vậy, nên chiến lược tốt nhất để các công ty theo đuổi là cực tiểu chi phí. Chiến lược này cho phép một công ty bỏ vào túi phần lợi nhuận lớn trong thời kỳ bùng nổ và sống sót trong bất kỳ sự suy giảm nào.

Một ngành tập trung là ngành bị lấn át bởi một số nhỏ các công ty lớn (trong trường hợp này nó được xem như là độc quyền nhóm) hoặc trong trường hợp cực đoan chỉ có một công ty (độc quyền). Các ngành tập trung gồm hàng không vũ trụ, sản xuất ô tô, và dược phẩm. Bản chất và mức

độ của sự ganh đua trong ngành tập trung khó có thể dự kiến trước. Bởi vì, trong ngành tập trung các công ty phụ thuộc lẫn nhau. Các hành động cạnh tranh của một công ty sẽ tác động trực tiếp lên khả năng sinh lợi và tác động lên thị phần của các đối thủ khác trong ngành. Điều đó làm nảy sinh một sự phản ứng mạnh mẽ từ phía đối thủ, hậu quả của sự phụ thuộc lẫn nhau mang tính cạnh tranh như vậy có thể tạo ra một xoắn ốc cạnh tranh nguy hiểm, họ cố gắng hạ thấp giá để cạnh tranh, hoặc hàng loạt các phản ứng tổn kém khác đẩy lợi nhuận của ngành giảm xuống. Các cuộc chiến tranh giá đã làm rung chuyển ngành hàng không Mỹ đầu những năm 1990 là một ví dụ. Khi đó nhu cầu đi lại bằng đường hàng không giảm trong năm 1990, khi nền kinh tế Mỹ rơi vào khủng hoảng, các hãng hàng không bắt đầu cắt giảm giá để duy trì lượng khách của mình. Mỗi khi một hãng phục vụ trên một tuyến nào đó giảm giá, các đối thủ cạnh tranh của nó cũng sẽ làm theo ngay. Kết quả là một vòng xoáy giảm giá dữ dội. Cạnh tranh giá trở nên khốc liệt đến nỗi làm cho ngành này lỗ 7,1 tỷ USD giữ năm 1990-1992, nhiều hơn tổng số lỗ của hơn 50 năm trước đó, và một số hãng vận tải thành lập lâu đời như Pan American biến mất vì phá sản.

Rõ ràng, sự ganh đua giữa các công ty trong ngành tập trung và khả năng xảy ra chiến tranh giá tạo ra đe dọa chủ yếu. Đôi khi các công ty tìm cách làm giảm nhẹ đi đe dọa này bằng việc sử dụng giá dẫn đạo do công ty có ưu thế trong ngành đặt ra. Tuy nhiên, họ phải cẩn thận, vì các thỏa thuận ấn định giá là bất hợp pháp, mặc có thể có các thỏa thuận ngầm (một thỏa thuận ngầm nghĩa là đi đến sự thỏa thuận không có sự liên lạc trực tiếp). Thay vì thỏa thuận trực tiếp, các công ty quan sát và giải thích các hành vi của nhau. Thông thường các thỏa thuận ngầm bao gồm việc đi theo giá dẫn đạo được một công ty có ưu thế đặt ra. Tuy thế, các thỏa thuận dẫn đạo giá ngầm thường bị phá vỡ dưới các điều kiện kinh tế bất lợi.

Một cách khái quát hơn nữa, khi các cuộc chiến tranh giá là một đe dọa, các công ty có khuynh hướng chuyển sang cạnh tranh trên các nhân tố không phải giá như quảng cáo, khuyến mãi, định vị nhãn hiệu, thiết kế chức năng và chất lượng sản phẩm. Loại cạnh tranh này là những cố gắng tạo ra sự khác biệt cho các sản phẩm của công ty so với đối thủ cạnh tranh, do đó, tạo ra sự trung thành nhãn hiệu và làm cực tiểu khả năng xảy ra một cuộc chiến tranh giá. Tuy nhiên, hiệu lực của chiến lược này phụ thuộc vào khả năng gây ra khác biệt sản phẩm trong ngành có dễ hay không. Một số sản phẩm (như ô tô) tương đối dễ gây ra sự khác biệt song một số khác (như vận chuyển hàng không) thì lại rất khó.

Các điều kiện nhu cầu.

Các điều kiện nhu cầu của một ngành là một yếu tố quyết định khác về mức độ ganh đua trong các công ty hiện hành. Sự tăng trưởng nhu cầu từ các khách hàng mới hay sự gia tăng mua sắm của các khách hàng hiện tại có khuynh hướng làm dịu đi sự cạnh tranh, bởi nó mở ra một không gian lớn hơn cho sự phát triển. Tăng trưởng nhu cầu có khuynh hướng giảm đi sự ganh đua, bởi vì tất cả các công ty có thể bán nhiều hơn không cần phải giành thị trường của các công ty khác, và kết quả thường là lợi nhuận vẫn cao.

Ngược lại, sự giảm nhu cầu gây ra một sự ganh đua mạnh hơn khi các công ty phải cố gắng tranh để duy trì thu nhập và thị phần. Nhu cầu giảm xuống khi khách hàng rời bỏ thị trường hoặc khi họ mua ít hơn. Trong tình huống đó, một công ty chỉ có thể tăng trưởng bằng cách giành thị trường của công ty khác như vậy sự giảm nhu cầu tạo ra một đe dọa lớn, vì điều này làm tăng mức độ ganh đua giữa các công ty hiện có trong ngành. Hơn nữa, như trong tình huống mở đầu, với mức tăng trưởng nhu cầu chậm lại cũng có thể nảy sinh vấn đề.

Rào cản rời ngành.

Rào cản rời ngành là những nhân tố xúc cảm, chiến lược và kinh tế có thể giữ một công ty ở lại trong ngành ngay cả khi thu nhập thấp. Nếu các rào cản rời ngành cao, công ty có thể bị kìm giữ trong một ngành không sinh lợi, khi mà nhu cầu không đổi hay suy giảm. Điều này có thể gây ra dư thừa năng lực sản xuất. Sau đó, năng lực sản xuất dư thừa có khuynh hướng làm sâu sắc hơn cạnh tranh giá, vì các công ty đều thấy việc cắt giảm giá là một cố gắng để nhận thêm các đơn hàng hòng sử dụng năng lực nhân rỗi của họ.¹²Các rào cản rời ngành phổ biến bao gồm:

Đầu tư vào các nhà xưởng và máy móc thiết bị mà không có phương án sử dụng khác và không thể bán đi. Nếu công ty muốn rời bỏ ngành nó phải bỏ đi giá trị sổ sách của các tài sản này.

Chi phí cố định để rời ngành quá cao như là tiền trả cho công nhân dư thừa.

Những gắn bó xúc cảm với ngành, khi một công ty không muốn rời khỏi ngành đầu tiên của nó vì lý do tình cảm.

Sự phụ thuộc kinh tế vào ngành, khi một công ty không đa dạng hóa và chỉ trông cậy vào thu nhập trong ngành.

Kinh nghiệm của ngành thép Mỹ đã chứng tỏ các tác động cạnh tranh bất lợi của rào cản rời ngành cao. Một sự kết hợp giữa nhu cầu giảm, các nguồn cung cấp mới chi phí thấp đã tạo ra sự dư thừa năng lực trong ngành thép toàn cầu cuối những năm 1980. Các công ty Mỹ với cấu trúc chi phí cao đã ở đỉnh điểm của sự suy giảm này. Nhu cầu thép của Mỹ giảm từ đỉnh cao là năm 1977 với 160 triệu tấn xuống còn 70 triệu tấn năm 1986. Hậu quả là mức dư thừa năng lực năm 1987 là 45 triệu tấn hay 45% tổng khả năng sản xuất. Để cố sử dụng năng lực này nhiều công ty thép giảm bớt giá của họ. Hậu quả là gây ra cuộc chiến tranh giá, lợi nhuận của ngành bị giảm xuống, một số công ty lớn, bao gồm LTV Steel và Bethlehem Steel đối mặt với sự phá sản.

Tại sao các công ty không chịu giảm năng lực, trong khi ngành thép được xác định là một ngành thừa năng lực sản xuất trong suốt những năm 1980. Câu trả lời là nhiều công ty đã cố làm điều đó, nhưng chi phí rời ngành lại làm chậm quá trình này và kéo dài cuộc chiến tranh giá. Ví dụ năm 1983 USX giảm đi phần năng lực sản xuất thép nguyên liệu với chi phí 1,2 tỷ USD. USX đã phải

¹² P. Ghemawat, *Commitment: The Dynamics of Strategy* (Boston, Harvard Business School Press, 1991)

bỏ khỏi giá trị sổ sách các tài sản này; có thể họ không bán được. Thêm vào đó, nó phải trang trải tiền trợ cấp và phí bảo hiểm cho 15400 công nhân nghỉ việc. Với mức chi phí rời ngành cao như vậy, các công ty như USX đã bị kìm chân trong ngành không sinh lợi này. Các tác động cản trở việc rời ngành đã làm cho mức độ cạnh tranh giá khốc liệt hơn nhiều.

c. Năng lực thương lượng của người mua

Lực lượng thứ ba trong năm lực lượng của Porter là năng lực thương lượng của người mua. Người mua của một công ty có thể là những khách hàng tiêu dùng cuối cùng sản phẩm của nó (người sử dụng cuối cùng), nhưng họ cũng có thể là các công ty phân phối sản phẩm của nó đến khách hàng cuối cùng, như các nhà bán buôn bán lẻ. Ví dụ, trong khi Unilever bán xà phòng bột đến người tiêu dùng cuối cùng, thì những người mua sản phẩm của nó là hệ thống các siêu thị mà sau đó bán lại cho người sử dụng cuối cùng. *Những người mua có thể được xem như một đe dọa cạnh tranh khi họ ở vị thế yêu cầu giá thấp hơn hoặc khi họ yêu cầu dịch vụ tốt hơn* (mà có thể dẫn đến tăng chi phí hoạt động). Ngược lại, khi người mua yếu, công ty có thể tăng giá và có được lợi nhuận cao hơn. Người mua có thể ra yêu cầu với công ty hay không tùy thuộc vào quyền lực tương đối của họ với công ty. Theo Porter người mua có quyền lực nhất trong các trường hợp sau:

Khi ngành cung cấp được tạo bởi nhiều công ty nhỏ và người mua là một số ít và lớn. Trường hợp này cho phép người mua lấn át các công ty cung cấp.

Khi người mua thực hiện mua sắm khối lượng lớn. Trong trường hợp đó người mua có thể sử dụng quyền lực mua sắm như một đòn bẩy thương lượng để giảm giá.

Khi ngành cung cấp phụ thuộc vào người mua, vì một tỷ lệ % lớn tổng số các đơn hàng là của họ.

Khi người mua có thể chuyển đổi giữa các công ty cung cấp với chi phí thấp, do đó nó kích thích các công ty chống lại nhau để dẫn đến giảm giá.

Khi đặc tính kinh tế của người mua là mua sắm từ một vài công ty cùng lúc.

Khi người mua có thể sử dụng đe dọa với các nguồn cung cấp khi họ có khả năng hội nhập dọc, họ sử dụng khả năng này như một công cụ dẫn đến giảm giá.

Một ví dụ về ngành trong đó người mua đầy quyền lực của ngành cung cấp các chi tiết xe ô tô. Những người mua ở đây là các công ty ô tô lớn, như General Motor, Ford, và Chrysler. Những nhà cung cấp chi tiết ô tô thì đông đảo và nói chung là qui mô nhỏ, những người mua của họ chỉ là một vài hãng chế tạo ô tô có qui mô lớn. Ví dụ, Chrysler kinh doanh với gần 2000 nhà cung cấp chi tiết khác nhau và các hợp đồng thông thường với một số nhà cung cấp khác nhau về cùng một chi tiết. Các công ty ô tô lớn có thể dùng vị thế đầy quyền lực của mình để kích các nhà cung cấp cạnh tranh lẫn nhau, thúc ép giảm giá mà họ phải trả cho các bộ phận chi tiết và yêu cầu chất lượng cao hơn. Nếu một nhà cung cấp nào đó phản đối, thì công ty ô tô lớn sử dụng đe dọa chuyển đến các nhà cung cấp khác như một công cụ thương lượng. Hơn nữa, để giữ giá các chi tiết thấp, cả Ford và

General Motor đều sử dụng đe dọa tự chế tạo lấy các chi tiết hơn là mua sắm từ các nhà cung cấp chi tiết xe ô tô.

Một vấn đề khác đó là quyền lực tương đối của người mua và nhà cung cấp có khuynh hướng thay đổi theo thời gian tương ứng với các điều kiện ngành thay đổi. Do những thay đổi diễn ra trong ngành dược phẩm và chăm sóc sức khỏe, những người mua chủ yếu của ngành dược phẩm (bệnh viện và các tổ chức bảo vệ sức khỏe) đều có năng lực thương lượng so với nhà cung cấp và có khả năng yêu cầu giá thấp hơn.

d. Năng lực thương lượng của các nhà cung cấp

Lực lượng thứ tư trong mô hình năm lực lượng của Porter đó là năng lực thương lượng của các nhà cung cấp. Các nhà cung cấp có thể xem như một đe dọa khi họ có thể thúc ép nâng giá đối hoặc phải giảm yêu cầu chất lượng đầu vào mà họ cung cấp cho công ty, do đó làm giảm khả năng sinh lợi của công ty. Ngược lại nếu nhà cung cấp yếu, điều này lại cho công ty một cơ hội thúc ép giảm giá và yêu cầu chất lượng cao. Như đối với người mua, khả năng của nhà cung cấp yêu cầu với công ty tùy thuộc vào quyền lực tương đối giữa họ và công ty. Theo Porter các nhà cung cấp có quyền lực nhất khi:

Sản phẩm mà nhà cung cấp bán ít có khả năng thay thế và quan trọng đối với công ty.

Trong ngành của công ty không phải là một khách hàng quan trọng với các nhà cung cấp. Tình huống như vậy khiến sức khỏe của nhà cung cấp không phụ thuộc vào ngành của công ty, và các nhà cung cấp ít có động cơ giảm giá hay nâng cao chất lượng.

Các sản phẩm tương ứng của các nhà cung cấp được làm khác biệt đến mức có thể gây ra tổn kém cho công ty khi chuyển đổi từ nhà cung cấp này sang nhà cung cấp khác. Trong những trường hợp đó, công ty phụ thuộc vào các nhà cung cấp của nó và không thể kích họ cạnh tranh lẫn nhau.

Nhà cung cấp có thể sử dụng đe dọa hội nhập xuôi chiều về phía ngành và cạnh tranh trực tiếp với công ty.

Các công ty mua không thể sử dụng đe dọa hội nhập ngược về phía các nhà cung cấp để tự đáp ứng nhu cầu của mình như là một công cụ gây giảm giá.

Các nhà chế tạo máy tính cá nhân là một ví dụ về ngành phụ thuộc vào một nhà cung cấp rất có thế lực. Trong trường hợp này là nhà cung cấp Intel một nhà chế tạo bộ vi xử lý cho các máy tính cá nhân (PCs) lớn nhất thế giới. Tiêu chuẩn ngành về các máy tính cá nhân và chạy trên họ vi xử lý X86 của Intel như hệ vi xử lý pentium hiện được bán trong hầu hết các PC. Như vậy các nhà chế tạo PC có ít lựa chọn, buộc phải sử dụng một bộ vi xử lý của Intel như là bộ não cho các máy tính của họ. Mặc dù, một vài công ty đã cố gắng để sản xuất nhân bản bộ vi xử lý Intel, thành công của họ vẫn còn bị hạn chế, hiện nay Intel vẫn giữ 85% thị phần. Điều này đặt Intel vào vị thế rất có thế lực so với các nhà chế tạo PC. Sản phẩm mà nó cung cấp ít có khả năng thay thế và chi phí chuyển

đổi đối với người mua là quá cao, điều đó cho phép Intel tăng giá trên mức mà có thể phổ biến nếu như ở một thị trường cung cấp cạnh tranh hơn.

e. Các sản phẩm thay thế

Lực lượng cuối cùng trong mô hình của Porter đó là đe dọa từ các sản phẩm thay thế. Những sản phẩm thay thế là những sản phẩm của các ngành mà phục vụ những nhu cầu khách hàng tương tự như đối với ngành đang phân tích. Ví dụ, các công ty trong ngành cà phê cạnh tranh trực tiếp với các công ty trong ngành trà và ngành nước giải khát. Tất cả các ngành này đều phục vụ nhu cầu uống của khách hàng. Giá mà các công ty trong ngành cà phê cung cấp có thể bị hạn chế bởi mức độ hiện diện của các sản phẩm thay thế như trà và nước giải khát. Nếu giá cà phê quá cao trong quan hệ tương đối với trà và nước giải khát thì người uống sẽ chuyển từ cà phê sang các sản phẩm thay thế. Hiện tượng này xuất hiện khi thời tiết lạnh bất thường đã phá hủy nhiều vườn cà phê ở Brazil trong năm 1975-1976. Giá cà phê tăng cao kỷ lục, phản ánh một sự thiếu hụt, và những người uống cà phê bắt đầu chuyển sang uống trà với một số lượng lớn.

Sự tồn tại của các sản phẩm thay thế gần gũi biểu hiện một sự đe dọa cạnh tranh, làm giới hạn khả năng đặt giá cao và do đó giới hạn khả năng sinh lợi của nó. Tuy nhiên, nếu sản phẩm của công ty có ít sản phẩm thay thế gần gũi (đó là, trường hợp các sản phẩm thay thế cạnh tranh yếu), và các yếu tố khác là bình thường, công ty sẽ có cơ hội tăng giá và nhận được lợi nhuận tăng thêm. Kết quả là, chiến lược của nó sẽ được thiết kế để giành lợi thế cạnh tranh từ thực tế này.

f. Chú giải các phân tích ngành

Phân tích ngành cần phải có nguồn dữ liệu ngành thật dồi dào, vì đây là công việc nghiên cứu cẩn thận và giải thích các dữ liệu thông tin từ nhiều nguồn. Do toàn cầu hóa, các thị trường và đối thủ quốc tế phải được tính đến trong phân tích của một doanh nghiệp. Trên thực tế, các nghiên cứu chỉ ra rằng trong một số ngành, các biến số quốc tế đôi khi còn quan trọng hơn các biến số nội địa khi xem xét yếu tố quyết định tạo giá trị. Hơn nữa, do sự phát triển của thị trường toàn cầu, các biên giới quốc gia dần dần không còn cản trở giới hạn cấu trúc ngành nữa. Trên thực tế, các dịch chuyển đến thị trường quốc tế làm tăng cơ hội thành công cho các đơn vị kinh doanh mới cũng như các đơn vị kinh doanh đã thiết lập trong ngành.

Với việc nghiên cứu năm lực lượng cạnh tranh, doanh nghiệp có thể phát triển một sự hiểu biết sâu sắc cần thiết để xác định tính hấp dẫn của ngành trên góc độ tiềm năng gặt hái thu nhập trên vốn đầu tư đầy đủ hay vượt trội. Nói chung, các lực lượng cạnh tranh càng mạnh, càng làm giảm tiềm năng thu lợi nhuận cho các doanh nghiệp trong ngành. Một ngành thiếu hấp dẫn có rào cản nhập cuộc thấp, các nhà cung cấp cũng như người mua có vị thế thương lượng mạnh, đe dọa mạnh mẽ từ sự cạnh tranh của các sản phẩm thay thế, và cường độ cạnh tranh trong ngành cao. Các đặc tính

ngành như vậy sẽ gây ra khó khăn rất lớn để các doanh nghiệp thực hiện việc sáng tạo giá trị và thu nhập trên trung bình.¹³

2.3.3. Các nhóm chiến lược trong ngành

a. Khái niệm nhóm chiến lược và lập bản đồ nhóm chiến lược

Trên thực tế, các công ty trong một ngành thường tạo ra khác biệt với các công ty khác theo những yếu tố như các kênh phân phối mà họ sử dụng, các phân đoạn thị trường mà họ phục vụ, chất lượng sản phẩm, dẫn đạo về công nghệ, phục vụ khách hàng, chính sách định giá, chính sách quảng cáo và xúc tiến. Do sự gây khác biệt này, trong hầu hết các ngành, ta có thể quan sát thấy các nhóm công ty hình thành, trong đó mỗi thành viên theo đuổi các chiến lược tương tự nhau, được gọi là các nhóm chiến lược.

Như vậy, nhóm chiến lược bao gồm các đối thủ cạnh tranh có các điều kiện và cách tiếp cận cạnh tranh tương tự nhau trong thị trường. Một ngành chỉ có một nhóm chiến lược khi các công ty theo đuổi những chiến lược chủ yếu là giống nhau, có vị thế thị trường tương tự nhau. Ngành cũng có thể có rất nhiều nhóm chiến lược nếu các đối thủ theo đuổi những cách tiếp cận chiến lược rất khác biệt và vị thế thị trường khác nhau.

Lập bản đồ nhóm chiến lược là một kỹ thuật dùng để biểu diễn vị trí cạnh tranh mà các đối thủ trong ngành chiếm giữ. Công cụ phân tích này là chiếc cầu nối giữa ngành như một tổng thể và việc xem xét vị trí của từng doanh nghiệp một cách độc lập.

Thủ tục để xây dựng bản đồ nhóm chiến lược và xác định nhóm chiến lược mà công ty tham gia gồm các bước sau :

Nhận diện các đặc tính phân biệt doanh nghiệp trong ngành, dựa trên các biến số chủ yếu như giá/chất lượng (cao, trung bình, thấp), phạm vi địa lý mà các doanh nghiệp đang hoạt động (địa phương, vùng, quốc gia, toàn cầu), mức độ hội nhập dọc (không, một phần, hoàn toàn), độ rộng phổ sản phẩm (rộng, hẹp), sử dụng kênh phân phối (không, một vài, tất cả), mức độ cung cấp dịch vụ,...

Định vị các doanh nghiệp lên hệ trục tọa độ với từng cặp các đặc tính phân biệt.

Vẽ các vòng tròn bao quanh nhóm chiến lược, sao cho các vòng tròn tương ứng với tỷ lệ doanh số của nhóm so với toàn ngành.

Khi xây dựng nhóm chiến lược cần lưu ý :

¹³ M. E. Porter, 1980, *Competitive Strategy*, New York: Free Press

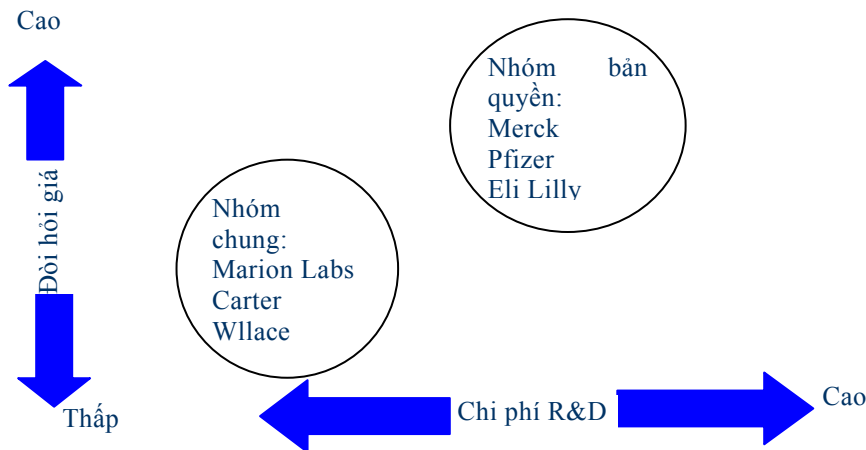
Thứ nhất, hai biến lựa chọn trên các trục tọa độ không nên có liên quan cao với nhau, như thế các doanh nghiệp trong bản đồ sẽ rơi vào đường chéo và chẳng đem lại một nhận biết nào cho nhà quản trị

Thứ hai, các biến lựa chọn nên thể hiện được sự khác biệt lớn về vị thế của mỗi doanh nghiệp. Nghĩa là người phân tích phải nhận diện được các đặc tính phân biệt và sử dụng nó như là các biến số cơ bản cho việc ghép nhóm.

Thứ ba, các biến số không phải là định lượng, hay liên tục, mà nó thường là các biến rời rạc hay xác định trên cơ sở xếp hạng hoặc kết hợp.

Thứ tư, vẽ đường bao các nhóm tỷ lệ với doanh số các doanh nghiệp trong nhóm so với toàn ngành cho phép phản ánh qui mô tương đối của mỗi nhóm.

Thứ năm, nếu có nhiều hơn hai biến phản ánh cạnh tranh tốt có thể xử dụng làm trục tọa độ, có thể vẽ một số bản đồ để cho những biểu diễn khác nhau về vị thế cạnh tranh liên quan đến ngành hiện tại.



Hình 2-3 : Bản đồ nhóm chiến lược

Thông thường, một số ít các nhóm thể hiện được bản chất của những khác biệt chiến lược giữa các công ty trong ngành. Ví dụ, trong ngành dược phẩm Mỹ, hai nhóm chiến lược chính nổi bật lên (Hình 2-3). Một nhóm bao gồm các công ty như Merck, Pfizer và Eli Lilly được xem là nhóm đầu tư mạnh vào R&D và tập trung phát triển bản quyền mới các loại thuốc có doanh thu khổng lồ. Các công ty trong nhóm bản quyền này đang theo đuổi các chiến lược rủi ro cao/thu nhập cao. Gọi là chiến lược rủi ro cao bởi vì nghiên cứu thuốc cơ bản là rất khó khăn và tốn kém. Để đưa ra thị trường một loại thuốc mới có thể tốn từ 100 đến 300 triệu USD cho R&D với gần một thập kỷ để nghiên cứu và thử nghiệm lâm sàng. Chiến lược cũng có thu nhập cao bởi vì chỉ cần một thành công có thể được cấp bản quyền, cho phép người phát minh thời gian độc quyền 17 năm về sản xuất và bán sản phẩm đó. Điều này để người phát minh đặt giá rất cao đối với thuốc có bản quyền,

và cho phép công ty có thu nhập hàng triệu nếu không muốn nói là hàng tỉ USD trong suốt thời gian giữ bản quyền.

Nhóm thứ hai có thể xem là nhóm thuốc chung. Nhóm này gồm các công ty Marion Labs, Carter Wallace, và ICN Pharmaceutical, tập trung vào sản xuất các loại thuốc copy với chi phí thấp từ những người đi tiên phong trong nhóm bản quyền, sở hữu bản quyền giờ đây đã hết hạn. Các công ty trong nhóm này có chi phí R&D thấp và nhấn mạnh vào cạnh tranh giá. Họ theo đuổi chiến lược rủi ro thấp-thu nhập thấp. Rủi ro thấp bởi vì họ không đầu tư hàng triệu USD vào R&D, Thu nhập thấp bởi vì nó không thể đòi hỏi giá cao.

b. Hàm ý của nhóm chiến lược

Khái niệm về nhóm chiến lược có một số hàm ý cho việc nhận dạng các cơ hội và đe dọa trong một ngành.

Trước hết, các đối thủ cạnh tranh gần gũi nhất của công ty là những công ty ở trong nhóm chiến lược của nó- chứ không phải là các công ty thuộc nhóm khác. Do tất cả các công ty trong một nhóm chiến lược cùng theo đuổi các chiến lược tương tự, khách hàng có khuynh hướng coi các sản phẩm của các công ty như vậy là những sản phẩm thay thế trực tiếp lẫn nhau. Như vậy, đe dọa chính với khả năng sinh lợi của công ty có thể đến từ các công ty nằm trong nhóm của nó.

Thứ hai, các nhóm chiến lược khác nhau có thể có vị trí khác nhau tùy theo mỗi lực lượng trong số các lực lượng cạnh tranh. Nói cách khác rủi ro nhập cuộc bởi các đối thủ tiềm tàng, mức độ ganh đua giữa các công ty trong một nhóm, năng lực thương lượng của người mua, năng lực thương lượng của người cung cấp và lực lượng cạnh tranh của sản phẩm thay thế tất cả có thể biến đổi cường độ giữa các nhóm chiến lược trong cùng một ngành.

Ví dụ, trong ngành dược phẩm, các công ty trong nhóm bản quyền về phương diện lịch sử, đã có quyền lực rất mạnh đối với người mua, bởi vì sản phẩm của họ có bản quyền. Bên cạnh đó sự ganh đua trong nhóm này chỉ là để trở thành người đầu tiên có bản quyền về loại thuốc mới (còn được gọi là chạy đua bản quyền). Sự cạnh tranh giá hiếm khi xảy ra. Không có cạnh tranh giá, các công ty trong nhóm này có thể đòi hỏi giá cao và thu được lợi nhuận cao. Ngược lại các công ty ở nhóm chung đều là những người có vị thế yếu trên quan điểm người mua bởi vì họ thiếu bản quyền về các sản phẩm của mình, và bởi vì người mua có thể chọn giữa hai loại thuốc cạnh tranh tương tự. Hơn nữa cạnh tranh giá giữa các công ty trong nhóm này rất mãnh liệt, phản ánh sự thiếu phân biệt sản phẩm. Như vậy, các công ty trong nhóm này có thu nhập khá thấp so với các công ty trong nhóm bản quyền.

Có một số nhóm chiến lược dễ chịu hơn so với nhóm khác vì họ có mức độ đe dọa thấp hơn và cơ hội lớn hơn. Các nhà quản trị phải đánh giá xem liệu công ty của họ cạnh tranh có khá hơn trong một nhóm chiến lược khác hay không. Nếu môi trường của nhóm chiến lược khác ôn hòa hơn thì

việc dịch chuyển đến nhóm đó có thể được xem như là cơ hội. Tuy nhiên, cơ hội này không phải không tồn kém, bởi vì có rào cản di động giữa các nhóm. *Các rào cản di động là các nhân tố ngăn cản việc di chuyển của các công ty giữa các nhóm trong một ngành.* Nó bao gồm cả rào cản gia nhập nhóm và rào cản rời khỏi nhóm hiện tại. Ví dụ, Marion Labs nên tính đến rào cản di động nếu nó cố gắng gia nhập nhóm bản quyền trong ngành dược. Các rào cản di động này phát sinh từ thực tế là Marion thiếu kỹ năng R&D như các công ty thuộc nhóm bản quyền đang có và việc tạo dựng kỹ năng này có thể là một vấn đề tốn kém. Như vậy một công ty đang dự tính gia nhập vào một nhóm chiến lược khác phải đánh giá chiều cao của rào cản di động trước khi quyết định có đáng dịch chuyển hay không.

Rào cản di động cũng hàm ý nghĩa rằng các công ty trong một nhóm nào đó có thể ít nhiều được bảo vệ trước các đe dọa nhập cuộc của các công ty thuộc nhóm khác. Nếu rào cản di động thấp, đe dọa nhập cuộc của các công ty trong nhóm khác có thể sẽ cao, gây ra một sự hạn chế hữu hiệu đến khả năng tăng giá và lợi nhuận mà công ty có thể nhận được. Ngược lại, nếu rào cản di động cao, đe dọa nhập cuộc thấp các công ty trong nhóm được bảo vệ có cơ hội tăng giá và nhận lợi nhuận cao hơn không có sự hấp dẫn những đối thủ cạnh tranh mới.

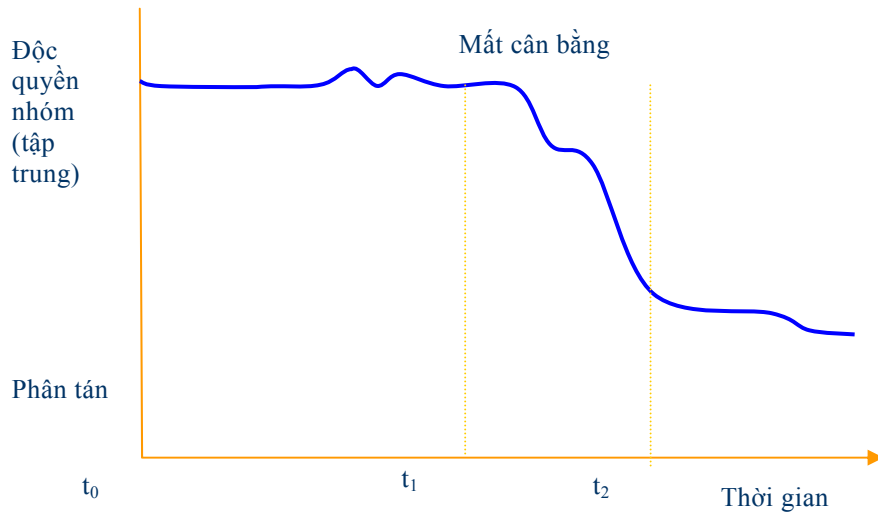
2.3.4. Hạn chế của mô hình năm lực lượng cạnh tranh và mô hình nhóm chiến lược

Mô hình năm lực lượng cạnh tranh và nhóm chiến lược là công cụ hữu ích cho suy nghĩ và phân tích bản chất của cạnh tranh trong một ngành để nhận ra các cơ hội và đe dọa. Tuy nhiên, khi sử dụng công cụ này, các nhà quản trị cần nhận thức về những thiếu sót của cả hai mô hình, đó là, (1) trình bày một bức tranh tĩnh tại về cạnh tranh mà xem nhẹ vai trò của cải tiến và (2) bỏ qua tầm quan trọng của những khác biệt trong từng công ty cá biệt trong khi lại quá nhấn mạnh và tầm quan trọng của cấu trúc ngành và nhóm chiến lược như là yếu tố xác định mức lợi nhuận của công ty.

a. Sự cải tiến và cấu trúc ngành

Cạnh tranh trong nhiều ngành có thể xem như một quá trình được thúc đẩy bằng cải tiến. Các công ty đi đầu về sản phẩm mới, qui trình công nghệ mới, hoặc các chiến lược mới có thể thường xuyên gạt hái lợi nhuận đáng kể. Viễn cảnh này khích lệ mạnh mẽ các công ty tìm kiếm sản phẩm, quá trình công nghệ và các chiến lược cải tiến.

Cải tiến thành công có thể cách mạng hóa cấu trúc ngành. Trong những thập kỷ gần đây một trong những hệ quả phổ biến nhất của cải tiến là hạ thấp chi phí cố định trong sản xuất, do đó, làm giảm rào cản nhập cuộc và cho phép các doanh nghiệp nhỏ và mới gia nhập vào cuộc cạnh tranh với các công ty lớn hiện hành.



Hình 2-4: Tác động của cải tiến đến cấu trúc ngành

Trong nghiên cứu gần đây của mình, Michael Porter đã nhận thức một cách rõ ràng vai trò của cải tiến trong việc cách mạng hóa cấu trúc ngành. Ông cho rằng cải tiến là sự "phá băng" và "tái định hình" cấu trúc ngành. Theo Porter, sau một thời kỳ xảy ra sự hỗn loạn do cải tiến, cấu trúc ngành một lần nữa trở lại một mô thức khá ổn định. Khi ngành ổn định trong một cấu hình mới của nó, mô hình năm lực lượng và nhóm chiến lược có thể áp dụng trở lại. Quan điểm này về sự tiến triển của cấu trúc ngành được xem như là sự cân bằng ngắt quãng. Sự cân bằng ngắt quãng chỉ hiện tượng một thời kỳ cân bằng dài với cấu trúc ngành một ổn định, sẽ bị ngắt quãng bởi những thời kỳ thay đổi nhanh dưới tác động cách mạng hóa của cải tiến. Đó là một quá trình phá băng và đóng băng.

Hình 2-4, chỉ ra rằng cân bằng ngắt quãng có thể xem như một đặc tính then chốt của cấu trúc ngành - cấu trúc cạnh tranh. Từ thời điểm t_0 đến t_1 cấu trúc cạnh tranh của ngành ổn định ở trạng thái độc quyền nhóm, với một số các công ty định hướng thị trường. Tại thời điểm t_1 một cải tiến mới được khai phá bởi một công ty trong ngành hay một người mới nhập cuộc. Kết quả là một sự hỗn loạn giữa t_1 , t_2 . Sau đó ngành trở lại một trạng thái cân bằng mới, nhưng giờ đây cấu trúc cạnh tranh đã phân tán hơn nhiều. Lưu ý rằng, điều ngược lại cũng có thể xảy ra: Ngành trở nên tập trung hơn, mặc dù điều này thường là khó xảy ra. Nói chung, các cải tiến dường như là sẽ hạ thấp các rào cản nhập cuộc, cho phép nhiều công ty tham gia vào ngành và thường gây ra kết quả là ngành sẽ phân tán hơn tập trung.

Điều quan trọng cần phải hiểu rằng trong thời kỳ phát triển nhanh, khi cấu trúc ngành đang bị cách mạng hóa bởi sự cải tiến, giá trị di trú đến các mô hình kinh doanh mới. Trong ngành thép, việc

đưa ra công nghệ lò hồ quang dẫn đến một sự di trú giá trị từ các doanh nghiệp lớn đến các nhà cán thép qui mô nhỏ. Trong ngành bán lẻ, giá trị có thể bắt đầu di trú từ từ những người bán vé bình thường sang những người bán vé trực tuyến như amazon. con (mặc dù vẫn còn quá sớm để tuyên bố rõ ràng thành công của các mô hình bán lẻ trực tuyến sẽ thế nào)

Bởi vì các mô hình năm lực lượng cạnh tranh và nhóm chiến lược là tĩnh tại, chúng không thể phản ánh một cách đầy đủ những gì phát sinh trong thời kỳ môi trường ngành thay đổi nhanh, nhưng chúng là những công cụ hữu ích cho việc phân tích cấu trúc ngành trong thời kỳ ổn định. Một số nghiên cứu đặt vấn đề về tính hợp lý của các tiếp cận cân bằng ngắn quăng. Richard D'Avani đã chỉ ra rằng nhiều ngành là siêu cạnh tranh. Các ngành siêu cạnh tranh được xác định bởi sự cải tiến thường xuyên và liên tục (ngành máy tính thường được viện dẫn như một ví dụ về ngành siêu cạnh tranh). Cấu trúc của những ngành như thế bị cách mạng hóa liên tục bởi cải tiến ; không có thời kỳ cân bằng. Trong trường hợp này, một số người cho rằng các mô hình năm lực lượng cạnh tranh và nhóm chiến lược có giá trị bị hạn chế vì rằng chúng chỉ hiện ra không hơn gì các bức ảnh chụp nhanh của một bức tranh chuyển động.

b. Cấu trúc ngành và các khác biệt của công ty

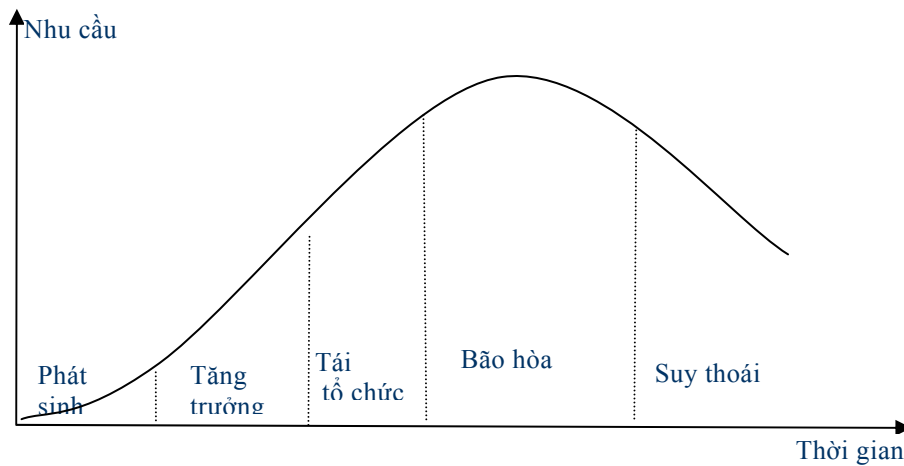
Phê phán thứ hai về các mô hình năm lực lượng cạnh tranh và nhóm chiến lược đó là mô hình này quá nhấn mạnh vào tầm quan trọng của cấu trúc ngành như là một yếu tố quyết định hiệu suất công ty và ít coi trọng những khác biệt giữa các công ty trong ngành hay nhóm chiến lược. Các nghiên cứu chỉ ra rằng các nguồn lực và năng lực khác biệt của một công ty là yếu tố quan trọng hơn nhiều để xác định khả năng sinh lợi của họ hơn là ngành hay nhóm chiến lược mà trong đó công ty là một thành viên. Những phát hiện này không làm cho các mô hình năm lực lượng cạnh tranh và nhóm chiến lược trở nên kém ý nghĩa, song nó chỉ hàm ý nghĩa rằng nó chỉ có tính hữu ích một cách hạn chế. Một công ty không phải là sinh lợi chỉ bởi vì nó ở trong ngành hấp dẫn.

Trong các phần tiếp theo chúng ta sẽ bổ sung cho mô hình năm lực lượng cạnh tranh bằng các phân tích dựa trên những động thái của ngành.

2.4. THAY ĐỔI CẠNH TRANH TRONG CHU KỲ NGÀNH

Trong sự phát triển của mình, hầu hết các ngành trải qua một loạt các giai đoạn, từ tăng trưởng đến bão hòa và cuối cùng là suy thoái. Các giai đoạn này gắn liền với các hình thức và tính chất cạnh tranh khác nhau. Sức mạnh và bản chất của mỗi lực lượng trong năm lực lượng cạnh tranh của Porter thay đổi khi ngành tiến triển. Sự thay đổi sức mạnh và bản chất của các lực lượng cạnh tranh làm phát sinh các cơ hội và đe dọa khác nhau trong mỗi giai đoạn tiến triển của ngành. Nhiệm vụ của các nhà quản trị là tiên liệu sức mạnh của mỗi lực lượng sẽ thay đổi thế nào trong mỗi giai đoạn phát triển và xây dựng chiến lược giành lợi thế của các cơ hội khi nó xuất hiện và tránh các đe dọa phát sinh.

Mô hình chu kỳ sống của ngành là một công cụ hữu ích để phân tích các tác động của sự tiến triển ngành đến các lực lượng cạnh tranh. Với mô hình này chúng ta có thể nhận diện năm môi trường cạnh tranh ngành tương ứng với các giai đoạn phát triển của nó, bao gồm: (1) môi trường ngành thời kỳ đầu phát triển ; (2) môi trường một ngành tăng trưởng ; (3) môi trường ngành tái tổ chức ; (4) môi trường một ngành bão hòa ; (5) môi trường một ngành suy thoái (hình 3-5)



Hình 2-5 Chu kỳ ngành

2.4.1. Các ngành trong thời kỳ đầu phát triển (phát sinh)

Thời kỳ đầu phát triển là khi ngành mà mới xuất hiện và bắt đầu phát triển (ví dụ máy tính cá nhân năm 1980). Sự tăng trưởng trong giai đoạn này chậm bởi vì các nhân tố như người mua chưa quen với các sản phẩm của ngành, giá cao do công ty không hưởng được tính kinh tế của qui mô, các kênh phân phối chưa phát triển. Các rào cản nhập cuộc ở giai đoạn này thường dựa trên quyền về bí quyết công nghệ cơ bản hơn là tiết kiệm chi phí hay sự trung thành nhãn hiệu. Nếu bí quyết cơ bản phức tạp nó sẽ có khả năng bảo vệ công ty trước các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng. Sự ganh đua trong ngành phát sinh thường không hướng nhiều vào giá mà lại nhằm định hướng người tiêu dùng, mở rộng kênh phân phối, hoàn thiện thiết kế sản phẩm. Việc ganh đua như vậy có thể rất mãnh liệt và công ty nào đi đầu trong việc giải quyết các vấn đề thiết kế thường có cơ hội phát triển một vị thế thị trường đáng kể. Một ngành phát sinh cũng có thể là một sự sáng tạo từ các nỗ lực cải tiến của một công ty nào đó, như đã từng xảy ra đối với máy đánh cá nhân (Apple) Máy hút bụi (Hoover), và máy photocopy (Xerox). Trong những trường hợp như vậy, công ty có một cơ hội lớn để lợi dụng sự thiếu ganh đua và tạo lập một vị thế mạnh trên thị trường.

2.4.2. Các ngành tăng trưởng

Một khi nhu cầu về sản phẩm của một ngành bắt đầu cất cánh, ngành phát triển các đặc tính của một ngành tăng trưởng. Trong một ngành tăng trưởng, lúc đầu nhu cầu phát triển rất nhanh vì nhiều khách hàng mới gia nhập thị trường. Nói chung, ngành tăng trưởng khi khách hàng trở nên quen thuộc sản phẩm, khi giá giảm xuống do đã có được kinh nghiệm và tính kinh tế về qui mô, và khi mà hệ thống phân phối phát triển. Ngành điện thoại di động của Mỹ ở giai đoạn tăng trưởng vào những năm 1990. Trong năm 1990 có 5 triệu người đăng ký trong toàn quốc đến năm 1998 con số này đã tăng lên đến 70 triệu, và tổng cầu vẫn đang tăng trưởng với mức 25%/năm.

Kiểm soát các bí quyết công nghệ như là một rào cản nhập cuộc quan trọng trong thời kỳ phát sinh thì khi ngành vào giai đoạn tăng trưởng đã giảm nhiều. Do một vài công ty vẫn chưa đạt được một cách đáng kể tính kinh tế của qui mô hay chưa gây ra được sự khác biệt sản phẩm đủ để bảo đảm sự trung thành nhãn hiệu, các rào cản nhập cuộc khác có khuynh hướng tương đối thấp, đặc biệt là ở đầu giai đoạn tăng trưởng. Tuy nhiên, một nghịch lý là tăng trưởng cao thường có nghĩa là những người mới gia nhập có thể được hấp thụ vào ngành mà không có một sự tăng đáng kể sức ép cạnh tranh.

Trong giai đoạn tăng trưởng của một ngành, sự ganh đua tương đối thấp. Tăng trưởng nhu cầu nhanh cho phép các công ty tăng thu nhập và lợi nhuận mà không cần giành thị phần từ các đối thủ. Các công ty sẽ có cơ hội để bành trướng hoạt động của nó. Hơn nữa, mỗi công ty có nhận thức một cách chiến lược giành lợi thế của môi trường ganh đua ôn hòa của giai đoạn tăng trưởng để tự chuẩn bị cho sự cạnh tranh khốc liệt trong giai đoạn tái tổ chức.

2.4.3. Tái tổ chức ngành

Tăng trưởng bùng nổ theo kiểu của ngành điện thoại di động hay ngành máy tính cá nhân đã trải nghiệm trong nửa đầu những năm 1990 không thể duy trì mãi. Sớm hay muộn thì mức độ tăng trưởng cũng sẽ chậm lại và ngành sẽ đi vào giai đoạn tái tổ chức. Trong giai đoạn tái tổ chức nhu cầu tiến dần tới mức bão hòa, trên một thị trường gần bão hòa có một ít người mua tiềm tàng lần đầu bỏ đi. Hầu hết nhu cầu bị hạn chế bởi nhu cầu thay thế.

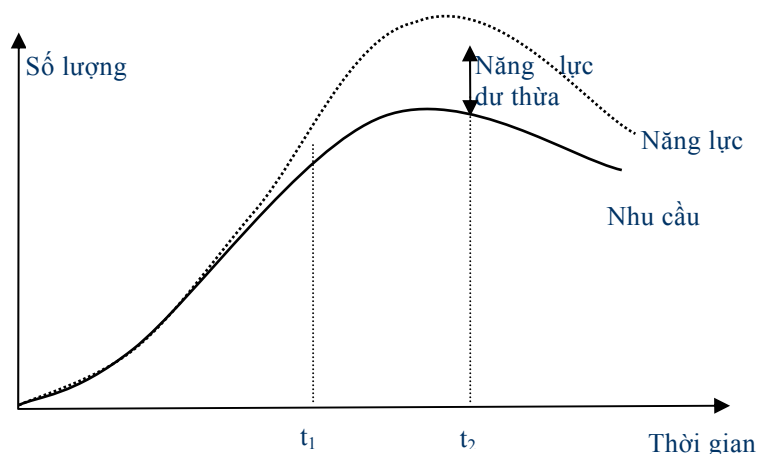
Khi một ngành đi vào giai đoạn tái tổ chức, ganh đua giữa các công ty trở nên mãnh liệt. Điều thường xảy ra là các công ty đã trở nên quen với sự tăng trưởng nhanh trong pha tăng trưởng tiếp tục tăng năng lực theo tốc độ tăng trưởng quá khứ. Các nhà quản trị sử dụng tốc độ tăng trưởng quá khứ để dự đoán mức tăng trưởng tương lai, và họ lập kế hoạch mở rộng sản xuất một cách thích ứng. Tuy nhiên, khi một ngành gần đến sự bão hòa nhu cầu không tăng trưởng theo mức quá khứ nữa. Hậu quả là phát sinh sự dư thừa năng lực sản xuất. Điều kiện này thể hiện trong hình 3-6. Đường cong liền nét chỉ sự tăng trưởng nhu cầu theo thời gian, và đường cong nét đứt chỉ sự tăng trưởng năng lực sản xuất theo thời gian. Như bạn thấy, vượt qua thời điểm t_1 tăng trưởng nhu cầu trở nên chậm hơn khi ngành dần bão hòa. Tuy nhiên năng lực sản xuất vẫn tiếp tục tăng trưởng đến

thời điểm t_2 . Độ lệch giữa đường liền nét và đứt nét xác định năng lực dư thừa. Sự cố gắng sử dụng năng lực này, thường đẩy công ty đến hành động giảm giá. Kết quả là có thể xảy ra cuộc chiến tranh giá, mà đưa nhiều trong số các công ty kém hiệu quả nhất đến chỗ phá sản. Tự điều này đủ để làm chùn bước những kẻ nhập cuộc.

2.4.4. Các ngành bão hòa

Giai đoạn tái tổ chức chấm dứt khi ngành đi vào giai đoạn bão hòa. Trong một ngành bão hòa, *thị trường hoàn toàn đến mức bão hòa, nhu cầu bị giới hạn bởi sự thay thế*. Trong giai đoạn này, tăng trưởng thấp thậm chí bằng không. Sự tăng trưởng đôi chút có thể là do tăng dân số làm xuất hiện một ít khách hàng mới.

Khi một ngành đi vào giai đoạn bão hòa, các rào cản nhập cuộc tăng lên, và đe dọa nhập cuộc từ các đối thủ tiềm tàng giảm xuống. Do nhu cầu tăng trưởng thấp trong giai đoạn tái tổ chức nên các công ty không duy trì tốc độ tăng trưởng quá khứ nữa, mà đơn giản là giữ thị phần của họ. Cạnh tranh vì phát triển thị phần dẫn đến giảm giá. Thường thường, hậu quả là một cuộc chiến về giá, như đã xảy ra trong ngành hàng không Hoa kỳ giai đoạn tái tổ chức 1988-1992. *Để tồn tại trong tái tổ chức, các công ty bắt đầu tập trung vào cả cực tiểu hóa chi phí và tạo sự trung thành nhãn hiệu*. Ví dụ, ngành hàng không cố gắng cắt giảm chi phí hoạt động bằng việc thuê lao động không ở trong công đoàn và tạo lập sự trung thành nhãn hiệu bằng việc giới thiệu các chương trình bay thường xuyên. Ở giai đoạn ngành bão hòa, các công ty sống sót là các công ty có sự trung thành nhãn hiệu và chi phí hoạt động thấp. Bởi vì cả hai nhân tố này đều dựng nên rào cản nhập cuộc. Đe dọa nhập cuộc của các đối thủ tiềm tàng giảm đáng kể. Rào cản nhập cuộc cao trong các ngành bão hòa cho các công ty cơ hội tăng giá và lợi nhuận.



Hình 2-6: Độ lệch của năng lực và nhu cầu

Như một kết quả của tái tổ chức, hầu hết các ngành trong giai đoạn bão hòa đều đã củng cố và trở thành độc quyền nhóm. Ví dụ, trong ngành hàng không Hoa kỳ, do tái tổ chức, năm công ty hàng đầu đã kiểm soát 80% ngành năm 1995, tăng từ 50% năm 1984. Trong các ngành bão hòa, có khuynh hướng nhận thức về sự phụ thuộc lẫn nhau và cố gắng tránh chiến tranh giá. Nhu cầu ổn định thúc đẩy họ gia nhập vào các thỏa thuận về dẫn đạo giá. Tác động thuần của điều này làm giảm đe dọa ganh đua mãnh liệt giữa các công ty hiện có, cho phép nâng cao khả năng sinh lợi. Tuy nhiên, như đã chỉ ra ở trên, sự ổn định của một ngành bão hòa luôn bị đe dọa tiềm ẩn bởi những cuộc chiến tranh giá hơn nữa. Sự suy giảm nói chung về các hoạt động kinh tế có thể làm giảm nhu cầu ngành. Khi một công ty cố đấu tranh để duy trì thu nhập vào lúc nhu cầu yếu đi, các thỏa thuận dẫn đạo giá bị phá vỡ, sự ganh đua tăng lên, giá và lợi nhuận giảm xuống. Các cuộc chiến tranh giá định kỳ phát sinh trong ngành hàng không Hoa kỳ dường như diễn ra theo mô thức này.

2.4.5. Ngành suy thoái

Cuối cùng là, hầu hết các ngành đều đi vào giai đoạn suy thoái. Trong giai đoạn suy thoái, sự tăng trưởng trở thành âm, vì các lý do khác nhau, như thay thế công nghệ, các thay đổi xã hội, nhân khẩu học, cạnh tranh quốc tế.

Trong một ngành suy thoái, mức độ ganh đua giữa các công ty hiện có thường tăng lên, Tùy thuộc vào tốc độ suy giảm và độ cao của rào cản rời ngành, sức ép cạnh tranh có thể trở nên dữ dội như trong giai đoạn tái tổ chức. Vấn đề chính trong giai đoạn suy thoái đó là sự giảm nhu cầu dẫn đến phát sinh năng lực dư thừa. Trong khi cố gắng sử dụng các năng lực dư thừa này, các công ty bắt đầu cắt giảm giá và do đó phát sinh một cuộc chiến tranh giá. Rào cản rời ngành phần nào đóng vai trò điều chỉnh năng lực sản xuất dư thừa. Rào cản rời ngành càng lớn, càng gây khó khăn cho các công ty giảm năng lực dư thừa và nguy cơ càng cao của cạnh tranh giá dữ dội.

2.4.6. Những biến đổi mô hình chu kỳ sống ngành

Điều quan trọng cần nhớ rằng mô hình chu kỳ sống của ngành là một sự khái quát hóa. Trong thực tế, các chu kỳ sống của ngành không phải lúc nào cũng theo mô thức đã diễn tả trên Hình 2-5. Trong một vài trường hợp, sự tăng trưởng nhanh đến mức giai đoạn phát sinh bị bỏ qua. Tăng trưởng của ngành có thể hồi phục sau một thời kỳ suy thoái.

Thời gian của mỗi giai đoạn khác nhau cũng biến đổi đáng kể tùy theo ngành. Một số ngành có thể ở trong giai đoạn bão hòa hầu như vô hạn nếu sản phẩm của nó trở thành thiết yếu đối với cuộc sống, như trong ngành công nghiệp ô tô. Có ngành lại bỏ qua giai đoạn bão hòa và đi thẳng vào giai đoạn suy thoái. Điều này chính là những gì đã xuất hiện trong ngành ống chân không. Các ống chân không đã bị thay thế bằng các transistor như là những bộ phận chủ yếu trong sản phẩm điện tử, trong khi ngành này vẫn chưa đến giai đoạn tăng trưởng. Cũng có ngành đến thẳng giai đoạn bão hòa hoàn toàn không qua giai đoạn tái tổ chức.

2.5. LỰC LƯỢNG DẪN DẮT SỰ THAY ĐỔI TRONG NGÀNH

Các điều kiện cạnh tranh và cấu trúc cạnh tranh nói lên nhiều điều về đặc tính và các điều kiện cạnh tranh nhưng dường như rất ít biểu lộ về diễn tiến thay đổi của môi trường ngành. Tất cả các ngành được mô tả bởi các khuynh hướng và những tiến triển mới mẻ mà sớm muộn gì cũng tạo ra những thay đổi quan trọng khiến mỗi doanh nghiệp tham gia phải có chiến lược đáp ứng. Các giả thiết phổ biến về ngành thông qua các giai đoạn tiến triển của chu kỳ sống giúp giải thích sự thay đổi của ngành nhưng vẫn không đầy đủ. Các giai đoạn của chu kỳ sống được gắn chặt chẽ với mức tăng trưởng ngành. Tuy nhiên, còn rất nhiều nguyên nhân nữa dẫn đến sự thay đổi ngành ngoài việc định vị ngành trong đường cong chu kỳ sống của ngành. Nghĩa là, các điều kiện của ngành thay đổi bởi vì các thế lực quan trọng đang dẫn dắt những người tham gia (đối thủ cạnh tranh, khách hàng, hay người cung cấp) thay đổi cách hành xử của họ.

2.5.1. Khái niệm, mục đích và nội dung của phân tích lực lượng dẫn dắt ngành

Các thế lực trong ngành là tín hiệu tạo nên những kích lệ hay sức ép cho sự thay đổi. Các lực lượng nổi bật nhất được gọi là lực lượng dẫn dắt bởi nó có tác động mạnh nhất đến các thay đổi về môi trường và cấu trúc ngành.

Nhiệm vụ của phân tích các lực lượng dẫn dắt trong ngành là tìm ra các nguyên nhân chính của các thay đổi trong ngành, thông thường chỉ qui lại khoảng ba đến bốn lực lượng cơ bản ảnh hưởng quan trọng nhất.

Các nhà quản trị có thể sử dụng việc rà soát môi trường để nhận ra các khuynh hướng và chìa khóa của thay đổi mà thể phát triển thành lực lượng dẫn dắt mới

Phân tích các lực lượng dẫn dắt gồm hai bước :

Nhận diện những lực lượng dẫn dắt ngành

Đánh giá tác động có thể có lên ngành..

2.5.2. Các lực lượng dẫn dắt phổ biến nhất

Nhiều sự kiện có thể tác động đến ngành đủ để xem như những lực lượng dẫn dắt. Có thể kể đến một số loại căn bản và phổ biến sau :

Sự thay đổi về mức tăng trưởng dài hạn của ngành

–Những dịch chuyển sự tăng trưởng ngành đi lên hay xuống là một lực lượng cho sự thay đổi ngành vì nó tác động đến sự cân bằng giữa cung của ngành và nhu cầu của người mua, sự nhập cuộc và rời ngành, mức độ khó khăn để các doanh nghiệp cố giành được doanh số tăng thêm. Một sự tăng lên về nhu cầu dài hạn sẽ hấp dẫn những người nhập cuộc và khuyến khích các công ty hiện hữu đầu tư tăng thêm vào năng lực sản xuất. Thị trường suy giảm làm cho một số công ty rời

ngành, và thuyết phục các công ty còn lại phải đóng cửa các nhà xưởng kém hiệu quả và hạn chế chi tiêu.

Các thay đổi về người mua sản phẩm và cách thức sử dụng chúng

các thay đổi về nhân khẩu học của người mua và cách thức mới trong việc sử dụng sản phẩm có thể làm thay đổi trạng thái cạnh tranh bởi sự thúc ép điều chỉnh về việc cung cấp dịch vụ khách hàng (tín dụng, trợ giúp kỹ thuật, bảo trì và sửa chữa), tìm cách thương mại sản phẩm của ngành thông qua các tổ hợp khác nhau của người bán buôn, các cửa hàng bán lẻ, gợi ý người sản xuất mở rộng hay thu hẹp tuyến sản phẩm của họ, ...

Cải tiến sản phẩm, thay đổi công nghệ, cải tiến marketing

Cải tiến là nguồn lực vô tận tạo ra những biến đổi, đôi khi là biến đổi có tính cách mạng trong ngành. Cải tiến sản phẩm có thể cải tổ hoàn toàn cấu trúc cạnh tranh trong ngành bằng việc mở rộng phạm vi khách hàng, làm tăng thêm sức sống, mở rộng mức độ gây khác biệt sản phẩm giữa các đối thủ. Thành công của sản phẩm mới làm tăng sức mạnh thị trường của người cải tiến, và làm suy yếu những đối thủ dựa trên nền tảng cũ không theo kịp những cải tiến. Các tiến bộ công nghệ tạo ra các dịch chuyển một cách có kịch tính bởi cảnh chung của ngành, tạo khả năng có thể sản xuất sản phẩm mới chất lượng cao với chi phí thấp, mở ra các lĩnh vực mới trong ngành. Công nghệ cũng có thể tạo ra những thay đổi về nhu cầu vốn, yêu cầu tối thiểu về nhà xưởng, hội nhập dọc, và các hiệu ứng học tập cũng như đường cong kinh nghiệm. Ở một khía cạnh khác, các cải tiến marketing tìm ra các cách thức mới để thương mại hóa sản phẩm, có thể công phá làm bùng nổ sự quan tâm của người mua, mở rộng nhu cầu cho ngành, tăng sự khác biệt, hạ thấp chi phí, tạo ra những thúc ép để xem xét lại chiến lược.

Sự thâm nhập hay rời ngành của các hãng lớn

Sự thâm nhập của một hay nhiều công ty nước ngoài vào một thị trường đang thống trị bởi các hãng trong nước hầu như sẽ gây một cú sốc làm thay đổi cấu trúc cạnh tranh. Tương tự, khi một công ty thuộc ngành khác cố gắng tham gia ngành bằng việc mua lại hay đầu tư mới, họ thường áp dụng các kỹ năng và nguồn lực của mình theo những cách thức cải tiến, điều này rất có thể sẽ đẩy cạnh tranh đi theo một hướng mới. Sự thâm nhập của các công ty lớn sẽ tạo ra một 'trò chơi mới' những 'người đầu trò' mới và các qui tắc mới cho cạnh tranh. Ngược lại, sự ra đi của các công ty lớn cũng làm thay đổi cấu trúc cạnh tranh, bởi sự giảm đi số người dẫn đạo thị trường (có lẽ sẽ tăng cường sự lãnh đạo của những người ở lại) và làm các công ty hiện tại lao vào chiếm thêm khách hàng.

Sự phát tán các bí quyết công nghệ

Các bí quyết gồm kiến thức, am hiểu về cách thức thực hiện hành động hay thực hiện triển khai công nghệ chế tạo, .. hay bất kỳ lợi thế cạnh tranh nào dựa trên cơ sở kỹ thuật được giữ bởi người

đầu tiên sở hữu nó đều bị xói mòn. Sự phát tán của các bí quyết thông qua các tạp chí khoa học, các ấn phẩm thương mại, sự lan truyền giữa các nhà cung cấp và khách hàng, thuê những nhân viên có kiến thức. Nó cũng có thể xuất hiện khi người sở hữu cấp phép bí quyết kỹ thuật cho người khác lấy chi phí bản quyền, hay cùng với một công ty khác đưa công nghệ vào một doanh nghiệp mới. Khả thường xuyên là hiện tượng các bí quyết công nghệ bị chiếm chi đơn giản bằng việc mua lại các công ty có các kỹ năng, bản quyền, hay năng lực chế tạo. Trong những năm gần đây chuyển giao công nghệ qua các quốc gia xuất hiện như một lực lượng dẫn dắt trong thị trường và cạnh tranh toàn cầu. Khi các công ty trong nhiều quốc gia tiếp cận với bí quyết công nghệ, họ nâng cấp khả năng chế tạo của mình trong một nỗ lực dài hạn để cạnh tranh đối đầu với các công ty đã thiết lập.

Các thay đổi về chi phí hiệu quả

Mở rộng hay thu hẹp sự khác biệt về chi phí và hiệu quả giữa các đối thủ cạnh tranh then chốt có khuynh hướng làm thay đổi trầm trọng trạng thái cạnh tranh. Sản xuất và phân phối chi phí thấp, chẳng hạn như Email, fax đang gia tăng áp lực lên các hoạt động tương đối kém hiệu quả và chi phí cao như dịch vụ bưu chính.

Sự phát sinh những sở thích của người mua về những sản phẩm khác biệt hơn là những hàng hóa thông thường

Đôi khi rất nhiều người mua cho rằng một sản phẩm tiêu chuẩn hóa thích hợp với tất cả với mức giá rẻ lại tốt hơn các nhãn hiệu giá cao kèm theo hàng tá các đặc tính thời trang và dịch vụ cá biệt. Nếu có một sự thay đổi như vậy làm nhiều khách hàng quen của những người bán sản phẩm khác biệt giá cao di chuyển đến những người bán sản phẩm giống nhau và hình thành một thị trường nhân mạnh vào cạnh tranh giá.

Những thay đổi về quy định và chính sách

Sự điều chỉnh và các hành động của chính phủ thường thúc ép các thay đổi lớn trong các tiếp cận chiến lược và thực hành ở mỗi ngành. Trên thị trường quốc tế, chính phủ các nước chủ nhà có thể tạo ra những thay đổi cạnh tranh bằng việc mở cửa thị trường nội địa của họ cho các đối thủ nước ngoài tham gia hoặc đóng cửa để bảo vệ các công ty nội địa của họ.

a. Toàn cầu hóa và cấu trúc ngành

Dường như đang có một sự thay đổi nền tảng đang phát sinh trong nền kinh tế thế giới. Chúng ta đang chứng kiến sự toàn cầu hóa về sản xuất và thị trường.

Liên quan đến toàn cầu hóa sản xuất, có thể quan sát thấy các công ty cá biệt đang ngày càng phân tán các bộ phận của quá trình sản xuất của nó đến các địa điểm khác nhau trên khắp thế giới để giành lợi thế của các khác biệt quốc gia về chi phí và chất lượng của các yếu tố sản xuất như lao động, năng lượng, đất đai và tiền vốn, Mục tiêu là để hạ thấp chi phí và nâng cao lợi nhuận.

Với thị trường toàn cầu, chúng ta đang đang rời xa dần hệ thống kinh tế trong đó các thị trường quốc gia là các thực thể riêng biệt tách biệt với nhau bằng các rào cản thương mại, rào cản khoảng cách, thời gian, và văn hóa để hướng tới một hệ thống trong đó các thị trường quốc gia đang hòa vào một thị trường toàn cầu to lớn. Các khách hàng trên toàn thế giới ngày càng yêu cầu và sử dụng việc cung cấp sản phẩm cùng một nền tảng. Kết quả là ở trong nhiều ngành, khi nói về thị trường Đức, Mỹ, Nhật bản không còn ý nghĩa gì nữa – mà vấn đề chỉ là một thị trường toàn cầu. Sự chấp nhận trên toàn cầu của Coca Cola, thẻ tín dụng CitiGroup, Jean Levi, Sony Playstation, Hamburger Mc Donald, điện thoại không dây Nokia, hệ điều hành Microsoft Window là những minh chứng của khuynh hướng này.

Khuynh hướng tiến tới toàn cầu hóa sản xuất và thị trường có một số hàm ý quan trọng về cạnh tranh trong phạm vi ngành. *Trước hết*, công ty cần nhận thức rằng *ranh giới của một ngành không dừng lại ở biên giới quốc gia*, bởi vì nhiều ngành đang có phạm vi toàn cầu, các đối thủ hiện tại và tiềm tàng tồn tại không chỉ trong thị trường nội địa, mà còn ở trong các thị trường ở các quốc gia khác. Các công ty mà chỉ bó hẹp tầm nhìn của mình trong thị trường nội địa của họ, có thể không sẵn sàng đối phó với các đối thủ cạnh tranh nước ngoài hiệu quả hơn. Toàn cầu hóa về thị trường và sản xuất, tất cả hàm ý rằng các công ty trên khắp thế giới cần thấy các thị trường quê nhà của họ đang bị tấn công bởi các đối thủ cạnh tranh nước ngoài. Để minh họa, ở Nhật bản Merille Lynch và CitiCorp đang tổ chức các cuộc đột nhập chống lại các tổ chức dịch vụ tài chính Nhật bản.

Thứ hai, sự dịch chuyển từ các thị trường quốc gia đến toàn cầu trong suốt hai mươi năm qua đã làm sâu sắc thêm sự ganh đua mang tính cạnh tranh hết ngành này sang ngành khác. Các thị trường quốc gia mà vốn là độc quyền nhóm tập trung, bị áp đảo bởi ba hay bốn công ty và chịu tương đối ít sự cạnh tranh từ nước ngoài, đã chuyển thành các phân đoạn của những ngành toàn cầu bị phân tán, trong đó một số lượng lớn các công ty đấu tranh với các công ty khác giành thị phần từ quốc gia này sang quốc gia khác. Sự ganh đua thur thế đã làm giảm mức lợi nhuận và làm cho tất cả các công ty hướng một cách tích cực hơn đến việc cực đại hóa hiệu quả, chất lượng, trách nhiệm với khách hàng và khả năng cải tiến. Tuy nhiên, không phải tất cả các ngành toàn cầu đều phân tán. Nhiều ngành còn giữ được độc quyền nhóm, chỉ khác là giờ đây họ là độc quyền nhóm tập trung toàn cầu chứ không phải là quốc gia.

Thứ ba, tính khốc liệt cạnh tranh tăng lên, cùng với mức độ cải tiến. Các công ty cố gắng giành được một lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ cạnh tranh khác bằng cách dẫn đầu về các sản phẩm mới, các quá trình công nghệ, và cách thức kinh doanh. Tất cả những điều đó đã ép chu kỳ sống của sản phẩm và làm cho sự lãnh đạo về công nghệ trở nên cần thiết sống còn cho sự tồn tại công ty. Trong bối cảnh các ngành cạnh tranh toàn cầu cao, tác động của cải tiến đang tăng lên, mô hình năm lực lượng cạnh tranh của Porter thật sự trở nên quá tĩnh tại.

Cuối cùng, mặc dù toàn cầu hóa ngày càng làm tăng đe dọa nhập cuộc lẫn tính khốc liệt của sự ganh đua trong nhiều thị trường trước kia vốn đã được bảo vệ, song nó cũng đã tạo ra những cơ hội

to lớn cho các công ty trên các thị trường này. Sự giảm đều đặn các rào cản thương mại đã mở cửa nhiều thị trường vốn được bảo vệ để cho các công ty bên ngoài tham gia. Ví dụ trong những năm gần đây các công ty Tây Âu, Nhật bản, Mỹ đã tăng đầu tư vào các quốc gia Châu Âu, Châu Mỹ la tinh, Đông nam Á khi họ cố gắng giành lợi thế về các cơ hội tăng trưởng trong các vùng này.

2.6. ĐỘNG THÁI CỦA ĐỐI THỦ

Nếu công ty không chú ý đến những gì đối thủ đang làm, nó sẽ trở nên mù quáng. Công ty không thể vượt trội hơn đối thủ, nếu nó không theo dõi hành động của đối thủ, hiểu được các chiến lược của họ, và dự kiến những bước dịch chuyển tiếp theo của họ. Vì thế, những nhà chiến lược thành công phải dành phần lớn tâm trí để theo sát đối thủ, hiểu được các chiến lược của họ, theo dõi hành động của họ, đo lường sức mạnh và điểm yếu của họ, và cố gắng dự kiến những bước đi tiếp theo của họ.

Hiểu chiến lược của đối thủ

Nguồn thông tin tốt nhất để hiểu được chiến lược của đối thủ là đánh giá những gì đối thủ đang làm và lắng nghe những điều mà các nhà quản trị của họ nói về kế hoạch. Thêm vào đó là các đánh giá về phân bố thị trường địa lý, ý định chiến lược, mục tiêu thị phần, vị thế cạnh tranh trong bản đồ nhóm ngành, khả năng chấp nhận rủi ro, cách tiếp cận chiến lược cạnh tranh, các bước đi gần đây nhất là tấn công hay phòng thủ. Chúng ta sẽ có được điều này nếu cố gắng tìm kiếm các báo cáo, các bài phát biểu gần đây, các web site của công ty, trò chuyện với các đại lý, người bán lẻ, khách hàng của đối thủ...

Tốt nhất là bạn hiểu về đối thủ nhiều hơn, đối thủ biết về bạn

Đánh giá ai là những người sẽ đóng vai trò quan trọng trong ngành

Các công ty thường quan sát ai hiện đang là đối thủ chính trong ngành, nhưng những đối thủ này chưa chắc đã giữ được vị trí đó trong tương lai. Một số có thể bị mất đất hay bị suy yếu trong tương lai. Các công ty nhỏ hơn có thể dịch chuyển để cạnh tranh hay sẵn sàng tấn công các công ty lớn hơn nhưng đã xuất hiện những chỗ suy yếu. Các đối thủ dẫn đạo thị trường lâu đời đôi khi bị tụt khỏi vị trí của mình trong bảng sắp hạng của ngành để cho các đối thủ khác vươn lên chiếm vị trí đó. Không phải các nhà lãnh đạo hôm nay là tự động sẽ trở thành lãnh đạo ở ngày mai.

Một đối thủ ở vào thế có lợi hay bất lợi trong việc giành vị thế thị trường tùy thuộc vào khả năng nó có thể làm tốt hơn hay không. Thường thường, mức độ bảo đảm để một công ty giữ được vị thế thị trường hiện tại tùy thuộc vào mức độ tổn thương của nó trước các lực lượng dẫn dắt, sức ép cạnh tranh, và nó có lợi thế cạnh tranh hay không, hay nó có phải là mục tiêu tấn công của các đối thủ khác hay không. Việc xác định đối thủ nào cố giành vị thế thị trường, đối thủ nào dường như sẽ mất thị phần giúp các nhà chiến lược dự kiến được các dịch chuyển hay động thái của các đối thủ ở bước tiếp theo.

Dự kiến các bước dịch chuyển tiếp theo của đối thủ

Mặc dù đây là công việc khó khăn nhất, nhưng lại là phần việc có ích nhất trong khi phân tích đối thủ. Các nhà quản trị rõ ràng về các bước dịch chuyển tiếp theo của một đối thủ nào đó, có thể nhận biết được từ việc nghiên cứu các ý định chiến lược của họ, theo dõi cách thức dịch chuyển của nó trên thị trường và xác định sức ép phải cải thiện hiệu suất tài chính của nó. Khả năng để một công ty tiếp tục với chiến lược của hiện tại tùy thuộc vào việc nó đang thực hiện tốt và hy vọng sẽ tiếp tục thành công với chiến lược này. Các đối thủ thấy thỏa mãn sẽ muốn duy trì chiến lược hiện tại với một chút ít điều chỉnh. Các đối thủ yếu do hiệu suất kém thì hầu như sẽ chắc chắn phát động các dịch chuyển chiến lược, hoặc là tấn công hoặc là phòng thủ. Các đối thủ xông xáo với các ý định chiến lược đầy tham vọng là ứng viên mạnh mẽ trong việc theo đuổi các cơ hội thị trường phát sinh, và khai thác các đối thủ yếu hơn.

Bởi vì, các nhà quản trị thường vận hành với các giả thiết về tương lai ngành và niềm tin về tình thế của doanh nghiệp mình, sự thấu hiểu về tư duy chiến lược của công ty đối phương có thể lượm lặt từ các thông báo công khai về ngành mà nó sẽ hướng tới, điều gì được xem là thành công, tình thế của công ty là gì, thông tin mật về những gì họ làm, các hành động quá khứ và phong thái lãnh đạo của họ. Những điều khác nữa về khả năng đối thủ có thể linh hoạt thay đổi chiến lược hoặc nó có thể bị gắn chặt với chiến lược cũ với chút ít thay đổi.

Để có thể dự kiến tốt các bước dịch chuyển tiếp theo của đối thủ, các nhà quản trị phải có một cảm nhận tinh tế về vị thế của đối thủ, các thức tư duy của các nhà quản trị của họ, và các lựa chọn của họ. Thực hiện các nghiên cứu khám phá cần thiết có thể rất tốn kém và mất thời gian bởi các thông tin đến thường ít ỏi và lẻ tẻ từ nhiều nguồn khác nhau. Nhưng sự hiểu biết về đối thủ đủ để dự kiến các bước dịch chuyển của họ cho phép các nhà quản trị chuẩn bị các bước dịch chuyển tương ứng.

2.7. CÁC NHÂN TỐ THEN CHỐT CHO THÀNH CÔNG (KFS- Key Factor of Competitive Success)

Các nhân tố then chốt thành công của một ngành là những nhân tố tác động mạnh nhất tới khả năng thành đạt trên thị trường của các thành viên trong ngành – đó là các yếu tố chiến lược cụ thể, các đặc tính sản phẩm, các nguồn lực, các năng lực, các khả năng cạnh tranh, và các kết quả kinh doanh báo hiệu sự khác nhau giữa lỗ và lãi. Các nhân tố then chốt của thành công liên quan đến những gì mà mỗi thành viên trong ngành phải có năng lực thực hiện hay tập trung hướng tới để giành thắng lợi về tài chính hay cạnh tranh. Các nhân tố then chốt của thành công trong ngành quan trọng đến mức nó thu hút sự quan tâm đặc biệt của tất cả các doanh nghiệp trong ngành, nó là những điều kiện tiên quyết của thành công trong ngành. Nói cách khác, các nhân tố then chốt của thành công liên quan đến các đặc tính sản phẩm, các năng lực, các khả năng cạnh tranh, và thành tích thị trường có tác động trực tiếp nhất đến khả năng sinh lợi của công ty.

Để xác định các nhân tố then chốt thành công trong ngành, chúng ta cần trả lời các câu hỏi :

Điều gì khiến khách hàng lựa chọn giữa các nhãn hiệu của người bán ?

Mỗi người bán phải làm gì để thành công, các khả năng và nguồn lực nào cần phải có ?

Những người bán phải làm gì để duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững ?

Ví dụ, trong ngành bia, các nhân tố then chốt của thành công là sử dụng đầy đủ năng lực sản xuất (để duy trì chi phí thấp), một mạng lưới bán buôn mạnh mẽ (để tiếp cận tốt nhất đến các điểm bán lẻ), và quảng cáo khôn khéo (để hướng những người uống bia đến một nhãn hiệu). Trong ngành may mặc, nhân tố then chốt là thiết kế mẫu và phối màu hấp dẫn, (tạo ra sự thích thú cho người mua) và hệ thống chế tạo hiệu quả, chi phí thấp.

Việc xác định nhân tố then chốt thành công là một ưu tiên hàng đầu. Tối thiểu thì các nhà quản trị cũng phải hiểu tình thế của ngành đủ để tìm thấy điều gì là quan trọng đối với thành công, điều gì ít quan trọng hơn. Và họ cũng cần phải biết điều các nguồn lực nào là đáng giá trong ngành đó. Chẩn đoán sai nhân tố then chốt cho thành công lâu dài sẽ dẫn đến một chiến lược định hướng sai- đó là qua nhấn mạnh vào những mục tiêu cạnh tranh không quan trọng trong khi lại quan tâm không đầy đủ đến các khả năng cạnh tranh quan trọng hơn. Ngược lại, công ty nhận thức đầy đủ về các nhân tố then chốt thành công có thể duy trì được lợi thế cạnh tranh bền vững nhờ hướng chiến lược của mình vào các nhân tố này, và đầu tư sức lực của mình vào một hay một số các nhân tố để thực hiện tốt hơn đối thủ. Thực vậy, các nhân tố then chốt của thành công thể hiện những cơ hội vàng cho lợi thế cạnh tranh, các công ty nổi bật trong một nhân tố then chốt luôn có được vị thế thị trường mạnh mẽ nhờ những cố gắng của họ. Bởi vì, việc sử dụng một hay nhiều các nhân tố then chốt thành công trong ngành như là nền tảng cho chiến lược công ty, và việc cố gắng duy trì lợi thế cạnh tranh bằng sự xuất sắc trên một hay một số nhân tố then chốt là cách tiếp cận rất hữu ích.

Các nhân tố then chốt thành công có thể tùy theo ngành và ngay cả trong một ngành nó cũng biến đổi theo từng khoảng thời gian, bởi sự các lực lượng dẫn dắt và các điều kiện cạnh tranh thay đổi. Tuy nhiên, trong mỗi thời kỳ hiếm khi xuất hiện trong ngành nhiều hơn bốn nhân tố then chốt thành công. Ngay cả khi có đến ba, bốn nhân tố then chốt, thì chỉ một hay hai nhân tố được xem là quan trọng hơn cả còn các nhân tố còn lại sẽ được coi nhẹ hơn. Như vậy, việc nhân diện các nhân tố then chốt của thành công trong ngành phải chỉ ra được nhân tố nào là quan trọng hơn, và nhân tố nào ít quan trọng hơn.

2.8. KẾT LUẬN VỀ SỨC HẤP DẪN CỦA NGÀNH

Bước cuối cùng trong phân tích ngành là trả lời câu hỏi ngành có hấp dẫn hay không, triển vọng của ngành có thể cho một khả năng sinh lợi trên trung bình hay không? Các nhân tố quan trọng cho các nhà quản trị xem xét bao gồm :

Tiềm năng tăng trưởng của ngành

Tình trạng cạnh tranh hiện tại có cho phép đạt được khả năng sinh lợi đầy đủ hay không, các lực lượng cạnh tranh trở nên mạnh hơn hay yếu hơn

Vị thế cạnh tranh của công ty trong ngành, và nó sẽ trở nên mạnh hơn hay yếu hơn

Khả năng của công ty khai thác các điểm yếu của những đối thủ yếu hơn.

Công ty có thể tự bảo vệ, hay phòng thủ với các nhân tố làm cho ngành kém hấp dẫn hay không

Khả năng cạnh tranh của công ty phù hợp với các yếu tố then chốt của thành công trong ngành đến mức nào

Mức độ rủi ro hay không chắc chắn của tương lai ngành

Tính khốc liệt của các vấn đề đang đặt ra đối với ngành

Sự tiếp tục tham gia của công ty vào ngành có làm tăng khả năng thành công của nó trong các ngành khác mà nó quan tâm hay không

Nói chung, nếu triển vọng lợi nhuận trong một ngành cao hơn trung bình, thì ngành đó được coi là hấp dẫn, và ngược lại. Tuy nhiên, sẽ là sai lầm nếu cho rằng các ngành là hấp dẫn hay không hấp dẫn với tất cả các thành viên tham gia, hay cho tất cả các đối thủ muốn nhập cuộc. Tính hấp dẫn chỉ là tương đối, không phải là tuyệt đối, và các kết luận theo cách này hay cách khác tùy theo quan điểm của người xem xét- tính hấp dẫn của ngành luôn được xem xét trên quan điểm của người tham gia ngành. Các ngành không hấp dẫn với người bên ngoài nhưng lại có thể rất hấp dẫn với người bên trong. Môi trường ngành không hấp dẫn với công ty yếu nhưng đôi khi lại rất hấp dẫn với công ty mạnh. Các công ty ở ngoài có thể thấy môi trường ngành không hấp dẫn để nó tham gia, nó có thể tìm thấy các cơ hội sinh lợi hơn ở đâu đó, bởi vì nó đang nhìn nhận mọi thứ trong sự so sánh với các nguồn lực và khả năng của nó. Nhưng một công ty ở vào vị thế thuận lợi trong ngành có thể khảo sát môi trường kinh doanh tương tự và kết luận rằng ngành hấp dẫn, bởi vì, nó có các nguồn lực và khả năng cạnh tranh để giành được doanh số và thị phần từ các đối thủ yếu hơn, tạo dựng một vị thế lãnh đạo mạnh mẽ, và thu lợi nhuận thỏa đáng.

Một đánh giá một ngành về cơ bản là hấp dẫn khiến các thành viên sử dụng những chiến lược tăng cường vị thế cạnh tranh dài hạn, triển khai các nỗ lực bán hàng, và đầu tư thêm vào nhà xưởng cũng như các năng lực sản xuất cần thiết. Nếu ngành và tình thế cạnh tranh kém hấp dẫn, các đối thủ thành công hơn có thể chọn cách đầu tư thận trọng, tìm mọi cách để bảo vệ khả năng cạnh tranh và khả năng sinh lợi dài hạn của họ, mua lại các doanh nghiệp nhỏ hơn nếu giá hợp lý, về lâu dài các công ty mạnh hơn sẽ tìm cách đa dạng hóa các hoạt động của nó sang các hoạt động kinh doanh khác hấp dẫn hơn. Các công ty yếu trong ngành kém hấp dẫn có thể xem xét sáp nhập với một đối thủ để bảo vệ thị phần và khả năng sinh lợi, hay cố tìm ở bên ngoài các cơ hội đa dạng hóa hấp dẫn.

TÓM TẮT

Chương này đã chi tiết một khuôn khổ mà các nhà quản trị có thể sử dụng để phân tích môi trường bên ngoài của công ty họ, cho phép họ nhận diện các cơ hội và đe dọa. Các điểm chính sau đây đã được đề cập trong chương này:

Để một công ty thành công, hoặc là chiến lược của nó phải phù hợp với môi trường mà công ty hoạt động, hoặc là công ty phải có thể định hình lại môi trường này để các lợi thế của nó xuyên suốt việc chọn lựa chiến lược của nó. Các công ty nói chung sẽ thất bại khi chiến lược của họ không còn phù hợp với môi trường mà nó hoạt động nữa.

Kỹ thuật chính dùng để phân tích cạnh tranh trong môi trường ngành là mô hình năm lực lượng cạnh tranh. Năm lực lượng cạnh tranh đó là: (1) Nguy cơ nhập cuộc của các đối thủ tiềm tàng ; (2) Mức độ ganh đua của các công ty hiện có ; (3) Năng lực thương lượng của người mua ; (4) năng lực thương lượng của người cung cấp ; (5) Đe dọa của các sản phẩm thay thế. Mỗi lực lượng càng mạnh, cạnh tranh trong ngành càng cao và càng hạ thấp tỷ lệ thu nhập mà nó có thể nhận được

Rủi ro nhập cuộc bởi các đối thủ tiềm tàng là một hàm số đối của chiều cao của rào cản nhập cuộc. Rào cản nhập cuộc càng cao, càng hạ thấp nguy cơ nhập cuộc công ty lợi nhuận có thể thu được trong ngành càng nhiều.

Mức độ ganh đua giữa các công ty hiện có là một hàm số của cấu trúc cạnh tranh ngành, điều kiện nhu cầu, và rào cản rời ngành. Các điều kiện nhu cầu càng mạnh làm cho cạnh tranh giữa các công ty hiện có ôn hòa hơn và tạo ra những cơ hội cho sự bành trướng. Khi nhu cầu yếu cạnh tranh có thể sẽ khốc liệt, đặc biệt trong trường hợp ngành tập trung với rào cản rời ngành cao.

Người mua có quyền lực nhất khi hoạt động kinh doanh của công ty phụ thuộc vào họ, những chính họ lại không phụ thuộc vào công ty. Trong trường hợp như vậy người mua sẽ là một đe dọa.

Những người cung cấp có quyền lực thương lượng cao nhất khi kinh doanh của một công ty phụ thuộc vào họ ngược lại họ không phụ thuộc và hoạt động của công ty. Trường hợp này những người cung cấp chính là một đe dọa.

Các sản phẩm thay thế là những sản phẩm mà các công ty phục vụ cho nhu cầu khách hàng tương tự như nhu cầu mà ngành đang phân tích phục vụ. Sự tương tự của các sản phẩm thay thế càng cao càng hạ thấp khả năng đòi hỏi giá của các công ty trong ngành và do đó hạ thấp lợi nhuận thu được trong ngành.

Hầu hết các ngành bao gồm những nhóm chiến lược. Các nhóm chiến lược là các nhóm công ty theo đuổi cùng một chiến lược hay chiến lược tương tự. Các công ty trong nhóm chiến lược khác nhau. Theo đuổi các chiến lược khác nhau.

Các thành viên của một nhóm chiến lược tạo thành các đối thủ trực tiếp nhất. Do các nhóm chiến lược khác nhau để xác định các cơ hội và đe dọa khác nhau, điều đó đòi hỏi các công ty muốn dịch chuyển nhóm phải tốn kém chi phí. Tính khả thi của sự dịch chuyển này phụ thuộc vào chiều cao của rào cản di động.

Các mô hình năm lực lượng cạnh tranh và nhóm chiến lược bị phê phán là thể hiện một bức tranh tĩnh tại của cạnh tranh mà không nhấn mạnh vào vai trò của cải tiến. Cải tiến có thể cách mạng hóa cấu trúc ngành và thay đổi hoàn toàn sức mạnh của các lực lượng khác nhau.

Các mô hình năm lực lượng và nhóm chiến lược cũng bị phê phán là bỏ qua sự khác biệt của công ty cá biệt. Một công ty sẽ không phải là công ty sinh lợi chỉ bởi vì nó ở trong ngành hay nhóm chiến lược hấp dẫn, mà còn tùy thuộc vào nhiều điều hơn thế nữa.

Các ngành trải qua một chu kỳ sống được xác định rõ ràng, từ giai đoạn phát sinh đến tăng trưởng, tái tổ chức, bão hòa và cuối cùng là suy thoái. Mỗi giai đoạn có những hàm ý khác nhau về cấu trúc cạnh tranh trong ngành, và mỗi một giai đoạn phát sinh trong nó một bộ các cơ hội và đe dọa.

Các điều kiện của ngành thay đổi bởi vì các thế lực quan trọng đang dẫn dắt những người tham gia (đối thủ cạnh tranh, khách hàng, hay người cung cấp) thay đổi cách hành xử của họ. Các thế lực trong ngành là tín hiệu tạo nên những kích lệ hay sức ép cho sự thay đổi. Các lực lượng nổi bật nhất được gọi là lực lượng dẫn dắt bởi nó có tác động mạnh nhất đến các thay đổi về môi trường và cấu trúc ngành.

Công ty không thể vượt trội hơn đối thủ, nếu nó không theo dõi hành động của đối thủ, hiểu được các chiến lược của họ, và dự kiến những bước dịch chuyển tiếp theo của họ. Vì thế, những nhà chiến lược thành công phải dành phần lớn tâm trí để theo sát đối thủ, hiểu được các chiến lược của họ, theo dõi hành động của họ, đo lường sức mạnh và điểm yếu của họ, và cố gắng dự kiến những bước đi tiếp theo của họ.

Các nhân tố then chốt thành công của một ngành là những nhân tố tác động mạnh nhất tới khả năng thành đạt trên thị trường của các thành viên trong ngành. Các nhân tố then chốt của thành công trong ngành quan trọng đến mức nó thu hút sự quan tâm đặc biệt của tất cả các doanh nghiệp trong ngành, nó là những điều kiện tiên quyết của thành công trong ngành.

Triển vọng lợi nhuận trong một ngành cao hơn trung bình, thì ngành đó được coi là hấp dẫn, và ngược lại. Tuy nhiên. Tính hấp dẫn chỉ là tương đối, không phải là tuyệt đối, và các kết luận theo cách này hay cách khác tùy theo quan điểm của người xem xét- tính hấp dẫn của ngành luôn được xem xét trên quan điểm của người tham gia ngành.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

Trong những điều kiện nào của môi trường các cuộc chiến tranh giá dường như có thể xuất hiện? Những tác động quan trọng của chiến tranh giá đối với một công ty? Một công ty cố gắng đối phó với các đe dọa chiến tranh giá như thế nào?

Thảo luận về mô hình năm lực lượng cạnh tranh của Porter thông qua những gì bạn biết về hàng không hoa kỳ. Mô hình này nói lên điều gì về mức độ cạnh tranh trong ngành.

Giải thích tác động của mạng lưới có thể xảy ra đối với nhu cầu và cấu trúc của một ngành trong thị trường máy thu phát cầm tay không dây.

Nhận diện một ngành tăng trưởng, một ngành bão hòa và ngành suy thoái. Với mỗi ngành nhận diện các điểm sau: (a) Số lượng và qui mô phân bố các công ty? (b) Bản chất rào cản nhập cuộc? (c) chiều cao của rào cản nhập cuộc? (d) mức độ khác biệt sản phẩm? Các nhân tố này nói lên điều gì về bản chất cạnh tranh trong mỗi ngành? Với mỗi công ty điều đó hàm ý gì về các cơ hội và đe dọa?

Đánh giá tác động của các yếu tố môi trường kinh tế vĩ mô lên số người được tuyển vào trường của bạn trong thập kỷ tới. Các nhân tố đó hàm chứa ý nghĩa gì lên sự an toàn công việc và mức lương của các giáo viên?

MẪU PHÂN TÍCH MỘT NGÀNH VÀ TỔNG HỢP PHÂN TÍCH CẠNH TRANH

Các đặc tính nổi trội trong của môi trường ngành: (qui mô và tốc độ tăng trưởng thị trường, phạm vi địa lý, số lượng và qui mô của những người mua người bán, nhịp độ thay đổi công nghệ và cải tiến, tính kinh tế theo qui mô, hiệu ứng kinh nghiệm, nhu cầu vốn...)

Phân tích cạnh tranh:

Cạnh tranh giữa các đối thủ trong ngành: (lực cạnh tranh mạnh, trung bình, yếu/ các vũ khí cạnh tranh)

Đe dọa của những đối thủ nhập cuộc tiềm tàng: (mạnh, trung bình, yếu/Tại sao?)

Năng lực thương lượng của nhà cung cấp: (mạnh, trung bình, yếu/Tại sao?)

Năng lực thương lượng của người mua: (mạnh, trung bình, yếu/Tại sao?)

Khả năng của các sản phẩm thay thế: (mạnh, trung bình, yếu/Các đặc tính nổi bật)

Vị trí của các nhóm chiến lược: Vị thế cạnh tranh của các công ty /các nhóm chiến lược

Vị trí hấp dẫn (vì sao)

Không hấp dẫn (vì sao)

Trạng thái của ngành: (phát sinh, phát triển, tái tổ chức, bão hòa?)

Các lực lượng dẫn dắt sự thay đổi (không quá 4)

Phân tích đối thủ

Cách tiếp cận chiến lược/dự kiến các dịch chuyển

Cần quan sát ai? Tại sao

Các nhân tố then chốt của thành công

Triển vọng ngành và tính hấp dẫn

Các nhân tố tạo nên sức hấp dẫn

Các nhân tố gây nên sự kém hấp dẫn

Các vấn đề/ khó khăn chính trong ngành

Tiên liệu khái quát về khả năng sinh lợi (thuận lợi/không thuận lợi)

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

A.J Almanaeey (2001), *Strategic Analysis: An Approach to building distinctive competencies*, 2st Sheffield Publishing Company

Alex Miller (1998). *Strategic Management* 3rd Ed. Irwin/McGraw-Hill

Charles W.L. Hill, Gareth R.Jones (2002) *Strategic Management : An intergrated Aproach*, 5th Ed. Houghton Mifflin.

Chistopher G. Worley, David E.Hitchin, Walter L.Ross (1996), *Integrated Strategic Change: How OD Builds Competitive Advantage*, Addison-Wesley Publishing Company.

Christopher A. Bartlett, Sumantra Ghoshal (1989), *Managing Across Borders: The Transnationnal Solution*. Harvard Business School Press, Bosston Masachusets

Irene Chow, Neil Holbert, Lane Kelley, Julie Yu (1997), *Business Strategy: An Asia-Pacific Focus*, Prentice Hall

Henry Mintzberg, James Brian Quinn, John Voyer (1995), *The Strategy Process*, Collegiate Ed.Prentice Hall.

Peter Wright, Mark J. Kroll, John Parnell (1996), *Strategic Management : Concepts and Cases* 3rd Ed. Prentice Hall

Thomas L. Wheelen, J. David Hunger (2004) *Strategic Management and Business Policy* 9th. Prentice Hall.

Thompson Strickland, (1998) *Strategic Management : Concepts and Cases*, 10th Ed. Irwin/McGraw-Hill

William C. Frederick, James E. Post, Keith Davis (1992), *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, 7th Ed, McGraw-Hill,Inc

CHƯƠNG 3.

PHÂN TÍCH BÊN TRONG



Công ty đang thực hiện chiến lược hiện tại như thế nào?

Các sức mạnh và điểm yếu

Bản chất lợi thế cạnh tranh

Nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh bền vững

Các nguồn lực và khả năng tiềm tàng

Phân tích tính lâu bền chiến của lợi thế cạnh tranh

Chuỗi giá trị, và sự sáng tạo giá trị

Khai thác ngoại lực

Tại sao các công ty thất bại

Duy trì lợi thế cạnh tranh

Tập trung vào việc tạo lập các khối lợi thế cạnh tranh

Cải thiện liên tục thể chế và học hỏi

Theo dõi sự thực hiện tốt nhất của ngành và sử dụng việc định chuẩn

Vượt qua sự trì trệ

TÓM TẮT CHƯƠNG VÀ ÔN TẬP

KHÁI QUÁT

Trong chương 2, chúng ta đã thảo luận về các yếu tố của môi trường bên ngoài nhằm xác định tính hấp dẫn của một ngành, và chúng ta đã cố gắng giải thích lý do khiến cho một số ngành này lại sinh lợi hơn một số ngành khác thông qua cấu trúc ngành. Tuy nhiên, cấu trúc ngành không phải là lực lượng duy nhất tác động lên lợi nhuận của công ty. Trong bất kỳ ngành nào cũng có một số công ty này sinh lợi cao hơn những công ty khác. Ví dụ, trong ngành ô tô toàn cầu Toyota luôn làm tốt hơn General Motor trong suốt 20 năm gần đây. Trong ngành thép, Nucor luôn thực hiện tốt hơn U.S Steel. Trong ngành bán lẻ quần áo Mỹ Gap luôn làm tốt hơn JC Penney's, còn trên thị trường thiết bị mạng Internet, hệ thống Cisco luôn làm tốt hơn các đối thủ cạnh tranh như Bay Network và 3M. Do đó, vấn đề đặt ra là tại sao trong một ngành cụ thể các công ty này lại làm tốt hơn các công ty khác? Điều gì là nền tảng của các lợi thế cạnh tranh?

Trong chương này, chúng ta sẽ xem xét lại vị thế của công ty trên góc độ sự thực hiện chiến lược hiện tại, phân tích các biểu hiện bề ngoài về sức mạnh và điểm yếu của nó. Sau đó chúng ta sẽ đi sâu lý giải về lợi thế cạnh tranh.

Lợi thế cạnh tranh được hiểu như là tổng hợp của các khối chính cải tiến, hiệu quả, chất lượng và đáp ứng khách hàng. Thoạt đầu, chúng ta cố tìm kiếm bên trong của một tổ chức các sức mạnh và điểm yếu xác định hiệu quả, năng lực cải tiến, chất lượng sản phẩm, và đáp ứng khách hàng của nó. Sâu hơn nữa, chúng ta tìm đến các hạt nhân để phát triển các khối cạnh tranh, *đó chính là các nguồn lực, các năng lực, khả năng của công ty.*

Tóm lại, trong chương này chúng ta cần hiểu về bản chất của lợi thế cạnh tranh trên các khía cạnh như: bằng cách nào một công ty đạt đến một lợi thế cạnh tranh bằng hiệu quả, cải tiến, chất lượng, và đáp ứng khách hàng vượt trội? Nhân tố nào ảnh hưởng đến tính lâu bền của lợi thế cạnh tranh? Tại sao các công ty thành công lại mất đi lợi thế cạnh tranh của mình? Làm thế nào để các công ty có thể tránh được thất bại và duy trì lợi thế cạnh tranh theo thời gian?

3.1. PHÂN TÍCH CHIẾN LƯỢC HIỆN TẠI

3.1.1. Công ty đang thực hiện chiến lược hiện tại như thế nào?

Để đánh giá công ty đang thực hiện chiến lược hiện tại tốt đến mức nào, nhà quản trị phải bắt đầu từ chiến lược mà công ty đang theo đuổi. Trước hết, cần phải nắm được cách tiếp cận chiến lược của công ty, họ đang muốn trở thành người dẫn đạo chi phí, người tạo sự khác biệt, hay chỉ là sự tập trung vào phục vụ tốt một khe hở thị trường... Nhà quản trị cũng phải tính đến quan niệm chiến lược của công ty trên cơ sở phạm vi cạnh tranh, để hiểu rằng nó đang tham gia vào bao nhiêu giai đoạn trong chuỗi phân phối sản phẩm (một, hai, hay toàn bộ chuỗi), phạm vi địa lý, qui mô và cấu trúc khách hàng. Tìm hiểu các chiến lược chức năng, như sản xuất, tài chính, marketing, nguồn nhân lực, cải tiến sản phẩm để nhận thức tốt hơn chiến lược hiện tại.

Hơn nữa, gần đây công ty có thể đã phát động một vài dịch chuyển chiến lược cần thiết cho chiến lược của nó, (cắt giảm giá, thiết kế các mẫu sản phẩm mới, quảng cáo để thâm nhập vào thị trường mới...) nhằm bảo đảm cải thiện vị thế và lợi thế cạnh tranh một cách tối ưu. Chiến lược đang theo đuổi có thể còn gắn chặt hơn nữa bởi các logic đằng sau mỗi dịch chuyển cạnh tranh và cách tiếp cận chức năng.

Mặc dù có thể có những đánh giá rất tốt theo quan điểm định tính (tính hành chính, kiên định, hợp lý, phù hợp với tình thế), các bằng chứng định lượng vẫn là chỉ dẫn tốt về sự thực hiện chiến lược. Chúng có thể nghiên cứu một cách định lượng thông qua hiệu suất tài chính chiến lược của công ty. Các con số có thể nói lên nhiều điều.

Hai chỉ số quan trọng nhất về thực hiện chiến lược là:

Công ty có đạt được trạng thái tài chính và các mục tiêu chiến lược mong muốn không?

Công ty có đạt được khả năng sinh lợi trên trung bình hay không?

Sự thiếu hụt liên tục trong việc đáp ứng các mục tiêu hiệu suất của công ty, và hiệu suất kém cỏi so với đối thủ là những dấu hiệu cảnh báo đáng tin cậy cho thấy chiến lược vận hành kém hoặc điều hành chiến lược không tốt. Nói chung, để đánh giá hiệu suất của công ty có thể nhìn vào các dấu hiệu sau:

Thứ hạng về thị phần của công ty trong ngành tăng lên, ổn định, hay giảm xuống.

Lợi nhuận biên của công ty tăng lên hay giảm xuống và độ lớn tương đối của nó so với đối thủ.

Các khuynh hướng về lợi nhuận ròng, thu nhập trên vốn đầu tư, giá trị kinh tế tăng thêm, và so sánh điều này với các đối thủ cạnh tranh.

Sức mạnh tài chính và đánh giá tín dụng của công ty đang được cải thiện hay suy giảm.

Doanh số của công ty tăng nhanh hơn hay chậm hơn tốc độ tăng trưởng thị trường.

Hình ảnh, danh tiếng của công ty trước khách hàng.

Công ty có được xem như người lãnh đạo về công nghệ, cải tiến sản phẩm, chất lượng sản phẩm hay đáp ứng khách hàng hay không.

Công ty càng mạnh càng ít phải đặt vấn đề sửa đổi hoàn toàn chiến lược. Nhưng hiệu suất tài chính và vị thế thị trường của công ty càng yếu, càng cần phải đặt vấn đề với chiến lược hiện tại. Hiệu suất kém nói chung là dấu hiệu cảnh báo về sự yếu kém của chiến lược hay yếu kém về thực thi, đôi khi do cả hai.

3.1.2. Các sức mạnh và điểm yếu

Một điểm mạnh là điều mà công ty đang làm tốt hay các đặc tính giúp nó nâng cao khả năng cạnh tranh. Điểm mạnh có thể tồn tại ở các dạng sau:

Một kỹ năng hay kinh nghiệm quan trọng – bí quyết chế tạo với chi phí thấp, bí quyết công nghệ, sản xuất không khuyết tật, kinh nghiệm trong việc cung cấp dịch vụ khách hàng tốt, kỹ năng cải tiến sản phẩm, các kỹ năng thương mại sản phẩm qui mô lớn, quảng cáo khuyến mãi độc đáo.

Các tài sản vật chất có giá trị - nhà xưởng hiện đại, vị trí hấp dẫn, dự trữ nguồn lực tự nhiên, có cơ sở trên toàn thế giới...

Tài sản nguồn nhân lực có giá trị - lực lượng lao động có khả năng và kinh nghiệm, công nhân giỏi trong các lĩnh vực then chốt, bí quyết quản trị, học tập và hợp tác trong toàn tổ chức.

Tài sản tổ chức có giá trị - hệ thống kiểm soát chất lượng, sở hữu công nghệ, bản quyền, quyền khai thác, sự trung thành của khách hàng, giá trị tín dụng...

Tài sản vô hình đáng giá – hình ảnh nhãn hiệu, danh tiếng, lòng trung thành cao độ của khách hàng...

Khả năng cạnh tranh – thời gian phát triển sản phẩm và thương mại hóa ngắn, năng lực chế tạo, mạng lưới đại lý, các nhà cung cấp mạnh, ...

Thành tích hay ảnh hưởng đặt công ty vào vị thế có lợi trên thị trường – chi phí thấp, ở vị thế lãnh đạo trên thị trường, có sản phẩm tốt hơn,

Liên minh hay liên doanh hợp tác – tham gia liên doanh hay hiệp tác với các đối tác có kinh nghiệm và khả năng.

Về cơ bản một công ty được xem là thành công nếu nó có các nguồn lực đầy đủ để đáp ứng yêu cầu.

Một điểm yếu là điều gì đó mà công ty đang thiếu, kém cỏi hay một điều kiện đặt nó vào tình thế bất lợi. Những điểm yếu nội tại của công ty có thể biểu hiện:

Thiếu hụt về các kỹ năng và kinh nghiệm cạnh tranh quan trọng.

Thiếu các tài sản vô hình, tài sản vật chất, tổ chức, nhân sự, quan trọng có tính cạnh tranh.

Thiếu hay yếu về các khả năng cạnh tranh trong các lĩnh vực then chốt.

Các điểm yếu nội bộ là những khiếm khuyết trong nguồn lực của công ty. Một điểm yếu có thể gây ra hay không gây ra tổn thương cho công ty, điều đó còn tùy thuộc vào mức độ ảnh hưởng trên thị trường, và tùy thuộc vào việc nó có thể vượt qua bằng các nguồn lực và sức mạnh của mình hay không.

Phân tích sức mạnh, điểm yếu, cơ hội, đe dọa (SWOT) có thể là phân tích nên tảng dựa trên nguyên tắc cho rằng các nỗ lực chiến lược phải hướng đến việc tạo ra sự phù hợp tốt nhất giữa các khả năng nguồn lực của công ty và tình thế bên ngoài.

Song, điều quan trọng để có thể tạo dựng lợi thế cạnh tranh, và duy trì nó một cách bền vững chính là phải hiểu rõ bản chất, nguồn gốc tạo ra lợi thế cạnh tranh.

3.2. BẢN CHẤT LỢI THẾ CẠNH TRANH

Một công ty được xem là có lợi thế cạnh tranh khi tỷ lệ lợi nhuận của nó cao hơn tỷ lệ bình quân trong ngành. Và công ty có một lợi thế cạnh tranh bền vững khi nó có thể duy trì tỷ lệ lợi nhuận cao trong một thời gian dài. Trong ngành bách hoá ở Mỹ, Wal-mart đã duy trì một lợi thế cạnh tranh bền bỉ qua hàng thập kỷ. Điều này đã giúp nó có được tỷ lệ lợi nhuận cao.

Hai yếu tố cơ bản hình thành tỷ lệ lợi nhuận của một công ty, và do đó biểu thị nó có lợi thế cạnh tranh hay không, đó là: *lượng giá trị mà các khách hàng cảm nhận về hàng hoá hay dịch vụ của công ty, và chi phí sản xuất của nó.*

Giá trị cảm nhận của khách hàng là sự lưu giữ trong tâm trí của họ về những gì mà họ cảm thấy thỏa mãn từ sản phẩm hay dịch vụ của công ty. Nói chung, giá trị mà khách hàng cảm nhận và đánh giá về sản phẩm của công ty thường cao hơn giá mà công ty có thể đòi hỏi về các sản phẩm/dịch vụ của mình. Theo các nhà kinh tế, phần cao hơn đó chính là thặng dư người tiêu dùng mà khách hàng có thể giành được. Cạnh tranh giành giật khách hàng giữa các công ty đã giúp khách hàng nhận được phần thặng dư này. Cạnh tranh càng mạnh phần thặng dư người tiêu dùng càng lớn. Hơn nữa, công ty không thể phân đoạn thị trường chi tiết đến mức mà nó có thể đòi hỏi mỗi khách hàng một mức giá phản ánh đúng đắn những cảm nhận riêng của họ về giá trị sản phẩm - điều mà các nhà kinh tế gọi là sự bảo lưu giá của khách hàng. Hai lý do này khiến công ty chỉ có thể đòi hỏi mức giá thấp hơn giá trị mà khách hàng cảm nhận và đánh giá về sản phẩm.

Các khái niệm này minh hoạ bằng Hình 3-1: Sự hình thành giá trị cho khách hàng. Có thể thấy rằng giá trị của một sản phẩm đối với khách hàng là V , giá mà công ty có thể đòi hỏi cho sản phẩm đó dưới sức ép cạnh tranh là P , và chi phí sản xuất sản phẩm là C . Biên lợi nhuận của công ty là $P - C$ trong khi đó khách hàng sẽ được một thặng dư $V - P$. Công ty tạo ra một lợi nhuận vì $P > C$, và tỷ lệ lợi nhuận càng lớn nếu C càng nhỏ tương đối so với P . Nhớ rằng sự chênh lệch giữa V và P một phần được xác định bởi cường độ của sức ép cạnh tranh trên thị trường. Cường độ sức ép cạnh tranh càng thấp giá có thể đòi hỏi càng cao hơn một cách tương đối so với V .

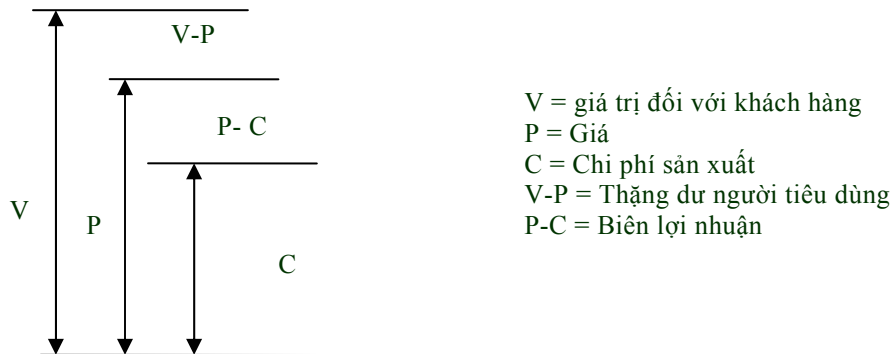
Chúng ta hiểu rằng giá trị được tạo ra bởi một công ty được đo bằng chênh lệch giữa V và C ($V - C$). Công ty có thể tạo ra giá trị bằng cách chuyển đổi các đầu vào với chi phí C thành sản phẩm mà khách hàng sẽ cảm nhận với mức giá trị V . Bạn có thể dễ dàng hình dung về các cách thức mà công ty có được lợi thế cạnh tranh. *Thứ nhất*, công ty sẽ cố gắng tạo ra nhiều giá trị hơn cho khách hàng, làm cho họ có được sự thỏa mãn vượt trên

cả mong đợi của chính họ. Các nỗ lực của công ty làm cho sản phẩm hấp dẫn hơn nhờ sự vượt trội về thiết kế, tính năng, chất lượng và điều gì đó tương tự để chính khách hàng cảm nhận được một giá trị lớn hơn (V lớn hơn) và họ sẵn lòng trả giá P cao hơn. *Thứ hai*, công ty có thể cố nâng cao hiệu quả các hoạt động của mình để giảm chi phí (C). Hệ quả là biên lợi nhuận tăng lên, hướng đến

một lợi thế cạnh tranh. Nói một cách khác, *khái niệm về sự sáng tạo giá trị là hạt nhân của lợi thế cạnh tranh.*¹

Ví dụ, xét trường hợp ngành máy tính cá nhân. Vào giữa những năm 1990, Compaq Computer đang

Hình Error! No text of specified style in document.-1: Sự hình thành giá trị cho khách hàng



bán các máy tính hàng đầu trong tuyến sản phẩm của nó với giá 2600 USD/chiếc (P), trong khi toàn bộ chi phí liên quan tới sản phẩm (C), bao gồm chi phí nguyên vật liệu, chế tạo, marketing, R&D, kể cả chi phí vốn là 2300 USD/chiếc, tạo ra cho Compaq một biên lợi nhuận ròng (trừ hết toàn bộ chi phí) là 300 USD/chiếc. Ngược lại, một nhà cạnh tranh của nó là AST chỉ có thể đòi hỏi mức giá 2300 cho một máy tính tương đương, trong khi chi phí sản xuất là 2400 USD, làm cho AST lỗ ròng 100 USD/chiếc.

So sánh này cho thấy tỷ lệ lợi nhuận của công ty được xác định bởi giá có thể đòi hỏi cho sản phẩm và cấu trúc chi phí của nó. Compaq đã làm ra nhiều lợi nhuận hơn so với AST trên mỗi computer, bởi vì nó có thể đòi hỏi một mức giá đơn vị sản phẩm cao hơn và bởi vì nó có cấu trúc chi phí thấp hơn. Hoạt động chế tạo của nó hiệu quả hơn giúp Compaq có cấu trúc chi phí thấp hơn AST. Khách hàng luôn sẵn lòng trả giá cao cho các máy tính Compaq, vì họ đặt giá trị máy tính Compaq cao hơn so với AST. Vậy tại sao khách hàng lại đặt giá cao hơn cho mỗi máy tính Compaq. Chủ yếu là do họ nhận thấy những sản phẩm của Compaq có chất lượng, tính năng và thiết kế vượt trội so với sản phẩm của AST. Nói cách khác, Compaq đã thành công trong việc tạo ra trong mắt của khách hàng sự khác biệt so với AST (và nhiều nhà cạnh tranh khác). Lợi thế cạnh tranh của Compaq vào giữa những năm 1990 là do chi phí thấp và sự khác biệt. Kết quả của vị thế vượt trội về chi phí và sự khác biệt giúp Compaq tạo ra nhiều giá trị hơn cho khách hàng so với AST (V-C của Compaq lớn hơn của AST). Điều này có thể nói lên rằng lợi thế cạnh tranh của Compaq so với AST được đặt cơ sở trên việc tạo giá trị vượt trội. *Như vậy, bằng việc khai thác các năng lực cốt lõi hay lợi thế cạnh tranh để đáp ứng và đáp ứng trên cả các chuẩn mực yêu cầu của cạnh tranh, các doanh nghiệp tạo ra giá trị cho khách hàng.*²

¹ P.Ghemawat (1991), *Commitment the Dynamic Strategy*, Free Press, New York

² R. R.Wiggins & T.W. Ruefli, 2002, "Sustained competitive advantage:Temporal dynamics and the incidence of persistence of superior economic performance", *Organization Science*, 13: 82–105.

Về bản chất, việc tạo ra giá trị vượt trội không nhất thiết yêu cầu một công ty phải có cấu trúc chi phí thấp nhất trong ngành hay tạo ra sản phẩm có giá trị nhất trong mắt của khách hàng, mà điều quan trọng là độ lệch giữa giá trị nhận thức được (V) và chi phí sản xuất (C) lớn hơn so với các đối thủ cạnh tranh. Michael Porter đã chỉ ra rằng chi phí thấp và sự khác biệt là hai chiến lược căn bản để tạo giá trị và giành lợi thế cạnh tranh trong một ngành.³ Theo Porter, lợi thế cạnh tranh (theo đó là lợi nhuận cao hơn) đến với các công ty nào có thể tạo ra giá trị vượt trội. Và cách thức để tạo ra giá trị vượt trội là hướng đến việc giảm thấp chi phí kinh doanh và/hoặc tạo khác biệt sản phẩm vì thế khách hàng đánh giá nó cao hơn và sẵn lòng trả một mức giá tăng thêm.

3.2.1. Các khối cơ bản của lợi thế cạnh tranh

Như chúng ta đã thấy, bốn nhân tố tạo nên lợi thế cạnh tranh là: hiệu quả, chất lượng, sự cải tiến và đáp ứng khách hàng. Chúng là những khối chung của lợi thế cạnh tranh mà một công ty có thể làm theo, bất kể công ty đó ở trong ngành nào, cung cấp sản phẩm/dịch vụ gì (Hình 3-2). Mặc dù chúng ta có thể nghiên cứu từng khối tách biệt nhau ở những phần dưới đây, song cần lưu ý rằng, giữa chúng có sự tương tác lẫn nhau rất mạnh.

a. Hiệu quả

Nếu coi một doanh nghiệp như là một hệ thống chuyển hoá các đầu vào thành các đầu ra. Các đầu vào là các yếu tố cơ bản của sản xuất như lao động, đất đai, vốn, quản trị, và bí quyết công nghệ. Đầu ra là các hàng hoá và dịch vụ mà doanh nghiệp sản xuất. Cách đo lường đơn giản nhất của hiệu quả là đem chia số lượng các đầu ra cho các đầu vào. Một công ty càng hiệu quả khi nó cần càng ít đầu vào để sản xuất một đầu ra nhất định. Ví dụ, nếu General Motor cần 30 giờ lao động để lắp ráp một xe ô tô và Ford cần 25 giờ, chúng ta nói rằng Ford hiệu quả hơn GM. Hơn nữa, với điều kiện các yếu tố khác tương đương, ví dụ như tiền lương, chúng ta có thể đánh giá từ những dữ liệu này, và cho rằng Ford sẽ có cấu trúc chi phí thấp hơn GM. Như vậy, hiệu quả giúp cho công ty đạt được lợi thế chi phí thấp.

Bộ phận cấu thành quan trọng nhất của hiệu quả đối với nhiều công ty, đó là, năng suất lao động. Chỉ tiêu này thường được đo lường bằng kết quả đầu ra tính trên một công nhân. Nếu tất cả các yếu tố khác không đổi, nói chung công ty có mức năng suất cao nhất trong ngành, sẽ có chi phí sản xuất thấp nhất. Nói cách khác, công ty sẽ có lợi thế cạnh tranh chi phí thấp.

Tất nhiên, điều đáng quan tâm là cách thức để đạt được năng suất vượt trội. Ở đây, chúng ta chỉ lưu ý rằng để đạt được năng suất cao các công ty phải có một chiến lược, một cấu trúc và hệ thống kiểm soát thích hợp.

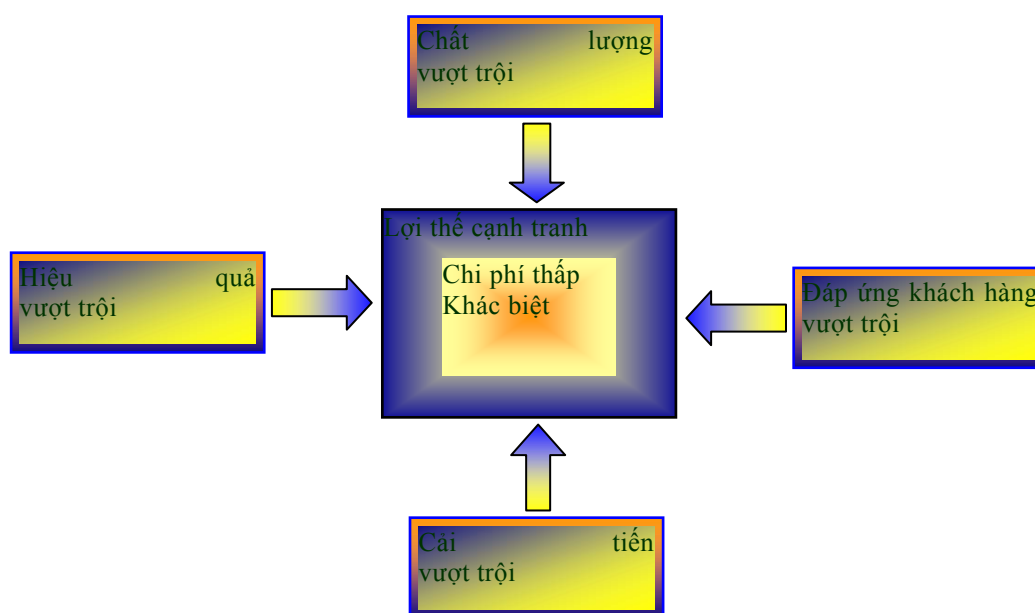
b. Chất lượng

Các sản phẩm có chất lượng phải đáng tin cậy theo nghĩa mà nó được thực hiện đúng với thiết kế và làm tốt điều đó. Quan niệm này thể hiện khi xem xét Toyota sản xuất ô tô, Gap thiết kế và bán quần áo, Citybank trong dịch vụ khách hàng. Tác động của chất lượng sản phẩm cao đến lợi thế cạnh tranh gồm hai phần. Thứ nhất, việc cung cấp các sản phẩm chất lượng cao sẽ làm tăng giá trị của sản phẩm trong mắt của khách hàng. Từ sự nâng cao nhận thức về giá trị này cho phép công ty

³ M.E. Porter (1980), *Competitive Strategy*, Free Press New York

đòi hỏi mức giá cao hơn. Ví dụ Trong ngành sản xuất ô tô, các công ty như Toyota không chỉ có lợi thế cạnh tranh chi phí dựa trên năng suất, mà họ còn có thể đòi hỏi mức giá cao hơn vì chất lượng của nó cao hơn. Như vậy, trong so sánh với General Motor, Toyota có cả chi phí thấp hơn và khả năng yêu cầu giá cao hơn. Kết quả là, có vẻ như Toyota đã vận hành với biên lợi nhuận lớn hơn GM.

Hình **Error! No text of specified style in document.-2**: Các khối cơ bản tạo lợi thế cạnh tranh



Thứ hai, chất lượng cao dẫn đến hiệu quả cao hơn và đem lại chi phí thấp hơn. Chất lượng cao sẽ làm giảm thời gian lao động bị lãng phí để làm ra các chi tiết sản phẩm khuyết tật hay cung cấp dịch vụ không đáp ứng tiêu chuẩn và giảm thời gian bỏ ra để sửa chữa khuyết tật sẽ làm cho năng suất lao động cao hơn và chi phí đơn vị thấp hơn (Hình 3-3). Như vậy, chất lượng sản phẩm cao không chỉ để cho công ty đòi hỏi giá cao hơn về sản phẩm của mình mà còn hạ thấp chi phí.

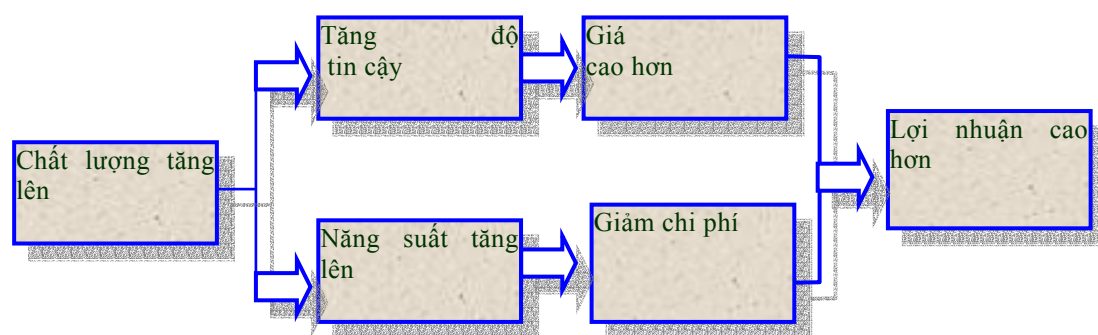
Tầm quan trọng của chất lượng trong việc tạo lập lợi thế cạnh tranh đã tăng lên đáng kể trong thập kỷ vừa qua. Thực vậy, nhiều công ty việc nhấn mạnh vào chất lượng là cốt tử đến mức việc đạt được chất lượng sản phẩm cao không còn được coi như một cách thức tạo lợi thế cạnh tranh nữa. Trong nhiều ngành, *chất lượng đã trở thành một điều bắt buộc tuyệt đối để tồn tại*.

c. Cải tiến

Cải tiến là bất kỳ những gì được coi là mới hay mới lạ trong cách thức mà một công ty vận hành hay sản xuất sản phẩm của nó. Cải tiến bao gồm những tiến bộ mà công ty phát triển về các loại sản phẩm, quá trình sản xuất, hệ thống quản trị, cấu trúc tổ chức và các chiến lược. Tất cả những điều sau đây được coi là cải tiến: sự phát triển của Intel về bộ vi xử lý; chiến lược chiết khấu của

Toys ‘R’U trong kinh doanh bán lẻ đồ chơi; hệ thống sản xuất mềm dẻo với tồn kho thấp trong việc chế tạo ô tô Toyota; Những cố gắng tiên phong của Wal-mart trong việc sử dụng hệ thống thông tin để quản trị hệ thống hậu cần, tổ hợp sản phẩm và định giá sản phẩm. Cải tiến thành công đó là phát triển sản phẩm mới và/hoặc quản trị doanh nghiệp theo một cách thức mới lạ, tạo ra giá trị cho khách hàng.⁴

Hình **Error! No text of specified style in document.**-3: Chất lượng vượt trội



Cải tiến có lẽ là khối quan trọng nhất của lợi thế cạnh tranh. *Về dài hạn, cạnh tranh có thể coi như một quá trình được dẫn dắt bằng sự cải tiến.* Mặc dù không phải tất cả các cải tiến đều thành công, nhưng cải tiến là nguồn lực chủ yếu của lợi thế cạnh tranh, bởi vì, theo định nghĩa, nó tạo ra cho công ty những thứ độc đáo- những thứ mà đối thủ cạnh tranh của nó không có (ít ra cho đến khi nào họ bắt chước thành công). Tính độc đáo giúp công ty tạo ra khác biệt so với đối thủ và đòi hỏi một mức giá tăng thêm cho sản phẩm của nó, hoặc giảm chi phí đáng kể so với đối thủ.

Có thể nêu ra một vài ví dụ làm nổi bật tầm quan trọng của cải tiến như là nền tảng của lợi thế cạnh tranh: Xerox phát triển máy photo copy, Cisco phát triển router, Intel phát triển các bộ vi xử lý mới, Hewlett-Packard phát triển máy in laser, Nike phát triển giày thể thao kỹ thuật cao, Bausch& Lomb phát triển kính áp tròng, hay Sony phát triển Walkman. Tất cả các cải tiến sản phẩm này đều giúp tạo dựng lợi thế cạnh tranh cho các công ty đi tiên phong. Trong mỗi trường hợp, công ty có thể đòi hỏi một mức giá tăng thêm bằng tính hấp dẫn của người cung cấp độc đáo. Các bằng chứng còn cho thấy khách hàng ngày càng nhận thức giá trị cao hơn trên phương diện toàn cầu chứ không chỉ từ những nhãn hiệu nội địa.⁵ Các doanh nghiệp sáng tạo giá trị cho khách hàng bằng việc sử dụng một cách có tính sáng tạo các nguồn lực và khả năng của mình.⁶

⁴ W.Chankim- R.Mauborgne (1997), "Value Innovation: the Strategic Logic of High Growth", Harvard Business Review, 1-2 pp 102-115

⁵ J. Benedict, E. M. Steenkamp, R. Batra, & D. L. Alden, 2003, "How perceived brand globalness creates brand value", *Journal of International Business Studies*, 34: 53-65.

⁶ S. Nambisan, 2002, "Designing virtual customer environments for new product development: Toward a theory", *Academy of Management Review*, 27:392-413

Theo thời gian các đối thủ cạnh tranh có thể bắt chước những thành công của người cải tiến. Vì thế, các công ty cải tiến cần tạo dựng được sự trung thành nhãn hiệu mạnh mẽ và hỗ trợ cho quá trình quản trị, tạo ra những khó khăn ngăn cản sự tấn công của kẻ bắt chước. Bằng cách đó, Sony vẫn được biết tới vì Walkman, Hewlett-Packard vẫn được biết đến bởi máy in laser, Intel như là cha đẻ của bộ vi xử lý...

d. Đáp ứng khách hàng

Một công ty *đáp ứng khách hàng tốt phải có khả năng nhận diện và thoả mãn nhu cầu khách hàng tốt hơn so với các đối thủ cạnh tranh*. Có như vậy khách hàng sẽ cảm nhận giá trị sản phẩm của công ty, và công ty có lợi thế cạnh tranh trên cơ sở khác biệt.

Sự cải thiện về chất lượng cung cấp sản phẩm giúp công ty đáp ứng khách hàng bằng cách phát triển sản phẩm mới với những đặc tính mà sản phẩm hiện tại không có. Nói cách khác, việc đạt được chất lượng vượt trội và cải tiến là một bộ phận cần thiết để thực hiện đáp ứng khách hàng một cách vượt trội.

Khía cạnh nổi bật thứ hai trong đáp ứng khách hàng là *cung cấp các hàng hoá và dịch vụ theo nhu cầu độc đáo của các khách hàng hay nhóm khách hàng cá biệt*. Ví dụ, sự gia tăng nhiều loại nước giải khát và bia trong những năm gần đây có thể phần nào coi như một sự đáp ứng khuynh hướng này. Các công ty sản xuất ô tô cũng vậy họ đã trở nên quen thuộc với việc phải tạo ra những chiếc xe theo yêu cầu của khách hàng cá biệt. Ví dụ, làm theo người dẫn đầu Toyota, chi nhánh Saturn của GM ra những chiếc xe theo đơn đặt hàng của các khách hàng cá biệt, để cho khách hàng một phạm vi lựa chọn rất rộng về màu sắc cũng như các chọn lựa khác.

Khía cạnh thứ ba của đáp ứng khách hàng là *quan tâm đến thời gian đáp ứng khách hàng*, đó chính là thời gian để giao hàng, hay để thực hiện một dịch vụ.⁷ Với nhà chế tạo máy thời gian đáp ứng là thời gian cần thiết để thực hiện một đơn hàng. Với một ngân hàng, đó là thời gian cần thiết để xử lý một khoản vay, hay thời gian khách hàng phải đứng xếp hàng chờ đến lượt. Với một siêu thị, đó là thời gian khách hàng phải đứng trong hàng chờ thanh toán. Tất cả các cuộc điều tra khách hàng đều cho thấy thời gian đáp ứng chậm là nguyên nhân cơ bản làm khách hàng không thoả mãn.⁸

Bên cạnh đáp ứng chất lượng, đáp ứng theo yêu cầu, và đáp ứng thời gian, *thiết kế vượt trội, dịch vụ vượt trội, dịch vụ hậu mãi và hỗ trợ vượt trội* là những nguồn khác để tăng cường đáp ứng khách hàng. Tất cả các yếu tố này tăng cường sự đáp ứng khách hàng và cho phép công ty tạo ra khác biệt so với các đối thủ ít đáp ứng hơn. Cuối cùng, sự khác biệt này lại cho phép công ty tạo lập lòng trung thành nhãn hiệu và có thể đòi hỏi một mức giá tăng thêm cho sản phẩm của mình.

Tóm lại, *hiệu quả, chất lượng, sự đáp ứng khách hàng, và cải tiến* là tất cả các nhân tố quan trọng để có được lợi thế cạnh tranh. Hiệu quả vượt trội cho phép công ty giảm thấp hơn chi phí; chất lượng vượt trội cho phép công ty vừa có thể đòi hỏi mức giá cao hơn, vừa hạ thấp chi phí; đáp ứng khách hàng vượt trội cho phép đòi hỏi mức giá cao hơn; sự cải tiến có thể dẫn tới giá cao hơn và chi phí đơn vị thấp hơn. Hình 4-5. Bốn nhân tố này cùng nhau giúp cho công ty tạo ra giá trị cao

⁷ G.Stalk, T.M. Hout (1990), *Competing Against Time*, Free Press – New York

⁸ G.Stalk, T.M. Hout (1990), *Competing Against Time*, Free Press – New York

hơn bằng việc hạ thấp chi phí hay tạo sự khác biệt về sản phẩm của nó so với các đối thủ, cho phép công ty làm tốt hơn đối thủ của nó.

e. Vai trò của may mắn

Nhiều người cho rằng may mắn đóng vai trò cơ bản trong việc xác định sự thành công hay thất bại trong cạnh tranh.⁹ Trong hầu hết các giải thích như vậy, may mắn làm giảm đi tầm quan trọng của chiến lược đã hoạch định. Người ta cho rằng thay vì phải đối đầu với những rủi ro, một số công ty chỉ tình cờ gặp phải chiến lược đúng đắn, nói cách khác, họ chỉ tình cờ phát triển hay sở hữu các nguồn lực hay năng lực tốt chứ không phải là thiết kế trước.

Mặc dù trong những trường hợp đặc biệt, may mắn có thể là nguyên nhân thành công cho một số công ty. Điều đó cũng không phải là cách giải thích thuyết phục cho những thành công liên tục của một công ty. Chúng ta đã từng nói đến việc tạo lập các khối lợi thế cạnh tranh và cũng cần nhớ rằng cạnh tranh là quá trình cố gắng liên tục. Có thể tưởng tượng rằng một công ty bằng may mắn có thể giúp nó sở hữu các nguồn lực và năng lực cho phép đạt kỳ tích trong một hay nhiều lợi thế cạnh tranh. Tuy nhiên, rất khó có thể tưởng tượng được bằng cách nào công ty đó lại duy trì được các kỳ tích trên bất kỳ các khối lợi thế mà vốn không thể tạo ra bằng điều gì khác, ngoài những cố gắng có ý thức- đó chính là chiến lược. Quả thực may mắn có thể đóng một vai trò nhất định trong thành công.

3.3. NGUỒN GỐC CỦA LỢI THẾ CẠNH TRANH BỀN VỮNG

Một năng lực cốt lõi (năng lực tạo sự khác biệt) là sức mạnh độc đáo cho phép công ty đạt được sự vượt trội về hiệu quả, chất lượng, cải tiến và đáp ứng khách hàng, do đó tạo ra giá trị vượt trội và đạt được ưu thế cạnh tranh. Công ty có năng lực cốt lõi có thể tạo ra sự khác biệt cho các sản phẩm của nó hoặc đạt được chi phí thấp hơn so với đối thủ. Với thành tích đó nó đã tạo ra nhiều giá trị hơn đối thủ và sẽ nhận được tỷ lệ lợi nhuận cao hơn trung bình ngành.

Ví dụ, có thể thấy Toyota có những năng lực khác biệt trong sự phát triển và vận hành hệ thống chế tạo. Họ đã khai phá một loạt các kỹ thuật chế tạo như hệ thống tồn kho đúng thời hạn (JIT), nhóm tự quản, và giảm thời gian thiết đặt các máy móc phức tạp. Các khả năng này đã giúp cho Toyota đạt được hiệu quả và chất lượng vượt trội là nền tảng cho lợi thế cạnh tranh của nó trong ngành sản xuất ô tô toàn cầu.¹⁰

3.3.1. Các nguồn lực và khả năng tiềm tàng

a. Các nguồn lực

Các năng lực cốt lõi (tạo sự khác biệt) của một tổ chức sinh ra từ hai nguồn, đó là: các nguồn lực và khả năng tiềm tàng của nó (Hình 4-7).¹¹ *Các nguồn lực, theo nghĩa rộng, bao gồm một loạt các yếu tố tổ chức, kỹ thuật, nhân sự vật chất, tài chính của công ty.* Các nguồn lực có thể chia thành hai loại: *nguồn lực hữu hình và nguồn lực vô hình.* Các nguồn lực hữu hình có thể thấy được và

⁹ A.A. Alchain (1950), "Uncertain, Evolution, and Economic Theory", *Journal of Political Economy*, 84 pp 488-500.

¹⁰ M.Cusumano (1989), *The Japanese Automobile Industry*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press

¹¹ B.Wernerfelt (1994), "A Resource Base View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 5 (1994) 171-180

định lượng được, bao gồm nguồn lực tài chính, tổ chức, các điều kiện vật chất, và công nghệ. Các nguồn vô hình bao gồm nhân sự, khả năng cải tiến và danh tiếng.

Bảng Error! No text of specified style in document.-1: Các nguồn lực hữu hình

Nguồn	Nội dung
Các nguồn tài chính	-Khả năng vay nợ -Khả năng tự tài trợ
Các nguồn tổ chức	-Cấu trúc quan hệ báo cáo chính thức, hệ thống hoạch định, kiểm soát phối hợp chính thức
Các nguồn vật chất	- Tính phức tạp và phân bố các nhà xưởng máy móc thiết bị -Tiếp cận các nguồn nguyên liệu
Các nguồn kỹ thuật	- Dự trữ về kỹ thuật như bản quyền, nhãn hiệu thương mại, bằng sáng chế, bí mật kinh doanh

Các nguồn lực hữu hình có thể tìm thấy trong các báo cáo tài chính, nhưng thực tế, các báo cáo cũng không tính đến tất cả giá trị các tài sản của công ty, bởi vì các báo cáo này không quan tâm đến các nguồn vô hình¹². Do đó, nguồn tạo ra lợi thế cạnh tranh của công ty nói chung không được phản ánh đầy đủ trong các báo cáo tài chính. Giá trị của các nguồn hữu hình cũng bị hạn chế bởi chúng rất khó để vận dụng- thông thường một doanh nghiệp không thể tạo thêm các hoạt động kinh doanh và giá trị tăng thêm từ nguồn hữu hình. Mặc dù các tài sản trong chế tạo là hữu hình, nhưng nhiều quá trình công nghệ sử dụng lại là vô hình.

Bảng Error! No text of specified style in document.-2: CÁC NGUỒN VÔ HÌNH

Nguồn	Nội dung
Nhân sự	-Kiến thức -Tin cậy -Các khả năng quản trị -Thói quen tổ chức
Các nguồn sáng kiến	-Các ý tưởng -Khả năng khoa học -Khả năng cải tiến

¹² R. Lubit, 2001, "Tacit knowledge and knowledge management:The keys to sustainable competitive Advantage,"*Organizational Dynamics*, 29(3): 164–178;

Các nguồn danh tiếng

- Danh tiếng với khách hàng
- Nhãn hiệu
- Các nhận thức về độ bền, chất lượng, độ tin cậy của sản phẩm
- Danh tiếng với nhà cung cấp: về tính hữu hiệu, hiệu quả, hỗ trợ, các tương tác và mối liên hệ cùng có lợi

Trong việc tạo ra các năng lực cốt lõi, so với các nguồn hữu hình, các nguồn vô hình là nguồn có tác dụng hữu hiệu hơn và nổi trội hơn.¹³ Với nền kinh tế toàn cầu “thành công của một công ty phụ thuộc vào trí tuệ và nguồn lực có tính hệ thống nhiều hơn các tài sản vật chất của nó. Hơn nữa, khả năng để quản trị trí tuệ con người và chuyển nó thành những sản phẩm/dịch vụ một cách thành công, đang nhanh chóng trở thành các kỹ năng điều hành cơ bản của thời đại”.¹⁴ Có nhiều bằng chứng cho thấy tỷ trọng các nguồn vô hình đang có khuynh hướng tăng lên rất nhanh và chiếm ưu thế so với các nguồn hữu hình.

Bởi vì các nguồn vô hình là các nguồn khó nhận thấy, và rất khó để cho các đối thủ cạnh tranh tìm hiểu, mua lại, bắt chước hay thay thế, nên các doanh nghiệp thích dựa trên các nguồn lực vô hình như là nền tảng của các khả năng và năng lực cốt lõi hơn các nguồn hữu hình. Thực tế, nguồn lực càng khó quan sát và nhận ra, càng có khả năng trở thành một nền tảng cho các lợi thế cạnh tranh bền vững. Hơn nữa, so với nguồn hữu hình, các nguồn vô hình dễ vận dụng hơn. Với nguồn vô hình, mạng lưới người sử dụng càng lớn, lợi ích của mỗi bộ phận càng tăng lên. Hai người cùng chia sẻ nhau các kiến thức riêng thường tác động làm nảy sinh các kiến thức tăng thêm mới đối với mỗi người và gây tác động làm cải thiện hiệu suất của công ty.

Danh tiếng là một nguồn lực vô hình quan trọng tạo ra lợi thế cạnh tranh. Hình thành chủ yếu từ các hoạt động, sản phẩm, dịch vụ và truyền thông với các bên hữu quan, danh tiếng là kết quả của năng lực thị trường được các bên hữu quan đánh giá vượt trội trong nhiều năm. Một nhãn hiệu nổi tiếng và có giá trị chính là một ứng dụng của danh tiếng vào hình thành lợi thế cạnh tranh. Danh tiếng của một công ty có mối liên hệ qua lại chặt chẽ với nguồn vốn xã hội của nó. Nguồn vốn xã hội của một công ty là các mối liên hệ giữa nó với các tổ chức khác (như các nhà cung cấp, các đơn vị chính phủ...) mà tác động đến việc tạo ra giá trị.¹⁵ Các quan hệ hữu hiệu cho phép công ty tiếp cận nguồn lực của các bên tham gia bổ sung vào các nguồn lực cơ bản của mình. Tiếp cận các nguồn lực như vậy sẽ giúp công ty tạo ra giá trị cao hơn. Một mối liên hệ tích cực giúp các công ty thiết lập được các liên minh với các đối tác tốt. Và các mối liên hệ tốt với các tổ chức ảnh hưởng tích cực đến danh tiếng.

Nguồn lực tự nó không tạo ra lợi thế cạnh tranh cho công ty. Để sinh ra khả năng khác biệt, *các nguồn lực phải độc đáo và đáng giá*. Một *nguồn lực độc đáo* đó là nguồn lực mà *không có công ty nào khác có được*. Ví dụ, năng lực khác biệt của Polaroid trong chụp ảnh lấy liền được đặt nền tảng trên một nguồn lực vô hình độc đáo: đó là bí quyết xử lý phim lấy liền chống bắt chước bằng một bản quyền. Một *nguồn lực đáng giá* nếu bằng cách nào đó nó *giúp tạo ra nhu cầu mạnh mẽ về sản phẩm của công ty*. Bí quyết công nghệ của Polaroid là đáng giá, bởi vì nó tạo ra nhu cầu mạnh

¹³ Brush & Artz, "Toward a contingent resource-based theory".

¹⁴ J. B. Quinn, P. Anderson, & S. Finkelstein, 1996, "Making the most of the best", *Harvard Business Review*, 74(2):71-80.

¹⁵ M.A. Hitt, H. Lee, & E. Yucel, 2002. "The importance of social capital to the management of multinational enterprises: Relational networks among Asian and western firms", *Asia Pacific Journal of Management*, 19:353-372.

mẽ về sản phẩm ảnh. Thách thức đối với những người làm quyết định là làm sao hiểu được giá trị chiến lược của các nguồn lực vô hình và hữu hình. Giá trị chiến lược của các nguồn lực được xác định bởi mức độ ảnh hưởng của chúng đến việc phát triển các khả năng, và các năng lực cốt lõi và cuối cùng đến lợi thế cạnh tranh. Ví dụ, các điều kiện trong hệ thống phân phối là một nguồn lực hữu hình gắn với một giá trị trong bảng cân đối kế toán của công ty. Tuy nhiên, giá trị thực của những điều kiện phân phối lại được đặt nền tảng trên hàng loạt các nhân tố như sự gắn gũi nguồn nguyên vật liệu và khách hàng, ngoài ra còn các nhân tố vô hình trên góc độ sự tích hợp trong các điều kiện phân phối, hành động của các công nhân với nhau và với các bên hữu quan (nhà cung cấp, khách hàng)¹⁶

Các khả năng tiềm tàng

Được xem như nguồn tạo ra khả năng, các nguồn lực vô hình và hữu hình là bộ phận cơ bản dẫn đến sự phát triển lợi thế cạnh tranh. Khả năng tiềm tàng là khả năng của công ty sử dụng các nguồn lực đã được tích hợp một cách có mục đích để đạt được một trạng thái mục tiêu mong muốn.¹⁷ Như là sự liên kết chặt chẽ tổ chức lại với nhau, các khả năng sản sinh theo thời gian thông qua những tương tác giữa các nguồn lực vô hình và hữu hình. Các kỹ năng này tập trung vào các công việc hàng ngày của tổ chức; đó là, cách thức ra các quyết định, quản trị các quá trình bên trong để đạt đến mục tiêu của tổ chức. Khái quát hơn, các khả năng tiềm tàng của một công ty là sản phẩm của cấu trúc tổ chức và hệ thống kiểm soát. Chúng xác định các quyết định được làm bằng cách nào và ở đâu trong tổ chức, các hành vi tưởng thưởng, các giá trị và chuẩn mực văn hoá của công ty.

Như là điều cốt yếu để tạo lợi thế cạnh tranh, các khả năng thường dựa trên sự phát triển, truyền dẫn, và trao đổi thông tin và kiến thức thông qua nguồn vốn nhân sự.¹⁸ Bởi vì, một nền tảng kiến thức gây dựng trên các hành động của công ty có thể không được tất cả các nhân viên hiểu một cách rõ ràng, mà chính sự lặp lại và thực hành sẽ làm tăng dần giá trị của các khả năng trong công ty. Nền tảng của rất nhiều khả năng của công ty nằm trong các kỹ năng và kiến thức của các nhân viên, thường là các chuyên gia trong các hoạt động chức năng. Vì thế, không nên đánh giá quá cường điệu giá trị của nguồn vốn con người trong việc phát triển và sử dụng các khả năng tiềm tàng và rốt cục là các năng lực cốt lõi. Các công ty cam kết phát triển các khả năng tiềm tàng của con người bên trong công ty nhằm duy trì được lợi thế cạnh tranh lâu dài so với các công ty không làm được điều này.

Các nhà lãnh đạo kinh doanh trong môi trường toàn cầu ngày càng ủng hộ quan điểm cho rằng kiến thức nằm trong nguồn nhân sự là nhân tố quan trọng nhất trong các khả năng của công ty và có thể là gốc rễ của tất cả các lợi thế cạnh tranh. Nhưng các công ty cũng phải có khả năng sử dụng các kiến thức mà họ có được, làm cho nó lan truyền đến mọi hoạt động của tổ chức. Có gợi ý cho rằng “trong kỷ nguyên thông tin mọi thứ đều phụ thuộc, còn kiến thức là trung tâm. Giá trị của một công ty không phải sinh ra từ các sự vật mà chính từ kiến thức, bí quyết, tài sản trí tuệ, năng lực – tất cả

¹⁶ R.W. Coff, 1999, "How buyers cope with uncertainty when acquiring firms in knowledge-intensive industries: Caveat emptor", *Organization Science*, 10:144-161;

¹⁷ C. E. Helfat & R. S. Raubitschek, 2000, "Product sequencing: Co-evolution of knowledge, capabilities and products," *Strategic Management Journal*, 21: 961-979.

¹⁸ M. A. Hitt, R. D. Ireland, & H. Lee, 2000, "Technological learning, knowledge management, firm growth and performance: An introductory essay," *Journal of Engineering and Technology Management*, 17:231-246

những thứ đó đều ở trong con người”¹⁹ Từ thực tế đó, thách thức đối với công ty là phải tạo ra một môi trường cho phép con người gắn kết các mảnh kiến thức cá nhân của họ sao cho trên phương diện tập thể các nhân viên có được kiến thức có tính tổ chức nhiều nhất có thể được.²⁰

Sự phân biệt giữa nguồn lực và khả năng tiềm tàng chủ yếu để hiểu điều gì đã sản sinh ra năng lực tạo sự khác biệt. Một công ty có thể có các nguồn lực độc đáo và đáng giá nhưng nếu nó không có khả năng tiềm tàng để sử dụng các nguồn lực đó một cách hiệu quả vẫn không thể tạo ra và duy trì khả năng tạo sự khác biệt. Điều đó cũng rất quan trọng để nhận thức rằng một công ty không nhất thiết phải có các nguồn lực độc đáo và đáng giá để thiết lập các khả năng khác biệt miễn là nó có những khả năng tiềm tàng mà đối thủ cạnh tranh không có. Ví dụ, Nhà điều hành cán thép mini Nucor được xem như một nhà cán thép hiệu quả nhất ở Mỹ. Nhưng năng lực khác biệt của Nucor về sản xuất thép chi phí thấp không phải do các nguồn lực độc đáo và đáng giá. Nucor có cùng các nguồn lực (máy móc, nhà xưởng, kỹ năng công nhân và bí quyết) như những nhà cán thép khác. Điều làm cho Nucor khác biệt chính là khả năng tiềm tàng độc đáo về quản trị các nguồn lực theo phương thức sinh lợi cao. Cụ thể là cấu trúc, hệ thống kiểm soát và văn hoá của Nucor khuyến khích hiệu quả ở tất cả các cấp của công ty.

Tóm lại, với một công ty để có năng lực khác biệt, nó phải có tối thiểu một nguồn lực độc đáo và đáng giá và các khả năng tiềm tàng (các kỹ năng) cần thiết để khai thác nguồn lực đó, hoặc một năng lực độc đáo để quản trị các nguồn lực chung. Năng lực tạo sự khác biệt của công ty là mạnh nhất khi nó sở hữu cả các nguồn lực độc đáo và đáng giá cùng với năng lực quản trị các nguồn lực đó.

Năng lực cốt lõi

Năng lực cốt lõi là các nguồn lực và khả năng của công ty được sử dụng như nguồn tạo ra lợi thế cạnh tranh. Năng lực cốt lõi làm cho một công ty có tính cạnh tranh và phẩm chất riêng có của nó. Năng lực cốt lõi phát sinh theo thời gian thông qua quá trình học tập, tích lũy một cách có tổ chức về cách thức khai thác các nguồn lực và khả năng khác nhau. Như một khả năng hành động, các năng lực cốt lõi là "đồ phục sức sang trọng của một công ty", các hoạt động mà công ty thực hiện tốt so với đối thủ cạnh tranh và thông qua đó nó làm tăng giá trị cho các hàng hóa và dịch vụ trong suốt thời gian dài.²¹

Không phải tất cả các nguồn lực và khả năng của công ty đều là các tài sản có tính chiến lược. Các tài sản có tính chiến lược phải có giá trị cạnh tranh và có tiềm năng sử dụng như một nguồn lợi thế cạnh tranh, thậm chí có thể có cả các nguồn lực và khả năng còn gây ra các bất lợi về mặt chiến lược bởi chúng nằm trong vùng mà công ty yếu trong so sánh với đối thủ. Do đó, có thể có một số nguồn lực và khả năng không được phát triển thành một năng lực cốt lõi. Các doanh nghiệp có sức mạnh tài chính có thể sử dụng nguồn lực này để mua các nhà xưởng thuê thêm nhân viên cần thiết tạo ra các sản phẩm cung cấp giá trị cho khách hàng. Tuy nhiên, các doanh nghiệp không có nguồn lực tài chính đủ mạnh, có thể bộc lộ điểm yếu của họ trong việc mua hay tạo dựng các khả năng

¹⁹ G. G. Dess & J. C. Picken, 1999, *Beyond Productivity*, New York: AMACOM.

²⁰ P. Coy, 2002, "High turnover, high risk", *Business Week(Special Issue)*, Spring, 24.

²¹ K. Hafeez, Y. B. Zhang, & N. Malak, 2002, "Core competence for sustainable competitive advantage: A structured methodology for identifying core competence", *IEEE Transactions on Engineering Management*, 49(1):28–35; C. K. Prahalad & G. Hamel, 1990, "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, 68(3): 79–93.

mới. Để thành công, các doanh nghiệp phải hướng tới các cơ hội của môi trường sao cho khả năng của nó có thể khai thác được, tránh phải đương đầu với những lĩnh vực mà nó có điểm yếu.²²

Vấn đề là để có lợi thế cạnh tranh bền vững công ty nên có bao nhiêu năng lực cốt lõi? Cách lời câu hỏi rất khác nhau. Công ty tư vấn McKinsey gợi ý cho các khách hàng của công ty là nên tìm ra ba đến bốn năng lực phục vụ trong khuôn khổ chiến lược của họ.²³ Việc hỗ trợ và nuôi dưỡng nhiều hơn bốn năng lực cốt lõi có thể gây cản trở cho công ty trong việc tập trung khai thác đầy đủ các năng lực của nó trên thị trường.

Các doanh nghiệp nên hành động dựa trên các năng lực cốt lõi của nó. Các hành động của Starbucks đã chứng tỏ luận điểm này. Đang tăng trưởng nhanh chóng, Starbucks quyết định có thể sử dụng Internet như một kênh phân phối nhằm đạt được sự tăng trưởng hơn nữa. Tuy nhiên, nó cũng nhanh chóng nhận ra rằng nó đang thiếu các khả năng cần thiết để phân phối sản phẩm của nó qua mạng một cách thành công, và rằng cà phê độc đáo của nó mới chính là lợi thế cạnh tranh chứ không phải là giao hàng. Với nhận thức như vậy, Starbucks đã đổi mới sự nhấn mạnh của nó vào các khả năng hiện tại để tạo giá trị thông qua chuỗi cung cấp của nó. Để làm điều đó, nó giảm bớt số nhà cung cấp từ 65 xuống còn 25 và thực hiện các hợp đồng dài hạn với những người trồng cà phê nhân. Công ty này cũng quyết định đặt các máy bán cà phê espresso ở các đơn vị đang căng thẳng. Các máy này giúp giảm chi phí cho Starbucks trong khi cung cấp các dịch vụ đã hoàn thiện cho khách hàng để họ có thể nhanh chóng rời khỏi hàng chờ. Sử dụng chuỗi cung cấp và khả năng phục vụ theo các cách thức đó cho phép Starbucks tăng cường lợi thế cạnh tranh về cà phê và độc đáo với các khách hàng đã tín nhiệm nó. Ngoài Starbucks, chúng ta còn có thể tìm thấy nhiều ví dụ về khai thác các năng lực cốt lõi. Đó là trường hợp của Exxon với năng lực tạo sự khác biệt trong ngành khai thác dầu mỏ, lọc dầu và tinh chế, trong năm 1974 đã chi đầu tư quá nhiều và ngành thiết bị văn phòng tự động hoá, là lĩnh vực mà nó không có khả năng. Nỗ lực này đã thất bại và Exxon phải bán đi hoạt động kinh doanh này vào những năm 1980. Trường hợp của Xerox còn cho thấy tầm quan trọng của quá trình tạo dựng các nguồn lực và năng lực thông qua chiến lược. Cuối những năm 1970, thị phần của công ty này về máy photo copy giảm xuống 50% vì các đối thủ cạnh tranh Nhật Bản, Canon và Ricoh đã quan chú ý đến các khả năng tạo sự khác biệt của họ, trong khi đó Xerox thì không. Kết quả là đầu những năm 1980, Canon và Ricoh đã bán các máy photo copy chất lượng cao, kỹ thuật vượt trội với mức giá chỉ xấp xỉ với Xerox. Để lấy lại thị phần đã mất, Xerox phải tư duy lại một cách cơ bản về cách thức mà họ tiến hành kinh doanh. Nó thực hiện một loạt các chiến lược chức năng để cải thiện về chất lượng và thiết kế sản phẩm, tránh lãng phí không cần thiết, giảm thời gian thiết kế sản phẩm mới. Mục đích của các chiến lược này là phát triển các nguồn lực và năng lực tránh để cho Canon và Ricoh giành thị phần khỏi tay Xerox.

Tạo dựng các năng lực cốt lõi

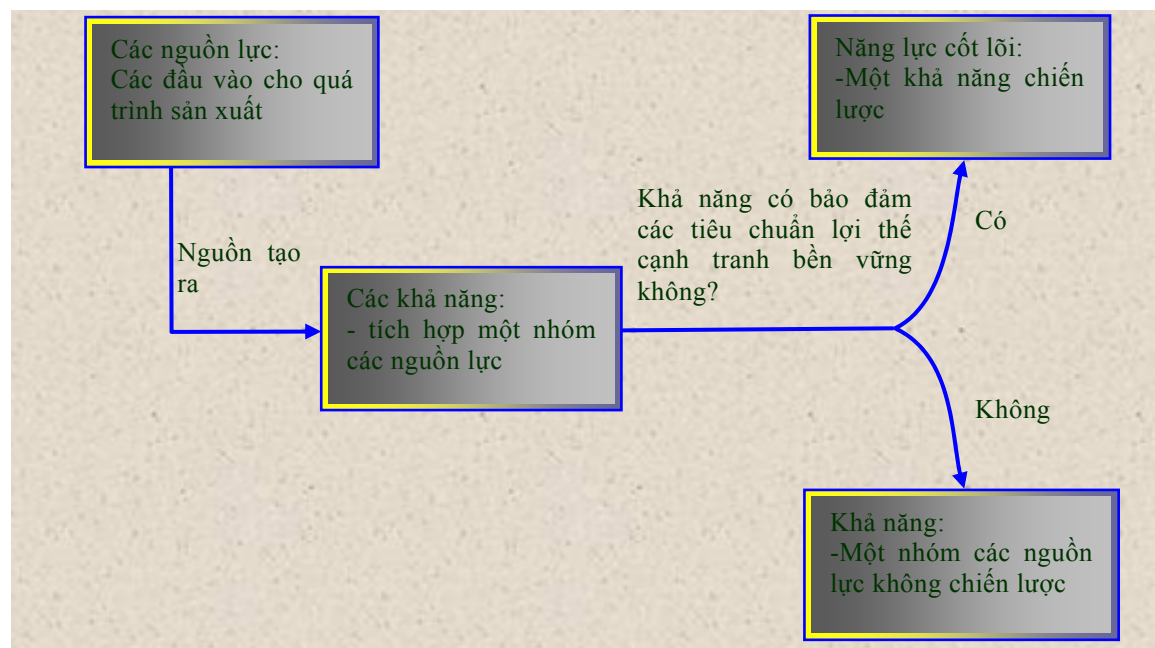
Có hai công cụ giúp các công ty nhận diện và tạo dựng các năng lực cốt lõi. Công cụ thứ nhất bao gồm bốn tiêu chuẩn cụ thể của lợi thế cạnh tranh bền vững mà công ty có thể sử dụng để xác định các nguồn lực và khả năng có tiềm năng trở thành các năng lực cốt lõi hay không. Công cụ thứ hai

²² C. Bowman, 2001, " "Value" in the resource-based view of the firm: A contribution to the debate", *Academy of Management Review*, 26: 501-502.

²³ C. Ames, 1995, "Sales soft? Profits flat? It's time to rethink your business", *Fortune*, June 25, 142-146.

là phân tích chuỗi giá trị. Công ty có thể sử dụng công cụ này để chọn ra các năng lực tạo giá trị cần được duy trì, nâng cấp, hay phát triển và các năng lực cần mua từ bên ngoài

Hình 3-4: Năng lực cốt lõi như một khả năng chiến lược



Bốn tiêu chuẩn của lợi thế cạnh tranh bền vững

Các năng lực cốt lõi phải bảo đảm bốn tiêu chuẩn của lợi thế cạnh tranh bền vững: *đáng giá, hiếm, khó bắt chước, không thể thay thế*. Các khả năng tiềm tàng không thỏa mãn bốn tiêu chuẩn của lợi thế cạnh tranh bền vững không phải là năng lực cốt lõi. Như vậy, mỗi năng lực cốt lõi là một khả năng, nhưng không phải khả năng nào cũng trở thành năng lực cốt lõi. Trên phương diện điều hành, một khả năng là một năng lực cốt lõi, nó phải bảo đảm "*đáng giá và không thể thay thế nếu đứng trên quan điểm khách hàng, và độc đáo, không thể bắt trước nếu đứng trên quan điểm của các đối thủ*"²⁴

Chỉ có thể đạt được lợi thế cạnh tranh bền vững khi các đối thủ cạnh tranh thất bại trong các nỗ lực nhân bản các lợi ích chiến lược của công ty. Như vậy trong một khoảng thời gian nhất định công ty có thể thu được một lợi thế cạnh tranh bởi việc sử dụng các khả năng đáng giá, hiếm và khó bắt chước. Khoảng thời gian đó dài hay ngắn tùy thuộc vào khả năng bắt chước thành công của đối thủ. Lợi thế cạnh tranh bền vững chỉ khi nó thỏa mãn cả bốn tiêu chuẩn

Bảng Error! No text of specified style in document.-3: CÁC TIÊU CHUẨN XÁC ĐỊNH NĂNG LỰC CỐT LỐI

Tiêu chuẩn	Nội dung
Các khả năng đáng giá	- Giúp công ty hóa giải các đe dọa và khai thác các cơ hội
Các khả năng hiếm	- Không có trong nhiều đối thủ

²⁴ C. H. St. John & J. S. Harrison, 1999, "Manufacturingbased relatedness, synergy, and coordination", *StrategicManagement Journal*, 20: 129-145.

Khả năng khó bắt chước

- Về lịch sử: văn hóa và nhãn hiệu đáng giá, độc đáo
- Nhân quả không rõ ràng: các nguyên nhân và công dụng của một năng lực không rõ ràng
- Tính phức tạp xã hội: các quan hệ quốc tế, tin cậy, và bạn bè giữa các nhà quản trị, nhân viên, nhà cung cấp và khách hàng
- Không có chiến lược tương đương

Khả năng không thay thế

Đáng giá

Các khả năng đáng giá cho phép công ty khai thác các cơ hội và hóa giải các đe dọa từ môi trường bên ngoài. Bằng việc khai thác một cách hữu hiệu các cơ hội công ty có thể tạo giá trị cho khách hàng. Đôi khi các khả năng của công ty có thể trở thành đáng giá thông qua các sửa đổi để hoàn thiện khả năng của họ. Ví dụ, những người duyệt web với mục đích mua sắm cảm thấy các trang web cung cấp thông tin chưa đủ để ra quyết định mua trực tuyến. Hiện nay mới chỉ có xấp xỉ 3% người duyệt web quyết định mua, và 97% còn lại không thể chuyển cuộc viếng thăm trang web thành việc mua sắm. Tuy nhiên, nếu công ty biết cách sửa đổi website của họ để tạo giá trị cho người đến thăm trang web, giúp họ có đầy đủ các thông tin cho quyết định mua, tỷ lệ chuyển đổi người đến thăm trang web thành người mua sẽ cao hơn. Trong trường hợp này, khả năng đáng giá chuyển người đến thăm thành người mua.

Hiếm

Các khả năng hiếm nghĩa là khả năng này không có hoặc rất ít đối thủ cạnh tranh có được khả năng đó. Câu hỏi cơ bản để các nhà quản trị nhận ra tính hiếm của một khả năng là "các đối thủ của công ty có khả năng này không? Và bao nhiêu đối thủ có khả năng như vậy?". Các khả năng có ở nhiều đối thủ cạnh tranh sẽ không phải là lợi thế cạnh tranh cho tất cả các đối thủ có được nó. Các nguồn lực và khả năng đáng giá nhưng phổ biến là các nguồn làm cân bằng cạnh tranh.²⁵

Khó bắt chước

Các khả năng khó bắt chước là những khả năng mà các đối thủ không dễ dàng phát triển được nó. Có ba nguyên nhân tạo ra khả năng khó bắt chước.

Thứ nhất, khả năng đó được tạo ra từ một điều kiện lịch sử độc đáo. "Như một quá trình tiến hóa, công ty có được các kỹ năng, các khả năng và các nguồn lực duy nhất đối với nó, phản ánh con đường phát triển đặc thù của họ về mặt lịch sử"²⁶ Các doanh nghiệp đôi khi có được các khả năng độc đáo bởi nó ở đúng thời điểm, đúng vị trí. Một doanh nghiệp có một văn hóa tổ chức độc đáo và đáng giá trong giai đoạn lịch sử ban đầu của nó "có thể có một lợi thế mà đối thủ không thể bắt chước một cách hoàn hảo nếu chúng không thành lập trong giai đoạn lịch sử đó"²⁷. Bởi trong giai đoạn đó các giá trị hữu ích về cạnh tranh thì ít và các niềm tin ảnh hưởng mạnh mẽ đến sự phát triển văn hóa của công ty.

Lý do thứ hai là sự mơ hồ về quan hệ nhân quả giữa các khả năng của công ty và lợi thế cạnh tranh của nó làm cho đối thủ khó bắt chước.²⁸ Trong trường hợp này đối thủ khó có thể hiểu cách

²⁵ J. B. Barney, 1995, "Looking inside for competitive advantage", *Academy of Management Executive*, 9(4):, 52.

²⁶ J.B.Barney (1999)," How a firm's capabilities affect boundary decisions",*Sloan management Review* (40)3, 141.

²⁷ J. B. Barney, 1991, "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17: 108

²⁸ A.W. King & C. P. Zeithaml, 2001, Competencies and firm performance: Examining the causal ambiguity paradox, *Strategic Management Journal*, 22: 75–99

thức công ty chuyển hóa khả năng thành lợi thế cạnh tranh như thế nào. Do đó, các đối thủ không biết chắc phải phát triển khả năng gì và nhận diện các khả năng ra sao để có thể có được lợi thế cạnh tranh.

Lý do thứ ba là sự phức tạp xã hội. Có thể có một vài, mà thường là rất nhiều các khả năng của công ty là sản phẩm của các hiện tượng xã hội phức tạp. Các quan hệ quốc tế, lòng tin, các quan hệ bạn bè giữa những nhà quản trị với nhau và giữa những nhà quản trị với nhân viên, danh tiếng của công ty với các nhà cung cấp và khách hàng là ví dụ của các khả năng mang tính phức tạp xã hội.

Không thể thay thế

Các khả năng không thể thay thế nghĩa là không có sự tương đương chiến lược. Hai nguồn lực (hay nhóm nguồn lực) của công ty đáng giá được gọi là tương đương chiến lược nếu mỗi nguồn lực có thể khai thác một cách riêng rẽ vẫn tạo ra cùng một chiến lược"²⁹. Nói chung các khả năng càng khó nhận thấy càng khó có thể tìm ra cái thay thế và càng thách thức với các đối thủ nếu nó muốn bắt chước chiến lược tạo giá trị. Các kiến thức cụ thể của công ty, các mối quan hệ dựa trên sự tin cậy giữa các nhà quản trị và nhân viên, các quan hệ con người là những ví dụ về các khả năng khó nhận diện và khó thay thế.

Tóm lại, lợi thế cạnh tranh bền vững chỉ có thể tạo ra bằng các khả năng đáng giá, hiếm, khó bắt chước và không thể thay thế. Bảng ... nêu ra các kết cục và hàm ý kết hợp bốn tiêu chuẩn bền vững. Các phân tích mà bảng chỉ ra giúp các nhà quản trị xác định giá trị chiến lược của các khả năng trong công ty.

Bảng Error! No text of specified style in document.-4: CÁC KẾT CỤC CỦA VIỆC KẾT HỢP CÁC TIÊU CHUẨN BỀN VỮNG

Đáng giá	Hiếm	Dễ bắt chước	Không thay thế	Kết cục	Hàm ý thực hiện
Không	Không	Không	Không	Bất lợi cạnh tranh	Thu nhập dưới trung bình
Có	Không	Không	Không/có	Bình đẳng	Thu nhập trung bình
Có	Có	Không	Không/Có	Lợi thế cạnh tranh tạm thời	Thu nhập từ trung bình đến trên trung bình
Có	Có	Có	Có	Lợi thế cạnh tranh bền vững	Thu nhập trên trung bình

3.3.2. Phân tích tính lâu bền chiến của lợi thế cạnh tranh

Vấn đề mà chúng ta cần giải quyết ở đây là lợi thế cạnh tranh tồn tại bao lâu một khi nó đã được tạo lập? Tính lâu bền của một lợi thế cạnh tranh nào đó là gì khi mà các công ty khác cũng tìm cách phát triển các năng lực khác biệt để giành lợi thế cạnh tranh? Câu trả lời tùy thuộc vào ba nhân tố:

²⁹ Barney (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, 111.

rào cản của sự bắt chước, năng lực của các đối thủ cạnh tranh, và tính năng động chung của môi trường ngành.

Rào cản bắt chước

Một công ty có lợi thế cạnh tranh sẽ nhận được lợi nhuận cao hơn trung bình ngành. Lợi nhuận này như một tín hiệu tới các đối thủ cạnh tranh rằng công ty đang sở hữu một số năng lực tạo sự khác biệt có giá trị cho phép nó tạo ra năng lực vượt trội. Một lẽ tự nhiên, các đối thủ của nó sẽ cố gắng nhận diện và bắt chước các năng lực của công ty. Khi các đối thủ bắt chước thành công, họ có thể san bằng những lợi nhuận vượt trội của công ty. Các đối thủ sẽ bắt chước những năng lực khác biệt của công ty nhanh đến mức nào? Đó là câu hỏi quan trọng, bởi vì tốc độ bắt chước có liên quan tới tính lâu bền với lợi thế cạnh tranh của công ty. Nếu những thứ khác giữ không đổi, đối thủ cạnh tranh bắt chước các năng lực khác biệt của công ty càng nhanh, tính lâu bền của lợi thế cạnh tranh càng giảm và yêu cầu cải thiện liên tục các năng lực để ngăn cản bước tiến của những người bắt chước là hết sức cấp thiết.

Điều quan trọng cần nhận thức, đó là, hầu như mọi năng lực cốt lõi cuối cùng đều bị đối thủ bắt chước. Vấn đề chỉ là thời gian mà thôi. Thời gian để đối thủ cạnh tranh bắt chước một năng lực khác biệt càng lâu thì càng có cơ hội để công ty tạo dựng vị thế thị trường mạnh và danh tiếng với khách hàng, vì thế, sau đó càng gây khó khăn cho các đối thủ muốn tấn công. Hơn nữa thời gian bắt chước càng lâu càng có cơ hội cho công ty bị bắt chước có thời gian để tăng cường năng lực của họ, hoặc tạo dựng các năng lực khác mà có thể giữ cho nó giữ vị thế đứng đầu so với các đối thủ.

Các rào cản đối với sự bắt chước là yếu tố chính quyết định của tốc độ bắt chước. Các rào cản đối với sự bắt chước là những nhân tố có thể gây khó khăn cho một đối thủ sao chép một hay nhiều năng lực tạo sự khác biệt của công ty. Rào cản bắt chước càng lớn thế cạnh tranh của công càng bền vững cho lợi ty

Sự bắt chước các nguồn lực. Nói chung các năng lực tạo sự khác biệt dựa trên các nguồn lực hữu hình đáng giá và độc đáo như nhà xưởng và thiết bị mà công ty đang sở hữu là các năng lực dễ bắt chước nhất. Với các nguồn lực như vậy, đối thủ có thể dễ dàng nhận ra và có thể mua sắm trên thị trường tự do. Ví dụ, nếu lợi thế cạnh tranh của một công ty là do nó sở hữu duy nhất các nhà xưởng chế tạo có qui mô hiệu quả, các đối thủ cạnh tranh có thể dịch chuyển khá nhanh để thiết lập các nhà xưởng tương tự. Mặc dù Ford giành được lợi thế cạnh tranh so với General Motor vào những năm 1920 bằng việc áp dụng công nghệ lắp ráp theo dây chuyền để sản xuất ô tô, GM đã nhanh chóng bắt chước sự cải tiến đó. Hiện tại, một quá trình tương tự cũng xuất hiện trong ngành chế tạo ô tô khi các công ty cố gắng bắt chước hệ thống sản xuất nổi tiếng của Toyota, hệ thống mà tạo nền tảng cho hầu hết lợi thế cạnh tranh của nó trong những năm 1970 và 1980. Ngay lập tức nhà máy Saturn của GM là một cố gắng tái tạo hệ thống sản xuất của Toyota.

Các nguồn lực vô hình có thể khó bắt chước hơn nhiều. Điều này đặc biệt đúng đối với nhãn hiệu. Các nhãn hiệu rất quan trọng bởi vì nó biểu trưng cho danh tiếng của công ty. Ví dụ trong ngành thiết bị di chuyển trên mặt đất hạng nặng nhãn hiệu Caterpillar đồng nghĩa với chất lượng cao, dịch vụ hậu mãi và hỗ trợ vượt trội. Tương tự, nhãn hiệu St. Michael được nhà bán lẻ lớn nhất nước Anh Marks & Spencer và một trong số các công ty sinh lợi nhất thế giới sử dụng biểu trưng

cho quần áo chất lượng cao và giá hợp lý. Các khách hàng thường bày tỏ sự ưa thích đối với các sản phẩm của các công ty như thế bởi vì nhãn hiệu là một sự bảo đảm quan trọng cho chất lượng cao. Mặc dù các đối thủ cạnh tranh cũng thích bắt chước các nhãn hiệu nổi tiếng đã được thiết lập nhưng luật pháp không cho phép họ làm điều đó.

Các bí quyết về công nghệ và marketing cũng là những nguồn lực quan trọng. Tuy vậy, không giống như nhãn hiệu, marketing chuyên biệt của công ty và bí quyết công nghệ có thể tương đối dễ bị bắt chước hơn. Sự di chuyển các chuyên gia marketing giỏi giữa các công ty có thể tạo điều kiện cho sự phổ biến rộng rãi của bí quyết. Ví dụ, trong những năm 1970, Ford được coi là người làm marketing tốt nhất trong số ba công ty ô tô lớn của Mỹ. Năm 1979 nó mất đi nhiều các bí quyết marketing của mình cho Chrysler khi Lee Iacocca - người làm marketing thành công nhất- gia nhập Chrysler. Iacocca sau đó thuê nhiều người làm marketing cấp cao của Ford làm việc với ông ta ở Chrysler. Khái quát hơn nữa, các chiến lược marketing thành công tương đối dễ bị bắt chước, bởi vì nó quá hiển hiện với đối thủ cạnh tranh. Do vậy, Coca bắt chước nhanh chóng nhãn hiệu Diet Pepsi của Pepsi bằng cách đưa ra nhãn hiệu Diet Coke.

Về mặt lý luận các bí quyết công nghệ, hệ thống bản quyền tương đối miễn dịch với bắt chước. Các bản quyền cho nhà đầu tư về sản phẩm mới một sự chấp thuận dành quyền cho sản xuất 20 năm. Ví dụ công ty công nghệ sinh học Immunex khám phá và được bản quyền về một sản phẩm sinh học để điều trị bệnh viêm khớp - đó là Enbrel. Sản phẩm này có khả năng làm ngừng cơ chế gây bệnh dẫn đến bệnh viêm khớp, mà trước đây người ta hoàn toàn chỉ điều trị bằng cách làm giảm triệu chứng của bệnh. Được sự phê chuẩn FDA năm 1998, sản phẩm này đã đưa ra bán với doanh số trên 400 triệu USD trong năm đầu tiên trên thị trường, và sinh ra thu nhập cho Immunex khoảng 2 tỷ USD hàng năm. Mặc dù đây là một tiềm năng thị trường khổng lồ, nhưng bản quyền của Immunex đã chặn đứng các đối thủ cạnh tranh đối với sản phẩm Enbrel của mình. Tuy nhiên, cũng có nhiều phát minh khác không dễ dàng được bảo vệ với sự bắt chước bằng hệ thống bản quyền như đối với sản phẩm sinh học. Ví dụ, trong kỹ thuật điện tử và máy tính, thường có thể là các bản quyền phát minh chung.

Bắt chước các khả năng.

Bắt chước các khả năng của một công ty sẽ khó hơn bắt chước các nguồn lực hữu hình và vô hình, đơn giản bởi vì khả năng của một công ty, người bên ngoài thường là không nhìn thấy được. Vì các khả năng dựa trên cách thức ra quyết định và các quá trình quản trị ở sâu trong công ty, người bên ngoài rất khó cho nhận ra. Ví dụ, người bên ngoài khó có thể nhận dạng một cách chính xác lý do tại sao 3M phát triển sản phẩm mới thành công như vậy, và tại sao Nhà sản xuất thép Nucor thành công, tại sao Cisco có thể luôn đứng ở tuyến đầu của thị trường thiết bị mạng.

Bản chất khó nhận dạng của các khả năng cũng không đủ để ngăn chặn sự bắt chước. Trên phương diện lý luận, các đối thủ cạnh tranh vẫn có thể hiểu được cách thức vận hành của một công ty bằng cách thuê người từ công ty đó. Tuy nhiên, các khả năng của một công ty cũng hiếm khi chỉ tập trung vào một cá nhân. Có thể không một cá nhân nào trong tổ chức có thể nắm hết tổng thể của các thủ tục vận hành nội bộ. Trong trường hợp đó thuê người từ công ty thành công để bắt chước các năng lực chủ yếu của nó là vô ích.

Nói tóm lại bởi vì các nguồn lực dễ bị bắt chước hơn các khả năng, các năng lực tạo sự khác biệt dựa trên khả năng độc đáo có thể sẽ bền lâu hơn (ít bị bắt chước) hơn là dựa trên cơ sở các nguồn lực. Điều đó dường như có vẻ thích hợp cho việc tạo lập nền tảng cho lợi thế cạnh tranh lâu dài.

Năng lực của các đối thủ cạnh tranh

Theo nghiên cứu của Pankaj Ghemawat, về phía đối thủ cạnh tranh yếu tố quyết định chủ yếu năng lực bắt chước của họ đối với lợi thế cạnh tranh của một công ty khác là do bản chất của những cam kết chiến lược trước đó của đối thủ cạnh tranh. *Cam kết chiến lược, theo Ghemawat là sự gắn bó của một công ty với một cách thức tiến hành kinh doanh cụ thể, đó là, sự phát triển một bộ các nguồn lực và năng lực và năng lực.* Quan điểm của Ghemawat là một khi công ty đã tạo ra một cam kết chiến lược, nó sẽ rất khó khăn trong việc tìm cách đáp ứng với sự cạnh tranh mới nếu nó phải từ bỏ sự cam kết này. Do đó, khi các đối thủ cạnh tranh đã hoàn toàn gắn với các cam kết được thiết lập lâu dài với một cách thức kinh doanh, nó có thể bắt chước rất chậm với một sự cải tiến lợi thế cạnh tranh của công ty. Do đó lợi thế cạnh tranh sẽ tương đối bền.

Một yếu tố khác quyết định khả năng của các đối thủ cạnh tranh đối phó với lợi thế cạnh tranh của một công ty là *khả năng hấp thụ- đó là khả năng của một doanh nghiệp có thể nhận diện, đánh giá, đồng hoá, và sử dụng các kiến thức mới.* Ví dụ, trong những năm 1960 và 1970, Toyota phát triển một lợi thế cạnh tranh trên cơ sở sự cải tiến hệ thống sản xuất mềm dẻo chi phí thấp (Lean Production Systems), các đối thủ cạnh tranh như General Motor đã bắt chước cải tiến này rất chậm, chủ yếu bởi vì họ thiếu năng lực hấp thụ cần thiết. General Motor là một tổ chức quá quan liêu và hướng nội, do đó, nó rất khó nhận diện, đánh giá, đồng hoá và sử dụng các kiến thức mới trên cơ sở hệ thống sản xuất mềm dẻo chi phí thấp. Thực vậy, rất lâu sau General Motor đã nhận ra và hiểu được tầm quan trọng của hệ thống sản xuất này, công ty vẫn phải gắng sức vật lộn để đồng hoá và sử dụng kiến thức đã học được. Nói cách khác, tính ì nội bộ có thể gây ra khó khăn cho các đối thủ cạnh tranh để đáp ứng với một đối thủ khác đang chiếm vị thế cạnh tranh về sản phẩm mới hay quá trình mới – hay trên cơ sở cải tiến.

Pha trộn cả hai nhân tố cam kết chiến lược và khả năng hấp thụ kém sẽ hạn chế khả năng của các đối thủ cạnh tranh bắt chước lợi thế cạnh tranh của một đối thủ khác, đặc biệt khi lợi thế cạnh tranh phát sinh từ cải tiến sản phẩm hay quá trình. Đây chính là lý do tại sao, khi các cải tiến định dạng lại các quy tắc cạnh tranh trong một ngành giá trị thường di trú từ tay các đối thủ cạnh tranh cũ đến những doanh nghiệp mới đang hoạt động với mô hình kinh doanh mới.

Mức năng động của ngành

Một môi trường ngành năng động là môi trường mà trong đó sự thay đổi diễn ra nhanh chóng. Trong hầu hết các ngành năng động có khuynh hướng cải tiến sản phẩm rất cao, ví dụ ngành điện tử tiêu dùng, ngành máy tính cá nhân. Tốc độ cải tiến nhanh trong các ngành năng động có nghĩa là chu kỳ sống của sản phẩm sẽ ngắn lại và lợi thế cạnh tranh có thể chuyển dịch rất nhanh. Một công ty hôm nay có lợi thế cạnh tranh có thể có vị thế thị trường mạnh, ngày mai có thể bị đánh bởi sự cải tiến của một đối thủ cạnh tranh.

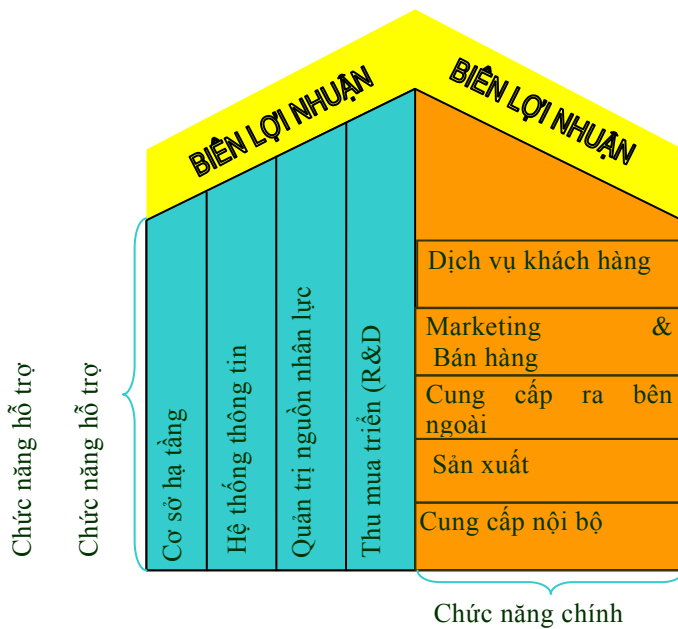
Trong ngành máy tính cá nhân, sự tăng lên nhanh chóng về năng lực tính toán trong hai thập kỷ vừa qua đã ảnh hưởng lớn đến mức độ cải tiến và môi trường về như hỗn loạn. Phản ánh sự liên tục cải tiến, cuối những năm 1970, đầu những năm 1980 Apple Computer có lợi thế cạnh tranh trên

toàn ngành nhờ sự cải tiến của nó. Năm 1981, IBM chiếm lại lợi thế với việc đưa ra chiếc máy tính cá nhân đầu tiên của mình. Tuy nhiên, đến giữa những năm 1980, IBM để mất lợi thế cạnh tranh vào tay nhà chế tạo có năng lực nhân bản cao là Compaq, công ty này đã đánh bại IBM trong cuộc chạy đua để đưa ra máy tính dựa trên chip Intel 386. Đến lượt mình, trong những năm 1990 Compaq lại để mất lợi thế cạnh tranh vào các công ty như Dell, Gateway, những người đi tiên phong về phương thức giao hàng chi phí thấp sử dụng Internet như một công cụ bán hàng trực tiếp.

Tóm lại, tính lâu bền của lợi thế cạnh tranh trong một công ty phụ thuộc vào ba yếu tố: độ cao của rào cản bắt chước, năng lực của các đối thủ cạnh tranh trong việc bắt chước các cải tiến của nó, và mức độ năng động chung của ngành. Khi rào cản bắt chước thấp, năng lực của đối thủ tràn trề, và môi trường rất năng động với những cải tiến liên tục theo thời gian thì lợi thế cạnh tranh của dường như rất dễ bị dịch chuyển. Mặt khác, ngay cả trong những ngành như vậy, một công ty cũng có thể đạt được lợi thế cạnh tranh lâu dài nếu như nó có thể đầu tư để tạo dựng các rào cản bắt chước.

3.4. CHUỖI GIÁ TRỊ, VÀ SỰ SÁNG TẠO GIÁ TRỊ

Chúng ta có thể tự hỏi các chức năng trong công ty như sản xuất, marketing, R&D, dịch vụ, hệ thống thông tin, quản trị vật liệu, và quản trị nguồn nhân lực đang góp những gì vào quá trình tạo ra giá trị. *Thuật ngữ chuỗi giá trị chỉ ý tưởng coi một công ty là một chuỗi các hoạt động chuyển hoá các đầu vào thành các đầu ra tạo giá trị cho khách hàng.* Quá trình chuyển hoá các đầu vào thành đầu ra bao gồm một số hoạt động chính và các hoạt động hỗ trợ. Mỗi hoạt động làm tăng



thêm giá trị cho sản phẩm.

Hình 3-5: CHUỖI GIÁ TRỊ

3.4.1. Các hoạt động chính

Các hoạt động chính phải thực hiện với việc thiết kế, tạo ra và giao sản phẩm cũng như các hoạt động marketing các dịch vụ hậu mãi và hỗ trợ. Trong chuỗi giá trị mô tả ở Hình 3-5, các hoạt động chính chia làm bốn hoạt động: R&D, sản xuất, marketing, và dịch vụ.

Nghiên cứu và phát triển(R&D)

liên quan đến việc thiết kế sản phẩm và thiết kế quy trình sản xuất. Mặc dù chúng ta nghĩ về R&D thường liên tưởng đến thiết kế sản phẩm vật chất và quá trình sản xuất trong các doanh nghiệp chế tạo, song nhiều đơn vị dịch vụ cũng thực hiện R&D. Ví dụ, các ngân hàng cạnh tranh với nhau bằng việc phát triển các sản phẩm tài chính mới, và các phương thức mới để đưa sản phẩm này đến khách hàng. Công việc ngân hàng trực tuyến và các thẻ nợ thông minh là hai ví dụ gần đây về thành quả của phát triển sản phẩm mới trong ngành ngân hàng.

Bằng thiết kế sản phẩm vượt trội, R&D có thể tăng tính năng của các sản phẩm làm cho nó thêm hấp dẫn với khách hàng. Công việc của R&D có thể làm cho quá trình sản xuất hiệu quả hơn, do đó, hạ thấp chi phí sản xuất. Theo cả hai cách, chức năng R&D trong doanh nghiệp đều có thể tạo ra giá trị. Ví dụ ở Intel tạo ra giá trị cả bằng phát triển các bộ vi xử lý mạnh hơn, và bằng việc giúp khai phá các quá trình chế tạo hiệu quả hơn (trong liên kết với những người cung cấp thiết bị).

Sản xuất liên quan đến việc tạo ra sản phẩm hay dịch vụ. Chức năng sản xuất của một công ty tạo ra giá trị bằng việc thực hiện các hoạt động của nó một cách hiệu quả, do đó hạ thấp chi phí. Sản xuất cũng có thể tạo ra giá trị bằng việc thực hiện các hoạt động của nó theo cách thức gắn với chất lượng sản phẩm cao, điều này dẫn đến sự khác biệt và chi phí thấp mà cả hai đều tạo ra giá trị cho công ty.

Chức năng marketing và bán hàng

của một công ty cũng giúp tạo ra giá trị trong một số hoạt động. Thông qua định vị nhãn hiệu và quảng cáo chức năng marketing có thể tăng giá trị mà khách hàng nhận thức được trong sản phẩm của công ty. Hơn nữa các hoạt động này giúp tạo ra một ấn tượng dễ chịu về sản phẩm của công ty trong tâm trí của khách hàng, do đó nó làm tăng giá trị. Ví dụ, trong những năm 1980 công ty Pháp Perrier làm công việc đáng thán phục để thuyết phục các khách hàng Mỹ rằng nước ga đóng chai nhỏ trị giá 1,5 USD/chai thích hơn mức giá xấp xỉ 50 cent mà mất công thu lượm, đóng chai và phân phối nước. Chức năng marketing của Perrier đã tăng giá trị mà khách hàng gán cho sản phẩm. Marketing và bán hàng cũng có thể tạo ra giá trị bằng việc khám phá nhu cầu khách hàng và truyền thông trở lại cho chức năng R&D của công ty để nó có thể thiết kế sản phẩm phù hợp hơn với nhu cầu đó.

Vai trò của dịch vụ khách hàng trong một công ty là cung cấp dịch vụ hậu mãi và hỗ trợ. Chức năng này có thể tạo ra sự nhận thức về giá trị vượt trội trong tâm trí khách hàng bằng việc giải quyết các vấn đề của khách hàng và hỗ trợ khách hàng sau khi họ mua sản phẩm. Ví dụ, Caterpillar nhà chế tạo ở Mỹ về các sản phẩm máy hạng nặng di chuyển trên mặt đất, có thể cung cấp các chi tiết dự trữ đến bất kỳ nơi nào trên thế giới trong phạm vi 24 giờ, do đó cực tiểu thời gian ngừng máy mà khách hàng của nó phải chịu khi máy móc của Caterpillar bị hỏng hóc. Đây là một khả năng hỗ trợ cực kỳ đáng giá trong ngành mà sự ngừng máy là rất tốn kém. Chính điều này giúp

tăng giá trị mà khách hàng gán cho các sản phẩm của Caterpillar, và do đó giá mà Caterpillar có thể đòi hỏi cũng cao hơn.

3.4.2. Các hoạt động hỗ trợ

Các hoạt động hỗ trợ cung cấp các đầu vào cho phép các hoạt động chính xảy ra

Chức năng quản trị vật liệu (hay logistic) làm dịch chuyển vật chất qua toàn bộ chuỗi giá trị từ thu mua đến sản xuất và phân phối. Hiệu quả gắn với hoạt động của nó có thể làm hạ thấp đáng kể chi phí do đó tạo ra nhiều giá trị hơn. Wal-mart một nhà bán lẻ khổng lồ của Mỹ được cho là quản trị vật liệu hiệu quả nhất trong ngành bán lẻ. Bằng việc kiểm soát chặt chẽ luồng hàng hoá từ các nhà cung cấp qua hệ thống kho và đến tận tay khách hàng, Wal-mart đã tránh được việc phải giữ lượng tồn kho quá lớn. Hạ thấp tồn kho nghĩa là hạ thấp chi phí, do đó tạo ra nhiều giá trị hơn.

Quản trị nguồn nhân lực

Đảm bảo rằng công ty có các kỹ năng phù hợp để thực hiện nhiệm vụ làm tăng giá trị của mình một cách hiệu quả. Chức năng quản trị nguồn nhân lực cũng thực hiện công việc nhằm đảm bảo rằng con người được đào tạo, huấn luyện, động viên và thù lao một cách đầy đủ để thực hiện các nhiệm vụ làm tăng giá trị của họ.

Hệ **thống** thông tin dùng để chỉ (một cách phổ biến) hệ thống điện tử cho quản trị tồn kho, theo dõi bán hàng, định giá sản phẩm, bán sản phẩm, đáp ứng các yêu cầu về dịch vụ khách hàng... Hệ thống thông tin khi kết hợp với đặc tính truyền thông của Internet đang hứa hẹn khả năng biến đổi cách thức quản lý có hiệu quả và hữu hiệu các hoạt động khác nhau nhằm tạo ra giá trị. Cisco đã sử dụng hệ thống thông tin trên cơ sở Internet để biến đổi một cách sâu sắc phương thức thực hiện các chức năng marketing, bán hàng và dịch vụ, thu được hiệu quả đáng kể trong quá trình. Wal-mart là một ví dụ khác về việc sử dụng hệ thống thông tin để thay đổi đáng kể cách thức kinh doanh. Chức năng quản trị vật liệu của Wal-mart có thể theo dõi hỗn hợp sản phẩm và việc bán từng loại hàng cụ thể rất chặt chẽ. Wal-mart hiếm khi phải giữ các hàng hoá không cần dùng, do đó làm giảm chi phí, và lại công ty cũng có khả năng cung cấp hỗn hợp sản phẩm đúng đắn tới khách hàng, do đó làm tăng nhận thức về giá trị khách hàng gán cho Wal-mart.

Cơ sở hạ tầng của công ty có đặc tính hơi khác so với các hoạt động hỗ trợ khác. Cơ sở hạ tầng nghĩa là muốn nói đến bối cảnh diễn ra các hoạt động tạo giá trị khác. Cơ sở hạ tầng bao gồm cấu trúc tổ chức, hệ thống kiểm soát và văn hoá công ty. Bởi vì, trong công ty các nhà quản trị cấp cao có thể dùng ảnh hưởng đáng kể của mình đến những điều này, họ cũng có thể xem như là một bộ phận của cơ sở hạ tầng của công ty. Thực vậy, thông qua lãnh đạo mạnh, các nhà quản trị có thể định hướng một cách có ý thức cơ sở hạ tầng của công ty, và qua nó, thực hiện tất cả các hoạt động sáng tạo giá trị khác trong công ty.

3.4.3. Các mục tiêu đan chéo các chức năng

Việc đạt được sự vượt trội về hiệu quả, chất lượng, cải tiến và đáp ứng khách hàng yêu cầu các chiến lược bao quát một số các hoạt động tạo giá trị nhất định. Thực vậy, các mục tiêu này có thể được xem như là xuyên qua các chức năng tạo giá trị khác nhau trong công ty. Đạt được chức năng này yêu cầu một sự kết hợp chéo các chức năng một cách đáng kể.

3.4.4. Khai thác ngoại lực

Khai thác nguồn bên ngoài (outsourcing) hay khai thác ngoại lực là việc mua sắm các hoạt động tạo giá trị từ các nhà cung cấp bên ngoài. Trong các ngành có tính toàn cầu hóa cao, khuynh hướng khai thác nguồn bên ngoài càng tăng nhanh.

Trong một số ngành, hầu như các công ty đều có thể tìm kiếm giá trị thông qua việc khai thác bên ngoài một cách hữu hiệu. Các ngành như chế tạo ô tô và gần đây là điện tử là những ví dụ rõ ràng về tình thế này. Khai thác nguồn bên ngoài có thể trở nên rất hữu hiệu bởi có rất ít, nếu không muốn nói là không có công ty nào có đủ các nguồn lực và khả năng về tất cả các hoạt động chủ yếu cũng như hỗ trợ để tạo giá trị. Hơn nữa, các hoạt động khai thác nguồn bên ngoài mà công ty thiếu năng lực, nó có thể tập trung vào các lĩnh vực mà nó có thể tạo ra sự vượt trội.

Các nghiên cứu khác cũng lưu ý rằng khai thác các nguồn bên ngoài sẽ không hiệu quả nếu không có các khả năng bên trong để kết hợp với các nguồn bên ngoài một cách hiệu quả cũng như phối hợp các năng lực cốt lõi. Ví dụ, Dell Computer đã khai thác ngoại lực ở hầu hết các hoạt động chế tạo và dịch vụ khách hàng, điều này đã cho phép công ty tập trung vào việc tạo giá trị thông qua các khả năng phân phối trực tuyến và dịch vụ của nó.

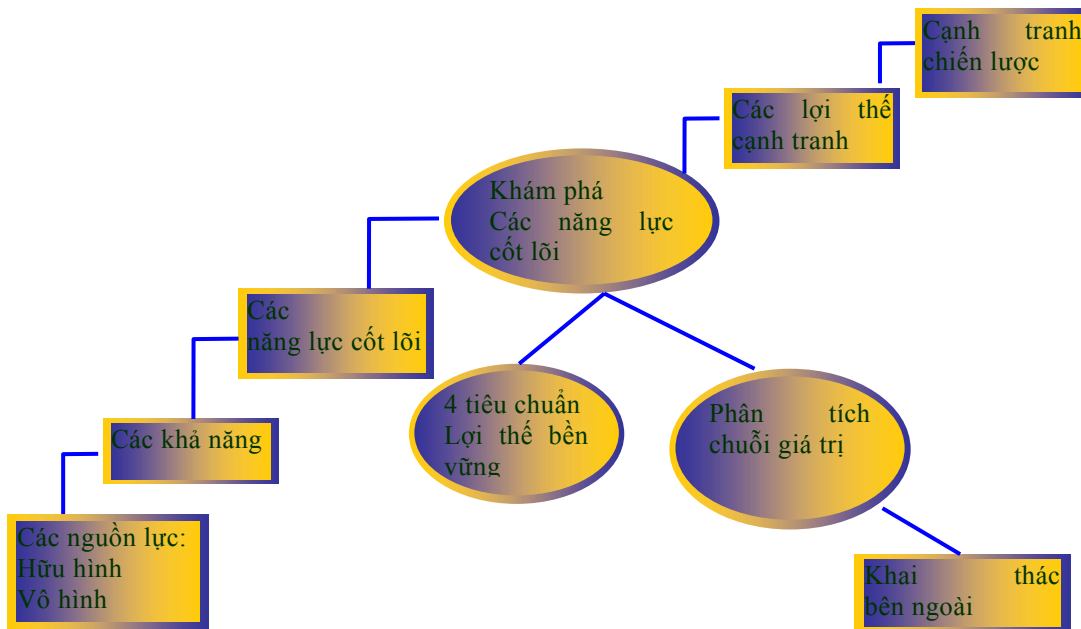
Để nhận diện các hoạt động hỗ trợ và chủ yếu khai thác từ bên ngoài một cách thích hợp, bốn kỹ năng cơ bản cần thiết đối với các nhà quản trị là: tư duy chiến lược, tạo ý tưởng, quản lý các đối tác, và quản trị sự thay đổi.³⁰ Các nhà quản trị phải hiểu rằng có nên khai thác ngoại lực hay không và khai thác như thế nào để tạo ra lợi thế cạnh tranh trong công ty, vì thế họ cần phải có tư duy chiến lược. Để hoàn thành các giao dịch khai thác ngoại lực hữu hiệu, các nhà quản trị cần có ý tưởng, có thể bảo đảm rằng các nhà quản trị bên trong sử dụng một cách đầy đủ các lợi ích từ các nhà cung cấp bên ngoài. Các nhà quản trị phải có khả năng thấy trước và cai quản một cách thích hợp mối liên hệ giữa công ty với các dịch vụ từ bên ngoài. Cuối cùng, khai thác từ bên ngoài có thể làm thay đổi cách thức hoạt động của công ty, các nhà quản trị các chương trình này phải có khả năng quản trị sự thay đổi.

3.5. TẠI SAO CÁC CÔNG TY THẤT BẠI

³⁰ M. Useem & J. Harder, 2000, "Leading laterally in company outsourcing", *Sloan Management Review*, 41(2):25-36.

Tại sao các công ty lại mất đi lợi thế cạnh tranh và hơn nữa tại sao các công ty thất bại? Chúng ta định nghĩa một công ty thất bại là công ty mà tỷ lệ lợi nhuận của nó giảm thấp đáng kể so với tỷ lệ lợi nhuận bình quân của các đối thủ cạnh tranh. Một tạo sự công ty có thể mất đi lợi thế cạnh tranh của nó nhưng vẫn chưa thất bại. Nó chỉ đạt mức lợi nhuận bình quân mà thôi. Thất bại hàm ý khốc liệt hơn. Công ty thất bại nói chung là thu nhập thấp hoặc âm; nói cách khác nó ở tình trạng bất lợi về cạnh tranh.

Hình 3-6: CÁC BỘ PHẬN CỦA PHÂN TÍCH NỘI BỘ



Câu hỏi này đặc biệt thích hợp bởi vì các công ty thành công nhất của thế kỷ 20 cũng đôi khi nhận thấy vị thế cạnh tranh của họ bị xấu đi. Các công ty như IBM, General Motor, American Express, Digital Equipment, Compaq Computer tất cả đều cho chúng ta như những ví dụ về công việc quản trị tuyệt vời, và tất cả cũng đều đã phải trải qua những thời kỳ hiệu suất tài chính kém cỏi, khi ấy rõ ràng họ thiếu lợi thế cạnh tranh. Chúng ta sẽ bàn đến ba lý do liên quan đến sự thất bại đó là: *sự trì trệ, cam kết với các chiến lược trước, nghịch lý Icarus*.

3.5.1. Tính trì trệ

Tính trì trệ chính là những gì khó khăn trong việc thay đổi chiến lược và cấu trúc để thích nghi với các điều kiện cạnh tranh thay đổi. IBM là một ví dụ kinh điển về vấn đề này, Trong 30 năm, nó luôn được xem như một công ty máy tính thành công nhất thế giới. Sau đó, trong một khoảng thời gian ngắn chừng vài năm, những gì là thành công của nó lại chuyển thành thảm họa, với số lỗ lên đến 5 tỷ USD vào năm 1992, và phải cho nghỉ việc 100000 nhân viên. Nguyên nhân chủ yếu dẫn đến khó khăn của IBM là sự giảm thấp đáng kể chi phí của các máy tính có năng lực lớn do những cải tiến của bộ vi xử lý. Với sự xuất hiện của các bộ vi xử lý công suất cao chi phí thấp, quỹ đạo của thị trường máy tính chuyển từ máy tính lớn sang máy tính nhỏ, đó là các máy tính cá nhân với

chi phí thấp. Điều này bỏ các hoạt động kinh doanh máy tính khổng lồ lớn đồ sộ của IBM tụt lại với một thị trường đã suy thoái. Cho dù IBM đã và vẫn có sự hiện diện đáng kể trong thị trường máy tính, nhưng nó đã thất bại trong việc dịch chuyển từ máy tính khổng lồ sang máy tính cá nhân.

Tại sao các công ty thấy khó khăn khi thích ứng với các điều kiện môi trường mới mẻ? Một nhân tố nổi bật là các khả năng trong tổ chức đang gây ra sự hướng nội. Chúng ta đã biết rằng khả năng là cách thức mà một công ty ra quyết định và quản trị các quá trình của nó của tổ chức và là nguồn tạo ra lợi thế cạnh tranh, ngược lại, các khả năng cũng khó thay đổi. IBM luôn nhấn mạnh vào hiệp tác chặt chẽ giữa các đơn vị hoạt động khác nhau, quá trình ra quyết định nhấn mạnh vào sự đồng tâm nhất trí của các đơn vị như một điều kiện tiên quyết cho một quyết định tiến triển. Năng lực này là một nguồn lợi thế cho IBM trong suốt những năm 1970, khi sự hợp tác giữa các đơn vị trên toàn thế giới là cần thiết để phát triển, chế tạo và bán các máy tính khổng lồ. Nhưng một bộ máy quan liêu vận động chậm đã lại là lối mòn dẫn đến thất bại ở những năm 1990 khi các tổ chức phải thích nghi nhanh chóng với sự thay đổi nhanh của môi trường.

Các khả năng khó thay đổi bởi vì sự phân bổ quyền lực và ảnh hưởng gắn chặt với việc ra quyết định và các quá trình quản trị trong tổ chức. Rõ ràng, những người đóng vai trò then chốt trong quá trình làm quyết định sẽ có nhiều quyền lực hơn. Vì thế sự thay đổi của các khả năng đã thiết lập trong một tổ chức có nghĩa thay đổi sự phân bổ quyền lực và ảnh hưởng hiện hữu, tất nhiên, những người có quyền lực ít hào hứng với những sự thay đổi như vậy. Các đề nghị thay đổi sẽ khởi xướng những cuộc chiến quyền lực. Tính trì trệ của tổ chức xuất hiện khi nút bấm quyền lực và cản trở chính trị gắn liền với cố gắng thay đổi cách thức ra quyết định và quản trị các quá trình của tổ chức. Điều này không bao hàm ý nghĩa tổ chức không thể thay đổi. Tuy nhiên, vì sự thay đổi luôn bị cản trở bởi những người cảm thấy sự thay đổi đang đe dọa họ, trong nhiều trường hợp thay đổi đã đem đến khủng hoảng, lúc đó công ty có thể hoàn toàn thất bại.

3.5.2. Cam kết chiến lược

Ghemawat đã chỉ ra rằng các cam kết chiến lược trước đó của một công ty không chỉ hạn chế khả năng bắt chước các đối thủ cạnh tranh, mà còn gây ra các bất lợi về cạnh tranh. Ví dụ, IBM đã đầu tư chủ yếu vào lĩnh vực kinh doanh máy tính khổng lồ. Khi thị trường thay đổi, nó đã bị sa lầy vì các nguồn lực đáng kể đã được chuyên môn hoá cho lĩnh vực kinh doanh đó. Công ty đã có những nhà xưởng để tạo ra máy tính khổng lồ, các tổ chức nghiên cứu cũng được chuyên môn hoá tương tự, cùng với một lực lượng bán chuyên về máy tính khổng lồ. Các nguồn lực này không thích hợp với lĩnh vực kinh doanh máy tính cá nhân mới phát sinh, do đó, những khó khăn của IBM đầu những năm 1990 là không thể tránh khỏi. Các cam kết với chiến lược đã khoá chân công ty vào một lĩnh vực kinh doanh đang bị thu hẹp. Việc từ bỏ các nguồn lực này bị hạn chế bởi gây ra thử thách khó khăn cho tất cả các bên hữu quan của tổ chức.

3.5.3. Nghịch lý Icarus

Danny Miller, trong cuốn sách của mình, đã mặc nhiên công nhận nguồn gốc của thất bại cạnh tranh có thể có nguyên nhân từ điều mà ông gọi là *ngịch lý Icarus*. Icarus là một nhân vật trong thần thoại Hi Lạp. Icarus sử dụng một cặp cánh do bố làm cho để trốn thoát khỏi hòn đảo, nơi mà Icarus đang bị giam giữ. Icarus bay cao mãi, cao mãi, gần sát mặt trời, và đến khi chạm cả vào mặt trời, sức nóng làm chảy hết lớp sáp ong gắn hai cái cánh với nhau, Icarus bỏ nhào và chết ở biển

Aegean. Nghịch lý chính là ở chỗ tài sản lớn nhất của Icarus là khả năng bay thì lại là sự vay mượn. Miller chỉ ra rằng nghịch lý này cũng hàm ý với nhiều công ty thành công.

Theo Miller, nhiều công ty trở nên quá loá mắt với những thành công ban đầu, họ càng tin hơn vào những cố gắng tương tự sẽ đem đến cho họ thành công trong tương lai. Vì thế công ty có thể trở nên quá chuyên môn hoá và tự mãn, họ mất đi tầm nhìn thực tế thị trường cũng như các yêu cầu nền tảng để đạt được một lợi thế cạnh tranh. Sớm muộn gì họ cũng bị thất bại.

Miller tập hợp thành bốn dạng nghịch lý Icarus làm các công ty thất bại. *Thứ nhất*, nghịch lý của “*Những người lành nghề*” như Texas Instruments và Digital Equipment Corporation (DEC). Ban đầu, họ đã đạt được thành công bằng sự xuất sắc về kỹ thuật. Sau đó, thắng lợi đã cuốn hút họ vào những tỷ mỹ kỹ thuật, mất tầm nhìn đối với các thực tiễn thị trường, kết cục là các công ty trở nên quá lỗi thời.

Loại thứ hai, “*những người tạo dựng*” ví dụ như Gulf&Western và ITT. Các công này đã thành công trong việc tạo dựng các công ty đa dạng hoá hợp lý. Sau này, họ trở nên quá say mê với sự đa dạng hoá coi đó như mục đích của mình. Sự đa dạng hoá như vậy đã đi quá xa với điểm sinh lợi mà họ có thể đạt.

Thứ ba, “*những người đi đầu*” như Wang Lab. Sự ham thích ban đầu của họ là các cải tiến rất sáng giá, họ tiếp tục tìm kiếm những sự cải tiến sáng giá, nhưng kết cục của cuốn tiểu thuyết sản xuất là những sản phẩm vô dụng.

Cuối cùng, “*những người bán hàng*” mà Procter&gamble và Chrysler là tấm gương. Họ trở nên vô cùng thuyết phục với khả năng bán bất cứ gì. Họ chỉ quan tâm vừa phải tới phát triển sản phẩm và sự xuất sắc trong chế tạo, kết quả là sinh ra một loạt các sản phẩm thấp kém và nhạt nhẽo.

3.6. DUY TRÌ LỢI THẾ CẠNH TRANH

Bằng cách nào để công ty có thể tránh được các cạm bẫy, cạm dỗ trong khi nhiều công ty khác thành công. Bằng cách nào nó có thể tạo dựng lợi thế cạnh tranh bền vững. Chúng ta sẽ không có một câu trả lời hoàn chỉnh nếu chỉ trong phần viết dưới đây về vấn đề này. Tuy nhiên, có thể chỉ ra ở đây một số điểm có thể làm.

3.6.1. Tập trung vào việc tạo lập các khối lợi thế cạnh tranh

Trước hết, để duy trì một lợi thế cạnh tranh công ty cần liên tục tập trung vào bốn khối lợi thế cạnh tranh chung- đó là hiệu quả, chất lượng, cải tiến và đáp ứng khách hàng. Và phát triển các khả năng tạo sự khác biệt mà có thể tác động tới sự hiệu suất vượt trội trong các lĩnh vực này. Một gợi ý của Miller trong nghịch lý Icarus đó là nhiều công ty thành công trở nên mất cân bằng khi theo đuổi khả năng tạo sự khác biệt của họ. DEC là một ví dụ, họ tập trung quá vào chất lượng kỹ thuật, trong khi lại bỏ bê những điều quan trọng nhất là đáp ứng khách hàng. Các công ty khác thì quên tập trung vào một khả năng tạo sự khác biệt nào đó. Đây là trường hợp của ITT, giám đốc điều hành mưu đồ quyền lực Harold Geneen, tập trung vào đa dạng hoá quên đi việc là phải tập trung vào đạt được sự xuất sắc về hiệu quả, chất lượng, sự cải tiến và đáp ứng khách hàng ở cấp các đơn vị kinh doanh trong công ty.

3.6.2. Cải thiện liên tục thể chế và học hỏi

Chỉ có một điều không thay đổi đó là thế giới luôn thay đổi. Các nguồn của lợi thế cạnh tranh ngày hôm nay có thể bị đối thủ cạnh tranh có năng lực bắt chước nhanh chóng, hoặc có thể bị làm cho lạc hậu bằng sự cải tiến của một đối thủ. *Trong một môi trường năng động và chuyển biến nhanh như vậy chỉ có một cách thức để công ty có thể duy trì lợi thế cạnh tranh theo thời gian đó là cải thiện liên tục hiệu quả, chất lượng, và sự đáp ứng khách hàng.* Để có được điều đó cần phải nhận thức về tầm quan trọng của việc học hỏi trong tổ chức. Các công ty thành công nhất không phải là các công ty đứng mãi với vòng nguyệt quế của họ. Họ là những công ty liên tục tìm ra cách thức cải tiến hoạt động của mình, và liên tục nâng cấp giá trị của các khả năng tạo sự khác biệt hay tạo ra các khả năng mới. Các công ty như General Electric và Toyota nổi tiếng là các tổ chức học tập. Điều này có nghĩa là họ liên tục phân tích các quá trình làm nền tảng của hiệu quả, chất lượng, sự cải tiến và đáp ứng khách hàng. Mục tiêu của họ là học từ những lỗi lầm trước, và tìm ra cách thức cải thiện các quá trình theo thời gian. Điều này cho phép Toyota liên tục nâng cao năng suất lao động và chất lượng sản phẩm, tránh phải chung bước với những người bắt chước.

3.6.3. Theo dõi sự thực hiện tốt nhất của ngành và sử dụng việc định chuẩn

Một trong những cách tốt nhất để phát triển các khả năng tạo sự khác biệt thông qua sự vượt trội về hiệu quả, chất lượng, cải tiến, và đáp ứng khách hàng, đó là, nhận diện cách thực hành tốt nhất trong ngành và thích ứng với nó. Chỉ bằng cách đó một công ty có thể tạo dựng và duy trì các nguồn lực và khả năng liên kết đến sự xuất sắc về hiệu quả, chất lượng, cải tiến, và đáp ứng khách hàng. Cần phải theo dõi sự thực hiện của các công ty khác và có lẽ cách tốt nhất là thông qua định chuẩn (benchmarking). Đây là quá trình đặt công ty trong sự so sánh với các sản phẩm, sự thực hiện và dịch vụ của các đối thủ hiệu quả nhất. Ví dụ, khi Xerox gặp khó khăn đầu những năm 1980, nó quyết định đưa ra chính sách định chuẩn như là một công cụ để nhận dạng cách thức cải thiện hiệu quả vận hành của mình. Xerox so sánh với L.L Bean về thủ tục phân phối, với Deer & Company về vận hàng máy tính trung tâm, với Procter&Gamble về marketing, và với Florida Power & Light về quản trị chất lượng đồng bộ. Đầu những năm 1990, Xerox đã định chuẩn 240 hoạt động với các lĩnh vực có thể so sánh của các ty khác. Quá trình này được thừa nhận là giúp cho Xerox cải thiện đáng kể hiệu quả vận hành của nó.

3.6.4. Vượt qua sự trì trệ

Một lý do nữa dẫn đến thất bại là sự thiếu khả năng thích ứng với các điều kiện thay đổi vì tính trì trệ của tổ chức. Vượt qua các rào cản với sự thay đổi trong tổ chức là một yêu cầu then chốt để duy trì một lợi thế cạnh tranh. Nhận dạng các rào cản với sự thay đổi là một bước đầu tiên quan trọng. Sau bước này để thực thi các thay đổi, những người lãnh đạo tốt phải biết sử dụng quyền lực một cách sáng suốt, thực hiện các thay đổi thích hợp về cấu trúc tổ chức và hệ thống kiểm soát

TÓM TẮT CHƯƠNG VÀ ÔN TẬP

Mục tiêu chính của chương này là nhận dạng các cơ sở của lợi thế cạnh tranh để xác định tại sao, trong một ngành có các công ty này thực hiện tốt hơn các công ty khác. Lợi thế cạnh tranh là sản phẩm của ít nhất một trong các yếu tố: sự vượt trội về hiệu quả, chất lượng, cải tiến, và đáp ứng khách hàng. Việc đạt được sự vượt trội yêu cầu công ty phải phát triển các khả năng tạo sự khác biệt thích hợp. Khả năng tạo sự khác biệt lại là sản phẩm của các nguồn lực và năng lực mà công ty có được. Chương này cũng xem xét vấn đề liên quan đến độ bền của lợi thế cạnh tranh. Độ bền này được xác định bởi độ cao của rào cản bắt chước, năng lực của các đối thủ cạnh tranh trong việc bắt chước các lợi thế của công ty, và mức độ chuyển động của môi trường. Cuối cùng thảo luận về vấn đề tại sao các công ty thất bại và điều gì giúp họ tránh thất bại. Thất bại của một công ty có thể do các yếu tố như sự trì trệ, những cam kết với chiến lược trước, và nghịch lý Icarus. Để tránh thất bại công ty cần cố gắng liên tục để nâng cấp các khả năng phân biệt của nó để phù hợp với việc thực hiện tốt nhất trong ngành và thực hiện các bước để vượt qua sự trì trệ. Các điểm chính của chương này có thể tóm tắt như sau:

Nguồn của lợi thế cạnh tranh là sự tạo ra giá trị vượt trội.

Để tạo ra giá trị vượt trội một công ty phải có chi phí thấp hơn, tạo ra khác biệt sản phẩm do đó có thể yêu cầu mức giá cao hơn, hay thực hiện đồng thời cả hai.

Bốn khối tạo lập lợi thế cạnh tranh là : hiệu quả, chất lượng, cải tiến, và đáp ứng khách hàng.

Hiệu quả vượt trội cho phép một công ty hạ thấp chi phí; chất lượng vượt trội cho phép nó vừa hạ thấp chi phí vừa đòi hỏi mức giá cao hơn; sự vượt trội về phục vụ khách hàng cho phép nó đạt mức giá cao hơn; vượt trội về cải tiến có thể dẫn đến giá cao hơn, đặc biệt trong trường hợp cải tiến sản phẩm, hoặc hạ thấp chi phí trong trường hợp cải tiến quá trình.

Các khả năng tạo ra khác biệt là sức mạnh độc đáo của một công ty. Các khả năng tạo ra sự khác biệt đáng giá cho phép một công ty nhận mức lợi nhuận trên mức bình quân ngành.

Các khả năng tạo sự phân biệt của một tổ chức phát sinh từ những nguồn lực và năng lực của nó.

Các nguồn lực chỉ các tài sản tài chính, vật chất, nhân sự, công nghệ, và tổ chức của một công ty.

Để đạt được một lợi thế cạnh tranh, các công ty cần theo đuổi các chiến lược trên cơ sở các nguồn lực và các năng lực hiện có của một tổ chức và họ cũng cần xây dựng các chiến lược trên cơ sở các nguồn lực và năng lực tăng thêm (Phát triển các khả năng mới)

Độ bền của lợi thế cạnh tranh của một công ty phụ thuộc vào chiều cao của rào cản nhập bắt chước, năng lực của đối thủ cạnh tranh, và tính năng động của môi trường.

Các công ty thất bại nói chung nhận lợi nhuận thấp hay âm. Có ba nhân tố dường như tác động đến sự thất bại đó là: tính trì trệ của tổ chức, bản chất của những cam kết chiến lược trước đó, và nghịch lý Icarus.

Để tránh thất bại cần không ngừng tập trung vào các khối lợi thế cạnh tranh nền tảng, liên tục cải thiện, nhận diện và thích ứng với sự thực hiện tốt nhất trong ngành, và chiến thắng sự trì trệ.

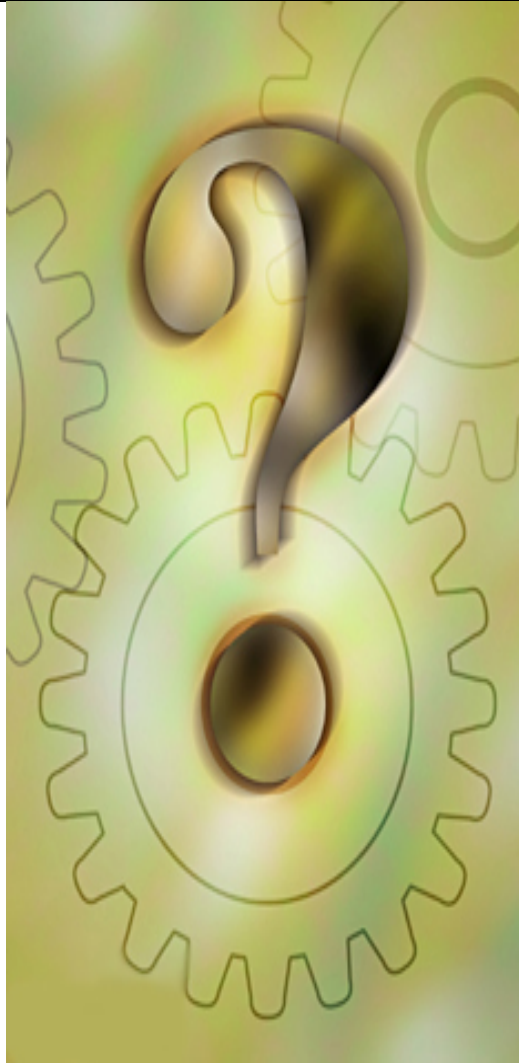
CÂU HỎI ÔN TẬP

- 1- Các hàm ý chính trong chương này về xây dựng chiến lược?
- 2- Điểm mạnh và điểm yếu của công ty là gì?
- 3- Lợi thế cạnh tranh của công ty là gì? Thế nào là lợi thế cạnh tranh bền vững?
- 4- Nêu các khối cơ bản tạo ra lợi thế cạnh tranh?
- 5- Thế nào là nguồn lực và năng lực tiềm tàng? Bình luận về ý kiến cho rằng mọi nguồn lực của công ty đều tạo ra lợi thế cạnh tranh?
- 6- Nêu các yếu tố cơ bản tạo ra tính lâu bền của lợi thế cạnh tranh?
- 7- Nêu hàm ý của phân tích chuỗi giá trị?
- 8- Khai thác ngoại lực là gì? Nêu tầm quan trọng của khai thác ngoại lực
- 9- Khi nào một lợi thế cạnh tranh của một công ty tồn tại theo thời gian?
- 10- Điều gì là quan trọng hơn trong giải thích sự thành công hay thất bại của một công ty, hoạch định chiến lược hay may mắn?
- 11- Sự học hỏi có ý nghĩa chiến lược như thế nào?
- 12- Nêu các nguyên nhân dẫn đến trì trệ, và các cách thức thoát khỏi sự trì trệ?

13-TÀI LIỆU THAM KHẢO

- 1- A.J Almanaey (2001), *Strategic Analysis: An Approach to building distinctive competencies*, 2st Sheffield Publishing Company
- 2- Alex Miller (1998). *Strategic Management* 3rd Ed. Irwin/McGraw-Hill
- 3- Charles W.L. Hill, Gareth R.Jones (2002) *Strategic Management : An intergrated Aproach*, 5th Ed. Houghton Mifflin.
- 4- Christopher A. Bartlett, Sumantra Ghoshal (1989), *Managing Across Borders: The Transnationnal Solution*. Harvard Business School Press, Bosston Masachusets
- 5- Chris Argyris, Donald A. Schön (1996), *Organization Learning II: Theory, Method, and Practice*, Addion-Wesley Publishing Company
- 6- Chistopher G. Worley, David E.Hitchin, Walter L.Ross (1996), *Integrated Strategic Change: How OD Builds Competitive Advantage*, Addion-Wesley Publishing Company.
- 7- David A.Decenzo, Stephen P.Robbins (2002), *Human Resource Management*, 7 th Ed. John Wiley & Sons.
- 8- Irene Chow, Neil Holbert, Lane Kelley, Julie Yu (1997), *Business Strategy: An Asia-Pacific Focus*, Prentice Hall
- 9- Jeffrey A.Mello (2006), *Strategic Human Resource Management*, 2st South West, Thomson.
- 10- Henry Mintzberg, James Brian Quinn, John Voyer (1995), *The Strategy Process*, Collegiate Ed. Prentice Hall.
- 11- Peter Wright, Mark J. Kroll, John Parnell (1996), *Strategic Management : Concepts and Cases* 3rd Ed. Prentice Hall
- 12- Thomas L. Wheelen, J. David Hunger (2004) *Strategic Management and Business Policy* 9th. Prentice Hall.
- 13- Thompson Strickland, (1998) *Strategic Management : Concepts and Cases*, 10th Ed. Irwin/McGraw-Hill
- 14- William C. Frederick, James E. Post, Keith Davis (1992), *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, 7th Ed, McGraw-Hill, Inc

CHƯƠNG 4 TẠO DỰNG LỢI THẾ CẠNH TRANH THÔNG QUẢ CÁC CHIẾN LƯỢC CHỨC NĂNG



KHÁI QUÁT

ĐẠT ĐƯỢC SỰ VƯỢT TRỘI VỀ HIỆU QUẢ

Sản xuất và hiệu quả: Tinh kinh tế về qui mô

Sản xuất và hiệu quả: Hiệu ứng học tập

Sản xuất và hiệu quả: đường cong kinh nghiệm

Sản xuất hiệu quả: sản xuất linh hoạt sản xuất theo yêu cầu khách hàng khối lượng lớn

Marketing và hiệu quả

Quản trị vật liệu, JIT và hiệu quả

Chiến lược R&D và hiệu quả

Chiến lược nguồn nhân lực và hiệu quả

Hệ thống thông tin, Internet, và hiệu quả

Cơ sở hạ tầng và hiệu quả

ĐẠT ĐƯỢC CHẤT LƯỢNG VƯỢT TRỘI

Khái niệm TQM

Áp dụng TQM

ĐẠT ĐƯỢC SỰ CẢI TIẾN VƯỢT TRỘI

Tỷ lệ thất bại cao trong cải tiến

Tạo lập các khả năng cải tiến

Tóm tắt: đạt được sự cải tiến vượt trội

ĐẠT ĐƯỢC SỰ ĐÁP ỨNG KHÁCH HÀNG VƯỢT TRỘI

Tập trung vào khách hàng

Thoả mãn nhu cầu khách hàng

Tóm tắt: Đạt được sự đáp ứng khách hàng vượt trội

TÓM TẮT CHƯƠNG VÀ CÂU HỎI ÔN TẬP

KHÁI QUÁT

Chúng ta đã thảo luận về vai trò trung tâm của hiệu quả, chất lượng, cải tiến, và đáp ứng khách hàng trong việc tạo lập và duy trì một lợi thế cạnh tranh. Bản chất của các khối cạnh tranh này sẽ hiện lên rõ hơn nếu, chúng ta có thể chỉ ra vai trò của các nhà quản trị và cách thức cải thiện hiệu lực của chúng. Các chiến lược cấp chức năng là chiến lược hướng đến cải thiện hiệu lực của các hoạt động cơ bản trong phạm vi công ty, như sản xuất, marketing, quản trị vật liệu, nghiên cứu và phát triển (R&D), và nguồn nhân lực. Mặc dù mỗi chiến lược chức năng có thể tập trung vào một chức năng nhất định, nhưng để cải thiện thực sự hiệu lực của một khối cạnh tranh nào đó cần có sự phối hợp chặt chẽ giữa các chức năng với nhau.

Chương này nhằm mục đích giúp bạn sẽ hiểu rõ ràng về các hành động của các nhà quản trị thực hiện ở cấp tác nghiệp nhằm đạt được sự vượt trội về hiệu quả, chất lượng, cải tiến, đáp ứng khách hàng.

4.1. ĐẠT ĐƯỢC SỰ VƯỢT TRỘI VỀ HIỆU QUẢ.

Một công ty là một cỗ máy đang chuyển hoá các đầu vào thành các đầu ra. Để có các đầu ra là hàng hoá và dịch vụ công ty phải sử dụng các đầu vào là những yếu tố cơ bản của sản xuất như lao động, đất đai, tiền vốn, kỹ năng quản trị, bí quyết công nghệ... Hiệu quả của quá trình chuyển hóa đó được đo bằng số lượng đầu ra chia cho số lượng đầu vào. Công ty càng hiệu quả khi nó sử dụng càng ít các đầu vào để tạo ra một đơn vị đầu ra, vì thế, nó cần phấn đấu hạ thấp chi phí. Nói cách khác, một công ty hiệu quả có năng suất cao hơn các đối thủ cạnh tranh và do đó chi phí thấp hơn.

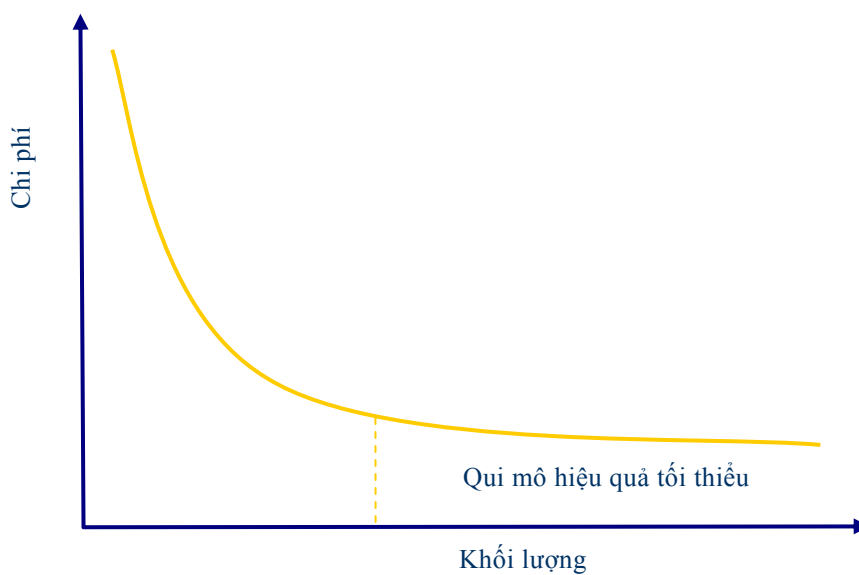
4.1.1. Sản xuất và hiệu quả: Tính kinh tế về qui mô

Tính kinh tế về qui mô là việc giảm giá thành đơn vị sản phẩm liên quan đến sản lượng lớn. Một nguyên nhân dẫn đến tính kinh tế về qui mô dễ thấy nhất là khả năng phân bổ chi phí cố định cho khối lượng lớn sản phẩm sản xuất. Chi phí cố định là các chi phí phát sinh để sản xuất một sản phẩm tương ứng với một mức sản lượng; chi phí này bao gồm chi phí mua máy móc thiết bị, chi phí thiết đặt máy móc cho một lần sản xuất, chi phí nhà xưởng, chi phí quảng cáo và R&D. Ví dụ, Microsoft phải chi ra gần một tỷ USD để phát triển một phiên bản của hệ điều hành Windows – WINDOWS 2000. Microsoft có thể đạt được tính kinh tế theo qui mô một cách đáng kể nhờ phân bổ các chi phí cố định liên quan đến phát triển hệ điều hành mới cho một khối lượng bán khổng lồ mà nó kỳ vọng về hệ điều hành này (90% máy tính cá nhân trên thế giới sử dụng hệ điều hành của Microsoft). Trong trường hợp của Microsoft, tính kinh tế theo qui mô đầy ý nghĩa, bởi vì chi phí tăng thêm (chi phí biên) để sản xuất ra một bản copy Window 2000 là không đáng kể (khi một bản chính đã làm xong, các CD chứa hệ điều hành chỉ vài cent).

Nhiều công ty công nghệ cao có cấu trúc chi phí như vậy: chi phí cố định cao nhưng chi phí biên rất thấp. Các công ty viễn thông bỏ ra hàng tỷ USD vào cơ sở hạ tầng để tạo dựng mạng lưới của họ, nhưng sẽ không tốn kém gì để chuyển dịch thêm một đơn vị thông tin đi qua mạng này. Intel bỏ ra xấp xỉ 5 tỷ USD để xây dựng một nhà máy mới sản xuất bộ vi xử lý, nhưng cũng chỉ cần vài cent là có thể sản xuất ra một con chip. Các công ty dược phẩm có thể tốn kém đến 500 triệu USD để tạo ra một loại thuốc mới và cũng chỉ cần vài cent để sản xuất ra các đơn vị thuốc tăng thêm. Với tất cả các công ty như vậy, *chìa khoá của tính hiệu quả và khả năng sinh lợi là tăng doanh số nhanh chóng đủ để các chi phí cố định có thể phân bổ cho sản lượng sản xuất lớn và thực hiện một cách đáng kể tính kinh tế về qui mô.*

Nguyên nhân khác đem lại *tính kinh tế về qui mô cho các công ty sản xuất khối lượng lớn là khả năng phân công lao động và chuyên môn hoá cao hơn.* Chuyên môn hoá có thể xem là có tác động tích cực đến năng suất, bởi vì nó cho phép người lao động tích lũy kỹ năng tốt hơn trong việc thực hiện một công việc cụ thể. Ví dụ kinh điển về tính kinh tế theo qui mô là trường hợp mẫu ô tô T của Ford. Mẫu xe ô tô T của Ford ra đời năm 1923, cũng là lần đầu tiên trên thế giới sản xuất ô tô khối lượng lớn, Ford sử dụng phương pháp sản lắp ráp theo dây chuyền tốn kém. Bằng việc đưa vào sử dụng các kỹ thuật sản xuất dây chuyền, công ty đã đạt được phân công lao động sâu sắc hơn (đó là việc chia nhỏ quá trình lắp ráp thành các công việc nhỏ có thể lặp lại) và chuyên môn hoá đã làm tăng năng lao động. Ford cũng có thể phân bổ chi phí cố định của việc phát triển một kiểu xe ô tô và việc thiết đặt máy móc cho một sản lượng lớn. Kết quả của tính kinh tế này làm chi phí chế tạo một chiếc ô tô ở công ty Ford giảm từ 3000 USD xuống còn 900 USD (đôla năm 1958). Tính kinh tế qui mô không chỉ liên quan đến các doanh nghiệp chế tạo như Ford và Dupont, nhiều công ty dịch vụ cũng hưởng lợi từ việc thực hiện tính kinh tế của qui mô.

Hình 4-1: Đường cong chi phí dài hạn

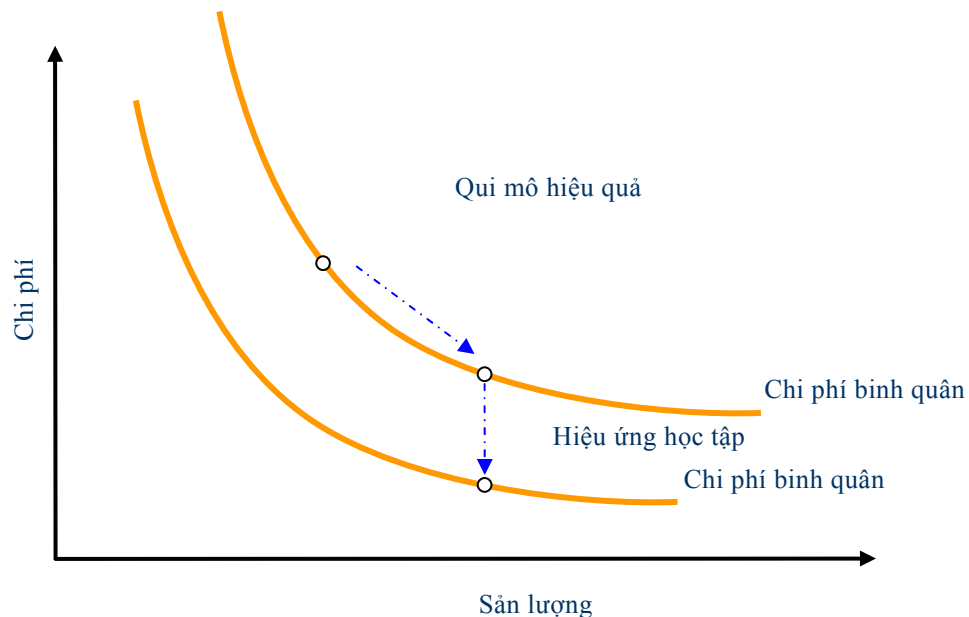


Hình 4-1, đường cong giá thành đơn vị dài hạn của một công ty có dạng chữ L. Khi sản lượng vượt quá qui mô hiệu quả tối thiểu, việc giảm thêm chi phí sẽ rất khó khăn. Tính kém hiệu quả của qui mô cũng có thể phát sinh khi xuất hiện sự quan liêu trong các doanh nghiệp lớn, làm tăng chi phí quản lý công ty mà không giảm giá thành đơn vị.

4.1.2. Sản xuất và hiệu quả: Hiệu ứng học tập

Hiệu ứng học tập là sự giảm chi phí do học tập, nhận thức và trải nghiệm trong quá trình làm việc. Ví dụ, do thực hiện công việc việc lặp đi lặp lại, người lao động học được cách thức tốt nhất để thực hiện một công việc đó. Nói một cách khác, năng suất lao động tăng lên theo thời gian, và giá thành đơn vị giảm khi các cá nhân học được cách thức thực hiện các nhiệm vụ nhất định hiệu quả nhất. Tương tự, trong các nhà máy mới các nhà quản trị cũng trải nghiệm, học tập, và tìm tòi theo thời gian để tìm cách vận hành hoạt động sản xuất mới tốt nhất. Vì thế, chi phí sản xuất giảm do tăng năng suất lao động và quản trị hiệu quả.

Hình 4-2: HIỆU QUẢ THEO QUI MÔ VÀ HIỆU ỨNG HỌC TẬP



Hiệu ứng học tập càng trở nên có ý nghĩa hơn khi các công việc phức tạp về công nghệ được lặp đi lặp lại, nhờ thế có nhiều cơ hội học tập hơn. Nói cách khác, hiệu ứng học tập sẽ có ý nghĩa hơn trong các quá trình lắp ráp với 1000 bước công việc phức tạp so với quá trình lắp ráp chỉ có 100 bước công việc giản đơn. Mặc dù hiệu ứng học tập thường liên quan với quá trình chế tạo, nhưng giống như tính kinh tế về qui mô, hiệu ứng học tập cũng rất quan trọng trong nhiều ngành dịch vụ. Ví dụ một nghiên cứu nổi tiếng về việc học tập trong ngành chăm sóc sức khỏe cho thấy những người cung cấp dịch vụ y tế càng có kinh nghiệm trong một số thủ tục

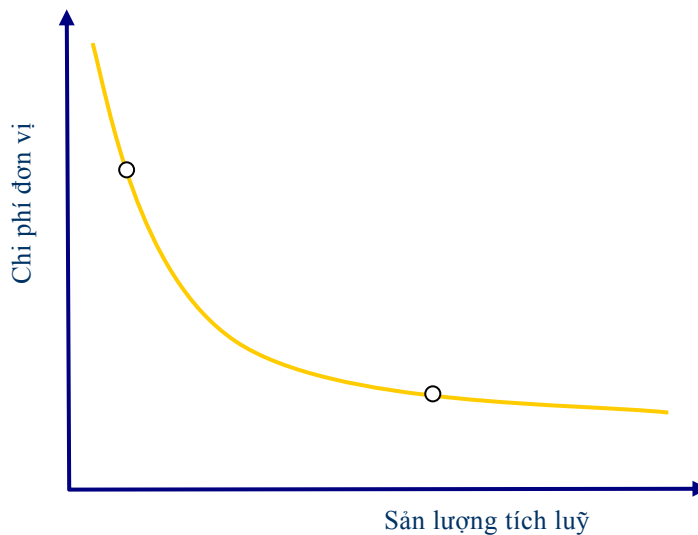
phẫu thuật phổ biến, càng có tỷ lệ tử vong thấp. Điều đó cho thấy rằng hiệu ứng học tập có tác dụng trong phẫu thuật.¹ Các tác giả của nghiên cứu này đã dùng dẫn chứng để gợi ý việc thiết lập các trung tâm ở mỗi vùng để cung cấp dịch vụ chăm sóc y tế chuyên môn hoá cao. Các trung tâm này sẽ thực hiện nhiều thủ tục phẫu thuật cụ thể (ví dụ mổ tim), thay cho các phòng mổ với số lượng ít với tỷ lệ tử vong cao.

Nghiên cứu đường cong chi phí trung bình dài hạn của một công ty (Hình 4-2) cho thấy nếu tính kinh tế về qui mô hàm ý một sự di chuyển dọc theo đường cong (giả sử từ A đến B), thì hiệu ứng học tập lại hàm ý sự dịch chuyển toàn bộ đường cong đi xuống (B tới C trong). Ứng với mỗi mức sản lượng, cả lao động và quản trị trở nên ngày càng hiệu quả hơn. Tuy nhiên, nếu công việc không quá phức tạp hiệu ứng học tập sẽ biến mất sau một khoảng thời gian nhất định. Thực vậy, hiệu ứng học việc chỉ thực sự quan trọng trong thời kỳ đầu thiết lập một quá trình mới và sẽ ngừng sau hai hay ba năm.²

Sản xuất và hiệu quả: đường cong kinh nghiệm

*Đường cong kinh nghiệm chỉ sự giảm giá thành đơn vị một cách hệ thống phát sinh sau một chu kỳ của sản phẩm.*³ Theo khái niệm đường cong kinh nghiệm, giá thành chế tạo đơn vị sản phẩm nói chung sẽ giảm sau mỗi lần tích lũy sản lượng sản xuất gấp đôi (sản lượng tích lũy là tổng sản lượng sản phẩm đã sản xuất). Đầu tiên mối liên hệ này được quan sát thấy trong ngành sản xuất máy bay, mỗi lần tích lũy sản lượng khung máy bay lên gấp đôi, giá thành đơn vị giảm xuống còn 80% so với mức trước đó.¹ Như vậy, chi phí sản xuất khung máy bay thứ tư chỉ bằng 80% so với chiếc thứ hai, chiếc thứ tám chỉ tốn 80% so với chiếc thứ tư, chiếc thứ 16 lại bằng 80% chi phí của chiếc thứ tám, cứ thế chi phí đơn vị giảm còn 80% sau một lần tích lũy gấp đôi. Hệ quả của quá trình này hình thành mối liên hệ giữa chi phí chế tạo một đơn vị sản phẩm và sản lượng tích lũy được biểu diễn trong hình 4-3.

Hình 4-3: Đường cong kinh nghiệm



¹ H.Luft, J.bunker, A. Enthoven, 1979, "Should Operations Be Regionized", *New England Journal*, 3001; pp 1364-1369

² G.Hall, S. Howell, 1985, "The Experience Curve From Economist's Perspective," *Strategic Management Journal* 6 pp 1997-212

³ G.Hall, S. Howell, 1985, "The Experience Curve From Economist's Perspective," *Strategic Management Journal* 6

Tính kinh tế của qui mô và hiệu ứng học tập chính là nền tảng của đường cong kinh nghiệm. Nói một cách đơn giản, khi một công ty tăng sản lượng tích lũy theo thời gian nó có thể thực hiện cả tính kinh tế về qui mô (giống như là tăng khối lượng) và hiệu ứng học tập. Kết quả là giá thành đơn vị giảm xuống theo sự tăng lên của sản lượng tích lũy.

Ý nghĩa chiến lược của đường cong kinh nghiệm rất rõ ràng. Nó chỉ ra rằng với việc tăng khối lượng sản phẩm và thị phần cũng sẽ đem lại lợi thế về chi phí thông qua cạnh tranh. Như vậy, do công ty A trong hình 4-3 dịch chuyển nhanh hơn xuống phần dưới của đường cong kinh nghiệm mà đã có một lợi thế chi phí rõ ràng so với công ty B. Quan niệm này có lẽ là quan trọng nhất đối với những ngành mà quá trình sản xuất khối lượng lớn các sản phẩm tiêu chuẩn (ví dụ chế tạo chip bán dẫn). *Nếu một công ty muốn trở nên hiệu quả hơn và có được lợi thế chi phí thấp, nó phải cố gắng trượt thật nhanh xuống phần dưới của đường cong kinh nghiệm.* Điều này có nghĩa là tạo ra các điều kiện thuận lợi cho tính hiệu quả về qui mô trước cả khi công ty có nhu cầu và theo đuổi một cách tích cực sự giảm thấp chi phí bằng hiệu ứng học tập. Công ty cũng có thể cần phải chấp nhận một chiến lược marketing có tính tấn công, cắt giảm giá một cách tích cực, nhấn mạnh vào các xúc tiến bán hàng để tạo ra nhu cầu, nhờ đó có thể tích lũy sản lượng nhanh nhất có thể được. Một khi đã dịch chuyển nhanh chóng xuống phía dưới của đường cong kinh nghiệm, bằng ưu thế vượt trội về hiệu quả, công ty dường như sẽ có một lợi thế về chi phí với các đối thủ cạnh tranh. Ví dụ, Intel thì sử dụng chiến thuật dịch chuyển nhanh chóng xuống phía dưới của đường cong kinh nghiệm để giành được ưu thế chi phí so với các đối thủ của nó trong sản xuất bộ vi xử lý; và đây cũng là nguyên nhân để giúp Matsushita trở thành người dẫn đầu thị trường băng video VHF.

Tuy nhiên, công ty dịch chuyển xuống phía dưới của đường cong kinh nghiệm xa nhất không được tự mãn về lợi thế chi phí của mình. Bởi vì, có ba lý do giải thích tại sao công ty không nên như vậy.

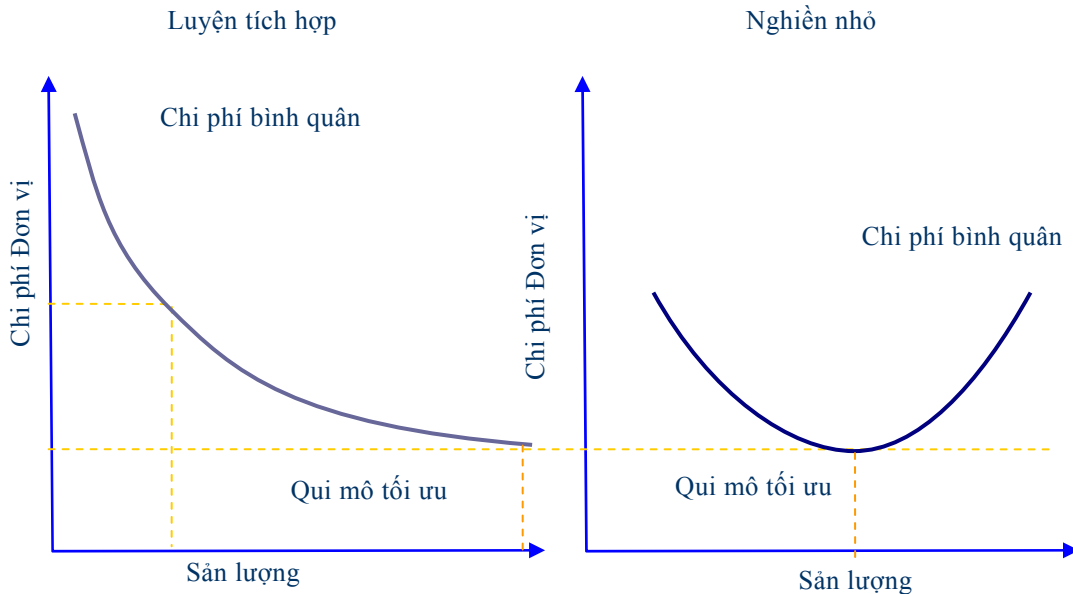
Thứ nhất, hiệu ứng học tập và tính kinh tế về qui mô không phải là vĩnh viễn. Thực vậy, đường cong kinh nghiệm có thể biến mất ở một điểm nào đó, công ty phải nhận ra điều đó. Khi điều này xuất hiện, sự giảm giá thành đơn vị hơn nữa do hiệu ứng học tập hay tính kinh tế của qui mô rất khó diễn ra. Do đó, sớm muộn gì, các công ty khác có thể đuổi kịp người dẫn đạo về chi phí. Một khi điều này xảy ra, một số công ty chi phí thấp có thể có chi phí tương đương nhau. Trong trường hợp đó, lợi thế cạnh tranh bền vững phải dựa vào các yếu tố chiến lược khác ngoài việc cực tiểu hoá chi phí sản xuất trên nền công nghệ hiện tại, như đáp ứng khách hàng chất lượng sản phẩm, hay cải tiến.

Thứ hai, lợi thế chi phí giành được từ hiệu ứng kinh nghiệm bị lỗi thời do sự phát triển công nghệ mới. Ví dụ, giá của một đèn hình TV diễn ra theo mô thức của đường cong kinh nghiệm từ khi xuất hiện TV cuối những năm 1940 cho đến năm 1963. Trong thời gian đó, giá bình quân một chiếc đèn hình giảm từ 34 USD xuống còn 8 USD (năm 1958). Việc chế tạo đèn hình màu

¹ A.A. Alchial, 1963, "Reability of Progress Curve in Airframe Production" *Econometrica*, 31 pp 679-693

lại yêu cầu một công nghệ mới, và giá của một đèn hình TV màu lại nhảy vọt lên 51 USD vào năm 1966. Đường cong kinh nghiệm tự nó đã xác lập lại. Sau đó giá lại giảm xuống còn 48 USD năm 1968, 37 USD năm 1970 và 36 USD năm 1972.¹Nói tóm lại, *sự thay đổi công nghệ có thể làm thay đổi các quy tắc của trò chơi, yêu cầu các công ty chi phí thấp trước kia phải từng bước thiết lập lại lợi thế cạnh tranh của họ.*

Hình 4-4: Chi phí đơn vị sản xuất của luyện thép



Một lý do nữa để tránh sự tự mãn, đó là khối lượng lớn không nhất thiết đem lại cho công ty lợi thế chi phí. Một số công nghệ có những hàm chi phí khác nhau. Ví dụ, ngành luyện thép có hai phương án công nghệ khác nhau: một công nghệ tích hợp trên cơ sở lò luyện ô xy, công nghệ nghiền nhỏ dựa trên cơ sở lò hồ quang. Như minh họa trong hình 4-4 công nghệ nghiền nhỏ với lò hồ quang có qui mô hiệu quả tối thiểu nhỏ hơn nhiều, trong khi đó công nghệ nghiền trên cơ sở luyện ô xi lại có qui mô hiệu quả tối thiểu rất cao. Thậm chí ngay cả khi hoạt động với sản lượng hiệu quả nhất lò luyện ô xy cũng không có lợi thế chi phí so với lò hồ quang. Hệ quả là, việc theo đuổi tính kinh tế của kinh nghiệm với một công ty sử dụng lò luyện ô xy có thể không đem lại lợi thế chi phí theo cách giải thích giản đơn về hiện tượng này. Thực vậy, trong phần lớn các thời kỳ các công ty sử dụng lò tích hợp không thể có đủ các đơn hàng để đưa sản lượng đến mức vận hành đến mức tối ưu. Vì thế chi phí của nó cao hơn nhiều so với các công ty sử dụng lò hồ quang.²Hơn nữa, trong phần tiếp theo mà chúng ta sẽ đề cập tới đó là trong nhiều ngành các công nghệ chế tạo linh hoạt đưa ra một sự hứa hẹn cho phép các nhà chế tạo nhỏ sản xuất với một chi phí có thể so sánh với các công ty lớn.

¹ Anbernaty, Wayne, 1980, "Limitted of Learning Curve", *Havard Business Review* pp 109-119

² D.F. Barnett, R.W.Crandall, 1986, *Up From Ashes: The Rise of the Steel minimill tni the United State*, Washington D.c Brooking Institution.

4.1.3. Sản xuất hiệu quả: sản xuất linh hoạt sản xuất theo yêu cầu khách hàng khối lượng lớn

Hạt nhân của tính kinh tế theo qui mô là ý tưởng cho rằng cách tốt nhất để đạt hiệu quả cao và chi phí thấp nhờ sản xuất qui mô lớn các sản phẩm tiêu chuẩn hoá. Quan niệm này hàm ý có một sự đánh đổi giữa giá thành đơn vị và tính đa dạng của sản xuất. Sản xuất càng nhiều loại sản phẩm trong một nhà máy, hàm ý là sẽ phải thu nhỏ loạt sản xuất và khó có thể thực hiện được tính kinh tế về qui mô. Do đó, sản phẩm càng đa dạng càng gây khó khăn cho công ty trong việc nâng cao hiệu quả và giảm chi phí. Theo logic này, cách thức để nâng cao hiệu quả, giảm thấp chi phí sẽ hạn chế tính đa dạng sản phẩm và tạo ra các sản phẩm tiêu chuẩn hoá với khối lượng lớn. Quan điểm như vậy về hiệu quả sản xuất đang bị xem xét lại bởi sự xuất hiện của các công nghệ chế tạo linh hoạt.

Thuật ngữ công nghệ chế tạo linh hoạt (flexible manufacturing technology hay thường gọi là lean production) dùng để chỉ các công nghệ sản xuất được thiết kế để (1) Giảm thời gian thiết đặt các máy móc phức tạp, (2) tăng mức sử dụng máy móc thiết bị bằng việc lập kế hoạch hợp lý, (3) Cải thiện kiểm soát chất lượng ở tất cả các giai đoạn của quá trình chế tạo.¹ *Các công nghệ sản xuất linh hoạt cho phép công ty cung cấp một diện rộng các loại sản phẩm với mức chi phí đôi khi chỉ ngang với sản xuất khối lượng lớn các sản phẩm tiêu chuẩn hoá.*

Thực vậy, một nghiên cứu gần đây chỉ ra rằng nếu làm theo các công nghệ chế tạo linh hoạt hiện nay có thể tăng hiệu quả và giảm thấp chi phí so với những gì có thể đạt được trong sản xuất khối lượng lớn các sản phẩm tiêu chuẩn hoá, trong khi vẫn có thể cung cấp các sản phẩm theo yêu cầu khách hàng. Thuật ngữ theo yêu cầu khách hàng khối lượng lớn (Mass customization) có thể dùng để chỉ khả năng các công ty sử dụng công nghệ chế tạo linh hoạt để điều hoà hai mục tiêu mà thường được cho là không thể tương thích đó là: chi phí thấp và sản phẩm theo yêu cầu khách hàng.²

Các công nghệ chế tạo linh hoạt biến đổi theo tính chất tinh vi và phức tạp của nó. Hệ thống sản xuất Toyota là một trong những ví dụ nổi tiếng về công nghệ chế tạo linh hoạt. Mặc dù không thực sự tinh vi, nhưng nó đã được công nhận là đã làm cho Toyota trở thành công ty sản xuất ô tô hiệu quả nhất trong ngành ô tô toàn cầu. Các buồng máy linh hoạt là công nghệ chế tạo linh hoạt phổ biến khác. Một buồng máy linh hoạt là một nhóm các máy khác nhau, một khu vực chế biến các vật liệu chung, một khu vực được điều hành chung. Mỗi một buồng máy có bốn đến sáu máy có khả năng thực hiện các hoạt động khác nhau. Nói chung mỗi buồng máy được dành để sản xuất một nhóm các chi tiết hay sản phẩm. Việc thiết đặt các máy do máy tính kiểm soát cho phép mỗi buồng máy có thể chuyển đổi rất nhanh để sản xuất các chi tiết hay sản phẩm khác nhau.

Hiệu quả của buồng máy linh hoạt là cải thiện mức sử dụng máy móc, giảm sản phẩm dở dang. Cải thiện mức sử dụng máy móc thiết bị là do giảm thời gian thiết đặt máy móc thiết bị và điều khiển luồng sản xuất giữa các máy bằng máy tính, tránh tắc nghẽn. Việc kết hợp chặt chẽ giữa các máy cũng làm giảm sản phẩm dở dang. Giảm phế thải là nhờ khả năng điều khiển của máy

¹ P.Nemetz, F.Fry, 1988, "Flexible Manufacturing Organizations for Strategy Formulation" *Academy of Management Review*, 13 pp 627-638

² B.J. Pine II, 1997, "The Four Faces of Mass Customization" , *Havard Business Review*(1-2), pp 63-64

tính, tìm ra các cách thức chuyển hoá các đầu vào thành đầu ra nhằm cực tiểu hoá phế thải. Với tất cả các yếu tố trên, trong khi các máy đứng tự do chỉ sử dụng 50% thời gian, nhưng cũng với máy móc đó nếu ở trong buồng máy chế tạo linh hoạt có thể sử dụng hơn 80% thời gian, và nếu cùng sản xuất một sản phẩm lượng phế thải từ các buồng máy chỉ bằng nửa so với bình thường.

Lợi ích về mặt hiệu quả của việc thiết đặt công nghệ chế tạo linh hoạt có thể rất lớn. W.L.Gore, một công ty sở hữu tư nhân chế tạo nhiều loại sản phẩm khác nhau từ cáp máy tính công nghệ cao đến các giàn khung Gore-Tex nổi tiếng, đã sử dụng các buồng máy linh hoạt ở một số trong 46 nhà máy của nó. Trong các phân xưởng làm cáp, tác dụng của nó là làm giảm 50% thời gian chế tạo một cáp máy tính, giảm dự trữ 33%, giảm không gian nhà xưởng 25%. Tương tự, đối với hãng Compaq một nhà chế tạo máy tính cá nhân đã thay thế ba trong số 16 dây chuyền lắp ráp của nó trong một nhà máy ở Houston bằng 21 buồng máy. Kết quả là làm tăng 25% năng suất lao động và chi phí chuyển đổi các dây chuyền thành buồng máy được thu hồi sau sáu tháng hoạt động. Lexmark, một nhà sản xuất máy in dùng cho máy tính đã chuyển đổi nhà máy với 2700 công nghệ của nó ở Lexington thành các buồng máy mềm chế tạo linh hoạt, và cũng thấy năng suất tăng lên 25%.

Bên cạnh việc cải thiện năng suất và giảm thấp chi phí, các công nghệ chế tạo linh hoạt cũng cho phép các công ty cá biệt hoá sản phẩm theo nhu cầu độc đáo của những nhóm khách hàng nhỏ - với mức chi phí tương đương với hệ thống sản xuất khối lượng lớn sản phẩm tiêu chuẩn hoá. Như vậy, các công nghệ chế tạo linh hoạt giúp cho các công ty đạt được việc phục vụ theo yêu cầu khách hàng với khối lượng lớn, làm tăng khả năng đáp ứng khách hàng.

4.1.4. Marketing và hiệu quả

Chiến lược marketing có thể tác động mạnh mẽ đến hiệu quả và cấu trúc chi phí của một doanh nghiệp. Qua chiến lược marketing, công ty giành được vị thế nhờ phối trí các hoạt động định giá, xúc tiến, quảng cáo, thiết kế sản phẩm và phân phối. Nó có thể đóng vai trò chủ yếu làm tăng hiệu quả của công ty. Bạn có thể dễ dàng nhận thấy một số bước dẫn đến hiệu quả cao hơn từ chiến lược marketing. Ví dụ, chúng ta đã biết về cách thức dịch chuyển nhanh xuống phần dưới của đường cong kinh nghiệm để giành được ưu thế chi phí thấp được thực hiện bằng định giá, quảng cáo xúc tiến một cách tấn công- tất cả những điều đó là nhiệm vụ của chức năng marketing. Các yếu tố khác của chiến lược marketing có thể không rõ ràng bằng nhưng không phải là không có tác động đáng kể đến hiệu quả.

Một trong những yếu tố quan trọng đó là mối liên hệ giữa mức độ bỏ đi của khách hàng và chi phí đơn vị. Mức độ bỏ đi của khách hàng là tỷ lệ phần trăm khách hàng rời bỏ công ty đến với các đối thủ cạnh tranh hàng năm. Tỷ lệ bỏ đi xác định lòng trung thành của khách hàng, mà điều này lại là hàm số đối với khả năng thoả mãn các khách hàng. Bởi vì, để có được khách hàng mới đòi hỏi một chi phí cố định nào đó cho việc quảng cáo, xúc tiến và dường như có một mối liên hệ trực tiếp giữa tỷ lệ bỏ đi và chi phí. Công ty càng giữ khách hàng lâu hơn, sản lượng càng cao và càng có thể bù đắp các chi phí cố định làm giảm chi phí bình quân trên doanh số. Do đó, hạ thấp tỷ lệ khách hàng bỏ đi cho phép công ty đạt được những tiết kiệm về chi phí một cách đáng kể. Do chi phí cố định của việc giành được một khách hàng mới, nếu phục vụ cho những khách hàng mà chỉ ở lại với công ty trong thời gian ngắn, để rồi họ lại đến với đối thủ cạnh tranh, có thể sẽ đem lại lợi nhuận âm. Tuy nhiên, khách hàng ở lại với công ty

càng lâu chi phí cố định của việc giành khách hàng mới càng được phân bổ cho số lần mua lặp lại nhiều hơn làm tăng lợi nhuận trên mỗi khách hàng.

Chúng ta hãy xem xét kinh doanh thẻ tín dụng như một ví dụ của hiện tượng này.¹ Năm 1990, hầu hết các công ty thẻ tín dụng cần bình quân 51 USD để tuyển mộ thêm một khách hàng và thiết lập một tài khoản mới. Chi phí này là do quảng cáo cần phải tiến hành để hấp dẫn các khách hàng mới, kiểm tra tín dụng cho mỗi khách hàng, và cơ chế thiết lập một tài khoản và phát hành thẻ. Các chi phí cố định bỏ ra một lần này có thể được bù đắp chỉ khi khách hàng ở lại với công ty ít nhất là hai năm. Hơn nữa khi khách hàng đã ở lại đến năm thứ hai, họ có khuynh hướng tăng việc sử dụng thẻ tín dụng của mình làm tăng thu nhập sinh ra từ mỗi khách hàng theo thời gian. Kết quả là lợi nhuận bình quân trên mỗi khách hàng trong kinh doanh thẻ tín dụng tăng từ âm 51 USD trong năm 1 (đây là một khoản lỗ), đến 44 USD trong năm 3 và 55 USD trong năm thứ 6.

Một lợi ích kinh tế khác của lòng trung thành bền lâu là việc quảng cáo miễn phí mà khách hàng tình cờ đã làm cho công ty. Các khách hàng trung thành nói chuyện nhiều về thẻ tín dụng, và họ có thể tăng đáng kể khối lượng kinh doanh thông qua các giao dịch. Một ví dụ đáng chú ý của điều này chính là người bán lẻ đồ may mặc và thực phẩm lớn nhất và sinh lợi nhất ở Anh, Mark&Spencer. Thành công của của công ty này là tạo lập một danh tiếng thích đáng về cung cấp hàng hoá chất lượng cao với mức giá hợp lý. Công ty đã tạo ra lòng trung thành của khách hàng mà không cần phải quảng cáo ở Anh – chính là một nguồn tiết kiệm chi phí.

Lời nhắn nhủ quan trọng là giảm tỷ lệ bỏ đi, tạo lập lòng trung thành của khách hàng có thể là nguồn tiết kiệm chi phí lớn. Bởi vì, nó dẫn đến hạ thấp giá thành đơn vị, việc hạ thấp tỷ lệ khách hàng bỏ đi 5% ở bất cứ đâu có thể tăng lợi nhuận trên mỗi khách hàng từ 25-85% tùy thuộc vào ngành. Ví dụ giảm 5% tỷ lệ khách hàng bỏ đi dẫn đến tăng lợi nhuận trên bình quân mỗi khách hàng : 75% với kinh doanh thẻ tín dụng; 50% với ngành môi giới bảo hiểm; 50% với ngành môi giới chứng khoán; 45% với kinh doanh giặt ủi quần áo; và 35% với ngành phần mềm máy tính.²

Vậy bằng cách nào để một công ty có thể giảm tỷ lệ khách hàng bỏ đi? Công ty có thể làm điều đó bằng cách tạo dựng lòng trung thành nhãn hiệu, mà điều này yêu cầu công ty phải đáp ứng tốt nhu cầu khách hàng của mình. Để phát triển một chiến lược giảm thấp tỷ lệ khách hàng bỏ đi, chúng ta cần có một bộ phận trung tâm để phát hiện ai bỏ đi, tại sao họ bỏ đi, và hành động để các khách hàng khác không bỏ đi vì những lý do tương tự trong tương lai. Để thực hiện biện pháp này phải có hệ thống thông tin có thể theo dõi được sự ra đi của khách hàng.

4.1.5. Quản trị vật liệu, JIT và hiệu quả

Đóng góp của quản trị vật liệu để nâng cao hiệu quả của một công ty cũng sâu sắc như sản xuất và marketing. Quản trị vật liệu bao gồm các hoạt động cần thiết để đưa nguyên vật liệu vào sản xuất (bao gồm chi phí mua sắm các đầu vào vật liệu), xuyên suốt quá trình sản xuất, và xuyên suốt hệ thống phân phối đến người tiêu dùng cuối cùng.³ Tiềm năng của việc giảm thấp chi phí

¹ F.F.Reichheld, W.E. Sasser, 1990, "Zero Defection: Quality Comes Service" *Havard Business Review*(10-11)pp 105-111

² F.F.Reichheld, W.E. Sasser, 1990, "Zero Defection: Quality Comes Service" *Havard Business Review*(10-11)pp 105-111

³ R.Narasimhan, J.R. Carter, 1990, "Organization, Communication and Coordination of International Sourcing". *International Marketing Review*, 7 pp 6-20

trong quản trị vật liệu rất lớn. Trong các doanh nghiệp chế tạo bình thường, chi phí cho vật liệu và vận tải chiếm từ 50-70% thu nhập. Chỉ cần một sự giảm nhỏ các chi phí này có thể có một tác động đáng kể đến thu nhập. Theo một ước lượng, với một công ty có thu nhập khoảng 1 tỷ USD, thu nhập trên vốn đầu tư 5% và chi phí vật liệu chiếm 50% doanh số (bao gồm chi phí mua sắm) muốn tăng 15000 USD lợi nhuận có thể hoặc tăng 30% doanh số hoặc giảm 3% chi phí vật liệu.¹ Trong một thị trường bão hoà, thì việc giảm chi phí vật liệu 3% sẽ dễ dàng hơn nhiều so với tăng doanh số lên 30%.

Để cải thiện hiệu quả của chức năng quản trị vật liệu, nói chung, cần áp dụng hệ thống tồn kho đúng thời hạn (JIT). Triết lý cơ bản của JIT là tiết kiệm chi phí lưu giữ tồn kho bằng cách làm cho vật liệu đến với xưởng chế tạo đúng lúc nó cần đưa vào quá trình sản xuất, chứ không đến trước. Việc tiết kiệm chi phí là do tăng tốc độ quay vòng tồn kho, giảm chi phí tồn kho như chi phí kho và chi phí lưu giữ. Ví dụ, Walmart sử dụng hệ thống JIT để khôi phục dự trữ trong các cửa hàng của nó tối thiểu hai lần một tuần. Nhiều cửa hàng nhận hàng từng ngày. Còn các đối thủ - như Kmart hay Sear- vẫn bổ sung hàng hoá hai tuần một lần. So với các đối thủ này Walmart có thể duy trì mức phục tương tự chỉ cần đầu tư tồn vào tồn kho bằng $\frac{1}{4}$ so với họ, đó chính là nguồn tiết kiệm chi phí rất lớn. Do đó, quay vòng tồn kho nhanh hơn đã giúp Walmart đạt được lợi thế tồn kho trên cơ sở hiệu quả trong ngành bán lẻ.

Hạn chế của hệ thống JIT là nó làm cho doanh nghiệp không có dự trữ đệm. Mặc dù dự trữ đệm rất tốn kém cho việc lưu trữ, song nó có thể giúp doanh nghiệp thoát khỏi cạn dự trữ các đầu vào do những đồ vỡ từ các nhà cung cấp (Ví dụ một sự đình công ở một nhà cung cấp then chốt). Dự trữ đệm cũng có thể giúp một doanh nghiệp đáp ứng nhanh chóng với việc sự tăng nhu cầu. Tuy nhiên cũng có những cách thức để hạn chế các nhược điểm này. Ví dụ giảm rủi ro do việc phụ thuộc vào chỉ một nhà cung cấp về một loại đầu vào quan trọng, để có thể khai thác các đầu vào từ nhiều nhà cung cấp.

4.1.6. Chiến lược R&D và hiệu quả

Vai trò nổi bật của nghiên cứu và phát triển trong việc nỗ lực để đạt được hiệu quả cao hơn gồm hai điểm. *Thứ nhất*, chức năng R&D có thể nâng cao hiệu quả nhờ thiết kế sản phẩm dễ dàng chế tạo. Bởi việc cắt giảm số lượng các chi tiết cấu tạo nên sản phẩm, R&D có thể giảm đáng kể thời gian lắp ráp làm dẫn đến năng suất cao hơn và chi phí thấp hơn. Ví dụ sau khi Texas Instrument thiết kế lại bộ phận tiếp nhận hồng ngoại cho sản phẩm Pentagon, công ty thấy rằng nó đã giảm số chi tiết từ 47 xuống còn 12, và số bước lắp ráp từ 56 xuống còn 13, thời gian chế tạo cơ khí giảm từ 757 phút/sản phẩm xuống còn 219 phút và thời gian lắp ráp từ 129 phút xuống còn 20 phút. Kết quả là giảm đáng kể chi phí sản xuất sản phẩm. Tất nhiên thiết kế chế tạo yêu cầu sự kết hợp chặt chẽ giữa chức năng sản xuất với chức năng R&D. Các nhóm liên chức năng bao gồm những người thuộc chức năng R&D và sản xuất làm việc với nhau, là cách tốt nhất để đạt được sự kết hợp như vậy.

Các thứ hai mà chức năng R&D có thể giúp đạt hiệu quả cao hơn đó cải tiến quá trình. Cải tiến quá trình là một sự cải tiến về cách thức vận hành các quá trình sản xuất để cải thiện hiệu quả. Những cải tiến quá trình thường là một nguồn lực chính của lợi thế cạnh tranh. Trong ngành

¹ G.Stalk, T.M Hout, 1990, *Competing Again Time*, New York: Free Press

sản xuất ô tô, lợi thế cạnh tranh của Toyota một phần dựa vào tồn kho của quá trình chế tạo linh hoạt trong đó giảm đáng kể thời gian thiết đặt sản xuất. Việc cải tiến này cho phép Toyota đạt được hiệu quả gắn với hệ thống chế tạo linh hoạt vượt trước đối thủ cạnh tranh nhiều năm.

4.1.7. Chiến lược nguồn nhân lực và hiệu quả

Năng suất lao động là một trong những yếu tố quyết định then chốt cho hiệu quả và cấu trúc chi phí của một doanh nghiệp. Năng suất lao động càng cao, chi phí cho một đơn vị sản phẩm càng giảm. Thách thức đối với chức năng quản trị nguồn nhân lực trong một công ty là tìm ra cách thức làm tăng năng suất lao động. Có ba lựa chọn cơ bản để làm điều này, đó là: huấn luyện người lao động, tổ chức lực lượng lao động thành các nhóm tự quản, nối kết giữa tiền công và sự thực hiện.

Huấn luyện người lao động

Các cá nhân là đầu vào chủ yếu của quá trình sản xuất. Một công ty sử dụng các cá nhân có kỹ năng càng cao, càng hiệu quả hơn so với một công ty sử dụng nguồn nhân lực ít được đào tạo huấn luyện. Các cá nhân được đào tạo huấn luyện sẽ làm việc nhanh hơn, chính xác hơn và cũng học nhanh hơn về các công việc phức tạp liên quan đến phương pháp sản xuất hiện đại so với những người có kỹ năng kém hơn. Đào tạo huấn luyện sẽ nâng cấp mức độ thành thạo của người lao động, đem đến cho công ty năng suất gắn với lợi ích về hiệu quả.

Các nhóm tự quản

Các nhóm tự quản là một hiện tượng tương đối mới mẻ. Một số công ty đã sử dụng cách này từ giữa những năm 1980, nhưng sau đó nó đã phổ biến rất nhanh. Sự gia tăng của các buồng máy chế tạo linh hoạt, trong đó các công nhân được gộp thành từng nhóm, rõ ràng đã khuyến khích sự phổ biến rộng rãi các nhóm tự quản trong các hãng chế tạo. Một nhóm nói chung bao gồm 5 đến 15 người lao động nhằm hoàn thành một sản phẩm hoàn chỉnh hay một nhiệm vụ hoàn chỉnh. Các thành viên trong nhóm biết tất cả các công việc của nhóm và luân phiên từ công việc này đến công việc khác. Hệ quả là nhóm làm cho lực lượng lao động linh hoạt hơn. Nhóm có thể tự điền lấp sự vắng mặt của các công nhân cùng làm việc. Nhóm cũng có thể thực hiện các công việc quản trị như lập lịch trình làm việc và các hành trình công tác, đặt vật liệu, và yêu cầu thêm thành viên mới. Trách nhiệm lớn hơn cho các thành viên nhóm và sự trao quyền cho nhóm được coi như những nguồn động viên (trao quyền là quá trình cho nhân viên cấp thấp hơn quyền làm quyết định). Con người thường đáp ứng tốt khi họ cảm thấy tự chủ hơn và có trách nhiệm lớn hơn. Thường liên quan đến sản lượng nhóm và các mục tiêu chất lượng như là một động cơ tăng thêm.

Hiệu lực thuần của việc đưa ra áp dụng các nhóm tự quản được tổng kết là làm tăng năng suất lao động lên 30% và tăng đáng kể chất lượng sản phẩm. Hơn nữa việc tiết kiệm chi phí phát sinh do không cần sử dụng người giám sát, và hạ thấp hệ thống quản lý trực tuyến. Trong các doanh nghiệp chế tạo, có lẽ sự kết hợp hữu hiệu nhất đó là các nhóm tự quản và buồng máy chế tạo linh hoạt. Cả hai dường như được thiết kế cho nhau. Ví dụ, sau khi đưa ra công nghệ chế tạo linh hoạt và huấn luyện làm việc trên cơ sở nhóm tự quản vào năm 1998, một phân

xưởng của General Electric Salisbury bắc Carolina đã tăng năng suất 250% so với các phân xưởng cùng sản xuất sản phẩm tương tự của GE năm 1984.¹ Mặc dù vậy, nhóm không phải là phương thuốc bá bệnh; trong các doanh nghiệp chế tạo, các nhóm tự quản có thể không phát huy tiềm năng của nó trừ khi nó kết hợp với công nghệ chế tạo linh hoạt. Khái quát hơn, các nhóm đã giao cho các thành viên nhiều trách nhiệm quản trị và việc giúp cho các thành viên đối phó với các trách nhiệm này mỗi thành viên cần được huấn luyện nhiều hơn, mà thực tế nhiều công ty quên đi điều này trong khi vội vàng lao vào hạ thấp chi phí, gây ra hậu quả là nhóm không hoạt động tốt như mong muốn.

Trả lương theo kết quả

Một trong những động cơ để người công nhân làm việc vì thu nhập, vì thế không ngạc nhiên khi tiền lương liên kết với kết quả có thể giúp tăng năng suất lao động. Tuy nhiên, vấn đề không chỉ là đưa ra hệ thống trả lương khuyến khích; mà điều quan trọng là phải xác định kết quả nào được thưởng và thưởng như thế nào. Một số các công ty hiệu quả nhất thế giới lưu ý rằng hiệp tác giữa những người công nhân là cần thiết để nâng cao năng suất, không liên kết thành quả cá nhân với tiền lương. Thay vì thế họ trả lương liên kết với kết quả của tổ hay nhóm. Ví dụ, Nucor được xem như một trong những công ty sản xuất thép hiệu quả nhất thế giới đã chia thành các nhóm khoảng 30 người. Tiền thưởng có thể trả bằng 30% lương cơ bản được liên kết với kết quả của nhóm nhằm nâng cao năng suất lao động và chất lượng. Mỗi liên kết này tạo ra một sức khuyến khích mạnh mẽ các cá nhân hợp tác với các cá nhân khác để theo đuổi các mục tiêu của nhóm; đó là thúc đẩy làm việc nhóm.

4.1.8. Hệ thống thông tin, Internet, và hiệu quả

Cùng với sự phổ biến nhanh chóng của máy tính, sự tăng trưởng có tính bùng nổ của Internet và Intranet ở các công ty (Mạng máy tính nội bộ công ty dựa trên tiêu chuẩn Internet) và sự phổ biến của truyền thông băng thông rộng tốc độ cao tạo ra từ sợi quang đến công nghệ kỹ thuật số không dây, chức năng hệ thống thông tin của doanh nghiệp đang dịch chuyển đến giai đoạn trung tâm của cuộc truy tìm hiệu quả hoạt động.² Sự tác động của hệ thống thông tin vào năng suất trên phạm vi rộng rãi và tác động tiềm tàng lên tất cả các hoạt động khác của doanh nghiệp.

Dell Computer nổi tiếng vì họ là người đầu tiên áp dụng bán hàng trực tuyến trong ngành bán lẻ máy tính cá nhân, hiện nay 40% máy tính của nó bán thông qua mạng. Dell cũng đặt nhiều dịch vụ khách hàng trực tuyến thay cho việc phải gọi điện thoại đến đại diện bán hàng. Mỗi tuần có đến 200 ngàn người truy cập vào hệ thống trực tuyến của Dell. Mỗi lần họ truy cập vào trang Web của Dell, họ đã tiết kiệm cho công ty 15 USD chi phí bình quân của cuộc điện thoại. Nếu chỉ 10% trong số 200 ngàn lần truy cập hàng tuần vào trang Web phải sử dụng điện thoại sẽ tổn kém cho công ty 15,6 triệu USD mỗi năm.³

¹ J.Hoerr, 1989, "The Payoff From Teamwork," *Business Week*, 10/7 pp56-62

² T.C. Powell, A. Dent- Micalef, 1997, "Information Technology as Competitive Advantage: The Role of Human, Business, Technology Resource", *Strategic Management Journal*, 18 pp 375-405

³ Gate, Business @the Speed of Thought

Nói chung, những gì Dell đang làm là sử dụng hệ thống thông tin trên cơ sở Web để giảm chi phí của sự tăng cường quan hệ giữa công ty với khách hàng của nó, cũng như với các nhà cung cấp. Bằng việc sử dụng các chương trình dựa trên nền Web để tự động hoá những tương tác với khách hàng và nhà cung cấp, một công ty có thể giảm đáng kể số người cần thiết để quản lý các tương tác này, do đó làm giảm thấp chi phí và tăng năng suất. Khuynh hướng này không chỉ giới hạn trong các công ty công nghệ cao như Cisco và Dell. Các ngân hàng và các công ty dịch vụ tài chính cũng đang nhận thấy rằng họ có thể giảm chi phí bằng việc chuyển các tài khoản khách hàng và các hoạt động hỗ trợ lên mạng. Ví dụ, chi phí bình quân của việc thực hiện một giao dịch tại ngân hàng như chuyển tiền từ tài khoản này đến tài khoản khác khoảng 1,07 USD, nhưng thực hiện cũng một giao dịch như vậy qua mạng Internet chỉ tốn 0,01 USD.¹ Tương tự, toàn bộ lý luận của những nhà bán lẻ trên cơ sở Internet như Amazon.com đó là hệ thống bán lẻ có thể tiết kiệm chi phí đáng kể bằng việc thay thế hệ thống kho vật lý với hỗ trợ nhân sự bằng hệ thống kho ảo và các quá trình kiểm tra đặt hàng tự động. Việc tiết kiệm chi phí cũng có thể thực hiện bằng việc sử dụng hệ thống thông tin trên nền Web để tự động hoá nhiều hoạt động nội bộ công ty, do đó làm giảm chi phí nhân sự hỗ trợ.

Trong nhiều năm, những người hay hoài nghi đã đặt vấn đề về sự tác động của hệ thống thông tin trên cơ sở Web trong việc nâng cao năng suất, nhưng dữ liệu về năng suất gần đây ở Mỹ đã chỉ ra rằng lợi ích về tăng năng suất đang bắt đầu xuất hiện. Trong thời kỳ 1996-1998, mức tăng năng suất bình trung trong các lĩnh vực phi nông nghiệp tăng từ 1% mỗi năm lên 2,2%. Cuối năm 1998 đến đầu năm 1999 năng suất tăng 3% một năm. Tăng năng suất lớn nhất chính là ở trong ngành máy tính, một điều không hề ngạc nhiên, khi mà các nỗ lực của của các công ty như Cisco và Dell trong việc áp dụng các chức năng phục vụ và bán hàng qua mạng.²

4.1.9. Cơ sở hạ tầng và hiệu quả

Cơ sở hạ tầng tạo ra một bối cảnh trong đó tất cả các hoạt động tạo giá trị khác tiến hành. Theo đó, cơ sở hạ tầng có thể giúp đạt được mục tiêu hiệu quả. Trước hết, cơ sở hạ tầng có thể thúc đẩy một công ty cam kết với hiệu quả, khuyến khích sự kết hợp giữa các chức năng khác nhau trong việc theo đuổi hiệu quả.

Sự cam kết với hiệu quả có thể được tạo lập thông qua các lãnh đạo cấp cao. Nhiệm vụ của giới lãnh đạo là khớp nối với một viễn cảnh qua đó nhận thức sự cần thiết mọi chức năng của tổ chức phải tập trung vào cải thiện hiệu quả. Sẽ là không đầy đủ nếu chỉ cải thiện hiệu quả sản xuất, hay marketing, hay R&D. *Việc đạt được sự vượt trội về hiệu quả cần một sự cam kết trên toàn công ty với mục tiêu này, và cam kết này chỉ có thể được khớp nối nhờ quản trị cấp cao.*

Một nhiệm vụ nữa của lãnh đạo là thúc đẩy sự kết hợp liên chức năng cần thiết để đạt được hiệu quả vượt trội. Ví dụ, việc thiết kế sản phẩm để dễ dàng cho chế tạo cần phải có sự truyền thông giữa các nhân viên của chức năng sản xuất và R&D; việc kết hợp giữa hệ thống JIT và lập kế hoạch tiến độ sản xuất cần sự truyền thông chặt chẽ giữa chức năng sản xuất và quản trị vật liệu; việc thiết kế các nhóm tự quản để thực hiện các nhiệm vụ sản xuất cần sự kết hợp chặt chẽ giữa nguồn lực nhân sự và sản xuất...

¹ Gate, Business @the Speed of Thought

² "Work in Process", *Economist*, 24/7/1999

Bảng 4-1: VAI TRÒ CỦA CÁC CHỨC NĂNG TẠO GIÁ TRỊ ĐỂ ĐẠT HIỆU QUẢ VƯỢT TRỘI

Các chức năng sáng tạo giá trị	Các vai trò chủ yếu
Cơ sở hạ tầng (Lãnh đạo)	Cung cấp một sự cam kết toàn công ty với hiệu quả Thúc đẩy sự kết hợp các chức năng
Sản xuất	Nơi thích hợp để theo đuổi tinh kinh tế về qui mô và tính kinh tế của học tập Áp dụng hệ thống chế tạo linh hoạt
Marketing	Nơi thích hợp để áp dụng các chiến lược tấn công để dịch chuyển nhanh xuống phía dưới của đường cong kinh nghiệm Hạn chế tỷ lệ bỏ đi của khách hàng bằng việc tạo dựng lòng trung thành
Quản trị vật liệu R&D	Áp dụng hệ thống JIT Thiết kế sản phẩm dễ chế tạo Tìm các cải tiến quá trình
Hệ thống thông tin	Sử dụng hệ thống thông tin cho các quá trình tự động Sử dụng hệ thống thông tin để giảm chi phí kết hợp
Các nguồn nhân lực	Thiết lập các chương trình huấn luyện kỹ năng Áp dụng nhóm tự quản Áp dụng trả lương theo kết quả

Bảng 4-1 tóm tắt vai trò chủ yếu mà các chức năng phải thực hiện để đạt được hiệu quả vượt trội. Lưu ý rằng việc đạt được hiệu quả vượt trội không phải là điều gì đó có thể xử lý trên cơ sở chức năng này hay chức năng khác. Nó cần sự cam kết trên toàn tổ chức và một khả năng để đảm bảo kết hợp chặt chẽ giữa các chức năng. Bằng việc thực hiện sự lãnh đạo và gây ảnh hưởng hạ tầng, các quản trị cấp cao đóng vai trò chủ trong quá trình này.

4.2. ĐẠT ĐƯỢC CHẤT LƯỢNG VƯỢT TRỘI

Chất lượng vượt trội đem lại cho công ty hai lợi thế. Một là, nâng cao danh tiếng về chất lượng cho phép công ty đòi hỏi phần giá tăng thêm cho sản phẩm của họ, và hai là, việc tránh khuyết tật trong quá trình sản xuất nâng cao hiệu quả cho phép công ty có chi phí thấp hơn. Trong phần này chúng ta sẽ xem xét các công cụ của một công ty để đạt được chất lượng vượt trội. *Công cụ chính để đạt được chất lượng vượt trội là quản trị chất lượng toàn bộ (TQM), một triết lý quản trị tập trung vào cải thiện chất lượng sản phẩm hay dịch vụ và hướng tất cả các hoạt động của công ty hướng đến mục tiêu này.*¹

4.2.1. Khái niệm TQM

Khái niệm về quản trị chất lượng toàn diện lần đầu tiên được phát triển bởi một số tư vấn Mỹ, bao gồm H. W. Edwards Deming, Joseph Juran và V. Faigenbaum.² Triết lý cơ bản của TQM, được phát triển bởi Deming, dựa trên chuỗi tương tác gồm 5 bước sau:

Cải thiện chất lượng nghĩa là giảm chi phí bởi vì ít phải làm lại, ít sai sót hơn, ít chậm trễ hơn, sử dụng thời gian và vật liệu ít hơn.

Hệ quả là năng suất được cải thiện

¹ J.W. Dean, D.E. Bowen, 1994, "Management Theory of Total Quality", Academy of Management Review, 19 pp 392-418

² A.Gabor, 1990, *The Man Who Discovered Quality* (New York Penguin); P.B. Crosby, 1980, *Quality Is Free*, (New York Mentor)

Chất lượng tốt hơn dẫn đến thị phần lớn hơn và cho phép công ty tăng giá.

Chất lượng làm tăng tính sinh lợi của công ty và cho phép nó duy trì hoạt động kinh doanh.

Như vậy công ty tạo ra nhiều việc làm hơn

Deming xác định 14 điều nên cấu thành trong bất kỳ chương trình TQM nào được tóm tắt trong Bảng 4-2 (Deming liên tục thay đổi các điểm này theo cách mà ông tin là quan trọng với việc cải thiện chất lượng không ngừng. Đây là bản năm 1990)

Bảng 4-2: Mười bốn điều của Deming về TQM

Mười bốn điều của Deming về TQM

1- Tạo một sự kiên định hướng đến việc cải thiện sản phẩm và dịch vụ với mục đích cạnh tranh và ở lại trong ngành, tạo ra nhiều công việc.

2- Áp dụng một triết lý mới. Chúng ta ở trong một thời đại kinh tế mới. Quản trị phải thức tỉnh với các thách thức, phải nhận thấy trách nhiệm của họ, và phải thực hiện lãnh đạo sự thay đổi.

3- Chấm dứt sự phụ thuộc vào kiểm tra để đạt được chất lượng. Tránh nhu cầu kiểm tra khối lượng lớn bằng việc tạo ra chất lượng ngay từ đầu

4- Mục đích của phần thưởng kinh doanh là dựa trên cơ sở giá, thay vì cực tiểu chi phí

5- Cải thiện liên tục hệ thống sản xuất và phục vụ, để cải thiện chất lượng và năng suất nhờ đó liên tục giảm chi phí

6- Thực hiện huấn luyện các công việc

7- Thiết lập sự lãnh đạo. Mục đích sự lãnh đạo là để giúp đỡ con người, máy móc và các đối tượng để làm tốt hơn. Lãnh đạo công việc quản trị trong sự xem xét toàn diện cũng như lãnh đạo đối với các công nhân sản xuất

8- Loại bỏ sự sợ hãi, do đó mỗi người sẽ làm việc hiệu quả vì công ty

9- Loại bỏ rào cản giữa các bộ phận, mọi người trong nghiên cứu, thiết kế, bán hàng và sản xuất phải làm việc với nhau, để dự kiến trước các vấn đề của sản xuất và trong việc sử dụng có thể gặp phải đối với sản phẩm hay dịch vụ

10- Loại bỏ các khẩu hiệu, lời hô hào, và các mục tiêu đòi hỏi lực lượng lao động không làm ra khuyết tật và mức chất lượng mới. Những hô hào như vậy chỉ tạo ra các quan hệ bất lợi. Một lượng lớn các nguyên nhân của chất lượng kém và năng suất thấp thuộc về hệ thống và do đó vượt quá năng lực của lực lượng lao động

11- Tránh các định mức, thay thế bằng lãnh đạo. Tránh quản trị bằng mục tiêu. Tránh quản trị bằng số lượng và các mục tiêu định lượng, thay thế bằng lãnh đạo

12- Dỡ bỏ các rào cản mà từng giờ cướp đi quyền tự hào về tài nghệ của người công nhân. Trách nhiệm của người giám thị phải được thay đổi từ số lượng sang chất lượng. Loại bỏ rào cản trong quản trị và trong kỹ thuật đang cướp đi quyền tự hào về tài nghệ của con người

13- Thiết lập chương trình giáo dục mạnh mẽ và tự hoàn thiện

14- Đặt mỗi người vào công việc để thực hiện sự biến đổi. Biến đổi là công việc của mọi người

Điều cốt lõi là Deming cố thuyết phục các công ty phải có một chiến lược xác định để biết rằng nó sẽ đi đâu và bằng cách nào. Ông thuyết phục rằng công việc quản trị nên thấm nhuần triết lý là sai sót, khuyết tật và vật liệu phẩm chất kém là không thể chấp nhận và cần phải tránh. Chất lượng của sự giám sát nên được cải thiện bằng cách cho phép người giám thị thời gian nhiều hơn để làm việc với công nhân và cho họ những kỹ năng cần thiết với công việc. Hơn nữa, việc quản trị nên tạo ra một môi trường trong đó công nhân không phải sợ hãi khi báo cáo các vấn đề và các đề nghị cải thiện. Deming cho rằng định mức công việc không nên chỉ được xác định bằng con số hay hạn mức mà nên bao gồm một số các khái niệm về chất lượng để khuyến khích sản xuất sản phẩm không khuyết tật. Ông cũng thuyết phục rằng các nhà quản trị phải có trách nhiệm huấn luyện người lao động các kỹ năng mới để theo kịp những thay đổi trong công việc và để đạt chất lượng cao hơn cần sự cam kết của mỗi người với công ty.

Các doanh nghiệp phương Tây nhận ra tầm quan trọng của khái niệm TQM, và cho rằng nó chính là cơ hội để Nhật bản trở thành cường quốc kinh tế. Đầu những năm 1980, việc thực hành TQM đã phổ biến nhanh chóng trong các ngành kinh doanh ở phương Tây. Mặc dù có những tấm gương thành công nhưng việc áp dụng TQM vẫn chưa được chấp thuận rộng rãi. Một nghiên cứu của quỹ tài trợ chất lượng Mỹ thấy rằng chỉ 20% các công ty Mỹ thường xuyên xem xét lại kết quả của việc thực hành chất lượng, trong khi đó con số này với các công ty Nhật bản là 70%.¹ Một nghiên cứu khác của Arthur D. Little về 500 công ty Mỹ sử dụng TQM thấy rằng chỉ 36% tin tưởng rằng TQM đang làm tăng tính cạnh tranh của họ.² Theo nghiên cứu, lý do căn bản của điều này là nhiều công ty chưa hiểu thấu đáo hay chưa bao quát được khái niệm TQM.

4.2.2. Áp dụng TQM

Trong các công ty áp dụng thành công TQM, nổi bật lên một số yêu cầu. Chúng ta sẽ thảo luận về các yêu cầu này để thấy cách thức tác động của chúng đến các công ty áp dụng TQM, qua đó làm nổi bật vai trò của những chức năng liên quan đến từng yêu cầu. Vai trò của các chức năng khác nhau được tóm tắt trong Bảng 4-3

Bảng 4-3: VAI TRÒ CỦA CÁC CHỨC NĂNG TẠO GIÁ TRỊ ĐỂ ĐẠT CHẤT LƯỢNG VƯỢT TRỘI

Các chức năng sang tạo giá trị Cơ sở hạ tầng (Lãnh đạo)	Các vai trò chủ yếu Cung cấp sự lãnh đạo và cam kết chất lượng Tìm cách để đo lường chất lượng Đặt mục tiêu và tạo ra sự khuyến khích Thu thập dữ liệu từ người lao động Khuyến khích sự hợp tác giữa các chức năng
Sản xuất	Rút ngắn hành trình sản xuất Theo dõi khuyết tật đến tận gốc
Marketing	Tập trung vào khách hàng Cung cấp các phản hồi của khách hàng về chất lượng
Quản trị vật liệu	Hợp lý hoá các nhà cung cấp Giúp các nhà cung cấp áp dụng TQM Theo dõi tận gốc các khuyết tật đối với nhà cung cấp.
R&D	Thiết kế sản phẩm dễ chế tạo
Hệ thống thông tin	Sử dụng hệ thống thông tin để kiểm soát mức độ khuyết tật
Nguồn nhân lực	Xây dựng chương trình huấn luyện TQM Tổ chức người lao động thành các nhóm chất lượng

Tạo ra sự cam kết có tính tổ chức với chất lượng. TQM sẽ ít có tác dụng đối với việc thực hiện của một công ty trừ khi nó lôi kéo được mọi người trong tổ chức.³ Ví dụ, khi Xerox thực hiện chương trình chất lượng năm 1983, bước đầu tiên là giáo dục cho toàn bộ lực lượng lao động, từ quản trị cấp cao trở xuống về tầm quan trọng và sự vận hành của TQM. Xerox thực hiện điều này bằng cách thành lập các nhóm, bắt đầu với nhóm cấp cao nhất của tổ chức bao gồm các giám đốc điều hành. Nhóm cấp cao là nhóm đầu tiên được huấn luyện về TQM. Mỗi

¹ J. Bowles, "Is American Management Really Committed to Quality?", Management Review, (Winter 1981-1982), 42-46

² O. Port, G. Smith, 1992, "Quality", Business Week, 30/10 pp 65-75

³ J. Bowles, "Is American Management Really Committed to Quality?"; "The Training of Quality"

thành viên của nhóm này sau đó có nhiệm vụ huấn luyện cho một nhóm ở cấp kế tiếp trong hệ thống trực tuyến, và cứ như vậy lan toả xuống toàn bộ tổ chức tới khi toàn bộ 100000 cán bộ công nhân được huấn luyện về TQM. Cả quản trị cấp cao lẫn chức năng nguồn nhân lực của công ty đều đóng vai trò chính trong quá trình này. Quản trị cấp cao có trách nhiệm thực hiện sự lãnh đạo cần thiết để tạo ra sự cam kết với mục tiêu chất lượng trong toàn bộ tổ chức. Chức năng nguồn nhân lực phải chịu trách nhiệm huấn luyện trong khắp công ty về kỹ thuật TQM.

Tập trung vào khách hàng

Người đang thực hành TQM xem việc tập trung vào khách hàng như là điểm khởi đầu của toàn bộ triết lý chất lượng, thực vậy, đó là lý do tồn tại.¹ Là điểm tiếp xúc chủ yếu với khách hàng, chức năng marketing nên đóng vai trò chính ở đây. Nó cần xác định khách hàng cần gì từ các sản phẩm hay dịch vụ mà công ty cung cấp; Công ty hiện đang cung cấp cho khách hàng điều gì; Độ lệch giữa những gì khách hàng mong muốn và những gì họ đang nhận được, có thể hiểu là độ lệch về chất lượng. Sau đó cùng với các chức năng khác của công ty, nó cần lập một kế hoạch để xoá bỏ độ lệch chất lượng này.

Tìm cách đo lường chất lượng

Một yêu cầu khác của bất kỳ một chương trình TQM nào là tạo ra một số thước đo có thể sử dụng để đo lường chất lượng. Điều này tương đối dễ dàng trong các công ty chế tạo, bởi chất lượng được đo lường bằng các tiêu chuẩn rõ ràng ví dụ số khuyết tật trên một ngàn chi tiết. Nhưng với các công ty dịch vụ điều này có vẻ như khó khăn hơn nhưng với một chút sáng tạo họ cũng có thể tìm được các thước đo thích hợp. Ví dụ một trong những thước đo của công ty Florida Power&Light sử dụng để đo lường chất lượng là lỗi đọc đồng hồ trong một tháng. Một thước đo khác là tần suất và thời gian mất điện. L.L. Bean, Freeport, Main, những người bán lẻ đặt hàng qua thư sử dụng tỷ lệ phần trăm các đơn hàng được đáp ứng đúng đắn như một thước đo chất lượng của nó. Với một số ngân hàng thước đo chính là số khách hàng từ bỏ trong năm và số lỗi báo cáo trên một ngàn khách hàng. *Điểm nổi bật qua các ví dụ trên là xác định chất lượng nghĩa là gì theo cách nhìn của khách hàng và tìm ra một phương pháp đánh giá điều đó.* Quản trị cấp cao nên chịu trách nhiệm chủ yếu trong việc tạo lập các thước đo khác nhau để đo lường chất lượng, nhưng để những nỗ lực này thành công nó phải nhận được các dữ liệu từ nhiều chức năng khác nhau của công ty.

Thiết lập mục tiêu và tạo ra sự khuyến khích

Một khi đã tìm ra thước đo, bước tiếp theo là đặt ra một mục tiêu chất lượng có tính thách thức và tạo ra những khuyến khích cho việc đạt được mục tiêu này. Trờ lại ví dụ của Xerox. Khi nó đưa ra chương trình TQM, mục tiêu ban đầu của Xerox là giảm số chi tiết khuyết tật từ 25000 trên 1 triệu xuống còn 1000 trên một triệu chi tiết. Một cách để tạo ra sự khuyến khích đạt mục tiêu này là liên kết mục tiêu với các phần thưởng như trả thêm phần thưởng và các cơ hội thăng tiến. Do vậy, trong nhiều công ty đang áp dụng nhóm tự quản việc trả thưởng cho các thành viên của nhóm được xác định một phần bởi khả năng của họ để đạt được mục tiêu chất lượng.

¹ A.Gabor, 1990, *The Man Who Discovery Quality* (New York Penguin); P.B. Crosby, 1980, *Quality Is Free*, (Yew York Mentor)

Nhiệm vụ của việc thiết đặt mục tiêu và tạo lập sự khuyến khích là một trong những nhiệm vụ then chốt của quản trị cấp cao.

Thu thập dữ liệu từ nhân viên

Các nhân viên có thể là nguồn thông tin quan trọng trong việc xem xét nguồn gốc chất lượng kém. Do đó, cần phải thiết lập một số khuôn khổ cho việc thu hút ý kiến của nhân viên để có thể cải thiện chất lượng. Các chú ý chất lượng - tùy theo các nhóm nhân viên - thường được sử dụng để đạt được mục tiêu này. Các công ty khác đã sử dụng nhóm tự quản như một diễn đàn để thảo luận về các ý kiến cải thiện chất lượng. Bất kỳ một diễn đàn nào, việc thu thập dữ liệu từ các nhân viên cấp thấp hơn yêu cầu các nhà quản trị phải cởi mở để tiếp thu và làm theo những sự phê phán và thông tin xấu từ các nhân viên. Theo Deming, một vấn đề ở trong quản trị ở Mỹ đó là thường sử dụng “việc bóp nghẹt các tin tức xấu”. Nhưng ông thuyết phục rằng các nhà quản trị đang cam kết với quan niệm chất lượng phải nhận thức rằng các tin tức xấu là mỏ vàng thông tin.

Nhận ra khuyết tật và dò theo chúng tận gốc

Các khuyết tật sản phẩm thường phát sinh nhất ở trong quá trình sản xuất. TQM yêu cầu phải xác định các khuyết tật trong quá trình làm việc, và dò theo chúng đến tận nguồn gốc, tìm ra nguyên nhân gây ra khuyết tật và tiến hành sửa đổi, do vậy làm cho nó không thể tái diễn. Quản trị sản xuất và quản trị vật liệu nói chung chịu trách nhiệm chính trong nhiệm vụ này.

Để phát hiện khuyết tật, Deming chủ trương sử dụng các thủ tục thống kê để xác định sự dao động của chất lượng sản phẩm hay dịch vụ. Deming coi *sự dao động như là kẻ thù của chất lượng*.¹ Một khi đã phát hiện ra sự dao động cần phải lần theo đến tận nguồn gốc và loại bỏ. Một kỹ thuật giúp theo dõi một cách hữu hiệu các khuyết tật đến tận gốc là giảm qui mô lô sản xuất. Với thời gian vận hành ngắn, khuyết tật sẽ được tìm ra ngay lập tức. Tiếp đến các khuyết tật có thể được truy tìm tận gốc và sửa đổi. Giảm qui mô lô sản xuất cũng có nghĩa là khi phế phẩm chẳng may xuất hiện, số lượng phế phẩm không nhiều, do đó giảm lãng phí. Các công nghệ chế tạo linh hoạt đã nêu ra ở phần trước có thể dùng để giảm qui mô mà không hề phát sinh chi phí. Hệ quả là việc áp dụng các công nghệ chế tạo linh hoạt là điều quan trọng của chương trình TQM.

Hệ thống tồn kho đúng thời hạn (JIT) cũng đóng một phần vai trò này. Trong hệ thống JIT các chi tiết khuyết tật đi vào trong quá trình chế tạo một cách tức thời; nó không bị lưu giữ tồn kho một vài tháng trước khi sử dụng. Do đó các đầu vào khuyết tật có thể nhanh chóng bị phát hiện. Sau đó vấn đề có thể được truy tìm ngay đến nguồn cung cấp và sửa đổi trước khi các chi tiết khuyết tật khác phát sinh. Trong các hệ thống truyền thống, việc lưu giữ các chi tiết một vài tháng trước khi sử dụng có nghĩa là lưu giữ một số lớn các khuyết tật được sản xuất ra bởi người cung cấp trước khi nó đi vào quá trình sản xuất.

Xây dựng mối quan hệ với các nhà cung cấp

¹ W.E. Deming, 1986, *Out of the Crisis*, Cambridge, Mass.; MIT Center for Advantadge Engineering Study)

Một trong những nguyên nhân chính của hàng hoá kém chất lượng, đó là các chi tiết bộ phận của nó kém chất lượng. Để giảm các sản phẩm khuyết tật phải làm việc với các nhà cung cấp để cải thiện chất lượng của các chi tiết mà họ cung cấp. Trách nhiệm chính trong lĩnh vực này thuộc chức năng quản trị vật liệu, bởi vì nó là chức năng tương tác với các nhà cung cấp.

Để áp dụng hệ thống JIT với các nhà cung cấp và để cho các nhà cung cấp chấp thuận chương trình TQM của mình cần tiến hành hai bước. Thứ nhất, số lượng các nhà cung cấp phải giảm đến mức có thể quản lý. Thứ hai, công ty phải cam kết xây dựng các mối liên hệ hiệp tác dài hạn với các nhà cung cấp còn lại. Việc đề nghị các nhà cung cấp đầu tư vào hệ thống JIT và TQM đòi hỏi họ thực hiện đầu tư lớn. Ví dụ để áp dụng hoàn toàn hệ thống JIT, công ty có thể yêu cầu các nhà cung cấp bố trí lại các xưởng chế tạo của nó gần với xưởng lắp ráp của công ty. Các nhà cung cấp dường như rất ngại với các đầu tư như vậy trừ khi họ cảm thấy công ty cam kết một quan hệ dài hạn, ổn định với họ.

Thiết kế để dễ chế tạo

Một sản phẩm càng yêu cầu nhiều bước lắp ráp càng có nhiều khả năng sinh ra lỗi. Việc thiết kế sản phẩm càng ít chi tiết càng làm cho việc lắp ráp dễ dàng và càng ít gây ra khuyết tật. Cả R&D và chế tạo cần cùng nhau thiết kế các sản phẩm để nó có thể chế tạo dễ dàng hơn.

Loại bỏ các rào cản giữa các chức năng

Việc áp dụng TQM cần phải được cam kết trên toàn bộ tổ chức và hiệp tác chặt chẽ giữa các chức năng. R&D phải hiệp tác với chức năng sản xuất để thiết kế sản phẩm dễ chế tạo; marketing hiệp tác với sản xuất và chức năng R&D để thực hiện các vấn đề mà marketing đã phát hiện được từ phản hồi của khách hàng; quản trị nguồn nhân lực phải hiệp tác với tất cả các chức năng khác trong công ty để tạo ra các chương trình huấn luyện thích hợp... Điều cần nhấn mạnh ở đây là cuối cùng trách nhiệm của quản trị cấp cao là phải bảo đảm cho các quan hệ hiệp tác đó phát sinh.

4.3. ĐẠT ĐƯỢC SỰ CẢI TIẾN VƯỢT TRỘI

Trên nhiều phương diện cải tiến là một khối quan trọng tạo ra lợi thế cạnh tranh. Việc cải tiến thành công một sản phẩm hay quá trình sẽ giúp cho công ty có được điều gì đó độc đáo mà đối thủ cạnh tranh không có. Tính độc đáo cho phép một công ty đòi hỏi phần thưởng về giá hoặc có cấu trúc chi phí thấp hơn so với đối thủ. Tuy nhiên, các đối thủ cạnh tranh sẽ cố gắng bắt chước các cải tiến thành công. Thường thì cuối cùng họ cũng sẽ đạt được, mặc dù các rào cản cho sự bắt chước cao có thể làm cho tốc độ bắt chước chậm lại. Do đó, để duy trì lợi thế cạnh tranh cần cam kết liên tục với sự cải tiến.

Nhiều công ty đã thiết lập một dữ liệu theo dõi sự cải tiến thành công. Trong số các công ty như vậy có các công ty như Dupont đã tạo ra một luồng đều đặn các cải tiến thành công như giấy bóng kính, nylon, chất làm lạnh (được sử dụng trong tất cả các máy điều hoà không khí), hay như Teflon (chảo không dính); Sony với thành công của Walkman và đĩa compact; công ty dược phẩm Merck đã sản xuất ra 7 loại thuốc mới trong những năm 1980; 3M đã áp dụng năng lực cốt lõi của mình về băng và chất bám dính để phát triển một loạt các sản phẩm mới. Intel luôn dẫn đầu trong việc phát triển các bộ vi xử lý mới cải tiến cho các máy tính cá nhân.

4.3.1. Tỷ lệ thất bại cao trong cải tiến

Mặc dù cải tiến có thể là một nguồn của lợi thế cạnh tranh, tỷ lệ thất bại trong việc cải tiến sản phẩm mới rất cao. Một nghiên cứu về phát triển sản phẩm ở 16 công ty trong các ngành hoá chất, dược phẩm, dầu lửa, và điện tử chỉ ra rằng chỉ có khoảng 20% các dự án R&D cho kết quả cuối cùng là một sản phẩm hay quá trình thành công trong việc thương mại hoá.¹ Một nghiên cứu chuyên sâu khác về phát triển sản phẩm trong ba công ty (một trong hoá chất và hai trong dược phẩm) chỉ ra rằng khoảng 60% các dự án R&D hoàn thành về mặt kỹ thuật, 30% được thương mại hoá, và chỉ 12% đạt được lợi nhuận kinh tế vượt chi phí đầu tư.² Tương tự, một nghiên cứu nổi tiếng của cơ quan tư vấn của Booz, Allen, & Hamilton chỉ ra rằng hơn 1/3 trong số 13000 sản phẩm công nghiệp và tiêu dùng không đáp ứng được với các tiêu chuẩn hiệu suất về chiến lược và tài chính của các công ty.³ Còn một nghiên cứu khác lại cho thấy 45% các sản phẩm mới đưa ra thị trường không đáp ứng mục tiêu sinh lợi.⁴ Tóm lại, những bằng chứng này cho thấy rằng nhiều dự án R&D không tạo ra sản phẩm thương mại, và rằng từ 33 đến 60% các sản phẩm mới đưa ra thị trường nhưng lại không tạo ra một thu nhập kinh tế cần thiết. Mặc dù có nhiều lý do được đưa ra để giải thích tại sao nhiều sản phẩm mới thất bại trong việc tạo ra thu nhập kinh tế như vậy, nhưng năm lý do được liệt kê ra nhiều hơn cả, đó là: *Sự không chắc chắn, thương mại hoá kém, định vị chiến lược kém, thiếu cạnh về kỹ thuật, tốc độ trong phát triển không đảm bảo.*⁵

Sự không chắc chắn

Phát triển sản phẩm mới là một quá trình vốn dĩ đã rủi ro. Nó yêu cầu kiểm định một giả thiết mà câu trả lời là không thể biết trước, đó là *nhu cầu thị trường có đủ cho công nghệ mới này hay không?* Mặc dù nghiên cứu thị trường tốt có thể làm cực tiểu hoá sự không chắc chắn về nhu cầu tương lai của công nghệ mới, nhưng sự không chắc chắn không thể bị loại bỏ hoàn toàn. Do đó, có thể kỳ vọng một mức thất bại nhất định.

Chúng ta nên kỳ vọng rằng mức thất bại của các cải tiến sản phẩm có tính đột phá sẽ cao hơn những cải tiến tăng thêm. Một cải tiến có tính đột phá là kết quả của một sự chuyển hướng cơ bản so với công nghệ hiện tại – đưa ra một cái gì đó mới cho thế giới. Sự phát triển của World Wide Web có thể xem như một cải tiến có tính đột phá trong công nghệ truyền thông. Các cải tiến có tính đột phá khác bao gồm việc phát triển chiếc máy photo copy đầu tiên của Xerox, máy ghi âm videocassette đầu tiên của AMPEX, và chiếc kính áp tròng đầu tiên của Bausch & Lomb. Cải tiến tăng thêm dùng để chỉ sự mở rộng công nghệ hiện tại. Ví dụ bộ vi xử lý Pentium Pro của Intel là một cải tiến thêm bởi vì nó dựa trên cấu trúc vi xử lý dòng X86 của Intel.

Sự không chắc chắn của nhu cầu tương lai về một sản phẩm mới sẽ lớn hơn nhiều nếu sản phẩm đó là một cải tiến đột phá và là mới đối với thế giới. Với sản phẩm cải tiến thêm sự không chắc

¹ E. Mansfield, 1981, "How Economist See R&D," *Harvard Business Review*, 11-12 pp 18-106

² E. Mansfield, 1981, "How Economist See R&D," *Harvard Business Review*, 11-12 pp 18-106

³ Booz, Allen, Hamilton, 1982, "New Products Management for the 1980's" privately published research.

⁴ A.L. Page, 1991, "PDMA's New Product Development Practices Survey: Performance and Best Practices" PDMA 15th Annual International Conference, Boston, 16/10

⁵ S.L. Brown, K.M. Eishardt, 1995, "Product Development: Past Research, Present Findings, and Future Directions", *Academy of Management Review*, 20 pp 343-378

chấn sẽ thấp hơn bởi vì nó được thiết kế để thay thế cho sản phẩm hiện có mà nhu cầu đã nhận diện rõ ràng. Do đó tỷ lệ thất bại của các cải tiến đột phá sẽ cao hơn.

Thương mại hoá kém

Lý do thứ hai thường viện dẫn để giải thích cho tỷ lệ thất bại cao đối với việc giới thiệu sản phẩm mới đó là thương mại hoá kém. *Thương mại hoá kém phát sinh khi có một nhu cầu thực chất về công nghệ mới nhưng công nghệ lại không thích nghi với sự cần thiết của người tiêu dùng bởi các nhân tố như thiết kế kém hay chất lượng kém.* Ví dụ nhiều máy tính cá nhân trước đây đã thất bại không bán được bởi vì mỗi máy tính cần có người lập trình mới sử dụng được. Điều đó khiến Steve Jobs ở Apple Computer hiểu rằng nếu có một công nghệ sao cho sử dụng máy tính dễ hơn thì sẽ có mở ra một thị trường khổng lồ. Do đó những chiếc máy tính cá nhân đầu tiên được Apple đưa ra thị trường đã tích hợp ít nhiều cách thức cải tiến đột phá, nhưng nó lại muốn làm cho công nghệ hiện tại có thể sử dụng được với người bình thường. Sự thất bại của Apple Computer trong việc tạo ra một thị trường cho Newton - mà Apple đưa ra mùa hè năm 1993 là sự kém thương mại hoá của một công nghệ có tính hấp dẫn tiềm tàng. Apple đã dự kiến một thị trường lên tới 1 tỷ USD cho Newton, nhưng doanh số này không thể thành hiện thực bởi các phần mềm của Newton không đủ để có thể nhận được các thông điệp được viết trên tấm ghi nhận thông điệp của Newton. Bất chấp thất bại này, nhiều công ty vẫn tin rằng có một nhu cầu thực sự về loại công nghệ như vậy, vấn đề chỉ là sản phẩm phải có khả năng thương mại tốt hơn.

Định vị chiến lược kém

Định vị chiến lược kém khi một công ty đưa ra sản phẩm mới thực sự hấp dẫn nhưng doanh số của nó không thành hiện thực bởi vì sự định vị thị trường kém. Định vị chiến lược là xác định sự chấp nhận về một sản phẩm của một công ty trên bốn đặc tính marketing chính: Giá cả, phân phối, quảng cáo khuyến mãi, và các đặc tính sản phẩm. Chất lượng sản phẩm kém là một phần lý do trong sự thất bại của Apple Newton xuất phát từ định vị chiến lược kém. Newton được giới thiệu với giá ban đầu quá cao (gần 1000 USD) mà lẽ ra nên có một vài thử nghiệm ngay cả trong trường hợp công nghệ đã thương mại hoá đầy đủ. Định vị kém cũng có thể đã tác động đến thất bại khi đưa ra sản phẩm đĩa compact kỹ thuật số (DCC) gần đây. DCC trở nên tồi tệ hơn vì giá cao, xúc tiến yếu, và thất bại bởi các công ty đã cải tiến các sản phẩm cho thị trường máy cầm tay và xe hơi.

Sự thiên cận kỹ thuật

Một lý do khác giải thích tại sao việc giới thiệu sản phẩm mới thất bại là các công ty thường mắc sai lầm khi marketing một công nghệ không có nhu cầu tiêu dùng đầy đủ. *Thiên cận kỹ thuật xuất hiện khi một công ty đánh giá quá cao về khả năng phi thường của công nghệ mới và quên đi việc xét xem có nhu cầu về sản phẩm mới này hay không.* Điều này có thể là một nhân tố trong thất bại của máy tính để bàn được NeXT đưa ra cuối những năm 1980 (NeXT được Steve Job người sáng lập Apple Computer tìm ra). Về mặt công nghệ, các máy NeXT rõ ràng là đứng đầu vào thời của nó, với các phần mềm và các đặc tính phần cứng tiên tiến mà hàng thập kỷ sau vẫn chưa tích hợp vào hầu hết các máy tính. Tuy nhiên, sự chấp nhận của người tiêu dùng rất chậm, chủ yếu bởi vì sự thiếu các phần mềm ứng dụng như bảng tính và các chương

trình xử lý văn bản (Word) chạy trên các máy đó. Các nhà quản trị của NeXT quá hăng say về công nghệ của sản phẩm mới mà bỏ qua thực tiễn cơ bản thị trường này. Sau vài năm bán ra chậm chạp, NeXT rốt cuộc phải rút các máy tính khỏi thị trường.

Chậm chạp về marketing

Cuối cùng, các công ty thất bại khi họ đưa sản phẩm ra thị trường một cách chậm chạp. thời gian giữa việc phát triển ban đầu và marketing cuối cùng càng dài, do đó làm tăng “chu kỳ thời gian” – càng có nhiều khả năng để một đối thủ nào đó tấn công và giành ưu thế của người đi đầu.¹Nói chung, những người cải tiến chậm chạp ít cập nhật các sản phẩm một cách thường xuyên hơn so với những người cải tiến nhanh. Do đó, họ sẽ thấy sản phẩm của họ lạc hậu so với người cải tiến nhanh. Trong ngành ô tô General Motor đã phải chịu đựng cảnh của người cải tiến chậm. Chu kỳ phát triển sản phẩm của nó khoảng 5 năm, trong khi Honda, Toyota và Mazda chỉ hai hay ba năm, đối với Ford là ba đến bốn năm. Bởi vì GM dựa trên các quan niệm thiết kế và công nghệ là 5 năm nên các xe ô tô họ thường lạc hậu khi nó được đưa ra thị trường.

4.3.2. Tạo lập các khả năng cải tiến

Các công ty có thể thực hiện một số bước để tạo lập một khả năng cải tiến và tránh thất bại. Ba bước dường như quan trọng nhất đó là: (1) tạo các kỹ năng nghiên cứu cơ bản và ứng dụng; (2) Phát triển một quá trình lựa chọn và phát triển dự án tốt; (3) Kết hợp các chức năng khác nhau trong công ty thông qua nhóm phát triển sản phẩm liên chức năng, trong chừng mực nào đó các quá trình phát triển song song.

Tạo lập các kỹ năng nghiên cứu cơ bản và ứng dụng. Việc tạo lập các kỹ năng nghiên cứu cơ bản và ứng dụng yêu cầu sử dụng các nhà khoa học nghiên cứu, các kỹ sư và thiết lập môi trường làm việc thúc đẩy sự sáng tạo. Một số các công ty hàng đầu có gắng đạt được điều này bằng cách thiết lập các viện nghiên cứu kiểu trường đại học, nơi mà các nhà khoa học và các kỹ sư có thể giành thời gian làm việc với các dự án nghiên cứu của mình, hơn nữa với các dự án liên quan trực tiếp với các nghiên cứu mà công ty đang tiến hành. Ví dụ, ở Hewlette- Packard các phòng thí nghiệm mở suốt ngày đêm cho các kĩ sư. Hewlette-Packard còn khuyến khích các nhà nghiên cứu của nó dành 10% thời gian của công ty để nghiên cứu các ý tưởng của họ và không phạt họ nếu thất bại. Tương tự, ở 3M có “quy tắc 15%” , cho phép các nhà nghiên cứu dành 15% công việc nghiên cứu hàng tuần cho bất kỳ chủ đề nào họ muốn nghiên cứu miễn là có tiềm năng đóng góp cho công ty. Kết quả nổi tiếng của chính sách này là các phiếu dán màu vàng. Ý tưởng về sản phẩm này do mong muốn của một nhà nghiên cứu muốn lấy ra các lưu ý từ cuốn thánh ca của ông. Các phiếu dán màu vàng giờ đây đã là một lĩnh vực kinh doanh của 3M với thu nhập khoảng 300 triệu USD.

Lựa chọn và quản trị dự án. Quản trị dự án là quản trị toàn bộ quá trình cải tiến, từ khi phát sinh các ý tưởng ban đầu qua suốt quá trình phát triển đến sản phẩm cuối cùng và đem bán. Quản trị dự án gồm ba kỹ năng quan trọng: kỹ năng khuyến khích phát sinh ý tưởng nhiều nhất có thể được; kỹ năng lựa chọn trong các dự án khác nhau ở giai đoạn đầu của sự phát triển, do đó hứa hẹn nhận được sự tài trợ và giảm bớt tổn kém của sự thất bại; kỹ năng cực tiểu hoá thời

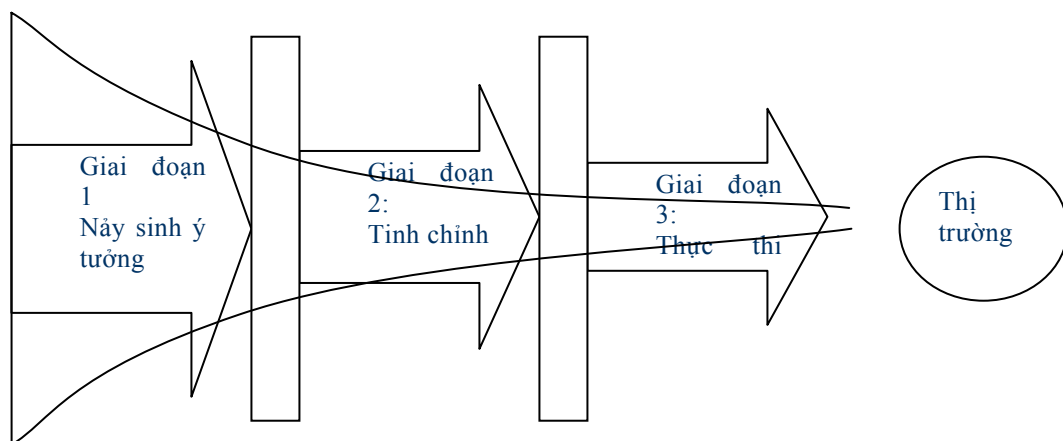
¹ G.Stalk, T.M Hout, 1990, *Competing Against Time*, New York: Free Press

gian đưa ra thị trường. Khái niệm về phễu phát triển được diễn tả trong hình 4-5 , tóm tắt những yêu cầu của việc tạo lập các kỹ năng này.¹

Như trình bày trong hình 4- 5, phễu phát triển chia làm ba giai đoạn. Mục tiêu trong giai đoạn 1 là mở rộng ống để khuyến khích phát sinh thật nhiều các ý tưởng. Ở cuối giai đoạn này công ty nên thu hút dữ liệu từ tất cả các chức năng cũng như từ khách hàng, các đối thủ cạnh tranh và nhà cung cấp.

Ở cổng 1 của phễu thu hẹp lại. Ở đây các ý tưởng được những nhóm liên chức năng của các nhà quản trị, những người mà không tham gia trong việc phát triển các ý niệm ban đầu. Các ý niệm có khuynh hướng tiến triển sẽ chuyển sang giai đoạn 2 của phễu, ở đây sẽ vạch ra các chi tiết của dự án đề nghị. Lưu ý rằng ở cổng 1 không phải là điểm đánh giá tiếp tục hay không. Trong sự tuyển chọn này, các ý tưởng có thể được quay lại phễu để phát triển hơn nữa sau đó đánh giá lại.

Hình 4-5 Phễu phát triển sản phẩm



Trong giai đoạn 2, nói chung chỉ diễn ra từ một đến hai tháng, dữ liệu và thông tin đã phát triển ở giai đoạn 1 được đưa vào một mẫu cho phép các quản trị có kinh nghiệm đánh giá dự án trong số các dự án cạnh tranh. Thông thường, ở đây yêu cầu phát triển một kế hoạch dự án cẩn thận, hoàn thành với những chi tiết về thị trường mục tiêu đề ra, thị phần có thể đạt được, thu nhập mong muốn, chi phí phát triển, chi phí sản xuất, các sự kiện then chốt,... Điểm lựa chọn lớn kế tiếp là cổng 2, chính là điểm đánh giá tiếp tục hay không. Các quản trị có kinh nghiệm được mời đến để duyệt lại các dự án khác nhau đang được đưa ra xem xét. Nhiệm vụ của họ là chọn ra các dự án có thể thành công và có ý nghĩa nhất với triển vọng chiến lược, theo các mục tiêu dài hạn của công ty. Mục tiêu quan trọng hơn cả ở giai đoạn này là chọn các dự án mà nếu thành công sẽ giúp duy trì hay tạo dựng lợi thế cạnh tranh cho công ty. Một mục tiêu liên quan là đảm bảo rằng công ty không dàn trải nguồn vốn và nhân lực khan hiếm của mình cho quá nhiều dự án mà nên tập trung nguồn lực vào các dự án mà có khả năng thành công và thu nhập

¹ Clark and Wheelwright, Managing New Product and Process Development

tiềm tàng hấp dẫn nhất. Bất kỳ dự án nào được lựa chọn vượt qua giai đoạn này đều được tài trợ và phân bổ nhân sự với mong muốn nó sẽ được đưa ra thị trường. Trong giai đoạn 3 các đề nghị phát triển dự án được thực hiện bởi nhóm phát triển sản phẩm liên chức năng.

Kết hợp liên chức năng

Sự kết hợp liên chức năng chặt chẽ giữa R&D, sản xuất, marketing có thể giúp công ty bảo đảm rằng:

Việc phát triển sản phẩm được dẫn hướng bởi nhu cầu khách hàng.

Các sản phẩm mới được thiết kế để dễ chế tạo.

Chi phí phát triển được kiểm soát.

Thời gian đưa ra thị trường ngắn nhất.

Việc kết hợp chặt chẽ giữa R&D với marketing là cần thiết để bảo đảm rằng các dự án phát triển sản phẩm được dẫn hướng bởi nhu cầu khách hàng. Các khách hàng của công ty có thể là một trong những nguồn gốc chủ yếu của các ý tưởng sản phẩm mới. Việc nhận ra nhu cầu khách hàng đặc biệt là các nhu cầu không được đáp ứng có thể tạo ra một bối cảnh trong đó các cải tiến sản phẩm có thể thực hiện thành công. Trong khi tiếp xúc với khách hàng, chức năng marketing có thể cung cấp các thông tin có giá trị trên quan điểm này. Hơn nữa, việc kết hợp chặt chẽ chức năng R&D với marketing là điều chủ yếu nếu một sản phẩm mới thương mại hoá thành công. Không có sự kết hợp giữa hai chức năng này công ty có thể gặp rủi ro phát triển các sản phẩm không có nhu cầu hay nhu cầu quá thấp.

Trường hợp Techsonic Industries chứng tỏ lợi ích của việc kết hợp R&D với marketing. Công ty Alabama này chế tạo các máy dò tìm độ sâu – đó là các thiết bị đánh cá và đo độ sâu của nước dưới thuyền và theo dõi con mồi. Techsonic đã thoát khỏi một chuỗi thất bại chín sản phẩm mới khi họ quyết định thực hiện các cuộc phỏng vấn khắp đất nước với người đánh cá để xác định nhu cầu. Nó đã khám phá ra nhu cầu chưa được đáp ứng về máy thăm dò độ sâu với khả năng có thể đọc trong ánh sáng mặt trời, và Techsonic đã phát triển sản phẩm đó. Một năm sau máy dò tìm độ sâu 250 USD đưa ra thị trường, doanh số của Techsonic tăng lên gấp ba đạt đến 80 triệu USD và thị phần của nó tăng lên mạnh mẽ tới 40%.¹

Sự kết hợp R&D và sản xuất có thể giúp một công ty bảo đảm rằng các sản phẩm được thiết kế có lưu ý với các yêu cầu chế tạo, để có thể giảm chi phí chế tạo và các khuyết tật. Sự kết hợp như vậy cũng có thể giảm chi phí phát triển, và đưa sản phẩm ra thị trường nhanh chóng. Nếu một sản phẩm mới thiết kế không lưu ý đến các năng lực chế tạo, có thể sẽ gặp khó khăn trong việc chế tạo với công nghệ chế tạo đã cho. Trong trường hợp đó, nó phải được thiết kế lại, và cả chi phí phát triển lẫn thời gian đưa sản phẩm ra thị trường có thể tăng đáng kể. Ví dụ, việc thay đổi thiết kế trong khi hoạch định sản phẩm có thể tăng chi phí phát triển sản phẩm lên 50% và kéo dài thêm 25% thời gian đưa sản phẩm ra thị trường.² Hơn nữa, nhiều cải tiến sản phẩm có tính đột phá cần một quá trình công nghệ mới để chế tạo ra chúng. Điều đó làm cho sự kết hợp

¹ P.Sellers, "Getting Customers to Love You", Fortune, 13/3/1989, pp 38-42

² O.Port, 1992, "Moving Past the Assembly Line", Business Week. Special Issue: Reinventing America, pp 177-180

giữa R&D với sản xuất càng trở nên quan trọng hơn, bởi vì việc cực tiểu hoá thời gian đưa ra thị trường và chi phí phát triển yêu cầu phát triển đồng thời cả sản phẩm mới lẫn quá trình công nghệ mới.¹

Các nhóm phát triển sản phẩm. Một trong những cách tốt nhất để đạt được sự kết hợp liên chức năng là thiết lập nhóm phát triển sản phẩm liên chức năng. Các nhóm này bao gồm đại diện của chức năng R&D, marketing và sản xuất. *Mục tiêu của nhóm là thực hiện một dự án phát triển sản phẩm từ ý niệm ban đầu đến giới thiệu ra thị trường.* Các đặc tính dường như đặc biệt quan trọng cho nhóm phát triển sản phẩm là nó có thể hoạt động hiệu quả và đáp ứng được tất cả các sự kiện then chốt của quá trình phát triển hay không.²

Trước hết, nhóm phải được dẫn dắt bởi một người quản trị dự án “có trọng lượng”, thường là người có địa vị cao trong tổ chức và có sức mạnh lẫn quyền lực để tìm được các nguồn lực nhân sự và tài chính mà nhóm cần thiết. Người lãnh đạo có trọng lượng này nên đảm bảo chủ yếu nếu không phải là toàn bộ cho dự án. Người lãnh đạo là người tin tưởng vào dự án, đó là một quán quân của dự án, và thành thạo trong việc kết hợp các viễn cảnh của các chức năng khác nhau và giúp cho các cá nhân từ những chức năng khác nhau làm việc với nhau vì mục đích chung. Hơn nữa, người lãnh đạo cũng có thể hành động như một luật sư của nhóm với quản trị cấp cao.

Thứ hai, nhóm nên có tối thiểu một thành viên từ mỗi chức năng chủ yếu. Các thành viên của nhóm cần có khả năng đóng góp kinh nghiệm chức năng, có vị trí cao trong chức năng của họ và sẵn lòng chia sẻ trách nhiệm với kết quả của nhóm, và có khả năng đặt sự ủng hộ tích cực về mặt chức năng sang một bên. Nói chung, thích hợp hơn là các thành viên nhóm dành 100% cho dự án trong suốt thời gian mà họ tập trung vào dự án và không tiếp tục các công việc ở chức năng của họ.

Thứ ba, các thành viên cùng đặt vào vị trí một cách tự nhiên để tạo ra cảm giác thân thiện và thúc đẩy giao tiếp.

Thứ tư, nhóm nên có kế hoạch rõ ràng, các mục đích rõ ràng, đặc biệt là với các mốc phát triển chủ yếu và ngân sách phát triển. Nhóm nên có những khuyến khích để đạt các mục tiêu này, ví dụ như thưởng khi đạt được các mốc chủ yếu.

Thứ năm, mỗi nhóm cần phát triển một quá trình giao tiếp và giải quyết các xung đột. Ví dụ nhóm phát triển sản phẩm của Quantum Corporation một công ty sản xuất đĩa cho máy tính cá nhân ở California, thiết lập một qui tắc là tất cả các quyết định chính cần xây dựng và việc giải quyết xung đột phải tiến hành họp vào chiều thứ hai mỗi tuần. Qui tắc đơn giản này giúp cho nhóm đáp ứng các mục tiêu phát triển của nó.

Quá trình phát triển song song. Một trong những cách thức mà nhóm phát triển sản phẩm có thể rút ngắn thời gian phát triển sản phẩm và đưa ra thị trường là sử dụng quá trình phát triển song song một phần. Một vấn đề là quá trình phát triển sản phẩm không được xem xét về các vấn đề chế tạo. Đáng chú ý nhất là, do thiết kế cơ bản của sản phẩm được hoàn thành trước khi thiết kế một quá trình công nghệ chế tạo và sản xuất ở qui mô thương mại, không có hệ thống

¹ G.P.Pisano, S.C. Wheelwright, 1995, "The New Logic of High Tech R&D," *Havard Business Review* 9- 10 pp93-95

² K.B. Clark, T. Fujimoto, 1990, "The Power of Product Integrity", *Havard Business Review*, 11-12 pp 107-118

cảnh báo sớm để biểu thị khả năng chế tạo. Hậu quả là công ty có thể không tạo ra sản phẩm với cách thức hiệu quả-chi phí và phải gởi trở lại cho giai đoạn thiết kế sản phẩm. Điều đó làm cho thời gian kéo dài ra khi sản phẩm bị gởi đi gởi lại giữa các giai đoạn.

Trong quá trình phát triển song song một phần các giai đoạn phát triển chồng lên nhau ví dụ công việc bắt đầu phát triển quá trình sản xuất trước khi giai đoạn thiết kế hoàn thành. Bằng việc giảm chi phí và thời gian thiết kế sản phẩm, một chương trình như vậy giảm đáng kể thời gian phát triển sản phẩm và đưa nó ra thị trường.

Những gì phát sinh sau khi Intel phát triển bộ vi xử lý 386 năm 1986 đã chứng tỏ điều này. Một số các công ty bao gồm cả IBM và Compaq chạy đua để trở thành người đầu tiên đưa ra máy tính cá nhân trên cơ sở bộ vi xử lý 386. Compaq tấn công IBM trong 6 tháng và giành được thị phần chủ yếu trong thị trường máy tính công suất cao. Cách thức cơ bản mà Compaq tiến hành là sử dụng nhóm liên chức năng và quá trình song song một phần để phát triển sản phẩm. Nhóm bao gồm các kỹ sư (R&D) các nhà marketing, sản xuất và tài chính. Mỗi chức năng làm việc song song hơn là theo trình tự. Trong khi các kỹ sư đang thiết kế sản phẩm, người sản xuất cũng đang thiết đặt nhà xưởng máy móc, người làm marketing đang làm việc với kênh phân phối và hoạch định chiến dịch marketing, và người làm chức năng tài chính đang làm việc để tài trợ cho dự án.

4.3.3. Tóm tắt: đạt được sự cải tiến vượt trội

Vai trò chủ yếu của các chức năng trong việc đạt được sự cải tiến vượt trội được tóm tắt trong Bảng 4-4. Hai điểm chính cần được đặc biệt lưu ý. *Thứ nhất*, người quản trị cấp cao phải chịu trách nhiệm chính trong việc bao quát toàn bộ quá trình phát triển. Điều này đòi hỏi cả việc quản trị phát triển và việc thúc đẩy sự kết hợp giữa các chức năng. *Thứ hai*, trong khi R&D đóng vai trò trung tâm của quá trình cải tiến, tính hiệu lực của R&D trong phát triển các sản phẩm và quá trình mới phụ thuộc vào khả năng của nó trong việc kết hợp với chức năng sản xuất và marketing.

Bảng 4-4: VAI TRÒ CỦA CÁC CHỨC NĂNG TRONG VIỆC ĐẠT CẢI TIẾN VƯỢT TRỘI

Các chức năng tạo giá trị	Vai trò chính
Cơ sở hạ tầng (Lãnh đạo)	Quản trị toàn bộ quá trình (Ví dụ quản trị hoạt động phát triển)
Sản xuất	Thúc đẩy hiệp tác liên chức năng Hợp tác với R&D trong việc thiết kế sản phẩm để chế tạo
Marketing	Làm việc với R&D để phát triển các cải tiến quá trình Cung cấp các thông tin thị trường cho R&D. Làm việc với R&D để phát triển sản phẩm mới
Quản trị vật liệu	Không có trách nhiệm chính
R&D	Phát triển các quá trình và sản phẩm mới Hiệp tác với chức năng khác đặc biệt là marketing và chế tạo trong quá trình phát triển
Nguồn nhân lực	Thuê các nhà khoa học và kỹ sư giỏi

4.4. ĐẠT ĐƯỢC SỰ ĐÁP ỨNG KHÁCH HÀNG VƯỢT TRỘI

Đáp ứng khách hàng vượt trội nghĩa là phải cho khách hàng những gì mà họ muốn, đúng lúc họ muốn với điều kiện là khả năng sinh lợi lâu dài của công ty không bị tổn thương khi thực hiện điều đó. Công ty càng đáp ứng được nhu cầu khách hàng nó càng có thể làm chủ được sự trung

thành nhãn hiệu. Sau đó, sự trung thành nhãn hiệu sâu sắc có thể cho phép công ty đòi hỏi mức giá tăng thêm cho sản phẩm hoặc cho phép công ty bán được nhiều hàng hoá và dịch vụ hơn cho khách hàng. Dù sao, một công ty đáp ứng nhu cầu khách hàng nó sẽ có một lợi thế cạnh tranh.

Đạt được sự đáp khách hàng vượt trội chính là cho khách hàng một giá trị về tiền bạc, từng bước cải thiện hiệu quả quá trình sản xuất của công ty và chất lượng của các đầu ra nên gắn chặt với mục đích này. Hơn nữa, việc cho khách hàng những gì họ muốn có thể cần phải phát triển các sản phẩm mới với các đặc tính mới. Nói một cách khác, đạt được hiệu quả, chất lượng và sự cải tiến vượt trội là tất cả các bộ phận để đạt được sự đáp ứng khách hàng vượt trội. Có hai điều tiên quyết khác để đạt được mục đích này. *Thứ nhất*, là tập trung vào các khách hàng của công ty và nhu cầu của họ. *Thứ hai*, tìm cách để thoả mãn nhu cầu của họ tốt hơn.

4.4.1. Tập trung vào khách hàng

Một công ty không thể đáp ứng nhu cầu của khách hàng trừ khi nó biết rõ những gì mà họ cần. Do đó, *bước đầu tiên của việc tạo ra sự đáp ứng khách hàng vượt trội đó là động viên toàn công ty tập trung vào khách hàng*. Biện pháp để đạt mục tiêu này là biểu thị bằng sự lãnh đạo, định hướng thái độ của nhân viên và sử dụng các cơ chế để đưa khách hàng tới công ty.

Lãnh đạo. Tập trung vào khách hàng phải bắt đầu ở cấp cao của tổ chức. Sự cam kết đáp ứng khách hàng vượt trội đem đến những sự thay đổi xuyên suốt toàn bộ công ty điều mà chỉ có thể làm được thông qua sự lãnh đạo mạnh mẽ. *Một bản báo cáo sứ mệnh trong đó đặt khách hàng lên hàng đầu là cách để gửi một thông điệp rõ ràng tới nhân viên về sự tập trung mong muốn*. Một con đường khác là bằng chính hành động của lãnh đạo cấp cao. Ví dụ, Tom Monaghan, người sáng lập ra Domino's Pizza gần gũi với khách hàng bằng cách hàng tuần đến thăm nhiều cửa hàng nhất có thể được, tự mình thực hiện một lần giao hàng, và thường xuyên ăn Pizza của Domino.

Thái độ của nhân viên. Để đạt được sự tập trung vào khách hàng một cách vượt trội yêu cầu *toàn bộ nhân viên phải xem khách hàng như tiêu điểm cho các hoạt động của họ*. Chỉ có sự lãnh đạo không thì chưa đủ để đạt đến mục tiêu này. *Toàn bộ nhân viên phải được huấn luyện để tập trung vào khách hàng, bất kể chức năng của họ là marketing, sản xuất, R&D hay kế toán*. Mục tiêu nên được đặt ra là làm cho nhân viên suy nghĩ bằng chính suy nghĩ của khách hàng và tự đặt họ vào địa vị của khách hàng. Với cách đó, nhân viên mới có thể nhận ra các thức tốt hơn để cải thiện chất lượng kinh nghiệm của khách hàng với công ty.

Để củng cố cho những điều đó, *hệ thống khuyến khích của công ty nên thưởng cho nhân viên vì sự thoả mãn cho khách hàng*. Ví dụ, quản trị cấp cao của hệ thống khách sạn Four Seasons luôn hãnh diện về sự tập trung vào khách hàng của họ, khi nói đến câu chuyện về Roy Dymont, một người gác cửa ở Toronto, đã sao lãng quên không mang chiếc cặp của khách ra xe taxi cho ông ta. Người gác cửa đã gọi điện cho ông khách, đó là một luật sư ở Washington D.C. và biết rằng ông đang cực kỳ cần chiếc cặp cho buổi họp buổi sáng. Dymont đã lên máy bay đi Washington để đưa lại chiếc cặp- không cần phải có sự đồng ý của ông chủ mình. Chẳng những không phạt Dymont về lỗi lầm đã mắc phải và về việc không hỏi ý kiến quản trị trước khi đi Washington mà Four Seasons còn đáp lại bằng cách ghi tên của Dymont vào danh sách những người nhân

viên của năm.¹Hành động này đưa một thông điệp mạnh mẽ tới các nhân viên của Four Season về tầm quan trọng của thoả mãn khách hàng.

Đưa khách hàng đến với công ty. *“Hiểu biết về khách hàng” là một cách để đạt được sự đáp ứng khách hàng vượt trội.* Hiểu biết về khách hàng không chỉ yêu cầu nhân viên suy nghĩ như chính khách hàng mà còn yêu cầu họ phải lắng nghe nhiều nhất những gì mà khách hàng nói và đưa họ đến với công ty. *Việc đưa khách hàng đến với công ty không phải mang tính vật lý mà là trong sự đánh giá của khách hàng bằng việc thu thập các phản hồi từ khách hàng về hàng hoá và dịch vụ của công ty và xây dựng hệ thống thông tin để truyền các phản hồi này đến người có liên quan.*

Ví dụ, trường hợp người bán lẻ quần áo qua thư đặt hàng Lands’ End. Thông qua danh mục của nó và những người nhận điện thoại dịch vụ khách hàng, Lands’ End thu thập những ý kiến từ khách hàng về chất lượng quần áo và loại hàng mà họ muốn Lands’ End cung cấp. Quả thực, sự thúc giục của khách hàng đã nhắc nhở công ty dịch chuyển đến phân đoạn quần áo. Lands’ End thường cung cấp thiết bị cho thuyền buồm thông qua các danh mục thư đặt hàng. Tuy vậy, công ty lại nhận được rất nhiều yêu cầu của khách hàng về quần áo dã ngoại trong khi đáp ứng các đơn hàng bằng việc mở rộng danh mục thoả mãn nhu cầu. Lập tức quần áo trở thành ngành kinh doanh chính và Lands’ End giảm dần các thiết bị thuyền buồm. Hiện nay, công ty vẫn chú ý nhiều đến các yêu cầu của khách hàng. Mỗi tháng một bản dữ liệu từ máy tính về các yêu cầu và bình luận của khách hàng được gửi về cho các nhà quản trị. Các phản hồi này giúp công ty điều chỉnh các hàng hoá bán ra của nó. Thực vậy, các mặt hàng mới mua vào bán ra đã đáp ứng với yêu cầu khách hàng.²

4.4.2. Thoả mãn nhu cầu khách hàng

Một khi đạt được việc tập trung vào khách hàng, nhiệm vụ tiếp theo là thoả mãn các nhu cầu khách hàng đã xác định được. Như đã chỉ ra, hiệu quả, chất lượng, cải tiến tất cả quyết định để thoả mãn các nhu cầu này. Ngoài ra, *các công ty cung cấp mức thoả mãn cao hơn khi họ cá biệt hoá sản phẩm nhiều nhất có thể được theo các yêu cầu của khách hàng cá biệt và khi họ rút ngắn thời gian đáp ứng các nhu cầu khách hàng.*

Phục vụ theo yêu cầu khách hàng là biến đổi các đặc tính của hàng hoá và dịch vụ để đáp ứng các yêu cầu độc đáo của các nhóm khách hàng hay trong những trường hợp cực đoan, được hiểu như phục vụ theo yêu cầu từng khách hàng. Người ta thường nghĩ rằng phục vụ theo yêu cầu khách hàng phát sinh chi phí. Tuy nhiên, như đã chỉ ra ở phần đầu chương này, các công nghệ sản xuất linh hoạt đã làm cho nó có thể sản xuất càng nhiều loại sản phẩm hơn trước mà không làm tăng chi phí. Các công ty có thể cá biệt hoá các sản phẩm của họ nhiều hơn họ đã từng làm cách đây 15 năm. Đặc biệt khi các công nghệ sản xuất linh hoạt liên kết với hệ thống thông tin dựa trên công nghệ Web. Ví dụ, người bán lẻ như Amazon.com đã sử dụng các công nghệ trên cơ sở Web để phát triển một trang chủ cho các cửa hàng của họ phục vụ nhu cầu của mỗi cá nhân. Khi các khách hàng truy cập vào Amazon.com, họ có một danh mục giới thiệu các cuốn sách hay nhạc cho việc mua bán dựa trên một phân tích những gì mà họ đã mua trước đó.

¹ P.Sellers, "Getting Customers to Love You", Fortune, 13/3/1989, pp 38-42

² Caminiti, "A mail Oder Romance"

Khuynh hướng phục vụ theo yêu cầu khách hàng đã tạo ra sự phân hoá nhiều thị trường, đặc biệt là thị trường khách hàng thành những khe hở nhỏ hơn. Ví dụ đầu những năm 1980, khi Honda lấn át thị trường xe máy ở Nhật bản vốn rất phân mảnh. Người giữ vị trí thứ hai, Yamaha đã quyết định theo sau người dẫn đầu Honda. Năm 1981, nó thông báo mở một nhà máy mới, có thể đưa Yamaha trở thành người chế tạo xe máy lớn nhất thế giới nếu hoạt động hết công suất. Honda đáp trả bằng việc mở rộng mặt hàng sản phẩm của mình và đẩy nhanh tốc độ giới thiệu sản phẩm mới. Tại bước khởi đầu của cuộc chiến về xe máy – có thể coi như vậy- Honda có 60 loại xe máy trong mặt hàng sản phẩm của nó. Tám tháng sau, Honda tăng nhanh số mặt hàng của mình lên đến 113 mẫu, cá biệt hoá các sản phẩm đến các kẽ hở thị trường nhỏ. Honda có khả năng đạt được điều này mà không phải chịu chi phí đáng kể, bởi vì nó là một nhà chế tạo linh hoạt. Sự tràn ngập của các mẫu Honda theo yêu cầu khách hàng đã đẩy Yamaha khỏi nhiều thị trường, ngăn chặn đáng kể cuộc tấn công của nó vào Honda.¹

Thời gian đáp ứng. Cung cấp cho khách hàng những gì họ cần khi họ muốn, yêu cầu tốc độ đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Để giành được lợi thế cạnh tranh công ty phải thường xuyên đáp ứng các yêu cầu khách hàng thật nhanh, dù cho giao dịch đó là việc giao hàng của một hãng chế tạo đồ gia dụng, việc xử lý một yêu cầu vay nợ ở ngân hàng, các phụ tùng thay thế cho một xe ô tô hư hỏng, hoặc chờ thanh toán trong một siêu thị. Chúng ta đang sống trong một xã hội chuyển động nhanh chóng, nơi mà thời gian là một hàng hoá có giá trị. Các công ty thoả mãn nhu cầu khách hàng nhanh chóng sẽ tạo lập được sự trung thành nhãn hiệu và đặt một giá cao hơn về các sản phẩm và dịch vụ.

Tăng tốc độ cho phép công ty đòi hỏi mức giá cao hơn. Khe hở của ngành đưa thư nhanh bằng máy bay dựa trên quan điểm cho rằng khách hàng sẵn lòng thanh toán cao hơn một cách đáng kể cho các thư nhanh qua đêm, so với thư thường. Một ví dụ khác về sự đáp ứng nhanh là trường hợp của Caterpillar, nhà chế tạo máy di chuyển hạng nặng di chuyển trên mặt đất có thể giao các phụ tùng thay thế đến bất kỳ điểm nào trên trái đất chỉ trong vòng 24 giờ. Bởi vì sự cố dừng máy với các thiết bị xây dựng hạng nặng sẽ rất tốn kém, khả năng của Caterpillar đáp ứng nhanh với những hư hỏng máy móc thiết bị là một điều quan trọng cốt yếu đối với khách hàng của công ty. Kết quả là, nhiều khách hàng duy trì sự trung thành với Caterpillar bất chấp sự cạnh tranh mãnh liệt của Komatsu của Nhật bản.

Nói chung, để giảm thời gian đáp ứng cần phải làm sao cho (1) chức năng marketing truyền thông nhanh chóng các yêu cầu của khách hàng tới sản xuất, (2) các chức năng sản xuất và quản trị vật liệu có thể điều chỉnh nhanh chóng kế hoạch tiến độ sản xuất trong việc đáp ứng các nhu cầu chưa dự kiến của khách hàng, và (3) hệ thống thông tin có thể giúp chức năng sản xuất và marketing trong quá trình này.

4.4.3. Tóm tắt: Đạt được sự đáp ứng khách hàng vượt trội

Bảng 5.5 tóm lược các bước, các chức năng khác nhau cần phải thực hiện nếu công ty muốn đạt được sự đáp ứng khách hàng vượt trội. Mặc dù, marketing đóng vai trò quyết định giúp một công ty đạt được mục tiêu này, chủ yếu là do nó tiếp xúc trực tiếp với khách hàng, Bảng 4-5 chỉ ra rằng các chức năng khác cũng có vai trò quan trọng để thực hiện mục tiêu đó. Hơn nữa,

¹ G.Stalk, T.M Hout, 1990, *Competing Against Time*, New York: Free Press

giống như đạt được sự vượt trội về hiệu quả, chất lượng và cải tiến, việc đạt được sự đáp ứng khách hàng vượt trội yêu cầu các quản trị cấp cao phải lãnh đạo sao cho có thể tạo lập một sự định hướng khách hàng trong công ty.

Bảng 4-5: VAI TRÒ CỦA CÁC CHỨC NĂNG TRONG VIỆC ĐÁP ỨNG KHÁCH HÀNG VƯỢT TRỘI

Các chức năng tạo giá trị Cơ sở hạ tầng (lãnh đạo)	Vai trò chủ yếu 1- Thông qua lãnh đạo bằng nêu gương, tạo ra một sự cam kết về đáp ứng khách hàng trên toàn công ty
Sản xuất	Đạt được sự các biệt hoá bằng hệ thống sản xuất linh hoạt. Đạt được sự đáp ứng nhanh thông qua chế tạo linh hoạt
Marketing	Hiểu biết khách hàng Truyền đạt các phản hồi của khách hàng với các chức năng thích hợp
Quản trị vật liệu	Phát triển hệ thống hậu cần có khả năng đáp ứng nhanh cho các nhu cầu không dự kiến trước
R&D	Đưa khách hàng vào quá trình phát triển sản phẩm
Hệ thống Thông tin	Sử dụng công nghệ Web để tăng sự đáp ứng khách hàng
Nguồn nhân lực	Phát triển các chương trình huấn luyện để nhân viên nghĩ như khách hàng

TÓM TẮT CHƯƠNG VÀ CÂU HỎI ÔN TẬP

Trong chương này, chúng ta thảo luận về vai trò của các chiến lược chức năng trong việc đạt được hiệu quả, chất lượng, sự cải tiến và đáp ứng khách hàng. Nó xem xét một cách chi tiết các bước khác nhau dẫn đến mục tiêu này, gồm các điểm chính sau:

Một công ty có thể tăng hiệu quả thông qua việc khai thác tính kinh tế của qui mô và hiệu ứng học tập, áp dụng các công nghệ chế tạo linh hoạt, áp dụng hệ thống đúng thời hạn, đưa chức năng R&D thiết kế sản phẩm dễ chế tạo, nâng cấp kỹ năng của nhân viên thông qua huấn luyện, nhóm tự quản, và gắn việc trả lương bổng với kết quả, tạo ra sự cam kết đến hiệu quả trên toàn công ty thông qua sự lãnh đạo mạnh mẽ, và thiết kế cấu trúc để thúc đẩy hiệp tác giữa các chức năng để theo đuổi mục tiêu hiệu quả.

Chất lượng vượt trội có thể giúp cho công ty kể cả chi phí thấp lẫn sự khác biệt sản phẩm của nó và yêu cầu mức giá cao hơn.

Để đạt được chất lượng vượt trội yêu cầu toàn công ty phải cam kết với chất lượng và tập trung một cách rõ ràng vào khách hàng. Nó cũng yêu cầu có các thước đo để đo lường mục tiêu chất lượng và khuyến khích nhấn mạnh vào chất lượng; dữ liệu từ nhân viên về cách thức cải thiện chất lượng; phương pháp luận theo về sự theo dõi khuyết tật đến tận gốc và sửa chữa các vấn đề tạo ra khuyết tật; hiệp tác với người cung cấp để duy trì việc áp dụng TQM; các sản phẩm được thiết kế dễ chế tạo; hiệp tác chặt chẽ giữa các chức năng.

Tỷ lệ thất bại của việc giới thiệu các sản phẩm mới rất cao do các nhân tố như sự không chắc chắn, thương mại hoá kém, chiến lược định vị kém, sự thiên cận kỹ thuật, và sự chậm chạp đưa sản phẩm ra thị trường.

Để đạt được sự vượt trội về cải tiến, công ty phải tạo ra các kỹ năng nghiên cứu cơ bản và ứng dụng; thiết kế hợp lý quá trình quản trị phát triển; và đạt được sự kết hợp chặt chẽ các chức

năng khác nhau của công ty, chủ yếu thông qua việc áp dụng các nhóm phát triển sản phẩm liên chức năng và quá trình phát triển song song một phần.

Để đạt được sự đáp ứng khách hàng vượt trội thường yêu cầu công ty đạt được hiệu quả, chất lượng, sự cải tiến.

Đáp ứng khách hàng vượt trội có thể đạt được nếu một công ty cung cấp cho khách hàng cái mà họ muốn đúng lúc cần thiết. Nó phải đảm bảo một sự tập trung cao độ vào khách hàng, điều mà có thể đạt được thông qua sự lãnh đạo và huấn luyện nhân viên nghĩ như khách hàng; đưa khách hàng đến công ty bằng cách nghiên cứu thị trường vượt trội; cá biệt hoá sản phẩm với các nhu cầu độc đáo của các khách hàng hay nhóm khách hàng cá biệt; đáp ứng nhanh nhu cầu khách hàng.

CÂU HỎI ÔN TẬP

- 1- Bốn khối cơ bản tạo lập lợi thế cạnh tranh liên quan với nhau như thế nào?
- 2- Nêu cách khai thác tính kinh tế về qui mô, hiệu ứng học tập trong việc tạo dựng lợi thế cạnh tranh?
- 3- Trình bày lô gic của sản xuất linh hoạt theo yêu cầu khách hàng với khối lượng lớn?
- 4- Trình bày khả năng tạo dựng lợi thế hiệu quả từ các hoạt động marketing
- 5- Nêu khả năng tác động của quản trị vật liệu đến hiệu quả
- 6- Vai trò của quản trị cấp cao trong việc giúp cho công ty đạt được sự vượt trội về hiệu quả, chất lượng, cải tiến, và đáp ứng khách hàng?
- 7- Trong dài hạn, việc áp dụng TQM cho công ty một lợi thế cạnh tranh hay nó chỉ yêu cầu đạt được sự bình đẳng với các đối thủ cạnh tranh?
- 8- Trên ý nghĩa nào mà cải tiến được gọi là khối đơn nhất quan trọng nhất để tạo lập lợi thế cạnh tranh

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- 1- Alex Miller (1998). Strategic Management 3rd Ed. Irwin/McGraw-Hill
- 2- Charles W.L. Hill, Gareth R.Jones (2002) Strategic Management : An intergrated Aproach, 5th Ed. Houghton Mifflin.
- 3- Chistopher G. Worley, David E.Hitchin, Walter L.Ross (1996), Integrated Strategic Change: How OD Builds Competitive Advantage, Addison-Wesley Publishing Company.
- 4- Douglas C.Montgomery (1997), Introduction to Statistical Quality Control, 3rd Ed. John Wiley& Son
- 5- Irene Chow, Neil Holbert, Lane Kelley, Julie Yu (1997), Business Strategy: An Asia-Pacific Focus, Prentice Hall
- 6- Henry Mintzberg, James Brian Quinn, John Voyer (1995), The Strategy Process, Collegiate Ed.Prentice Hall.
- 7- Michiel R.Leeder, Harold E. Feason (1997), Purchasing & Supply Management, 11th Ed. Irwwin/McGraw-Hill
- 8- Norman Gaither (1996), Production and Operation Management, 7th Ed. Thomson
- 9- Peter Wright, Mark J. Kroll, John Parnell (1996), Strategic Management : Concepts and Cases 3rd Ed. Prentice Hall
- 10-Thomas L. Wheelen, J. David Hunger (2004) Strategic Management and Business Policy 9th. Prentice Hall.
- 11-William C. Frederick, James E. Post, Keith Davis (1992), Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, *Ethics*, 7th Ed, McGraw-Hill,Inc

CHƯƠNG 5. CHIẾN LƯỢC CẤP KINH DOANH



CHIẾN LƯỢC CẤP KINH DOANH

CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH LÀ GÌ?

Nhu cầu khách hàng và sự khác biệt hóa sản phẩm

Các nhóm khách hàng và phân đoạn thị trường

Khả năng khác biệt hóa

CHỌN LỰA CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CHUNG

Các lộ trình tạo dựng lợi thế cạnh tranh

Chiến lược dẫn đạo chi phí

Các chiến lược tạo sự khác biệt

Dẫn đạo chi phí và sự khác biệt

Chiến lược tập trung

NHÓM CHIẾN LƯỢC VÀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

LỰA CHỌN MỘT CHIẾN LƯỢC ĐẦU TƯ CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH.

Vị thế cạnh tranh

Hiệu ứng chu kỳ sống

Chọn lựa một chiến lược đầu tư

TÓM TẮT VÀ CÂU HỎI

KHÁI QUÁT

Mục đích của chương này là xem xét các chiến lược cấp đơn vị kinh doanh mà công ty có thể sử dụng để khai thác các lợi thế cạnh tranh và cạnh tranh hiệu quả trong một ngành. Đến cuối chương này bạn có thể nhận diện và phân biệt các loại chiến lược cấp đơn vị kinh doanh chính mà các nhà quản trị chiến lược có thể phát triển để tạo ra cho công ty mình các lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ khác

5.1. CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH LÀ GÌ?

Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh là tổng thể các cam kết và hành động giúp doanh nghiệp giành lợi thế cạnh tranh bằng cách khai thác các năng lực cốt lõi của họ vào những thị trường sản phẩm cụ thể.¹

Chỉ có các doanh nghiệp liên tục nâng cấp các lợi thế cạnh tranh của mình theo thời gian mới có khả năng đạt được những thành công lâu dài với chiến lược cấp đơn vị kinh doanh.² Vấn đề cơ bản mà mỗi doanh nghiệp cần giải quyết khi lựa chọn chiến lược kinh doanh, đó là: họ sẽ cung cấp cho khách hàng sản phẩm hay dịch vụ nào; cách thức tạo ra các sản phẩm và dịch vụ ấy; và làm cách nào đưa các sản phẩm và dịch vụ đến cho khách hàng.³ Do vậy, *chiến lược cấp đơn vị kinh doanh phản ánh niềm tin của doanh nghiệp về địa điểm và cách thức mà nó có thể giành được lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ cạnh tranh của mình.*⁴ Điều cốt yếu của chiến lược kinh doanh là *"lựa chọn thực hiện các hành động một cách tạo sự khác biệt hay là thực hiện các hoạt động khác hơn so với đối thủ"*⁵

Khách hàng là nền tảng cho sự thành công của các chiến lược kinh doanh. Theo lời của một tổng giám đốc: "Khi bạn làm cho mọi người tập trung vào khách hàng, điều đó có một tác động rất đáng kể".⁶ Trên thực tế, nhiều tác giả còn tin rằng một chiến lược kinh doanh hữu hiệu phải cho thấy khả năng của doanh nghiệp trong việc "... *tạo dựng và duy trì các mối liên hệ với những con người tốt nhất cho mục đích cực đại hoá giá trị sáng tạo ra, kể cả bên trong (các thành viên trong doanh nghiệp), lẫn bên ngoài (khách hàng)*"⁷. Do vậy, các doanh nghiệp thành công cần phải nghĩ đến các nhân viên của họ - những con người đang sáng tạo ra sản phẩm có giá trị cho khách hàng - và khách hàng - những người sẵn lòng trả giá cho các sản phẩm đó.

Theo luận điểm của Derek F. Abell's về quá trình ra quyết định, để xây dựng chiến lược cấp đơn vị kinh doanh phải bao gồm ba yếu tố, đó là: (1) *nhu cầu khách hàng*, hay điều gì được thoả mãn (What), (2) *các nhóm khách hàng* hay ai được thoả mãn (Who), và (3) *các khả năng khác biệt hóa* hay cách thức mà nhu cầu khách hàng được thoả mãn (How).⁸ Ba yếu tố quyết định này xác định cách thức mà một công ty sẽ cạnh tranh trong một hoạt động kinh doanh hay một ngành.

¹ P. Rindova & C. J. Fombrun, (1999), "Constructing competitive advantage: The role of firm-constitute interactions", *Strategic Management Journal*, 20: 691–710

² G. Hamel (2000), *Leading the Revolution*, Boston: Harvard Business School Press, 71

³ C. A. De Kluyver (2000), *Strategic Thinking*, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 7

⁴ S. F. Slater & E. M. Olsen (2000), "Strategy type and performance: The influence of sales force management", *Strategic Management Journal*, 21: 813–829;

⁵ M. E. Porter (1996), "What is strategy?" *Harvard Business Review*, 74(6): 61–78.

⁶ B. Saporito, 1993, "How to revive a fading firm", *Fortune*, March 22, 80.

⁷ B. Lowendahl & O. Revang (1998), "Challenges to existing strategy theory in a postindustrial society", *Strategic Management Journal*, 19: 755–773.

⁸ D.F. Abell (1980), *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 169

5.1.1. Nhu cầu khách hàng và sự khác biệt hóa sản phẩm

Các nhà quản trị cấp cao đóng vai trò quan trọng trong việc cố gắng lắng nghe, nhận thức và thấu hiểu nhu cầu của khách hàng. Khả năng nhận thức và thấu hiểu của các nhà quản trị xuất phát từ việc lắng nghe và nghiên cứu khách hàng ảnh hưởng rất lớn đến các quyết định về sản phẩm, công nghệ, và kênh phân phối.

Nhu cầu khách hàng là những mong muốn, sự cần thiết hay khao khát mà có thể sẽ được thoả mãn bằng các đặc tính của sản phẩm hay dịch vụ. Ví dụ, sự khao khát của một người về cái gì đó có vị ngọt có thể được thoả mãn bằng một hộp kem Ben&Jerry's, một thanh Snicker, hay một thìa đường. Sự khác biệt hóa sản phẩm là quá trình tạo một lợi thế bằng việc thiết kế sản phẩm – hàng hoá hay dịch vụ - để thoả mãn nhu cầu khách hàng. Tất cả các công ty phải tạo sự khác biệt cho các sản phẩm của họ sao cho có thể hấp dẫn được khách hàng và ít nhất là thoả mãn nhu cầu. Nhiều công ty đã làm cho sản phẩm của họ sự khác biệt đáng kể so với các công ty khác và sự khác biệt này giúp cho họ có được một ưu thế cạnh tranh sắc nét.

Trên thực tế, cũng có nhiều công ty cung cấp cho khách hàng sản phẩm giá thấp chứ không phải là một sự khác biệt lớn về sản phẩm. Còn các công ty khác lại cố tìm ra sự độc đáo nào đó cho sản phẩm của mình, vì thế họ cố gắng thoả mãn nhu cầu khách hàng theo cách thức mà các sản phẩm khác không thể có được. Sự độc đáo có thể liên quan đến các đặc tính vật lý của sản phẩm như chất lượng hay độ tin cậy, song cũng có thể là sự hấp dẫn nào đó với nhu cầu tâm lý của khách hàng, như uy tín địa vị.¹ Do đó, một xe ô tô Nhật bản có thể tạo ra khác biệt bởi danh tiếng về độ tin cậy, còn một chiếc Corvette hay một chiếc Porsche có thể khác biệt hóa bằng khả năng thoả mãn nhu cầu của khách hàng về địa vị.

5.1.2. Các nhóm khách hàng và phân đoạn thị trường

Quyết định rất căn bản ở mọi công ty liên quan đến chiến lược cấp đơn vị kinh doanh, đó là quyết định về thị trường mục tiêu để hướng sự phục vụ của mình vào đó. Để có được quyết định như vậy các công ty phải chia khách hàng thành từng nhóm dựa trên các khác biệt về nhu cầu của họ. Quá trình đó được gọi là quá trình phân đoạn thị trường.

Phân đoạn thị trường là cách thức mà công ty phân nhóm các khách hàng dựa vào những sự khác biệt quan trọng về nhu cầu và sở thích của họ, để tìm ra một lợi thế cạnh tranh.² Trong quá trình phân đoạn thị trường các khách hàng có nhu cầu tương tự nhau được nhóm thành những nhóm riêng. Hầu hết, các đặc tính có thể phân biệt của tổ chức và con người sẽ được dùng vào trong quá trình phân đoạn. Ví dụ, General Motor gộp nhóm các khách hàng của nó theo lượng tiền mà họ muốn và có thể dùng để mua ô tô, và với mỗi nhóm nó tạo ra những chiếc xe khác nhau, thành một phổ sản phẩm từ chiếc Metro GEO giá thấp đến Cadillac Seville giá cao.

Nói chung, các công ty có thể sử dụng ba lựa chọn chiến lược hướng đến các phân đoạn thị trường.³ Thứ nhất, *chọn phục vụ cho các khách hàng bình thường*, như thế không nhất thiết phải nhận biết sự khác biệt nhu cầu giữa các nhóm. Thứ hai, *phục vụ đa dạng nghĩa là phân đoạn thị trường của nó thành các phân đoạn khác nhau và phát triển những sản phẩm thích ứng với nhu*

¹ R.Kotler, (1984) *Marketing Management*, 5th ed, Engglewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall

² D.F. Abell (1980), *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Engglewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 8

³ M.E.Porter (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustainabling Superior Performance*, New York: Freepress

cầu của mỗi phân đoạn. Ví dụ, trong những năm gần đây Sony cung cấp 24 loại Ti vi màu 19 inch khác nhau, mỗi loại hướng đến một phân đoạn thị trường khác nhau. *Thứ ba, phục vụ tập trung, nghĩa là công ty có thể chọn để nhận thức rằng thị trường bị phân đoạn nhưng chỉ tập trung vào phục vụ một phân đoạn, hay một khe hở như Mercedes Benz theo đuổi khe hở thị trường xe ô tô xa xỉ.*

Tại sao mỗi công ty lại cần phải chọn ra những phức hợp sản phẩm/thị trường và tạo ra các sản phẩm phù hợp với phân đoạn thị trường hơn là tạo ra một sản phẩm cho toàn bộ thị trường? Câu trả lời là việc *quyết định cung cấp nhiều sản phẩm cho nhiều khe hở thị trường cho phép công ty thoả mãn nhu cầu khách hàng tốt hơn.* Do vậy, nhu cầu của khách hàng về sản phẩm của công ty tăng lên và sản sinh ra nhiều thu nhập hơn so với trường hợp công ty chỉ cung cấp một sản phẩm cho toàn bộ thị trường.¹ Tuy nhiên, đôi khi do bản chất của sản phẩm hay bản chất của ngành không cho phép khác biệt hóa nhiều, chẳng hạn trường hợp của ngành hoá chất và xi măng khối lượng lớn.² Các ngành này tạo ra ít cơ hội để giành được lợi thế cạnh tranh thông qua việc khác biệt hóa về sản phẩm và phân đoạn thị trường, bởi vì khó có thể phục vụ nhu cầu của các khách hàng và các nhóm khách hàng theo những cách thức khác nhau. Trong trường hợp đó, giá lại là tiêu chuẩn chính cho khách hàng đánh giá sản phẩm, và lợi thế cạnh tranh liên quan với mỗi công ty là hiệu quả vượt trội và có thể cung cấp sản phẩm với giá thấp nhất.

Các công ty nên chọn ra các khách hàng mục tiêu, các thị trường mục tiêu và dựa trên các năng lực cốt lõi, cũng như cơ hội từ môi trường, xây dựng chiến lược kinh doanh để cung cấp giá trị đến các khách hàng mục tiêu, thoả mãn tốt nhất nhu cầu khách hàng.

5.1.3. Khả năng khác biệt hóa

Vấn đề thứ ba trong chiến lược cấp đơn vị kinh doanh là *quyết định theo đuổi các khả năng tạo sự khác biệt để thoả mãn nhu cầu các khách hàng và các nhóm khách hàng.*³ Chúng ta đã biết rằng, có bốn cách để giành lợi thế cạnh tranh, đó là: vượt trội về hiệu quả, chất lượng, cải tiến và đáp ứng khách hàng. Trong việc hình thành các phương án chiến lược kinh doanh, công ty phải quyết định cách thức tổ chức và kết hợp các khả năng tạo sự khác biệt của nó để giành được lợi thế cạnh tranh.

5.2. CHỌN LỰA CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CHUNG

5.2.1. Các lộ trình tạo dựng lợi thế cạnh tranh

Các chiến lược cạnh tranh phải dựa trên các nguồn lợi thế cạnh tranh để thành công. Mỗi công ty đều có thể tự tạo dựng cho mình một lợi thế cạnh tranh, nếu nó thực hiện các bước đi hợp lý cho phép giành được vị trí hàng đầu trong việc hấp dẫn khách hàng so với các đối thủ cạnh tranh. Các bước đi hay lộ trình mà mỗi công ty thực hiện có thể khác nhau, ví dụ tạo ra chất lượng sản phẩm cao nhất, cung cấp dịch vụ khách hàng tốt nhất, sản xuất với mức chi phí thấp nhất, tập trung các nguồn lực vào các phân đoạn thị trường, hoặc các khe hở trong thị trường ngành. *Dù công ty chọn*

¹ L.W. Philips, D.R. Chang, D.R. Buzzell (1983), "Product Quality, Cost Position, and Business Performance: A Test of Some Hypotheses", *Journal of Marketing*, 47, 26-43

² M. E. Porter, (1980), *Competitive Strateg: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press, 45

³ D.F. Abell (1980), *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 15

con đường nào để tạo lợi thế cạnh tranh, điều cốt yếu là phải để khách hàng cảm nhận được giá trị vượt trội so với những gì mà đối thủ cung cấp.

Các doanh nghiệp sẽ cố gắng một cách kiên định để tạo dựng lợi thế cạnh tranh thông qua một chuỗi vô hạn các chiến lược. *Chiến lược cạnh tranh được thiết kế nhằm khai thác chuỗi giá trị và các sức mạnh khác tạo ra lợi thế cạnh tranh.* Như vậy, mỗi công ty sẽ cố gắng tạo dựng cho mình các chiến lược cụ thể phù hợp với các phân tích sức mạnh và điểm yếu bên trong, giá trị mà nó có thể cung cấp, môi trường bên ngoài và nhu cầu khách hàng. Mặc dù có rất nhiều chiến lược cạnh tranh khác nhau, song một cách khái quát có ba cách tiếp cận cơ bản để tạo dựng lợi thế cạnh tranh, đó là: (1) *chiến lược dẫn đạo chi phí*; (2) *chiến lược tạo sự khác biệt*; (3) *các chiến lược tập trung*. Người ta gọi ba kiểu chiến lược cạnh tranh này là ba chiến lược chung, bởi lẽ, chúng bao hàm tất cả các hoạt động kinh doanh hay ngành bất kể chế tạo, dịch vụ hay phi lợi nhuận. *Mỗi chiến lược trong các chiến lược chung như một kết quả lựa chọn một cách nhất quán của công ty về sản phẩm, thị trường, và các khả năng tạo sự khác biệt* – các lựa chọn này cũng ảnh hưởng lẫn nhau.

Bảng 5-1 tóm lược các lựa chọn thích hợp cho từng chiến lược trong số các ba chiến lược chung này.

	Dẫn đạo chi phí	Tạo sự khác biệt	Tập trung
Tạo sự khác biệt sản phẩm	Thấp (chủ yếu bằng giá)	Cao (chủ yếu bằng sự độc đáo)	Thấp tới cao (Giá hay độc đáo)
Phân đoạn thị trường	Thấp (Thị trường khối lượng lớn)	Cao (nhiều phân đoạn thị trường)	Thấp (một hay một vài phân đoạn)
Năng lực tạo sự khác biệt	Chế tạo và quản trị vật liệu	Nghiên cứu và phát triển, bán hàng và marketing	Bất kỳ khả năng lực tạo sự khác biệt nào

5.2.2. Chiến lược dẫn đạo chi phí

Chiến lược dẫn đạo chi phí là tổng thể các hành động nhằm cung cấp các sản phẩm hay dịch vụ có các đặc tính được khách hàng chấp nhận với chi phí thấp nhất trong mối quan hệ với tất cả các đối thủ cạnh tranh.¹ Nói cách khác, chiến lược dẫn đạo chi phí dựa trên khả năng của doanh nghiệp cung cấp sản phẩm hay dịch vụ với mức chi phí thấp hơn đối thủ cạnh tranh.

Mục đích của người đang theo đuổi chiến lược dẫn đạo chi phí là làm tốt hơn các đối thủ cạnh tranh, sao cho *chi phí để sản xuất và cung cấp mọi sản phẩm hay dịch vụ mà nó có thể làm đều với thấp hơn đối thủ*. Hàm ý của người theo đuổi chiến lược dẫn đạo chi phí là giành được một lợi thế chi phí đáng kể so với các đối thủ khác, để cuối cùng chuyển thành các công cụ hấp dẫn khách hàng giành thị phần lớn hơn.

Với sự thành công của chiến lược này, người dẫn đạo chi phí sẽ có được hai lợi thế cạnh tranh:

Thứ nhất, người dẫn đạo chi phí có thể đòi hỏi mức giá thấp hơn so với đối thủ cạnh tranh mà vẫn có được cùng mức lợi nhuận, bởi vì chi phí của nó thấp hơn. Nếu các công ty trong ngành cùng đòi hỏi một mức giá tương tự cho sản phẩm của họ, người dẫn đạo chi phí vẫn có lợi nhuận cao hơn các đối thủ cạnh tranh.

Thứ hai, người dẫn đạo sẽ có thể trụ vững hơn so với các đối thủ cạnh tranh, khi số các đối thủ trong ngành tăng và buộc các công ty cạnh tranh giá, bởi nó có chi phí thấp hơn.

¹ M. E. Porter, 1980, *Competitive Strategy*, New York: Free Press, 35-40

Vì cả hai lý do này, những người dẫn đạo chi phí dường như có lợi nhuận cao hơn bình quân.

Bằng cách nào một công ty có thể trở thành người dẫn đạo chi phí? Nó đạt được vị thế này bằng cách lựa chọn sản phẩm, thị trường hay khả năng tạo sự khác biệt mà nó tạo ra để giành được lợi thế cạnh tranh chi phí thấp (Bảng 5-1)

Các lựa chọn chiến lược.

Người dẫn đạo chi phí chọn mức độ tạo sự khác biệt sản phẩm thấp. Bởi vì, tạo sự khác biệt thường rất tốn kém, nếu công ty bỏ các nguồn lực của mình để làm ra sản phẩm độc đáo thì chi phí có thể sẽ tăng lên.¹ Người dẫn đạo nên chi phí giữ sao cho mức độ tạo sự khác biệt không thấp quá nhiều so với người tạo sự khác biệt (công ty mà bỏ nguồn lực của mình để phát triển sản phẩm), song ở mức này họ lại có thể có được lợi thế chi phí thấp.²

Người dẫn đạo chi phí không cố gắng trở thành người dẫn đạo ngành bằng cách tạo sự khác biệt; họ chờ cho đến khi các khách hàng có mong muốn một đặc tính hay dịch vụ, rồi mới cung cấp đặc tính hay dịch vụ đó. Ví dụ, một người dẫn đạo chi phí không đưa âm thanh stereo vào trong chiếc tivi. Rốt cục, họ chỉ thêm âm thanh stereo khi quan sát thấy khách hàng thực sự cần đến điều này.

Người dẫn đạo chi phí cũng *thường ít để ý đến các phân đoạn thị trường khác nhau và định vị sản phẩm của mình để lôi cuốn các khách hàng bình thường.* Lý do chính khiến người dẫn đạo chi phí sử dụng phương án này bởi vì việc phát triển một tuyến sản phẩm đáp ứng nhu cầu của các phân đoạn thị trường khác nhau là một cách làm tốn kém. Một người dẫn đạo chi phí thường chỉ phân đoạn thị trường một cách hạn chế. Dù là khách hàng có thể không hoàn toàn thoả mãn về sản phẩm, nhưng điều quan trọng là công ty thường đòi hỏi mức giá thấp hơn so với các đối thủ đang cố hấp dẫn khách hàng bằng các sản phẩm độc đáo, chất lượng cao, và công ty dường như có lý khi giá cả vẫn còn hấp dẫn với phân đoạn thị trường này.

Nếu phát triển các khả năng tạo sự khác biệt, mục tiêu quan trọng hơn hết của người dẫn đạo chi phí phải là tăng hiệu quả của mình và hạ thấp chi phí so với đối thủ cạnh tranh. Sự phát triển các khả năng phân biệt trong quản trị vật liệu và chế tạo là trung tâm để đạt được mục tiêu này. Các công ty đang theo đuổi một chiến lược chi phí thấp có thể cố gắng dịch chuyển thật nhanh xuống phía dưới của đường cong kinh nghiệm do đó họ có thể hạ thấp chi phí của họ.

Để đạt được vị thế về chi phí thấp, các công ty có thể phải phát triển các kỹ năng chế tạo linh hoạt và áp dụng kỹ thuật quản trị vật liệu hiệu quả. Do đó, các chức năng quản trị vật liệu và chế tạo là trung tâm chú ý của một công ty đang theo đuổi chiến lược dẫn đạo chi phí; các chức năng khác cần định hướng khả năng tạo sự khác biệt của nó để đáp ứng yêu cầu của quản trị vật liệu và chế tạo.³ Ví dụ, chức năng bán hàng có thể phát triển năng lực của mình để giành được tập hợp lớn và ổn định các đơn hàng của khách hàng. Điều này, cho phép bộ phận chế tạo để kéo dài thời gian vận hành sản xuất và nhờ thế đạt được tính kinh tế về qui mô và giảm chi phí. Chức năng quản trị nguồn nhân lực có thể tập trung vào việc tạo lập các chương trình huấn luyện và hệ thống thù lao sao cho có thể hạ thấp chi phí bằng việc nâng cao năng suất lao động. Chức năng nghiên cứu phát triển có thể chuyên môn hoá hướng vào hoàn thiện quá trình, hạ thấp chi phí chế tạo.

¹ M.E.Porter (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Freepress, 37

² M.E.Porter (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Freepress, 13-14

³ D.Miller (1986), "Configuration of Strategy and Structure: Towards a Synthesis", *Strategic Management Journal*, 7/1986, 217-231

Nhiều nhà dẫn đạo chi phí hướng toàn bộ các lựa chọn chiến lược về sản phẩm, thị trường hay các khả năng tạo sự khác biệt để vắt ra từng đồng chi phí nhằm duy trì lợi thế cạnh tranh của họ. Công ty H.J. Heinz là một tấm gương ưu tú khác về người dẫn đạo chi phí. Bởi vì đậu và rau đóng hộp không cho phép hưởng chênh lệch nhiều, lợi nhuận có được chỉ là nhờ bán được khối lượng lớn đồ hộp. Do đó, Heinz đi được những bước tiến dài để cố gắng giảm chi phí - thậm chí chỉ 1/20 cent mỗi hộp- chính điều này dẫn đến sự tiết kiệm lớn do đó lợi nhuận sẽ lớn hơn trong dài hạn.

Trong phần thực thi chiến lược, chúng ta cũng sẽ hiểu thêm về nguồn gốc khác của tiết kiệm chi phí trong việc theo đuổi dẫn đạo chi phí, khi thiết kế thiết kế cấu trúc tổ chức đáp ứng với chiến lược này. Bởi vì cấu trúc là nguồn gốc chính của chi phí công ty. Một chiến lược chi phí thấp thường hàm ý về sự kiểm soát sản xuất chặt chẽ và sử dụng nghiêm ngặt các ngân sách để kiểm soát quá trình sản xuất.

Các lợi thế của chiến lược dẫn đạo chi phí.

Lợi thế của mỗi chiến lược chung tốt nhất nên được bàn luận theo mô hình năm lực lượng cạnh tranh của Porter.¹ Bởi chiến lược kinh doanh của công ty cần phải xoay chuyển các lực lượng tạo ra lợi thế cho mình.

Với các đối thủ cạnh tranh trong ngành.

Người dẫn đạo chi phí có một vị thế chi phí đáng giá để phòng thủ trước các đối thủ cạnh tranh. Các đối thủ cạnh tranh rất sợ phải cạnh tranh với người dẫn đạo chi phí bằng giá, bởi họ có lợi thế hơn hẳn về chi phí, nên.² Thay vì phải cạnh tranh giá, các đối thủ thường né tránh bằng một số công cụ tạo sự khác biệt. Tuy nhiên, ngay cả khi các đối thủ cạnh tranh thách thức doanh nghiệp phải cạnh tranh trên cơ sở giá, doanh nghiệp theo đang theo đuổi chiến lược dẫn đạo chi phí vẫn có thể thu được mức lợi nhuận tối thiểu sau khi các đối thủ cạnh tranh của nó đã bị thiệt hại đáng kể qua cạnh tranh.³

Với năng lực thương lượng của nhà cung cấp

Người dẫn đạo chi phí với lợi thế chi phí thấp cũng có nghĩa là họ sẽ ít bị tác động bởi sự tăng giá các đầu vào so với các đối thủ cạnh tranh trong trường hợp có các nhà cung cấp đầy quyền lực. Ví dụ, gần đây Emerson Electric Co. có tỷ lệ lợi nhuận ròng biên 9%, một con số mà "cao hơn nhiều so với trung bình ngành,"⁴. Hơn nữa, theo kỳ vọng của các nhà phân tích, biên lợi nhuận của công ty vẫn tiếp tục gia tăng khi nó ngày càng tăng năng suất và hạ thấp chi phí hơn nữa (do chi phí lao động trong vùng thấp)⁵ Bạn nghĩ gì về khả năng của nó khi phải đối diện với các nhà cung cấp có quyền năng thương lượng cao?

Với biên lợi nhuận cao tương đối so với đối thủ cạnh tranh, người dẫn đạo chi phí có khả năng dễ dàng hấp thụ được sự tăng giá từ phía nhà cung cấp. Khi ngành phải đối mặt với sự tăng chi phí từ các nhà cung cấp, chỉ có người dẫn đạo chi phí mới có khả năng trả giá cao hơn mà vẫn duy trì được mức sinh lợi trung bình và trên trung bình. Cuối cùng, người dẫn đạo chi phí có sức mạnh có

¹ M.E.Porter (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press, 44-46

² L. K. Johnson, 2003, "Dueling pricing strategies", *The McKinsey Quarterly*, 44(3): 10-11.

³ M. E. Porter, (1980), *Competitive Strateg: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press, 36.

⁴ Lubove, *It ain't broke*, 57

⁵ P. M. Seligman, 1997, Emerson Electric, Value Line, 24/10, 1007.

thể thúc ép các nhà cung cấp giảm giá và liên tục giảm biên lợi nhuận của họ. Hơn nữa, bởi người dẫn đạo chi phí thường có một thị phần lớn, họ sẽ thực hiện mua sắm khối lượng tương đối lớn qua đó làm tăng năng lực thương lượng với các nhà cung cấp

Wal-Mart sử dụng năng lực thương lượng của nó với các nhà cung cấp (có được lợi ích đó bởi Wal-Mart mua khối lượng lớn từ nhiều nhà cung cấp) để hạ thấp giá mua. Những tiết kiệm này sau đó lại được chuyển về phía khách hàng dưới dạng giá thấp, và làm tăng sức mạnh của Wal-Mart so với các đối thủ thiếu năng lực khai thác giá thấp từ nhà cung cấp.¹

Với năng lực thương lượng của khách hàng

Những khách hàng có quyền lực mạnh có thể thúc ép người dẫn đạo chi phí giảm giá, nhưng dù sao giá cũng không thể giảm xuống đến mức mà người cạnh tranh có hiệu quả kế tiếp có thể thu được lợi nhuận trung bình. Mặc dù, những người mua đầy quyền lực có thể ép người dẫn đạo chi phí giảm giá xuống dưới mức này, nhưng họ sẽ không làm như thế. Bởi vì, nếu giá vẫn hạ đến mức để cho đối thủ cạnh tranh có hiệu quả kế tiếp không đạt được lợi nhuận bình quân, họ rời khỏi thị trường, để lại người dẫn đạo chi phí ở vị thế mạnh hơn. Bây giờ, khách hàng mất đi quyền năng của họ, giá lại tăng vì trong ngành chỉ còn lại người dẫn đạo chi phí, không có đối thủ cạnh tranh.

Với sự thay thế sản phẩm

Trong sự so sánh với các đối thủ, người dẫn đạo chi phí có vị thế hấp dẫn hơn trên phương diện sự thay thế sản phẩm. Khi phải đối mặt với khả năng thay thế sản phẩm, người dẫn đạo chi phí có tính linh hoạt cao hơn đối thủ. Nếu có sản phẩm thay thế bắt đầu đi vào thị trường người dẫn đạo chi phí sẽ giảm giá của mình để cạnh tranh với những sản phẩm này và duy trì thị phần.

Với những người nhập cuộc

Cuối cùng lợi thế chi phí của người dẫn đạo thiết lập một rào cản nhập cuộc, vì các công ty khác không thể thâm nhập ngành và thích ứng với chi phí và giá của người dẫn đạo. Do đó người dẫn đạo chi phí tương đối an toàn chừng nào mà duy trì lợi thế chi phí và giá vẫn là điều then chốt đối với một số lớn người mua.

Bất lợi của chiến lược dẫn đạo chi phí

Các bất lợi chủ yếu của người dẫn đạo chi phí gần như ẩn náu trong khả năng của các đối thủ cạnh tranh đang tìm cách sản xuất với mức chi phí thấp hơn và tấn công người dẫn đạo chi phí ở chính cuộc chơi của mình. Ví dụ, thay đổi công nghệ làm cho tính kinh tế của đường cong kinh nghiệm bị lạc hậu, các công ty mới có thể áp dụng các công nghệ mới chi phí thấp hơn để cho họ một lợi thế cạnh tranh chi phí so với người dẫn đạo chi phí. Các đối thủ cạnh tranh cũng có thể giành được lợi thế cạnh tranh từ tiết kiệm chi phí lao động. Các nhà cạnh tranh trong thế giới thứ ba có chi phí lao động rất thấp; ví dụ chi phí tiền lương ở Mỹ có thể gấp 600% so với Malaixia, Trung quốc hay Mê hy cô. Nhiều công ty Mỹ hiện nay coi việc lắp ráp sản phẩm của họ ở nước ngoài như là một phần của chiến lược chi phí thấp của họ; nhiều công ty bị thúc ép phải làm như vậy đơn giản là để cạnh tranh.

¹ J. Collins, 2003, Bigger, better, faster, *Fast Company*, 6/2003, 74-78.

Khả năng những đối thủ cạnh tranh bắt chước một cách dễ dàng các phương pháp của người dẫn đạo chi phí là một đe dọa với chiến lược dẫn đạo chi phí. Ví dụ, khả năng của các nhà chế tạo nhân bản IBM để sản xuất các sản phẩm có thể tương thích IBM với mức chi phí tương tự IBM (nhưng tất nhiên bán với giá thấp hơn nhiều) là nhân tố chính tác động đến những khó khăn của IBM.

Cuối cùng, chiến lược dẫn đạo chi phí tiềm ẩn một rủi ro, là khi người dẫn đạo chi phí chuyên tâm vào giảm chi phí sản xuất, họ có thể mất đi sự nhìn nhận về những thay đổi sở thích của khách hàng. Họ có thể làm những quyết định giảm chi phí nhưng lại tác động trầm trọng đến nhu cầu về sản phẩm. Ví dụ Joseph Schlitz Brewing đã hạ thấp chất lượng thành phần bia của nó, thay thế ngũ cốc chất lượng thấp để giảm chi phí. Khách hàng ngay lập tức nhận ra, và kết quả là nhu cầu về sản phẩm giảm trầm trọng. Như đã lưu ý, người dẫn đạo chi phí không thể từ bỏ việc tạo sự khác biệt sản phẩm, ngay cả sản phẩm chi phí thấp, như trong trường hợp đồng hồ Timex, không thể có chất lượng quá thấp so với các đồng hồ đắt tiền hơn do Seiko sản xuất, chính sách giá thấp là để thành công.

5.2.3. Các chiến lược tạo sự khác biệt

Mục tiêu của chiến lược chung tạo sự khác biệt là để đạt được lợi thế cạnh tranh của công ty bằng cách tạo ra các sản phẩm (hàng hoá hay dịch vụ) mà được khách hàng nhận thấy là độc đáo về một vài đặc tính quan trọng. Công ty tạo sự khác biệt cố thoả mãn nhu cầu khách hàng theo cách thức mà các đối thủ cạnh tranh không thể làm với ý định sẽ đòi hỏi mức giá tăng thêm (một mức giá đáng kể trên mức trung bình ngành). Khả năng tạo ra thu nhập bằng cách yêu cầu một mức giá tăng thêm (hơn là việc giảm chi phí như trong trường hợp người dẫn đạo chi phí) cho phép những người tạo sự khác biệt làm tốt hơn các đối thủ cạnh tranh của nó và giành được lợi nhuận trên mức trung bình ngành. Mức giá tăng thêm của người tạo sự khác biệt về thực chất thường cao hơn mức giá mà người dẫn đạo chi phí đòi hỏi, và khách hàng sẵn lòng trả cho điều đó bởi họ tin vào chất lượng được khác biệt hóa của sản phẩm là có giá trị phân biệt. Do đó sản phẩm được định giá trên cơ sở những gì mà thị trường sẽ chịu đựng.¹

Bởi vậy, ô tô Mercedes Benz ở Mỹ đắt hơn nhiều so với ở Châu Âu, vì ở đây nó cho một hình ảnh về địa vị cao hơn. Tương tự, một chiếc BMW không phải sản xuất tốn kém hơn nhiều so với một chiếc Honda nhưng giá của nó lại được xác định bởi những gì mà khách hàng cho rằng uy thế của việc sở hữu một chiếc BMW có cái gì đó đáng giá. Cũng vậy, với đồng hồ Rolex không phải vì cần nhiều chi phí hơn để sản xuất ra nó, thậm chí thiết kế của nó đã nhiều năm nay không thay đổi, và hàm lượng vàng của nó cũng chỉ biểu hiện phần nào. Tuy nhiên, các khách hàng mua Rolex, bởi chất lượng độc đáo mà họ cảm nhận được trong nó: đó là khả năng thể hiện địa vị của người đeo. Trong ngành Stereo, cái tên Bang&Olufsen của Đan mạch là nổi bật; trong ngành đá quý: đó là Tiffany; trong ngành máy bay: Learjet. Tất cả các sản phẩm này yêu cầu một mức giá tăng thêm bởi chất lượng khác biệt của chúng

Các lựa chọn chiến lược.

Như trong Bảng 5-1 đã chỉ ra, một người tạo sự khác biệt chọn một mức độ khác biệt hóa cao để giành lợi thế cạnh tranh. Sự khác biệt hóa về sản phẩm có thể đạt được bằng ba cách: chất lượng,

¹ C.W. Hofer, D.Schenddel (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, St Paul, Minn. West

sự cải tiến và đáp ứng khách hàng. Ví dụ Procter&Gamble tuyên bố rằng chất lượng sản phẩm của nó rất cao và rằng xà phòng Ivory có tới 99,44% tinh khiết. Maytag nhấn mạnh độ tin cậy kỹ lục sửa chữa tốt nhất bất kỳ máy giặt nào trên thị trường. IBM quảng cáo chất lượng dịch vụ của nó được cung cấp bằng lực lượng bán hàng được huấn luyện tốt.

Cải tiến là cực kỳ quan trọng với các sản phẩm phức tạp, với sản phẩm như thế các đặc tính mới là nguồn gốc của khác biệt hóa, nhiều người trả giá tăng thêm cho các sản phẩm cải tiến và mới như các máy tính, loa âm thanh nổi, hay xe ô tô tối tân.

Khi khác biệt hóa nhờ vào đáp ứng khách hàng, công ty nên cung cấp dịch vụ sau bán và sửa chữa sản phẩm toàn diện. Đây là một cân nhắc quan trọng cho các sản phẩm phức tạp như xe ô tô và các thiết bị gia dụng mà thường bị hư hỏng một cách định kỳ. Các công ty như Maytag, Dell computer, BMW mà dường như tất cả đều tuyệt vời trong việc đáp ứng khách hàng. Trong các tổ chức dịch vụ, chất lượng dịch vụ cũng có ảnh hưởng rất quan trọng. Tại sao Neiman Marcus, Norstrom, và Federal Express lại có thể đòi hỏi giá cao như vậy? Họ cung cấp một mức độ phục vụ cao một cách khác thường. Tương tự đối với các hãng luật sư, hay kế toán nhấn mạnh vào các loại dịch vụ trong hoạt động của họ đối với khách hàng: đó là kiến thức, tính chuyên nghiệp, và danh tiếng.

Cuối cùng, *một sản phẩm hấp dẫn đối với khách hàng có thể trở thành một nguồn gây ra sự khác biệt.* Sự hấp dẫn có thể là thanh thế hay địa vị như với BMW hay đồng hồ Rolex; lòng yêu nước như với Chevrolet; an toàn cho ngôi nhà và gia đình như Prudential Insurance; hay giá trị về tiền bạc như với Sear và JC Penny. Khác biệt hóa cũng có thể là đáp ứng với các nhóm tuổi và nhóm kinh tế xã hội. Thực vậy, *cơ sở của khác biệt hóa là vô tận.*

Công ty theo đuổi chiến lược khác biệt hóa phải cố gắng làm cho nó khác biệt bằng nhiều cách thức có thể được. Càng ít sự tương tự với các đối thủ công ty càng được bảo vệ trước sự cạnh tranh và càng mở rộng sự hấp dẫn thị trường cho công ty. Do đó, BMW không chỉ cung cấp một uy thế, nó còn cung cấp sự tinh vi về kỹ thuật, xa xỉ, tin cậy, cũng như dịch vụ sửa chữa tuyệt vời mặc dù rất đắt. Tất cả các cơ sở của khác biệt hóa này giúp tăng doanh số.

Nói chung, *người khác biệt hóa cần chú trọng việc phân đoạn thị trường của nó thành nhiều khe hở.* Đôi khi công ty cung cấp từng sản phẩm cho mỗi khe hở thị trường và quyết định trở thành một người khác biệt rộng rãi. Công ty cũng có thể chỉ chọn phục vụ những khe hở mà nó có lợi thế khác biệt riêng. Ví dụ Sony sản xuất 24 mẫu ti vi, đáp ứng tất cả các khe hở từ giá trung bình đến cao. Tuy nhiên, mẫu thấp nhất của nó cũng luôn đặt giá cao hơn các đối thủ cạnh tranh khoảng 100USD, như là một yếu tố giá tăng thêm.

Cuối cùng, trong việc lựa chọn khả năng khác biệt hóa để công ty theo đuổi, công ty tạo khác biệt cần tập trung vào những chức năng tổ chức mà có thể là nguồn cho lợi thế khác biệt của nó. Sự khác biệt dựa trên khả năng cải tiến và công nghệ phụ thuộc vào chức năng R&D. Các cố gắng cải thiện việc phục vụ khách hàng phụ thuộc vào chất lượng của chức năng bán hàng.

Tuy nhiên, sự tập trung vào chức năng nhất định không có nghĩa là việc kiểm soát chi phí là không quan trọng với người khác biệt hóa. Người khác biệt hóa không muốn tăng chi phí không cần thiết và phải cố gắng giữ chi phí ở mức gần với chi phí của người dẫn đạo chi phí. Bởi vì việc phát triển

khả năng khác biệt hóa có thể tạo ra lợi thế khác biệt rất tốn kém, người khác biệt hóa thường có chi phí cao hơn chi phí của người dẫn đạo.

Công ty tạo khác biệt phải kiểm soát tất cả các chi phí để phát hiện yếu tố nào đó không thực sự tác động tới lợi thế khác biệt hóa của nó, chỉ có như vậy mới có thể làm cho giá của sản phẩm không vượt quá những gì mà các khách hàng sẵn lòng trả. Lợi nhuận sẽ lớn hơn nhờ việc kiểm soát chi phí và cực đại hoá thu nhập, do đó nó phải chú ý đến kiểm soát chi phí mặc dù không phải là cực tiểu hoá đến mức làm mất đi nguồn gây ra sự khác biệt.¹

Các lợi thế và bất lợi.

Chúng ta cũng xem xét các lợi thế của chiến lược tạo khác biệt trong bối cảnh của mô hình năm lực lượng cạnh tranh.

Sự khác biệt bảo đảm cho công ty chống lại các đối thủ cạnh tranh tùy theo mức độ trung thành của khách hàng với nhãn hiệu sản phẩm của công ty. Sự trung thành nhãn hiệu là một tài sản rất đáng giá để bảo vệ công ty về mọi mặt. Ví dụ, công ty tạo khác biệt sẽ không cảm thấy khó khăn với nhà cung cấp quyền lực bởi vì chiến lược của họ hướng tới việc đòi hỏi mức giá cao hơn chứ không phải hướng về chi phí sản xuất. Như vậy người tạo khác biệt có thể chịu đựng được việc tăng phần nào giá đầu vào hơn là những người dẫn đạo chi phí.

Những người tạo khác biệt dường như không cảm thấy có vấn đề với người mua, bởi họ cung cấp cho người mua một sản phẩm độc đáo. Chỉ có nó mới có thể cung cấp sản phẩm vì vậy nó cần có lòng trung thành nhãn hiệu. Những người tạo khác biệt có thể chuyển sự tăng giá về phía khách hàng, bởi vì khách hàng sẵn lòng trả mức giá tăng thêm.

Sự khác biệt và trung thành nhãn hiệu cũng tạo nên một rào cản với các công ty khác cố thâm nhập ngành. Các công ty mới bị buộc phải phát triển khả năng khác biệt hóa để có thể cạnh tranh và làm việc đó thì rất tốt kém.

Cuối cùng, sự đe dọa của các sản phẩm thay thế tùy thuộc khả năng đáp ứng với nhu cầu của khách hàng mà các sản phẩm của đối thủ cạnh tranh so với các sản phẩm của người tạo khác biệt và phá vỡ lòng trung thành nhãn hiệu của khách hàng. Điều này có thể xảy ra khi những nhà chế tạo IBM nhân bản chiếm lấy một phần lớn thị trường máy tính gia đình, mọi người vẫn muốn có chiếc máy tính IBM và mặc dù xung quanh họ vẫn sẵn có nhiều loại IBM nhân bản. Vấn đề là phần giá tăng thêm có thể đòi hỏi cho sự độc đáo là bao nhiêu trước khi khách hàng muốn chuyển đổi sản phẩm?

Các vấn đề chính với một chiến lược tạo khác biệt là phải tập trung vào khả năng dài hạn của công ty để duy trì tính độc đáo có thể nhận thấy được trong mắt của khách hàng. Các đối thủ cạnh tranh đã vận động nhanh để bắt chước và sao chép một cách thành công những người tạo khác biệt. Điều này đã xảy ra trong nhiều ngành như máy tính ô tô và điện tử dân dụng. Bản quyền và các ưu thế của người đi tiên phong (lợi thế có mặt đầu tiên trong thị trường dịch vụ và sản phẩm) rất cục cựa chỉ kéo dài đến khi chất lượng sản phẩm tổng thể của tất cả các đối thủ cạnh tranh nâng lên và sự trung thành nhãn hiệu giảm xuống.

¹ W.K. Hall (1980), "Survival Strategies in Hostile Environment", *Havard Business Review*, 58/1980, 75-80

Do đó, một chiến lược tạo khác biệt yêu cầu công ty phải biết phát triển lợi thế cạnh tranh bằng cách hình thành các lựa chọn về sản phẩm, thị trường và khả năng khác biệt mà có thể hỗ trợ lẫn nhau và cùng nhau làm tăng giá trị của một hàng hoá hay dịch vụ trong mắt của khách hàng. Khi một sản phẩm có sự độc đáo trong mắt khách hàng, người tạo khác biệt có thể đòi hỏi giá tăng thêm.

Tuy nhiên bất lợi của chiến lược tạo khác biệt là nếu các đối thủ có thể bắt chước dễ dàng sản phẩm hay những gì mà người tạo khác biệt làm thì họ khó có thể duy trì mức giá tăng thêm. Khi sự khác biệt xuất phát từ thiết kế hay những đặc tính vật lý của sản phẩm, những người tạo khác biệt có rủi ro lớn hơn vì dễ bị bắt chước hơn. Theo thời gian các sản phẩm như máy ghi video cassette hay máy âm thanh nổi đã trở nên những sản phẩm thông thường bởi những điều quan trọng của sự khác biệt giảm xuống lúc đó khách hàng dần trở nên nhạy cảm về giá. Khi sự khác biệt bắt nguồn từ chất lượng của sự phục vụ hay tin cậy hoặc từ một nguồn vô hình nào đó như là sự bảo đảm giao hàng nhanh của Federal Express hoặc uy thế của Rolex, công ty sẽ được bảo đảm nhiều hơn. Khó có thể bắt chước các yếu tố vô hình và người tạo khác biệt có thể thu hái lợi ích của chiến lược này một cách lâu dài. Lưu ý là tất cả những người tạo khác biệt đều phải theo dõi người bắt chước và thận trọng để nhận thấy rằng họ đã không đòi hỏi mức giá tăng thêm vượt quá sự chịu đựng của thị trường.

5.2.4. Dẫn đạo chi phí và sự khác biệt

Gần đây, sự thay đổi trong công nghệ sản xuất và đặc biệt là sự phát triển của các công nghệ chế tạo linh hoạt đã làm giảm sự tương phản giữa các chiến lược dẫn đạo chi phí và chiến lược tạo khác biệt. Với sự phát triển của công nghệ, các công ty đã thấy rằng nó có thể dễ dàng có được lợi ích của cả hai chiến lược. Nguyên do là các công nghệ sản xuất mềm dẻo cho phép các công ty theo đuổi chiến lược khác biệt với chi phí thấp: đó là các công ty có thể kết hợp cả hai chiến lược chung này.

Theo cách nghĩ truyền thống, sự khác biệt chỉ có thể đạt được ở mức chi phí cao bởi sự cần thiết phải sản xuất các sản phẩm cho các phân đoạn thị trường khác nhau có nghĩa là công ty đã phải giảm thời gian vận hành loạt sản xuất làm cho chi phí lên cao. Hơn nữa, các công ty tạo khác biệt có thể phải chịu chi phí marketing cao hơn đối với người dẫn đạo chi phí, bởi vì nó đang phải phục vụ nhiều phân đoạn thị trường. Kết quả là những người tạo khác biệt có chi phí cao hơn những người dẫn đạo chi phí, vì họ có thể sản xuất những loạt qui mô lớn các sản phẩm tiêu chuẩn hoá. Tuy nhiên, chế tạo linh hoạt có thể cho phép một công ty theo đuổi sự khác biệt để tạo ra nhiều loại sản phẩm ở mức chi phí sánh với người dẫn đạo chi phí. Việc sử dụng các Robot và các buồng máy chế tạo mềm dẻo giảm chi phí thiết đặt lại dây chuyền sản xuất và các chi phí liên quan đến việc sản xuất lô nhỏ. Quả thực, một nhân tố thúc đẩy khuynh hướng hiện nay đang hướng về marketing các khe hở và các phân đoạn thị trường trong nhiều ngành hàng tiêu dùng như điện thoại di động, máy tính, các thiết bị điện đó là việc giảm đáng kể chi phí của sự khác biệt bằng chế tạo mềm dẻo.

Một cách thức khác để người sản xuất khác biệt có thể thực hiện một cách đáng kể tính kinh tế của qui mô đó là việc tiêu chuẩn hoá nhiều chi tiết bộ phận sẽ được sử dụng trong sản phẩm cuối cùng. Ví dụ, năm 1990 Chrysler bắt đầu cung cấp hơn 20 mẫu xe khác nhau và đưa đến các phân đoạn khác nhau của thị trường ô tô. Tuy nhiên, mặc dù với những hình thức biểu hiện khác nhau, tất cả

20 mẫu xe đều chỉ dựa trên ba nền tảng cơ bản khác nhau. Hơn nữa, hầu hết các xe ô tô sử dụng các chi tiết tương tự nhau bao gồm trục xe, các chi tiết lái, giảm xóc, và hộp điều khiển. Kết quả là Chrysler có thể thực hiện tính kinh tế của qui mô trong chế tạo và mua sắm khối lượng lớn các chi tiết tiêu chuẩn.

Các công ty có thể giảm cả chi phí sản xuất và chi phí marketing nếu nó giới hạn số mẫu sản phẩm trong phổ sản phẩm của nó bằng việc cung cấp các gói nhỏ của các tùy chọn hơn là để khách hàng tự chọn ra chính xác tùy chọn họ cần. Điều này ngày càng trở thành phổ biến trong ngành chế tạo ô tô, ví dụ để kết hợp một gói về ô tô hạng rẻ tiền, một gói về các ô tô xa xỉ, hay gói các ô tô thể thao để hấp dẫn các phân đoạn thị trường chính. Hình thành từng gói như vậy sẽ cho một sự hạ thấp chi phí chế tạo một cách đáng kể bởi khả năng kéo dài sản xuất các gói khác nhau. Đồng thời, công ty có khả năng tập trung các nỗ lực quảng cáo marketing trên các phân đoạn thị trường cụ thể, do đó các chi phí này cũng giảm xuống. Điều đó cho phép công ty lại có thể có được sự giảm thấp chi phí và khác biệt cùng lúc.

Hệ thống tồn kho đúng thời hạn (JIT) cũng vậy, nó có thể giúp giảm chi phí cũng như cải thiện chất lượng và độ tin cậy cho sản phẩm của công ty. Lợi ích này là điều quan trọng để các công ty tạo khác biệt lấy chất lượng và tin cậy làm thành phần chính tạo nên sự hấp cho sản phẩm của họ. Ví dụ như Rolls-Royce đòi hỏi không bao giờ có sự cố hư hỏng. Hệ thống kiểm soát chất lượng được cải thiện sẽ nâng cao danh tiếng cho một công ty và đây cũng là mục tiêu chính của các chương trình TQM.

Để giành lấy lợi thế về sản phẩm mới, và phát triển marketing, một số công ty đang xoay xở để thu hái lợi lộc từ việc khai thác một cách đồng thời các chiến lược dẫn đạo chi phí và tạo khác biệt. Bởi vì, với chiến lược đó, họ có thể đòi hỏi một mức giá tăng thêm cho sản phẩm của mình trong sự so sánh với giá mà những người thuần túy dẫn đạo về chi phí đòi hỏi, và họ cũng có chi phí thấp hơn người dẫn đạo thuần túy bằng sự khác biệt. Họ đang đang giành được sự bình đẳng và lợi nhuận có thể cao hơn các công ty đang theo đuổi chỉ một chiến lược chung. Vì thế, chiến lược kết hợp là một chiến lược có lợi, và các công ty nên dịch chuyển một cách nhanh chóng để giành được các lợi thế của sản phẩm mới, quản trị vật liệu và các kỹ thuật marketing. Quả thực, các công ty Mỹ phải giành lấy lợi thế của họ nếu họ muốn giành lại một lợi thế cạnh tranh, vì các công ty Nhật bản đã đi tiên phong trong nhiều của sự phát triển mới này. Điều này giải thích tại sao các công ty như Toyota và Sony hiện có khả năng sinh lợi cao hơn nhiều so với các đối tác Mỹ của họ đó là General Motor và Zenith.

5.2.5. Chiến lược tập trung

Chiến lược tập trung là chiến lược cạnh tranh chung thứ ba. Sự khác biệt chủ yếu với hai chiến lược trên là nó hướng trực tiếp vào phục vụ nhu cầu của nhóm hay phân đoạn khách hàng hạn chế. Một chiến lược tập trung sẽ hướng vào khe hở thị trường cụ thể mà có thể xác định về phương diện địa lý, loại khách hàng, hay bởi phân đoạn của tuyến sản phẩm.¹ Ví dụ, một khe hở về mặt địa lý có thể được xác định theo vùng hoặc thậm chí theo vị trí. Việc chọn một khe hở bởi một loại khách hàng có thể là phục vụ chỉ cho người rất giàu, người rất trẻ tuổi, hay người rất thích phiêu lưu. Tập trung vào chỉ một phân đoạn sản phẩm của tuyến sản phẩm chẳng hạn như việc tập trung chỉ vào

¹M.E.Porter (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: FreePress, 46

thực phẩm rau quả, hay chỉ với ô tô rất nhanh, một kiểu thiết kế quần áo, hay kính mát. Trong khi theo đuổi chiến lược tập trung công ty phải cố gắng bằng cách nào đó thực hiện chuyên môn hoá.

Một khi đã chọn một phân đoạn thị trường, công ty theo đuổi một chiến lược tập trung sử dụng cách tiếp cận khác biệt hóa, hoặc là cách tiếp cận chi phí thấp. Hình 6-1 chỉ ra hai sự khác biệt này của chiến lược tập trung và so sánh nó với chiến lược thuần túy theo đuổi chiến lược phân biệt hay dẫn đạo chi phí.

Về cơ bản, một công ty tập trung là một người tạo khác biệt được chuyên môn hoá hoặc là một nhà dẫn đạo chi phí. Nếu một công ty sử dụng cách tiếp cận dẫn đạo chi phí một cách tập trung nó sẽ cạnh tranh với người dẫn đạo chi phí trong các phân đoạn thị trường người này bị bắt lợi. Ví dụ trong gổ xe địa phương hay xi măng, người tập trung có chi phí vận tải thấp hơn so với các công ty quốc gia đang dẫn đạo chi phí. Người tập trung cũng có thể có lợi thế chi phí bởi vì nó đang sản xuất các sản phẩm phức tạp hoặc theo yêu cầu khách hàng, chứ tự nó không thể vay mượn một cách dễ dàng tính kinh tế về qui mô trong sản xuất và do đó, ít tạo ra lợi thế về đường cong kinh nghiệm. Bằng một chiến lược tập trung công ty sẽ tập trung vào các sản phẩm theo khách hàng với khối lượng nhỏ, mà nó có lợi thế chi phí và để lại thị trường tiêu chuẩn hoá với khối lượng lớn cho người dẫn đạo về chi phí.

Nếu công ty sử dụng cách tiếp cận tạo khác biệt, thì nó sẽ sử dụng toàn bộ các cách thức khác biệt hóa đối với một người cạnh tranh khác biệt. Điểm gây ra cạnh tranh với những người khác biệt hóa chỉ ở trên một hay một vài phân đoạn thị trường. Ví dụ, Porsche, một công ty tập trung cạnh tranh với General Motor trong phân đoạn ô tô thể thao của thị trường ô tô, chứ không phải trên tất cả các phân đoạn. Các công ty tập trung dường như phát triển một cách thành công về chất lượng sản phẩm bởi vì những hiểu biết sâu sắc của họ về một nhóm nhỏ khách hàng hay vùng.

Hơn nữa, sự tập trung vào một phạm vi nhỏ của các sản phẩm đôi khi cho phép một người tập trung phát triển sự cải tiến nhanh hơn một nhà phân biệt rộng rãi có thể làm. Tuy thế, những người tập trung không cố gắng phục vụ tất cả các thị trường, bởi vì làm như vậy sẽ cạnh tranh đối đầu trực tiếp với các nhà phân biệt rộng rãi. Thay vì điều đó, người tập trung thường hướng vào tạo dựng thị phần trên chỉ một phân đoạn, nếu thành công nó có thể bắt đầu phục vụ ngày càng nhiều các phân đoạn, đèo gọt dần các lợi thế của người khác biệt hóa. Sự xuất hiện của các công ty phần mềm nhỏ có thể có lợi thế cạnh tranh trên các khe hở thị trường chuyên môn hoá trong thị trường linh kiện, là một cách thức mà các công ty giành lợi thế cạnh tranh.

Các lựa chọn chiến lược.

Bảng 5-1 chỉ ra các lựa chọn chiến lược về khả năng phân biệt, sản phẩm, thị trường cụ thể mà các nhà cạnh tranh tập trung có thể lựa chọn. Sự khác biệt có thể cao hay thấp bởi vì công ty có thể theo đuổi chi phí thấp hay phân biệt. Đối với các nhóm khách hàng, một công ty tập trung chọn một khe hở cụ thể để cạnh tranh trong đó hơn là hành động trên toàn bộ thị trường như một nhà dẫn đạo chi phí làm hay thoả mãn một số lớn các khe hở như người khác biệt hóa rộng rãi tiến hành. Một công ty tập trung có thể theo đuổi bất kỳ một khả năng khác biệt hóa nào bởi vì nó có thể theo đuổi bất kỳ loại phân biệt hay lợi thế chi phí nào. Như vậy, nó có thể tìm ra một lợi thế chi phí và phát triển một hiệu quả vượt trội trong việc chế tạo chi phí thấp của vùng. Hoặc phương án khác, nó cũng có thể phát triển các kỹ năng vượt trội để đáp ứng khách hàng, nhờ vào khả năng của

nó trong việc phục vụ nhu cầu của các khách hàng trong vùng theo cách thức mà các công ty khác biệt hóa ở tầm quốc gia thấy rằng sẽ rất tốn kém nếu làm như vậy.

Có nhiều con đường để một người tập trung có thể phát triển một lợi thế cạnh tranh giải thích tại sao có nhiều công ty nhỏ so với các công ty lớn như vậy. Một công ty nhỏ có thể có cơ hội đáng kể để phát triển khe hở của mình và cạnh tranh thành công với các công ty dẫn đạo chi phí hay tạo khác biệt, mà do đó có khuynh hướng lớn lên. Chiến lược tập trung tạo cơ hội cho chủ doanh nghiệp tìm thấy và sau đó khai thác lỗ hổng trong thị trường bằng việc phát triển một sản phẩm cải tiến mà khách hàng không thể không dùng.¹ Nhiều công ty lớn bắt đầu bằng chiến lược tập trung và tất nhiên, sau đó bằng cách này hay cách khác có thể bành trướng để mua lại các công ty tập trung khác. Ví dụ, Saatchi&Saatchi DFS Compton một công ty chuyên marketing tăng trưởng bởi việc mua lại nhiều công ty cũng là các chuyên gia marketing trên thị trường của mình, như Hay Associates là một công ty tư vấn quản trị

Các lợi thế và bất lợi.

Lợi thế của một công ty tập trung xuất phát từ các nguồn gây ra sự khác biệt của nó - hiệu quả, chất lượng, sự cải tiến và đáp ứng khách hàng. Công ty phải tự bảo vệ trước các đối thủ sao cho có thể liên tục cung cấp các sản phẩm hay dịch vụ còn đối thủ của nó thì không thể làm như vậy. Khả năng này cũng giúp cho người theo chiến lược tập trung có quyền lực với người mua, bởi vì họ không thể nhận những thứ như vậy từ bất kỳ ai khác.

Tuy nhiên, với các nhà cung cấp có sức mạnh, công ty tập trung ở vào thế bất lợi, bởi vì khối lượng mua của nó rất nhỏ, lúc đó sức mạnh thuộc về nhà cung cấp. Mặc dù vậy, trong chừng mực nhất định những người mua trung thành của công ty sẽ sẵn lòng chấp nhận sự dịch chuyển chi phí tăng thêm ở đầu vào sang giá, bất lợi này vì thế không phải điều gì đó đáng kể.

Những người nhập cuộc tiềm tàng phải vượt qua lòng trung thành của khách hàng đã được người theo chiến lược tập trung tạo dựng. Phát triển lòng trung thành của khách hàng cũng là cách mà người theo chiến lược tập trung làm giảm nhẹ đe dọa từ sản phẩm thay thế. Sự bảo vệ này trước năm lực lượng cạnh tranh cho phép người theo chiến lược tập trung nhận được thu nhập trên vốn đầu tư của họ vượt trên trung bình. Lợi thế khác của chiến lược tập trung là do công ty ở ngay sát với khách hàng của nó và đáp ứng những thay đổi nhu cầu của họ. So với một người phân biệt rộng rãi người theo chiến lược tập trung không phải quản lý nhiều phân đoạn thị trường.

Người tập trung sản xuất khối lượng nhỏ nên chi phí sản xuất của nó thường cao hơn chi phí sản xuất của các công ty có chi phí thấp. Chi phí cao hơn có thể làm giảm hẳn khả năng sinh lợi khi một người tập trung bị buộc phải đầu tư mạnh vào việc phát triển một khả năng khác biệt hóa, ví dụ như cải tiến sản phẩm tốn kém- để cạnh tranh với các công ty khác biệt. Tuy nhiên, cũng cần phải nhắc lại một lần nữa rằng các hệ thống chế tạo mềm dẻo đang mở ra các cơ hội mới cho các công ty tập trung bởi vì với các hệ thống như vậy vận hành sản xuất ngắn cũng vẫn có thể có chi phí thấp hơn. Càng ngày, các công ty chuyên môn hoá nhỏ càng có khả năng cạnh tranh với các công ty lớn trong các phân đoạn thị trường cụ thể, bởi vì những bất lợi về chi phí đã giảm nhiều.

¹ P.F. Drucker (1954), *The Practice of Management*, New York: Harper

Vấn đề thứ hai, đó là, các khe hở của người tập trung có thể đột ngột biến mất do sự thay đổi công nghệ hay sự thay đổi sở thích của khách hàng. Không giống như người phân biệt rộng rãi, người tập trung không thể dịch chuyển một cách dễ dàng tới các khe hở mới chính bởi sự tập trung các nguồn lực và năng lực cạnh tranh của nó vào một hay một vài khe hở. Ví dụ người sản xuất quần áo mà tập trung mạnh vào những người ưa kim loại nặng sẽ thấy khó khăn khi phải chuyển sang các phân đoạn khác nếu kim loại nặng mất đi tính hấp dẫn của nó, và một nhà hàng đặc sản Mê hi cô sẽ thấy nó khó khăn khi phải chuyển sang các món ăn Trung quốc nếu khẩu vị của khách hàng thay đổi. Sự biến mất của nhiều khe hở thị trường là lý do để nhiều công ty nhỏ thất bại.

5.2.6. Tình thế mắc kẹt

Mỗi chiến lược chung yêu cầu công ty phải kiên định với các lựa chọn về sản phẩm, thị trường hay khả năng khác biệt để thiết lập một lợi thế cạnh tranh. Nói cách khác, công ty phải đạt đến sự một sự phù hợp giữa ba bộ phận cấu thành của chiến lược cấp đơn vị kinh doanh. Do đó, ví dụ một công ty chi phí thấp không thể cố gắng phân đoạn thị trường ở mức cao hơn và cung cấp một phạm vi rộng rãi các sản phẩm như các công ty phân biệt bởi vì làm như vậy sẽ chi phí sản xuất tăng quá lớn và công ty sẽ đánh mất lợi thế chi phí của nó. Tương tự, một công ty khác biệt hóa với một năng lực về cải tiến mà cố gắng giảm chi phí của nó trong nghiên cứu và phát triển, hoặc một công ty có năng lực trong việc đáp ứng khách hàng thông qua các dịch vụ sau khi bán mà lại đi tìm kiếm sự tiết kiệm trong lực lượng bán của nó để giảm chi phí họ sẽ gặp khó khăn bởi vì họ sẽ tự đánh mất lợi thế cạnh tranh khi năng lực khác biệt của nó biến mất. Họ đang rơi vào thế mắc kẹt.

Lựa chọn thành công một chiến lược cấp kinh doanh có nghĩa là tập trung cao độ đến tất cả các yếu tố của kế hoạch cạnh tranh. Nhiều công ty vì bỏ qua hay vì sai lầm, mà không tiến hành việc hoạch định một cách cần thiết cho thành công trong chiến lược đã lựa chọn của họ. Các công ty ở vào tình thế như vậy như vậy gọi là tình thế mắc kẹt hay sa lầy bởi vì họ đã làm các lựa chọn về sản phẩm, thị trường mà họ không giành được hay duy trì được một lợi thế cạnh tranh.¹ Kết quả là, họ không có chiến lược cấp kinh doanh chắc chắn, kinh nghiệm thực hiện dưới trung bình và trở nên tồi tệ khi ngành cạnh tranh gay gắt.

Một vài công ty bị mắc kẹt có thể đã bắt đầu tiến hành bằng việc theo đuổi một trong ba chiến lược nhưng họ đã sai lầm trong các quyết định phân bổ nguồn lực, hay là đã gặp phải một kẻ thù đó là sự thay đổi môi trường. Rất dễ bị mất sự kiểm soát với một chiến lược chung trừ khi các nhà quản trị luôn theo sát hoạt động kinh doanh và môi trường điều chỉnh thường xuyên các lựa chọn sản phẩm, thị trường để phù hợp với các điều kiện thay đổi trong ngành.

Trường hợp khá phổ biến là khi một người tập trung bị mắc kẹt bởi họ quá cả tin và bắt đầu hành động như một nhà phân biệt rộng rãi. People Express hãng hàng không đã biến mất là một ví dụ về tình thế này. Khởi đầu từ một hãng hàng không vận tải chuyên môn hoá phục vụ cho một khe hở thị trường hẹp: đi lại giá thấp ở bờ biển phía đông. Trong khi theo đuổi chiến lược tập trung dựa trên sự dẫn đạo chi phí này, nó rất thành công, nhưng khi nó cố bành trướng sang các vùng khác và bắt đầu mua lại các hãng hàng không khác để giành được một số lớn máy bay, nó bỏ mất khe hở của mình. People Express trở thành một hãng vận tải trong một thị trường cạnh tranh ngày càng gay gắt, trong môi trường đó nó không có lợi thế cạnh tranh đặc biệt đối với các hãng vận tải trên

¹ M.E.Porter (1985), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York: Free Press, 44-46

toàn quốc. Kết quả là People Express đã gặp phải các khó khăn tài chính để rồi bị Texas Air nuốt chửng và bị sáp nhập vào Continental Airline. Trái lại, hãng hàng không Southwest Airline, một công ty tập trung chi phí thấp đã liên tục tập trung vào chiến lược này và đã tăng trưởng thành công.

Người khác biệt hóa cũng vậy, họ có thể bị thất bại trên thị trường, kết thúc trong thế mắc kẹt nếu các nhà cạnh tranh tấn công vào các thị trường của họ với các sản phẩm chuyên môn hoá hoặc chi phí thấp hơn làm mòn đi tính sắc bén cạnh tranh của họ. Điều này đã xảy ra với IBM trong thị trường máy tính khổng lồ khi thị trường máy tính cá nhân trở nên mạnh mẽ hơn và có thể làm công việc của các máy tính khổng lồ đắt tiền. Phong trào hướng tới các hệ thống chế tạo mềm dẻo ngày càng tăng làm trầm trọng hơn các vấn đề của những người dẫn đạo chi phí và khác biệt. Nhiều công ty lớn sẽ trở nên bị kẹt trừ khi nó thực hiện các đầu tư cần thiết để theo đuổi đồng thời cả hai chiến lược này. *Không có công ty nào được an toàn bởi sự hỗn loạn của cạnh tranh, và mỗi công ty phải không ngừng tìm ra và khai thác các lợi thế cạnh tranh khi nó phát sinh và để bảo vệ các lợi thế sẵn có.*

Tóm lại, việc quản trị thành công một chiến lược cạnh tranh chung đòi hỏi các nhà quản trị chiến lược chú ý hai vấn đề chính. *Trước hết, họ cần phải bảo đảm rằng các quyết định về sản phẩm, thị trường, các khả năng khác biệt hóa mà họ ra phải định hướng về một chiến lược cạnh tranh cụ thể. Thứ hai, họ cần phải theo dõi môi trường do vậy họ có thể gắn các nguồn lợi thế cạnh tranh của mình với những thay đổi về cơ hội cũng như đe dọa*

5.3. NHÓM CHIẾN LƯỢC VÀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

Các công ty trong một ngành có thể theo đuổi nhiều loại chiến lược kinh doanh khác nhau mà sự khác biệt giữa chúng liên quan đến các nhân tố như sự lựa chọn về phân đoạn thị trường để phục vụ, chất lượng sản phẩm, dẫn đạo về công nghệ, phục vụ khách hàng, chính sách định giá, và chính sách quảng cáo. Như thế, trong hầu hết các ngành sẽ phát sinh các nhóm chiến lược, trong đó các công ty sẽ theo đuổi các chiến lược chung tương tự nhau. Ví dụ, tất cả các công ty trong ngành theo đuổi chiến lược giá thấp tạo thành một nhóm chiến lược chung; tất cả các công ty cố theo đuổi một chiến lược phân biệt rộng rãi tạo thành nhóm chiến lược khác, và tất cả các công ty theo đuổi chiến lược tập trung phân biệt, hay tập trung chi phí thấp hình thành các nhóm chiến lược khác. Khái niệm về nhóm chiến lược đã có một số ngụ ý đối với chiến lược kinh doanh.

Thứ nhất, các đối thủ cạnh tranh trực tiếp của công ty là các đối thủ theo đuổi cùng một chiến lược trong nhóm chiến lược của nó. Người tiêu dùng có thể nhận thấy các sản phẩm của các công ty trong nhóm là những sản phẩm thay thế cho nhau. Như vậy, đe dọa chính đối với khả năng sinh lợi của một công ty có thể phát sinh chủ yếu trong nhóm chiến lược của mình, không nhất thiết là từ các công ty khác trong ngành đang theo đuổi các chiến lược chung khác nhau. Nhóm cạnh tranh chính của Toyota gồm có Honda, Ford và GM chứ không phải từ Rolls-Royce.

Thứ hai, các nhóm chiến lược khác nhau có thể có một vị trí khác nhau tương ứng với mỗi một lực lượng trong số năm lực lượng cạnh tranh của Porter, bởi vì như đã thảo luận, năm lực lượng tác động đến công ty theo những cách thức khác nhau. Nói cách khác, rủi ro nhập cuộc mới bởi những người cạnh tranh tiềm tàng, và mức độ ganh đua giữa các công ty trong một nhóm, năng lực thương

lượng của người mua, năng lực thương lượng của nhà cung cấp và lực cạnh tranh từ các sản phẩm thay thế có thể hoàn toàn biến đổi về cường độ giữa các nhóm chiến lược trong cùng một ngành.

Chúng ta biết rằng các rào cản di động là những nhân tố gây ra sự cản trở đối với việc dịch chuyển của các công ty trong nhóm ở một ngành. Các rào cản di động tương đối cao xác định cách thức để các công ty trong một nhóm có thể cạnh tranh thành công với các công ty thuộc nhóm khác. Ví dụ, một nhóm chiến lược khác biệt hóa cũng có thể theo đuổi chiến lược chi phí thấp để rồi đạt được chiến lược khác biệt/chi phí thấp hay không? Về lý luận, đến mức độ nào đó các công ty trong một nhóm có thể phát triển hay giành được các nguồn lực tài chính và chức năng cần thiết để hoặc hạ thấp chi phí của họ hơn nữa hoặc dẫn thân vào các hoạt động R&D, để rồi họ có khả năng cạnh tranh thành công với các công ty trong nhóm khác. Trên thực tế, cần phải theo đuổi đồng thời một chiến lược khác biệt hóa/chi phí là động lực chủ yếu đằng sau làn sóng các hoạt động liên doanh liên kết lan nhanh khắp các công ty dược phẩm lớn những năm 1990. Ví dụ công ty Mỹ UpJohn liên doanh với công ty Thụy điển Pharmacia để theo đuổi một chiến lược khác biệt hóa/chi phí tổng thể. Do đó, bản đồ nhóm chiến lược trong ngành dược phẩm đang thay đổi đáng kể khi các nhóm phải đấu tranh để tồn tại trong ngành dược phẩm toàn cầu đang hợp nhất nhanh chóng. Cho đến hiện nay, Pfizer, Merck và Eli Lilly vẫn đang theo đuổi chiến lược khác biệt hóa thuần túy, nhưng các công ty liên doanh khác đang dịch chuyển nhanh chóng để tự định vị lại như một nhà khác biệt hóa và chi phí.

LỰA CHỌN MỘT CHIẾN LƯỢC ĐẦU TƯ CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH.

Chúng ta đã và đang thảo luận về chiến lược cấp đơn vị kinh doanh dưới dạng các lựa chọn về khả năng khác biệt hóa, sản phẩm, thị trường để giành lợi thế cạnh tranh. Tuy nhiên còn có một lựa chọn thứ hai cũng tiến hành ở cấp đơn vị kinh doanh, đó là *lựa chọn kiểu của chiến lược đầu tư để theo đuổi việc hỗ trợ các chiến lược cạnh tranh.*

Chiến lược đầu tư thiết lập giá trị và kiểu của các nguồn lực – nhân sự, chức năng, và tài chính - phải được đầu tư để giành lợi thế cạnh tranh. Các chiến lược cạnh tranh chung cung cấp các lợi thế cạnh tranh. Nhưng nó đòi hỏi phải tốn kém để phát triển và duy trì. Một chiến lược đồng thời dẫn đạo về chi phí và khác biệt hóa tốn kém nhất bởi vì nó yêu cầu công ty không chỉ đầu tư các nguồn lực vào các chức năng như R&D, bán hàng, và marketing để phát triển năng lực khác biệt hóa mà còn phải đầu tư vào các chức năng như chế tạo, quản trị vật liệu để tìm cách giảm chi phí. Sau đó là chiến lược khác biệt hóa và sau đó là chiến lược dẫn đạo chi phí. Với chiến lược dẫn đạo chi phí người ta chỉ cần ít chi phí để duy trì một khi đã đầu tư ban đầu vào nhà xưởng chế tạo và máy móc thiết bị. Dẫn đạo về chi phí không cần những nghiên cứu và phát triển hoặc những nỗ lực marketing phức tạp như đối với chiến lược khác biệt hóa. Chiến lược tập trung là rẻ nhất bởi vì nó cần ít nguồn lực hơn để phục vụ chỉ một phân đoạn so với việc phải phục vụ một thị trường tổng thể.

Trong khi quyết định một chiến lược đầu tư, công ty phải đánh giá thu nhập tiềm năng từ việc đầu tư vào một chiến lược cạnh tranh chung so với chi phí bỏ ra. Theo cách này, nó có thể xác định xem khả năng sinh lợi của một chiến lược nào đó có đủ để theo đuổi hay không và khả năng sinh lợi sẽ thay đổi như thế nào khi sự cạnh tranh trong ngành thay đổi. Hai nhân tố cơ bản để lựa chọn một chiến lược đó là sức mạnh thuộc về vị thế tương đối của công ty so với các đối thủ cạnh tranh trong ngành và giai đoạn trong chu kỳ sống của ngành mà công ty đang cạnh tranh.

5.3.1. Vị thế cạnh tranh

Hai đặc điểm có thể sử dụng để xác định sức mạnh của vị thế cạnh tranh tương đối cho một công ty. *Thứ nhất*, thị phần của một công ty càng lớn, vị thế cạnh tranh càng mạnh và thu nhập tiềm tàng từ các đầu tư tương lai càng cao. Thị phần lớn cung cấp tính kinh tế của đường cong kinh nghiệm và chỉ ra rằng công ty đã có được sự trung thành nhãn hiệu. Một trong những lý do chính của làn sóng liên kết liên doanh xảy ra trong ngành dược phẩm đó là sự liên kết giữa hai hay nhiều công ty để tạo ra một nền tảng thị trường càng lớn, như thế sẽ có thể phục vụ khách hàng càng hiệu quả chỉ bởi một lực lượng bán toàn cầu hơn là bằng hai lực lượng bán toàn cầu như trước. Do đó, thị phần lớn giúp một tổ chức hạ thấp chi phí trên phạm vi toàn cầu cũng như quốc gia.

Thứ hai, đó là tính độc đáo, sức mạnh và số lượng các khả năng khác biệt hóa. Vị thế cạnh tranh tương đối của một công ty sẽ mạnh và thu nhập từ chiến lược chung sẽ tăng lên một khi các kinh nghiệm nghiên cứu và phát triển, các kỹ năng marketing và chế tạo, kiến thức về những phân đoạn khách hàng cụ thể và vốn tên nhãn hiệu hay danh tiếng độc đáo rất khó bắt chước. Cố gắng tạo dựng các năng lực khác biệt hóa mới và cải thiện các năng lực hiện có là lý do chủ yếu của sự liên doanh giữa các công ty dược phẩm. Ví dụ, Ciba-Geigy và Sandoz hai công ty dược khổng lồ của Thụy điển gần đây đã liên kết lại bởi vì họ đang phát triển các loại thuốc bổ sung để điều trị một phổ rộng các bệnh lây nhiễm. Bằng việc góp chung các kỹ năng và khả năng của họ, họ đã tạo ra một công ty dược phẩm lớn thứ hai thế giới và họ hi vọng sử dụng các khả năng khác biệt hóa của họ trong sự kết hợp để cạnh tranh đối đầu với các công ty Mỹ như Pfizer và Merk.

Một cách khái quát, các công ty với thị phần lớn nhất và các khả năng khác biệt hóa mạnh nhất ở vào vị thế tốt để tạo dựng và duy trì lợi thế cạnh tranh của họ. Một khả năng khác biệt hóa độc đáo dẫn đến sự tăng nhu cầu về sản phẩm của công ty và như một hệ quả thu nhập từ thị phần lớn hơn công ty có nhiều nguồn lực hơn để đầu tư cho phát triển khả năng khác biệt hóa của mình.

Hai đặc điểm này bổ sung lẫn nhau và giải thích tại sao một số công ty trở nên ngày càng mạnh theo thời gian. Các công ty có thị phần nhỏ hơn và ít có tiềm năng phát triển một tiềm năng khác biệt hóa ở trong vị thế cạnh tranh kém hơn nhiều.¹

5.3.2. Hiệu ứng chu kỳ sống

Nhân tố thứ hai ảnh hưởng đến tính hấp dẫn đầu tư của một chiến lược chung là giai đoạn trong chu kỳ sống của ngành. Mỗi giai đoạn trong chu kỳ sống của ngành đi cùng với một môi trường ngành cụ thể, thể hiện các cơ hội và đe dọa khác nhau. Do đó, mỗi giai đoạn có ngụ ý khác nhau về việc đầu tư các nguồn lực cần thiết để giành được lợi thế cạnh tranh. Cạnh tranh mạnh nhất trong giai đoạn đột biến của chu kỳ sống và ít quan trọng trong giai đoạn phát sinh. Các rủi ro của việc theo đuổi một chiến lược thay đổi theo thời gian. Sự khác nhau về rủi ro giải thích vì sao thu nhập tiềm tàng từ việc đầu tư vào một chiến lược cạnh tranh phụ thuộc vào các giai đoạn của chu kỳ sống.

¹ C.W. Hofer, D.Schenddel (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, St Paul, Minn. West, 75-77

5.3.3. Chọn lựa một chiến lược đầu tư

Bảng 5-2 tóm lược mối quan hệ giữa các giai đoạn của chu kỳ sống, vị thế cạnh tranh, và chiến lược đầu tư ở cấp đơn vị kinh doanh.

Các giai đoạn của chu kỳ sống của ngành	Vị thế cạnh tranh mạnh	Vị thế cạnh tranh yếu
Phát sinh	Tạo lập thị phần	Tạo lập thị phần
Tăng trưởng	Tăng trưởng	Tập trung thị trường
Đột biến	Tăng thị phần	Tập trung thị trường hoặc thu hoạch hoặc thanh lý
Bão hoà	Giữ và duy trì hoặc lợi nhuận	Thu hoạch hay thanh lý/loại bỏ
Suy thoái	Tập trung thị trường hay thu hoạch (giảm tài sản)	Chuyển hướng, thanh lý, hay loại bỏ

a. Chiến lược trong giai đoạn phát sinh.

Trong giai đoạn phát sinh, tất cả các công ty, mạnh cũng như yếu, đều nhấn mạnh vào phát triển một khả năng khác biệt hóa và một chính sách sản phẩm, thị trường. Trong giai đoạn này, nhu cầu đầu tư lớn bởi vì công ty phải thiết lập được lợi thế cạnh tranh. Nhiều công ty thiếu kinh nghiệm trong ngành đang tìm kiếm các nguồn lực để phát triển khả năng khác biệt hóa. Do đó, chiến lược đầu tư cấp đơn vị kinh doanh là một chiến lược tạo dựng thị phần. Mục đích là để tạo dựng thị phần bằng việc thiết lập một lợi thế cạnh tranh độc đáo và ổn định nhằm lôi cuốn khách hàng những người mà chưa có nhận thức về các sản phẩm của công ty.

Các công ty cần một lượng lớn vốn đầu tư để thiết lập các năng lực R&D và các năng lực phục vụ. Họ không thể sản sinh ra lượng vốn này nhiều từ nội bộ. Do đó, sự thành công của công ty phụ thuộc vào khả năng biểu thị một sự độc đáo hấp dẫn các nhà đầu tư bên ngoài, hay các nhà tư bản mạo hiểm. Nếu công ty giành được các nguồn lực để phát triển một khả năng khác biệt hóa, nó sẽ đạt đến vị thế cạnh tranh tương đối mạnh hơn. Nếu nó thất bại, chỉ có một lựa chọn là rời khỏi ngành. Thực tế, các công ty ở vị thế cạnh tranh yếu ở tất cả các giai đoạn của chu kỳ có thể lựa chọn rời khỏi ngành để chặn đứng sự lỗ lã của họ.

b. Các chiến lược tăng trưởng

Nhiệm vụ đặt ra cho công ty ở giai đoạn tăng trưởng là củng cố vị thế và tạo nền tảng cần thiết cho sự sống còn đến giai đoạn đột biến. Do đó, chiến lược đầu tư thích hợp là **chiến lược tăng trưởng**. Mục đích là duy trì vị thế cạnh tranh tương đối trong một thị trường tăng trưởng nhanh chóng, nếu có thể nâng cao vị thế của công ty – nói một cách khác là tăng trưởng cùng với thị trường đang tăng trưởng mạnh. Tuy nhiên các công ty khác đang thâm nhập vào ngành và đang cố đuổi kịp những người cải tiến trong ngành. Do đó, những người đi đầu cần các làn sóng liên tiếp dòng chảy vốn để duy trì xung lượng sinh ra bởi thành công của họ trong giai đoạn phát sinh. Ví dụ, các nhà cạnh tranh khác biệt cần có khối lượng lớn nghiên cứu phát triển để bảo vệ sự dẫn đầu về công nghệ, và những người dẫn đạo chi phí cần đầu tư vào máy móc tối tân và các máy tính để giành được tính kinh tế của đường cong kinh nghiệm mới. Tất cả đầu tư này rất tốn kém.

Giai đoạn tăng trưởng cũng là khoảng thời gian mà các công ty cố gắng củng cố các khe hở thị trường hiện tại và thâm nhập vào các khe mở mới để có thể tăng thị phần của họ. Việc tăng mức độ phân đoạn thị trường để trở thành một người khác biệt hóa cũng rất tốn kém. Công ty phải đầu tư

nguồn lực để phát triển năng lực bán hàng và marketing mới. Do đó, ở giai đoạn tăng trưởng, các công ty cần điều chỉnh chiến lược cạnh tranh của họ và ra các quyết định đầu tư cấp kinh doanh bảo đảm lợi thế tương đối về các chiến lược khác biệt, chi phí thấp hay tập trung, căn cứ vào nhu cầu tài chính và vị thế cạnh tranh tương đối. Ví dụ, nếu một công ty đang nổi lên như nhà dẫn đạo chi phí, một số công ty khác có thể quyết định cạnh tranh đối đầu với nó và gia nhập nhóm chiến lược này, trong khi các công ty khác có thể sẽ không làm như vậy. Quả thực, họ sẽ theo đuổi một chiến lược sử dụng cách tiếp cận khác biệt hóa hay tập trung và các nguồn lực sẽ được đầu tư để phát triển các năng lực độc đáo. Do đó, các nhóm chiến lược bắt đầu phát triển trong ngành khi mỗi công ty cố tìm kiếm cách tốt nhất để đầu tư các nguồn lực khan hiếm của mình nhằm cực đại hoá lợi thế cạnh tranh của họ.

Các công ty phải bỏ ra nhiều tiền của chi để theo kịp sự tăng trưởng của thị trường, và việc tìm các nguồn lực tăng thêm để phát triển các kỹ năng và năng lực mới là nhiệm vụ khó khăn với các nhà quản trị chiến lược. Do đó, các công ty ở vị thế cạnh tranh yếu trong giai đoạn này thường hướng đến chiến lược tập trung thị trường để củng cố vị thế của họ. Họ tìm cách chuyên môn hoá và có thể sử dụng một chiến lược tập trung rồi dịch chuyển đến nhóm chiến lược tập trung để giảm nhu cầu đầu tư của họ. Nếu rất yếu, họ có thể chọn rời khỏi ngành và bán rẻ cho một nhà cạnh tranh mạnh hơn.

c. Các chiến lược đột biến.

Trong giai đoạn đột biến, nhu cầu bắt đầu tăng chậm, và cạnh tranh về giá hay các đặc tính sản phẩm trở nên gay gắt. Các công ty ở vào vị thế cạnh tranh mạnh cần các nguồn lực đầu tư vào ***chiến lược tăng thị phần*** nhằm lôi kéo khách hàng từ các công ty yếu trong thị trường. Nói cách khác, các công ty cố gắng duy trì và tăng thị phần trừ khi cạnh tranh quá dữ dội. Cách thức mà các công ty đầu tư nguồn lực của họ tùy thuộc vào chiến lược của họ.

Với người dẫn đạo chi phí, bởi vì các cuộc chiến tranh giá cả có thể xuất hiện, đầu tư vào kiểm soát chi phí là điều cốt yếu nếu họ muốn sống sót trong giai đoạn đột biến, và họ phải làm tất cả những gì có thể để giảm chi phí.

Các đối thủ cạnh tranh khác biệt hóa có vị thế cạnh tranh mạnh lựa chọn cách để tiến lên và trở thành người khác biệt hóa rộng rãi. Đầu tư của họ dường như là định hướng vào marketing, và họ phải phát triển một mạng lưới dịch vụ hậu mãi tinh vi. Họ cũng mở rộng phạm vi sản phẩm để phù hợp với phạm vi nhu cầu khách hàng. Các đối thủ cạnh tranh khác biệt hóa ở vào vị thế yếu giảm gánh nặng đầu tư của họ rút lui sang một chiến lược tập trung- ***chiến lược tập trung thị trường*** - để chuyên môn hoá vào khe hở hay sản phẩm cụ thể. Các công ty yếu tồn tại trong ngành quay lại với một ***chiến lược thu hoạch*** hay ***chiến lược thanh lý***.

d. Các chiến lược bão hoà.

Trong giai đoạn bão hoà, cấu trúc nhóm chiến lược tương đối ổn định đã hiện ra trong ngành, và các công ty đã biết cách thức phản ứng của các đối thủ cạnh tranh với các dịch chuyển cạnh tranh của họ như thế nào. Tại giai đoạn này, các công ty cần thu hoạch những phần thưởng từ đầu tư trước đó trong việc phát triển một chiến lược chung. Đến bây giờ, lợi nhuận đã được tái đầu tư vào kinh doanh, và lợi tức đã trở nên nhỏ đi. Các nhà đầu tư trong các công ty mạnh đã nhận được phần

thường của họ thông qua sự đánh giá về giá trị cổ phiếu của họ, bởi vì công ty đã tái đầu tư hầu hết vốn của nó để duy trì và tăng thị phần. Khi thị trường tăng trưởng chậm trong giai đoạn bão hoà, chiến lược đầu tư của một công ty tùy thuộc vào mức cạnh tranh trong ngành và nguồn lợi thế cạnh tranh của công ty.

Trong môi trường cạnh tranh cao, do các thay đổi về kỹ thuật phát sinh, hoặc rào cản nhập cuộc thấp, các công ty cần phải bảo vệ vị thế cạnh tranh của mình. Người quản trị chiến lược cần tiếp tục đầu tư mạnh mẽ để duy trì lợi thế cạnh tranh của công ty. Kể cả các công ty chi phí thấp và các công ty khác biệt hóa áp dụng *chiến lược giữ và duy trì* để hỗ trợ các chiến lược chung của họ. Họ chi các nguồn lực để phát triển khả năng khác biệt hóa với ý định duy trì những người dẫn đạo thị trường. Ví dụ, các công ty khác biệt có thể đầu tư vào dịch vụ hậu mãi đã cải thiện và các công ty chi phí thấp có thể đầu tư vào các công nghệ sản xuất mới nhất như người máy.

Tuy nhiên, chính giai đoạn này, các công ty nhận thấy họ phải bắt đầu theo đuổi cả hai chiến lược chi phí thấp và khác biệt hóa nếu họ muốn tự bảo vệ trước các đối thủ cạnh tranh hung hăng (cả trong nước và nước ngoài) đang tìm kiếm bất kì cơ hội hoặc các điểm yếu mà họ nhận thức được để chiếm lấy sự lãnh đạo trong ngành. Người khác biệt hóa lấy lợi thế vị thế mạnh của họ để phát triển các hệ thống sản xuất mềm dẻo nhằm giảm chi phí sản xuất của mình. Người dẫn đạo chi phí thì dịch chuyển đến việc bắt đầu khác biệt hóa các sản phẩm của họ để mở rộng thị phần bằng việc phục vụ nhiều phân đoạn thị trường hơn. Ví dụ Gallo dịch chuyển từ phân đoạn rượu thùng và bắt đầu sang rượu cao cấp và rượu ướp lạnh để giành lợi thế cạnh tranh chi phí của nó. Năm 1996, nhãn hiệu sản phẩm cao cấp của Gallo, Falling Leaf, bán chạy ở Mỹ.

Tuy nhiên, về mặt lịch sử, có nhiều công ty đã cảm thấy được bảo vệ khỏi sự cạnh tranh trong ngành ở giai đoạn bão hoà. Do đó, họ quyết định khai thác lợi thế cạnh tranh của mình để cam kết đầy đủ nhất với chiến lược lợi nhuận. Công ty đang theo đuổi chiến lược này cố gắng cực đại hoá thu nhập hiện tại từ các khoản đầu tư trước đây. Nói chung, nó tái đầu tư một phần ít hơn để cải thiện các nguồn lực chức năng và tăng thu nhập của cổ đông. Chiến lược lợi nhuận chỉ làm việc tốt với điều kiện là các lực lượng cạnh tranh duy trì tương đối ổn định, do đó công ty có thể giữ biên lợi nhuận đã phát triển bởi chiến lược cạnh tranh. Tuy thế, nó phải được cảnh báo về các đe dọa từ môi trường và phải cẩn thận kéo trở thành tự mãn không nhạy bén với sự thay đổi môi trường.

Những người dẫn đạo thị trường thường mất cảnh giác trong việc quản trị môi trường, họ không thấu đáo được sự cạnh tranh. Do vậy, General Motor cảm thấy an toàn trước các nhà chế tạo ô tô nước ngoài cho đến khi các thay đổi về giá dầu do một cuộc khủng hoảng. Kodak một công ty từng thu lợi nhuận trong một thời gian dài về sức mạnh của nó trong xử lý phim, đã chậm chạp trong việc đáp lại các đe dọa từ kỹ thuật ảnh điện tử. Một nghịch lý là các công ty thành công nhất thường thất bại trong sự cảm nhận những thay đổi của thị trường.

e. Chiến lược suy thoái.

Giai đoạn suy thoái trong chu kỳ sống của ngành bắt đầu khi nhu cầu về sản phẩm của ngành bắt đầu suy giảm. Có nhiều lý do cho sự suy giảm, bao gồm cạnh tranh nước ngoài và sự đánh mất năng lực khác biệt hóa của công ty khi các đối thủ cạnh tranh thâm nhập với các công nghệ mới và hiệu quả hơn. Như vậy, công ty phải quyết định chiến lược đầu tư nào được sử dụng để đối phó với

tình thế mới trong ngành của nó. Bảng 5-2 liệt kê các chiến lược mà các công ty có thể dùng đến khi vị thế cạnh tranh của họ giảm xuống.¹

Các chiến lược ban đầu mà các công ty có thể sử dụng là chiến lược tập trung thị trường và giảm tài sản.²Với một chiến lược tập trung thị trường, công ty cố gắng củng cố các lựa chọn sản phẩm và thị trường của họ. Nó hạn chế phạm vi các sản phẩm của mình và ra khỏi các khe hở biên, trong một cố gắng bố trí lại các nguồn lực hiệu quả hơn và cải thiện vị thế cạnh tranh cho công ty. Việc giảm các nhóm khách hàng được phục vụ cũng có thể cho phép một công ty theo đuổi chiến lược tập trung để tồn tại trong giai đoạn suy giảm. Như đã chỉ ra ở trên, các công ty yếu trong giai đoạn tăng trưởng có khuynh hướng sử dụng chiến lược này. Đó là những gì mà International Harvester đã làm khi nhu cầu về máy nông nghiệp duy giảm. Hiện nay nó chỉ sản xuất các máy kéo trung bình với tên gọi Navista.

Chiến lược giảm tài sản đòi hỏi một công ty hạn chế hay giảm đầu tư của nó vào đơn vị kinh doanh và để rút vốn đầu tư nhiều nhất có thể được. Cách tiếp cận này đôi khi được gọi là chiến lược thu hoạch bởi vì công ty sẽ ra khỏi ngành khi nó đã thu hoạch tất cả các thu nhập có thể được. Nó giảm đến mức tối thiểu các tài sản mà nó sử dụng trong kinh doanh và thôi đầu tư với mục tiêu lợi nhuận tức thời.³Mặt khác, chiến lược tập trung thị trường nói chung chỉ định rằng công ty đang cố gắng chuyển hướng kinh doanh của nó do đó có thể tồn tại trong dài hạn.

Các công ty chi phí thấp dường như theo đuổi chiến lược thu hoạch đơn giản bởi vì thị phần nhỏ hơn nghĩa là chi phí cao hơn, và họ không thể dịch chuyển sang chiến lược tập trung. Trái lại những người khác biệt hóa có một lợi thế cạnh tranh trong giai đoạn này nếu nó có thể dịch chuyển đến chiến lược tập trung.

Ở giai đoạn bất kỳ của chu kỳ sống, các công ty có vị thế cạnh tranh yếu có thể áp dụng các chiến lược chuyển hướng.⁴Các vấn đề mà công ty phải trả lời đó là họ có sẵn các nguồn lực để có thể phát triển một chiến lược kinh doanh cạnh tranh trong ngành hay không và chi phí là bao nhiêu. Nếu công ty bị mắc kẹt nó phải đánh giá chi phí đầu tư để phát triển một chiến lược khác biệt hóa hay chi phí thấp. Có lẽ khi công ty theo đuổi chiến lược chi phí thấp không hình thành các lựa chọn đúng đắn thị trường, sản phẩm, hay công ty tạo khác biệt đã mắc sai lầm về các cơ hội khe hở thị trường cần phải bố trí lại các nguồn lực và thay đổi chiến lược của nó.

Đôi khi sự đánh mất khả năng cạnh tranh của công ty là do việc thực thi chiến lược kém. Nếu vậy, công ty phải nghĩ đến việc thay đổi cấu trúc và hệ thống kiểm soát hơn là thay đổi chiến lược của mình. Ví dụ, Dan Schendel nhà nghiên cứu quản trị xuất chúng, thấy rằng 74% tình thế chuyển hướng mà ông và các đồng sự của ông nghiên cứu là do sự thực thi chiến lược kém hiệu lực. Sự phù hợp về cấu trúc chiến lược ở cấp kinh doanh rất quan trọng để xác định sức mạnh cạnh tranh.⁵

Nếu công ty quyết định chuyển hướng chiến lược là không thể được hoặc là do cạnh tranh hoặc là do chu kỳ sống. Thì có hai phương án đầu tư còn lại là thanh lý hay cắt bỏ. Như các thuật ngữ gợi ý, công ty dịch chuyển rời ngành hoặc bằng thanh lý các tài sản của nó hoặc là bán toàn bộ hoạt

¹ K.R. Harrigan (1980), "Strategy Formulation in Declining Industries", *Academy of Management Review*, 5/1980, 599-604

² C.W. Hofer, D.Schenddel (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, St Paul, Minn. West, 169-172

³ L.R. Feldman (1979), A.L. Page, "Harvesting: The Misunderstood Market Exit Strategy", *Journal of Business Strategy*, 4/1985, 79-85

⁴ C.W. Hofer (1980), "Tournaround Strategies", *Journal of Business Strategy*, 1/1980, 19-31

⁵ C.W. Hofer, D.Schenddel (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, St Paul, Minn. West, 172

động kinh doanh. Cả hai được xem như các dạng cuối cùng của chiến lược thu hoạch, bởi vì công ty đang tìm cách lấy lại nhiều nhất có thể được từ đầu tư của nó vào kinh doanh. Tuy nhiên, thường thường nó chỉ có thể rời ngành với một số lỗ và lấy về những đồ bỏ đi nặng nề. Định thời điểm là rất quan trọng, bởi công ty cảm giác sự cần thiết phải cắt bỏ càng sớm nó càng lấy lại được nhiều tài sản hơn. Có nhiều câu chuyện về các công ty mua các công ty yếu hay suy thoái, nghĩ rằng họ có thể xoay chuyển được chúng, sau đó nhận thấy sai lầm của họ khi những việc mua lại mới trở nên làm kiệt quệ các nguồn lực của họ. Thường thường các công ty bị mua lại đã mất lợi thế cạnh tranh của nó, và chi phí để vực dậy rất lớn. Tuy nhiên cũng có các thành công ngoạn mục như đối với Lee Iacocca, đã gắn vào chiến lược chi phí thấp ở Chrysler mà giúp tạo ra thành công của nó trong những năm 1990.

TÓM TẮT VÀ CÂU HỎI

Mục đích của chương này là thảo luận về các nhân tố cần được xem xét khi công ty phải phát triển một chiến lược cấp kinh doanh cho phép công ty cạnh tranh hiệu quả trên thị trường. Tạo lập một chiến lược kinh doanh là nắm bắt các cơ hội và đe dọa trong môi trường và sức mạnh, điểm yếu các năng lực và khả năng cốt lõi của công ty bằng việc hình thành các chọn lựa về sản phẩm. Thị trường, và khả năng khác biệt hóa cũng như trong việc đầu tư cần thiết để theo đuổi các chọn lựa. Tất cả các công ty, từ các hoạt động chỉ một người đến các đơn vị kinh doanh của một công ty lớn phải phát triển một chiến lược kinh doanh nếu họ muốn cạnh tranh một cách hiệu quả và cực đại khả năng sinh lợi dài hạn. Các điểm chính trong chương này gồm: Chiến lược cấp kinh doanh chỉ cách thức mà các nhà quản chiến lược lập ra một kế hoạch hành động để sử dụng các nguồn lực và các năng lực khác biệt hóa của công ty để giành lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ trong thị trường. Tâm điểm của sự phát triển một chiến lược cạnh tranh chung là các lựa chọn liên quan đến sự phân biệt sản phẩm, phân đoạn thị trường, và khả năng khác biệt hóa. Sự kết hợp của ba lựa chọn này tạo ra dạng cụ thể của chiến lược kinh doanh chung được công ty sử dụng. Ba chiến lược cạnh tranh chung thuần túy đó là chiến lược dẫn đạo chi phí, khác biệt, và tập trung. Mỗi chiến lược có những lợi thế và bất lợi riêng. Công ty phải quản trị một cách nhất quán chiến lược của mình, nếu không không công ty sẽ rơi và tình trạng bị mắc ở giữa. Ngày càng phát triển trong công nghệ chế tạo cho phép các công ty theo đuổi cả hai chiến lược dẫn đạo chi phí và chiến lược khác biệt hóa và do đó đồng thời nhận được lợi ích kinh tế của cả hai chiến lược. Sự phát triển công nghệ cũng cho phép các doanh nghiệp nhỏ cạnh tranh với các công ty lớn đặt chân một cách bình đẳng vào các phân đoạn thị trường cụ thể và do đó tăng số các công ty theo đuổi chiến lược tập trung. Các công ty cũng có thể sử dụng hai dạng chiến lược tập trung: đó là chiến lược chi phí thấp tập trung, và chiến lược khác biệt tập trung. Bởi vì các nhóm chiến lược khác nhau được xác định bởi các cơ hội và đe dọa khác nhau, nó có thể dành cho công ty chuyển chuyển đổi nhóm chiến lược. Tính khả thi của của việc làm như vậy là do chiều cao của các rào cản di động. Lựa chọn thứ hai đối với công ty là chiến lược đầu tư để hỗ trợ cho chiến lược cạnh tranh. Sự lựa chọn chiến lược đầu tư phụ thuộc vào hai nhân tố chính: thứ nhất là sức mạnh vị thế cạnh tranh của công ty trong ngành, thứ hai là giai đoạn trong chu kỳ sống của ngành. Các loại chiến lược đầu tư chính đó là tạo dựng thị phần, tăng trưởng, tăng thị phần, giữ và duy trì, lợi nhuận, tập trung thị trường, giảm tài sản, thu hoạch, chuyển hướng, thanh lý và loại bỏ.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

- 1- Chiến lược cấp kinh doanh là gì?
- 2- Nêu mối quan hệ giữa khách hàng và chiến lược cấp đơn vị kinh doanh trên phương diện Khách hàng (ai), sản phẩm (gì) cách thức (như thế nào) và nêu tầm quan trọng của quan hệ này?
- 3- Tại sao mỗi chiến lược chung lại cần một bộ khác nhau về các lựa chọn về sản phẩm, thị trường, và khả năng khác biệt hóa? Cho ví dụ về hai công ty trong (a) ngành máy tính, và (b) ngành ô tô mà theo đuổi các chiến lược cạnh tranh khác nhau.
- 4- Nêu sự khác biệt giữa các chiến lược chung?
- 5- Nêu vị thế tương đối của từng chiến lược chung với các lực lượng cạnh tranh trong mô hình của Porter?
- 6- Bằng cách nào các công ty có thể theo đuổi chiến lược tập trung, chiến lược khác biệt hóa hay chiến lược dẫn đạo chi phí trở nên bị mắc kẹt. Và bằng những cách nào nó có thể giành lại vị thế cạnh tranh của mình?
- 7- Trong chu kỳ sống của ngành, các lựa chọn chiến lược đầu tư nào có thể hình thành (a) do người khác biệt hóa trong vị thế cạnh tranh mạnh, và (b) do người khác biệt hóa có vị thế cạnh tranh yếu?
- 8- Phát triển công nghệ tác động như thế nào đến các chiến lược mà một công ty trong ngành theo đuổi. Trong tương lai nó sẽ phát triển thế nào?
- 9- Tại sao một công ty trong nhóm chiến lược lại khó khăn trong việc thay đổi sang nhóm chiến lược khác

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- 1- A.J Almanaey (2001), *Strategic Analysis: An Approach to building distinctive competencies*, 2st Sheffield Publishing Company
- 2- Alex Miller (1998). *Strategic Management* 3rd Ed. Irwin/McGraw-Hill
- 3- Charles W.L. Hill, Gareth R.Jones (2002) *Strategic Management : An intergrated Aproach*, 5th Ed. Houghton Mifflin.
- 4- Chistopher G. Worley, David E.Hitchin, Walter L.Ross (1996), *Integrated Strategic Change: How OD Builds Competitive Advantage*, Addion-Wesley Publishing Company.
- 5- Irene Chow, Neil Holbert, Lane Kelley, Julie Yu (1997), *Business Strategy: An Asia-Pacific Focus*, Prentice Hall
- 6- Henry Mintzberg, James Brian Quinn, John Voyer (1995), *The Strategy Process*, Collegiate Ed.Prentice Hall.
- 7- Peter Wright, Mark J. Kroll, John Parnell (1996), *Strategic Management : Concepts and Cases* 3rd Ed. Prentice Hall
- 8- Thomas L. Wheelen, J. David Hunger (2004) *Strategic Management and Business Policy* 9th. Prentice Hall.
- 9- Thompson Strickland, (1998) *Strategic Management : Concepts and Cases*, 10th Ed. Irwin/McGraw-Hill
- 10- William C. Frederick, James E. Post, Keith Davis (1992), *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, 7th Ed, McGraw-Hill,Inc

CHƯƠNG 6.

CHIẾN LƯỢC CÔNG TY:

HỘI NHẬP DỌC, ĐA DẠNG HOÁ

CÁC CHIẾN LƯỢC LIÊN MINH



CHƯƠNG 6. CHIẾN LƯỢC CÔNG TY:

HỘI NHẬP DỌC, ĐA DẠNG HOÁ CÁC

CHIẾN LƯỢC LIÊN MINH

KHÁI QUÁT

Tập trung vào một lĩnh vực kinh doanh đơn lẻ

Hội nhập dọc

Tạo giá trị thông qua hội nhập dọc

Bất lợi của hội nhập dọc

Chi phí quản lý và các hạn chế của hội nhập dọc

CÁC PHƯƠNG ÁN HỘI NHẬP DỌC

Các hợp đồng ngắn hạn và đấu giá cạnh tranh

Các liên minh chiến lược và hợp đồng dài hạn

Thiết lập các mối liên hệ hợp tác dài hạn

Khai thác nguồn bên ngoài chiến lược và công ty ảo.

ĐA DẠNG HÓA

Tạo giá trị thông qua đa dạng hóa

Chi phí quản lý và giới hạn của đa dạng hoá

Thất bại của đa dạng hoá

Đa dạng hoá liên quan và không liên quan

CÁC LIÊN MINH CHIẾN LƯỢC

KHÁI QUÁT

Chiến lược ở cấp công ty chủ yếu nhằm tìm kiếm lĩnh vực kinh doanh mà công ty có thể tham gia để cực đại hóa khả năng sinh lợi dài hạn. Mỗi công ty có thể có nhiều lựa chọn về lĩnh vực kinh doanh để tham gia cạnh tranh. Tất nhiên, điều đó có nghĩa là nó có thể chọn chỉ tập trung vào một lĩnh vực kinh doanh; hoặc có thể đa dạng vào một số lĩnh vực kinh doanh khác nhau; và trong chuỗi giá trị nó cũng có thể hội nhập dọc ngược chiều để tự sản xuất các đầu vào cho mình hay xuôi chiều để phát tán các đầu ra.

Nếu công ty chọn đa dạng hoá vượt ra khỏi một ngành đơn lẻ và vận hành kinh doanh trong nhiều ngành, nghĩa là nó phải sử dụng chiến lược đa dạng hoá cấp công ty. *Chiến lược đa dạng hoá cấp công ty cho phép sử dụng các năng lực cốt lõi của nó để theo đuổi các cơ hội từ môi trường bên ngoài.*¹ Đặc biệt, trong trường hợp sự hội tụ giữa các ngành này đang tạo ra một cơ hội cần phải sử dụng đến chiến lược đa dạng hoá. Các chiến lược đa dạng hoá đang đóng vai trò quan trọng trong các công ty lớn.²

Trong công ty đa dạng hoá sẽ tồn tại hai cấp chiến lược tách bạch, đó là: chiến lược kinh doanh (hay chiến lược cạnh tranh) và chiến lược công ty (cấp độ toàn công ty). Mỗi đơn vị kinh doanh trong công ty đa dạng hoá chọn một chiến lược kinh doanh như là cách thức cạnh tranh của nó trong một thị trường - sản phẩm nhất định. Chiến lược cấp công ty trả lời hai câu hỏi then chốt, đó là, (1) công ty gồm các hoạt động kinh doanh nào và (2) công ty sẽ quản lý các hoạt động kinh doanh đó ra sao. Như vậy, *chiến lược cấp công ty xác định các hành động mà công ty thực hiện nhằm giành lợi thế cạnh tranh bằng cách lựa chọn, quản trị một nhóm các hoạt động kinh doanh khác nhau cạnh tranh trong một số ngành và thị trường sản phẩm.* Trong môi trường cạnh tranh toàn cầu hiện nay, các nhà quản trị cấp cao nên xem công ty của họ như là một tổ hợp các năng lực cốt lõi, khi họ lựa chọn các đơn vị kinh doanh mới và quyết định cách thức quản trị chúng.

Về mặt lý luận, và thực tiễn chiến lược cấp công ty có thể giúp công ty tạo ra thu nhập trên trung bình bằng việc sáng tạo giá trị tăng thêm. Giá trị của một chiến lược cấp công ty được xác định bởi mức độ sinh lợi của tổ hợp các đơn vị kinh doanh dưới sự quản lý của công ty so với việc chúng có thể tồn tại trong các hình thức sở hữu khác.³ Nghĩa là, chiến lược công ty hữu hiệu làm cho tổng thể các đơn vị kinh doanh có được thu nhập tổng hợp vượt quá những gì mà nó có thể làm nếu không có chiến lược, nó góp phần làm tăng khả năng cạnh tranh chiến lược của công ty, và đem lại cho công ty thu nhập trên trung bình.⁴

¹ W. P. Wan & R. E. Hoskisson, 2003, Home country environments, corporate diversification strategies and firm performance, *Academy of Management Journal*, 46: 27–45;

² E. H. Bowman & C. E. Helfat, 2001, Does corporate strategy matter? *Strategic Management Journal*, 22: 1–23

³ A. Campbell, M. Goold, & M. Alexander, 1995, Corporate strategy: The question for parenting advantage, *Harvard Business Review*, 73(2): 120–132.

⁴ M. Goold & A. Campbell, 2002, Parenting in complex structures, *Long Range Planning*, 35(3): 219–243; J. B. Barney, 2002, Gaining and Sustaining Competitive Advantage, 2nd ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hal

Chiến lược đa dạng hoá sản phẩm cấp công ty quan tâm đến phạm vi các ngành, các thị trường họ sẽ tham gia cạnh tranh, chẳng hạn, cách thức mà các nhà quản trị mua, tạo lập và bán các đơn vị kinh doanh khác nhau làm cho các kỹ năng và sức mạnh của công ty phù hợp với các cơ hội hiện hữu. Với hi vọng đa dạng hoá thành công giúp làm giảm sự biến động khả năng sinh lợi của công ty nhờ thu nhập tạo ra ở các đơn vị kinh doanh khác nhau. Do các chi phí liên quan đến phát triển và kiểm soát khi đa dạng hoá, nên một cách lý tưởng, tổ hợp các đơn vị kinh doanh phải làm cân bằng các chi phí và lợi ích của đa dạng hoá. Ví dụ, ngày càng nhiều các công ty của " nền kinh tế truyền thống" đa dạng hoá vào các lĩnh vực kinh doanh Internet và thương mại điện tử với mong muốn phát triển một tổ hợp cân đối thích hợp. Đa dạng hoá đòi hỏi phải có các chiến lược cấp công ty hay chiến lược đa doanh. Các chiến lược đa doanh thường gắn công ty với nhiều môi trường ngành và thị trường sản phẩm khác nhau, và đòi hỏi các cấu trúc tổ chức độc đáo. Lô gíc đang thịnh hành về đa dạng hoá gợi ra cho doanh nghiệp nên đa dạng vào các thị trường mới khi dư thừa nguồn lực, khả năng, và năng lực cốt lõi để làm tăng công dụng sáng tạo giá trị. Khả năng thành công chiến lược sẽ tăng lên khi các nhà quản trị cấp công ty xác nhận rằng công ty đã dư thừa các nguồn lực, khả năng và năng lực cốt lõi để sáng tạo giá trị trước khi lựa chọn và nỗ lực thực hiện chiến lược cấp công ty.⁵

6.1. Tập trung vào một lĩnh vực kinh doanh đơn lẻ

Với nhiều công ty, họ lại nhận ra rằng chiến lược thích hợp nhất với mình lại không phải là một chiến lược hội nhập hay đa dạng hóa. Thành công đối với họ là chỉ tập trung cạnh tranh mạnh mẽ trong phạm vi một lĩnh vực kinh doanh đơn lẻ (một ngành hay thị trường đơn lẻ). Ví dụ McDonald's tập trung vào lãnh vực thức ăn nhanh, Coca-Cola tập trung vào nước giải khát, Sear tập trung vào bách hóa bán lẻ. Điều thú vị là cả Coca-cola và Sear cũng đã có một thời theo đuổi các chiến lược đa dạng hóa. Coca-Cola trước kia đã sở hữu Columbia Pictures và một hoạt động kinh doanh chế biến rượu; Sear thì sở hữu Allstate Insurance, Caldwell Banker (một hoạt động kinh doanh bất động sản), và Dean Witter (một doanh nghiệp dịch vụ tài chính). Tuy nhiên, họ đã sớm nhận ra rằng đa dạng hóa gây ra lãng phí chứ không giúp họ tạo giá trị, cuối cùng, họ buộc phải loại bỏ bớt các hoạt động kinh doanh của mình, quay lại tập trung vào một hoạt động đơn lẻ.

Ưu điểm của chiến lược tập trung vào một lĩnh vực kinh doanh là giúp công ty có thể tập trung các nguồn lực vật chất, công nghệ, tài chính, quản trị và các năng lực cạnh tranh của mình để cạnh tranh thắng lợi trên một lãnh vực. Chiến lược này có thể rất quan trọng trong các ngành tăng trưởng nhanh, bởi ở đó công ty cần tập trung mạnh các nguồn lực, đó cũng là nơi sẽ đem lợi nhuận dài hạn rất cao, nếu thiết lập và duy trì được lợi thế cạnh tranh mạnh mẽ.

Không chỉ có các công ty tăng trưởng nhanh có lợi nhờ tập trung các nguồn lực và năng lực của mình vào một hoạt động kinh doanh. Một số công ty đã đa dạng hóa hoạt động trong các ngành bão hòa, họ có thể cảm thấy nguồn lực khan hiếm của mình bị dàn trải quá mỏng cho nhiều hoạt động, và giảm hiệu suất là hậu quả khó tránh khỏi. Đa dạng hóa của Sear sang các dịch vụ tài chính và

⁵ T. J. Waite, 2002, "Stick to the core—or go for more?" *Harvard Business Review*, 80(2): 31–41.

bất động sản là một bằng chứng về việc làm phân tán sự chú ý của các nhà quản trị cấp cao khỏi hoạt động kinh doanh bán lẻ vốn là cốt lõi của nó, chính điều này đã làm giảm khả năng sinh lợi trong hoạt động bán lẻ. Còn với Coca-Cola phải vận hành một hoạt động kinh doanh giải trí như Columbia Pictures cũng đã làm phân tán sự quan tâm của các nhà quản trị cấp cao khỏi lĩnh vực kinh doanh cốt lõi là nước giải khát. Trong những trường hợp như vậy việc cắt giảm bớt các hoạt động để tập trung vào hoạt động cốt lõi là cách làm khôn ngoan.

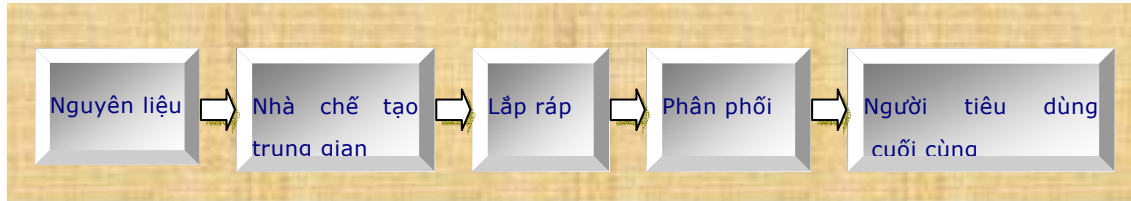
Lợi thế khác của việc tập trung vào một hoạt động kinh doanh đơn lẻ, đó là, công ty sẽ gắn chặt hơn vào công việc của mình. Nghĩa là công ty nên hướng vào làm điều mà bản thân nó hiểu biết tốt nhất. Điều đó giúp công ty tránh được sai lầm khi đa dạng hóa vào các ngành mà nó ít hiểu biết và nơi mà các nguồn lực và năng lực của nó ít có giá trị. Ví dụ, năm 1991, công ty điện tử tiêu dùng Matsushita mua lại nhóm nhạc và phim MCA của Mỹ. Tuy nhiên, các nhà quản trị có kinh nghiệm của Matsushita đã nhận thức ngay rằng họ biết rất ít về cả lĩnh vực kinh doanh nhạc lẫn phim. Những cố gắng vụng về của Matsushita xây dựng chiến lược hướng dẫn cho các nhà quản trị cấp cao của MCA trở nên quan liêu xa rời thực tế. Một số các nhà quản trị của MCA đã rời khỏi công ty; một số khác lại gần như là nổi loạn, bỏ qua những cố gắng can thiệp vào vận hành MCA của những điều hành người Nhật. Điều này chứng tỏ rằng sẽ rất nguy hiểm nếu chúng ta ở trong một lĩnh vực kinh doanh mà một trong những yếu tố thành công là tài sản con người. Matsushita ngay lập tức đã tự thấy rằng họ đang cố gắng sửa chữa các vấn đề quản trị trong một ngành kinh doanh mà họ thiếu hiểu biết. Năm 1995, nó loại bỏ MCA, thừa nhận họ đã từng mắc phải một lỗi lầm đắt giá. (theo báo cáo của Matsushita nó bị lỗ 2 tỷ USD).

Tuy nhiên, việc tập trung vào chỉ một ngành kinh doanh cũng có những bất lợi. Thực tế cho thấy, trong chừng mực nào đó, hội nhập dọc là cần thiết để tạo giá trị và thiết lập một lợi thế cạnh tranh liên quan đến hoạt động kinh doanh cốt lõi. Hơn nữa, các công ty chỉ tập trung vào một hoạt động kinh doanh đơn lẻ có thể bỏ mất các cơ hội tạo giá trị và sinh ra lợi nhuận cao hơn nhờ đưa các nguồn lực và năng lực của công ty sang các hoạt động khác.

6.2. Hội nhập dọc

Chiến lược hội nhập dọc nghĩa là công ty đang sản xuất các đầu vào cho chính mình (Hội nhập về phía sau, hay ngược chiều) hoặc phát tán các đầu ra của chính mình (hội nhập về trước hay xuôi chiều). Một công ty thép mà cung cấp cho nhu cầu quặng sắt của nó từ nguồn quặng sắt của chính công ty là minh họa cho sự hội nhập dọc ngược chiều. Hình 6-1, chỉ ra bốn giai đoạn chính trong chuỗi sản xuất từ nguyên liệu đến vật liệu và người tiêu dùng. Nếu một công ty có hoạt động cơ bản ở giai đoạn lắp ráp, hội nhập ngược chiều nghĩa là nó dịch chuyển đến hoạt động chế tạo trung gian và sản xuất nguyên vật liệu. Hội nhập xuôi chiều có nghĩa là dịch chuyển đến hoạt động phân phối. Trong mỗi giai đoạn của chuỗi là một bước gia tăng giá trị vào sản phẩm. Điều đó có nghĩa là mỗi công ty ở một giai đoạn lấy sản phẩm được sản xuất ở giai đoạn trước và chuyển hóa nó theo những cách thức nhất định để làm tăng giá trị để rồi sau đó chuyển đến các công ty ở giai đoạn sau trong chuỗi và sau rốt là đến người tiêu dùng cuối cùng.

Hình 6-1: Chuỗi cung cấp điển hình



Chúng hãy xem xét chuỗi sản xuất trong ngành máy tính cá nhân, được minh họa trong hình 6-2. Trong ngành này, các công ty cung cấp nguyên vật liệu bao gồm gốm đặc biệt, hóa chất và kim loại như Kyocera của Nhật, công ty sản xuất chất nền gốm (ceramic) cho các bán dẫn. Các công ty này bán các đầu ra của mình cho các nhà chế tạo sản phẩm trung gian. Các nhà chế tạo trung gian bao gồm Seagate, và Micron Technology, chuyên hóa các vật liệu gốm, hóa chất và kim loại mà họ mua về thành các chi tiết, bộ phận cho máy tính cá nhân như các bộ vi xử lý, chip bộ nhớ, hay các đĩa cứng. Trong quá trình đó, họ gia tăng giá trị vào các nguyên vật liệu mà họ đã mua sắm. Các bộ phận này sau đó được bán tới các công ty lắp ráp như Apple, Dell, Compaq, họ sử dụng các bộ phận đó và chuyển thành các máy tính cá nhân, - đó là quá trình các nhà lắp ráp gia tăng giá trị vào các chi tiết bộ phận họ đã mua về. Phần lớn các máy tính hoàn chỉnh sau đó được bán cho các nhà phân phối như Office Max và Computer World hoặc tới các nhà bán lẻ để bán cho các khách hàng cuối cùng. Các nhà phân phối cũng gia tăng giá trị vào sản phẩm bằng cách làm cho nó có thể sử dụng đối với khách hàng và bằng việc cung cấp các dịch vụ hỗ trợ. Như vậy, giá trị được gia tăng tại mỗi giai đoạn trong chuỗi từ nguyên vật liệu đến khách hàng.

Theo cách này, *hội nhập dọc chính là cách mà các công ty chọn để cạnh tranh trong các giai đoạn của chuỗi từ nguyên vật liệu đến khách hàng*. Với ngành máy tính cá nhân, hầu hết các công ty không hội nhập vào các giai đoạn liên tiếp. Tuy nhiên, cũng có một số ngoại lệ. Intel hoạt động trong cả hai giai đoạn chế tạo trung gian và giai đoạn lắp ráp của ngành. Nó chính là một công ty hội nhập dọc, bởi nó không chỉ sản xuất các bộ vi xử lý và các con chip cho máy tính cá nhân mà còn lắp ráp các máy tính cá nhân cho các công ty dưới thỏa thuận chế tạo thiết bị nguyên gốc (OEM – Original Equipment Manufacturer) để cho công ty xuôi chiều đặt nhãn hiệu cho nó là Intel PC.

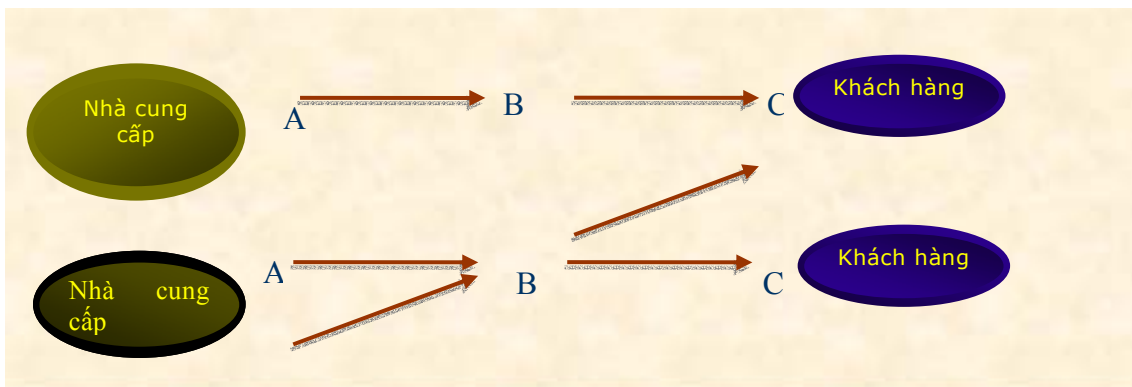
Bên cạnh hội nhập xuôi chiều và ngược chiều, cũng có thể phân biệt giữa hội nhập toàn bộ và hội nhập hình chóp (xem hình 6-3). Một công ty hội nhập hoàn toàn khi nó phát tán toàn bộ đầu ra của qua các hoạt động nó sở hữu. Hội nhập hình chóp khi công ty mua từ các nhà cung cấp độc lập thêm vào với việc cung cấp của chính công ty, hay khi nó phát tán các đầu ra của mình tới các đầu mối độc lập thêm vào với các đầu mối của chính công ty. Lợi thế của hội nhập hình chóp so với hội nhập hoàn toàn được thảo luận ở phần sau.

Hình 6-2: Chuỗi sản xuất trong ngành máy tính cá nhân



Bên cạnh hội nhập xuôi chiều và ngược chiều, cũng có thể phân biệt giữa hội nhập toàn bộ và hội nhập hình chóp (xem hình 6-3). Một công ty hội nhập hoàn toàn khi nó phát tán toàn bộ đầu ra của qua các hoạt động nó sở hữu. Hội nhập hình chóp khi công ty mua từ các nhà cung cấp độc lập thêm vào với việc cung cấp của chính công ty, hay khi nó phát tán các đầu ra của mình tới các đầu mối độc lập thêm vào với các đầu mối của chính công ty. Lợi thế của hội nhập hình chóp so với hội nhập hoàn toàn được thảo luận ở phần sau.

Hình 6-3: Hội nhập hình chóp



6.2.1. Tạo giá trị thông qua hội nhập dọc

Một công ty theo đuổi hội nhập dọc thường xuất phát từ mong muốn tăng cường vị thế cạnh tranh của hoạt động kinh doanh nguyên thủy hay cốt lõi. Lý do để công ty theo đuổi chiến lược hội nhập là:

- (1) Cho phép công ty tạo lập các rào cản với các đối thủ cạnh tranh mới,

- (2) Thúc đẩy đầu tư vào các tài sản chuyên môn hóa nâng cao hiệu quả,
- (3) Bảo vệ chất lượng,
- (4) Làm cho việc lập kế hoạch được cải thiện.

Tạo lập các rào cản nhập cuộc

Sử dụng chiến lược hội nhập dọc ngược chiều để kiểm soát các nguồn đầu vào chủ yếu hay hội nhập dọc xuôi chiều để kiểm soát các kênh phân phối, công ty có thể tạo ra các rào cản nhập cuộc đối với các đối thủ mới vào ngành của nó. Chiến lược hội nhập với mức độ thích hợp sẽ giới hạn sự cạnh tranh trong ngành, do đó cho phép công ty đòi hỏi mức giá cao hơn và tạo ra lợi nhuận lớn hơn so với các điều kiện khác. Để hiểu được luận cứ này chúng ta xem xét một ví dụ nổi tiếng từ những năm 1930 về chiến lược như vậy.

Vào lúc bấy giờ, Alcoa và Alcan đang dẫn đầu ngành luyện nhôm thương mại. Nhôm vốn có phát sinh từ quặng bô xít. Mặc dù bô xít là một quặng có hàm lượng nhôm thấp nó không có ý nghĩa thương mại trong việc khai thác và luyện nhôm. Trong những năm 1930, mới chỉ phát hiện được một lượng lớn trầm tích bô xít có hàm lượng nhôm đảm bảo luyện nhôm thương mại. Trầm tích này ở đảo Ca ri bê thuộc Jamaica. Alcoa và Alcan đã hội nhập dọc ngược chiều và mua quyền sở hữu lớp trầm tích này. Hành động đó tạo ra một rào cản thâm nhập vào ngành nhôm. Các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng đã bị ngăn cản bởi họ không có cách nào để có được quặng bô xít chất lượng cao, tất cả đã thuộc quyền sở hữu của Alcoa và Alcan. Nếu buộc phải sử dụng bô xít chất lượng thấp, các đối thủ tự thấy rằng nếu thâm nhập ngành sẽ chịu bất lợi về chi phí. Tình thế này tiếp tục duy trì cho đến những năm 1950 khi người ta tìm ra trầm tích bô xít chất lượng cao mới ở Australia và Indonesia.

Trong những năm 1970 và 1980, trong ngành máy tính cá nhân, IBM và Digital Equipment cũng theo đuổi chiến lược hội nhập dọc tương tự như vậy. Các công ty này chế tạo các bộ phận chính của máy tính như bộ vi xử lý, chip nhớ, thiết kế và lắp ráp máy tính, sản xuất phần mềm chạy trên máy tính, bán sản phẩm cuối cùng trực tiếp đến người sử dụng. Ban đầu tính hợp lý của chiến lược này ở chỗ nhiều bộ phận then chốt và phần mềm sử dụng trong máy tính chứa đựng yếu tố độc quyền. Các công ty này lập luận rằng bằng việc tạo ra công nghệ độc quyền họ có thể hạn chế sự tiếp cận của đối thủ do đó tạo ra những rào cản nhập cuộc. Do đó, khi IBM đưa ra hệ thống máy tính cá nhân PS/2 giữa những năm 1980, nó đã thông báo rằng các bộ cấu thành có tích hợp công nghệ độc quyền được sản xuất bởi IBM.

Chiến lược này vận hành tốt từ những năm 1960 đến đầu những năm 1980, sau đó nó đã thất bại, đặc biệt trong ngành máy tính cá nhân và phân đoạn máy chủ. Vào đầu những năm 1990, những người thực hiện kém nhất trong ngành máy tính, lại chính là những công ty theo đuổi chiến lược hội nhập dọc như IBM và Digital Equipment. Tại sao như vậy. Điều này được giải thích bằng việc áp dụng các tiêu chuẩn mở về phần cứng và phần mềm máy tính đã làm vô hiệu hoá các lợi thế của các công ty máy tính đang hội nhập dọc rộng rãi. Hơn nữa, các công ty máy tính cá nhân như Dell và Compaq thấy rằng họ có thể có thể nhanh chóng giữ bản quyền kỹ thuật và làm giống hết các

chi tiết có tính độc quyền mà các công ty như IBM đã từng làm và thế là họ nhanh chóng phá vỡ rào cản nhập cuộc này.

Thúc đẩy đầu tư vào các tài sản chuyên môn hóa

Một tài sản chuyên môn hóa là tài sản được thiết kế để thực hiện một nhiệm vụ cụ thể và giá trị của nó sẽ giảm đáng kể nếu sử dụng vào các nhiệm vụ khác. Tài sản chuyên môn hóa có thể là một chi tiết máy được sử dụng rất chuyên biệt, hoặc có thể là một bí quyết, kỹ năng mà một công ty hay một cá nhân có được thông qua huấn luyện và trải nghiệm. Các công ty (và các cá nhân) đầu tư vào tài sản chuyên môn hóa, bởi vì, điều đó cho phép họ hạ thấp chi phí của sự sáng tạo giá trị và/hoặc tạo ra sự khác biệt rõ ràng hơn giữa sản phẩm của họ và của đối thủ cạnh tranh, do đó, dễ dàng định giá cao hơn. Mỗi công ty đầu tư vào thiết bị chuyên môn hóa vì nó muốn hạ thấp chi phí chế tạo, tăng chất lượng hoặc nó có thể đầu tư vào phát triển kiến thức công nghệ chuyên môn hóa cao nhờ đó phát triển sản phẩm tốt hơn đối thủ. Do vậy, chuyên môn hóa có thể là cơ sở để đạt được lợi thế cạnh tranh ở cấp đơn vị kinh doanh. Mặt khác, những công ty như vậy có thể gặp khó khăn khi phải thuyết phục các công ty khác ở các giai đoạn kế tiếp trong chuỗi sản xuất từ nguyên vật liệu đến người tiêu dùng đầu tư các tài sản chuyên môn hóa. Để thực hiện tính kinh tế liên quan với các đầu tư như vậy, công ty phải hội nhập dọc vào các giai đoạn kế cận và tự mình đầu tư.

Ví dụ, chúng ta hãy tưởng tượng Ford đã phát triển bộ chế hòa khí mới được thiết kế độc đáo chất lượng cao, hiệu suất cao. Bộ chế hòa khí làm tăng hiệu quả nhiên liệu, từ đó sẽ giúp tạo sự khác biệt giữa ô tô của Ford và các đối thủ, và Ford có được một lợi thế cạnh tranh. Ford phải quyết định có độc quyền về bộ chế hòa khí (hội nhập dọc) hay hợp đồng chế tạo với một nhà cung cấp độc lập (mua từ bên ngoài). Việc chế tạo các bộ chế hòa khí này yêu cầu đầu tư lớn vào các thiết bị mà chỉ sử dụng cho mục tiêu này. Do tính độc đáo của thiết kế, thiết bị không thể sử dụng để chế tạo loại chế hòa khí khác của Ford hay của bất kỳ hãng sản xuất ô tô nào khác. Như vậy, đầu tư vào thiết bị này chính là đầu tư vào các tài sản chuyên môn hóa.

Một nhà cung cấp độc lập nào đó mà Ford yêu cầu đầu tư vào tài sản như vậy có thể lập luận rằng nếu nó làm theo yêu cầu nó sẽ trở nên phụ thuộc vào Ford, bởi vì chỉ có Ford là khách hàng sử dụng các đầu ra của thiết bị này. Nhà cung cấp cảm nhận rằng tình thế này, họ đã tự đặt Ford vào địa vị có quyền lực về thương lượng và lo ngại Ford có thể sử dụng tình thế này để chèn ép giảm giá cho các bộ chế hòa khí. Rủi ro khiến nhà cung cấp không muốn đầu tư vào thiết bị chuyên môn hóa.

Ngược lại, chính Ford cũng cảm thấy sợ sự phụ thuộc quá mức. Nó có thể lập luận rằng việc ký hợp đồng sản xuất các bộ chế hòa khí với một nhà cung cấp độc lập khiến nó phải phụ thuộc vào nhà cung cấp về một loại đầu vào có ý nghĩa sống còn. Do các thiết bị chuyên môn hóa sản xuất bộ chế hòa khí, Ford sẽ không thể dễ dàng chuyển việc đặt hàng tới các nhà cung cấp khác, đơn giản là vì họ không có các thiết bị đó. Ford nhận thấy hình như điều này đang làm tăng thêm khả năng thương lượng cho nhà cung cấp và lo ngại rằng nhà cung cấp có thể sử dụng sức mạnh thương lượng ấy để yêu cầu giá cao hơn.

Sự phụ thuộc lẫn nhau do đầu tư vào tài sản chuyên môn hóa, khiến Ford sợ hợp đồng với bên ngoài còn nhà cung cấp lại sợ thực hiện các đầu tư như vậy. Thực chất của vấn đề chính là sự thiếu tin tưởng. Cả Ford lẫn nhà cung cấp đều không hoàn toàn tin tưởng vào sự trung thực trong trò chơi này. Sự thiếu tin tưởng sinh ra từ rủi ro về sự bết tắc, đó là việc giành lợi thế bởi một bên đối tác kinh doanh sau khi việc đầu tư vào các tài sản chuyên môn hóa được thực hiện. Vì rủi ro này, Ford có thể cho rằng con đường an toàn nhất để có các bộ chế hòa khí này là phải tự mình chế tạo.

Từ ví dụ trên thấy rằng để đạt được một lợi thế cạnh tranh nhờ đầu tư vào một tài sản chuyên môn hóa rồi trao đổi với các công ty khác, rủi ro bết tắc là một sự cản trở và không thể thực hiện đầu tư. Trong các trường hợp như vậy, tiềm năng cạnh tranh có được từ chuyên môn hóa sẽ biến mất. Để đề phòng sự biến mất đó, các công ty sẽ hội nhập dọc theo các giai đoạn liên tiếp trong chuỗi giá trị.

Bảo vệ chất lượng sản phẩm

Hội nhập dọc còn có lý do là để bảo vệ chất lượng. Hội nhập dọc cho phép công ty trở thành một người đóng vai trò tạo khác biệt trong ngành kinh doanh cốt lõi.

Ngành sản xuất chuối là một minh họa cho vấn đề này. Về mặt lịch sử, các công ty nhập khẩu chuối ở Mỹ phải đối mặt với sự biến đổi chất lượng chuối nhập từ châu Mỹ khi thì quá chín khi thì chưa đủ chín. Để giải quyết vấn đề này, các công ty thực phẩm của Mỹ, như General Food, đã hội nhập dọc ngược chiều để có thể kiểm soát các nguồn cung. Kết quả là họ có thể phân phối chuối theo tiêu chuẩn chất lượng vào thời điểm tiêu dùng tối ưu. Nhờ chất lượng của nhãn hiệu này, người tiêu dùng có thể sẵn lòng trả giá cao hơn. Như vậy, việc hội nhập dọc ngược chiều đến làm chủ các vườn cây, các công ty chuối đã tạo lập sự tin tưởng của khách hàng, cho phép họ đòi hỏi giá cao hơn.

Tương tự như trường hợp McDonalds, khi nó quyết định mở nhà hàng đầu tiên ở Mat xơ va. Ban đầu McDonalds gặp rất nhiều bất lợi, khi muốn phục vụ ăn uống với chất lượng tương đương ở các nơi khác, vì thế, nó đã phải hội nhập dọc về phía các nguồn cung để đảm bảo cung ứng cho các nhu cầu của mình. Chất lượng cà chua và thịt sản xuất ở Nga quá thấp. Như vậy, để bảo vệ chất lượng sản phẩm của mình, McDonalds lập các trang trại sản xuất bơ sữa, trại chăn nuôi, các vườn rau của mình cũng như các xưởng chế biến thực phẩm ở Nga.

Điều tương tự cũng xảy ra đối với hội nhập dọc xuôi chiều. Việc sở hữu các điểm bán trong kênh phân phối là cần thiết nếu cần các tiêu chuẩn cho dịch vụ hậu mãi về các sản phẩm phức tạp cần được bảo trì. Ví dụ, trong những năm 1920 Kodak đã sở hữu các điểm bán lẻ để phân phối các thiết bị ảnh. Công ty cảm thấy rằng các cửa hàng lập ra có các kỹ năng cần thiết để bán và phục vụ các thiết bị ảnh của nó. Tuy nhiên, những năm 1930 Kodak quyết định rằng nó không cần sở hữu các cửa hàng bán lẻ của nó nữa bởi vì các cửa hàng khác đã bắt đầu cung cấp sự phân phối và phục vụ đảm bảo cho sản phẩm Kodak. Sau đó công ty từ bỏ việc bán lẻ.

Cải thiện việc lập kế hoạch

Đôi khi người ta lập luận rằng lợi thế của chiến lược hội nhập dọc là sự thuận lợi hơn trong hoạch định, với việc kết hợp chặt chẽ các quá trình liên tiếp nhau.

Ví dụ, vào những năm 1920 Ford gặt hái nhiều thành công bằng việc kết hợp chặt chẽ và hoạch định với hội nhập ngược chiều. Việc giao hàng cho Ford đã phối hợp đến mức sao cho quãng sắt được giao cho các xưởng luyện thép của Ford ở vùng Hồ lớn được chuyển tới các khuôn động có chi trong vòng 24 giờ. Như vậy, Ford đã giảm thấp một cách đáng kể chi phí của nó nhờ tránh phải giữ lượng tồn kho quá lớn.

Chất lượng lập kế hoạch tiến độ sẽ nâng lên nhờ hội nhập dọc có thể cho phép công ty đáp ứng tốt hơn với các thay đổi nhu cầu đột ngột, hay có thể đưa sản phẩm của nó ra thị trường nhanh hơn.

Một tình huống trong ngành sản xuất bộ vi xử lý đầu những năm 1990 đã chứng tỏ điều này. Lúc bấy giờ, nhu cầu về bộ vi xử lý đang ở mức cao chưa từng thấy, và hầu hết các nhà máy sản xuất bộ xử lý đều sử dụng hết công suất. Lúc đó, một số công ty chế tạo bộ vi xử lý chuyên môn hóa việc thiết kế chip rồi hợp đồng chế tạo với bên ngoài đã gặp phải sự bất lợi về chiến lược. Ví dụ, năm 1991 Chips & Technologies đã thiết kế thành công dòng vi xử lý Intel 386, Chips&Tecnologies đã gửi dòng chip này tới Texas Instruments (TI) để chế tạo. Nó đã phải chờ đến 14 tuần để TI có thể lập kế hoạch sản xuất. Chỉ trong một thời gian ngắn, giá của bộ xử lý 386 giảm xuống từ 112 USD xuống còn 50 USD. Khi TI sản xuất ra dòng Intel386, Chips&Tecnologies nó đã mất đi thị phần tốt nhất. Phải chăng nếu Chips&Tecnologies hội nhập dọc đến chế tạo nó đã không bỏ mất đi cơ hội lớn như vậy.

6.2.2. Bất lợi của hội nhập dọc

Hội nhập dọc cũng có những bất lợi của nó. Đáng kể nhất bao gồm: (1) bất lợi về chi phí, (2) bất lợi phát sinh khi công nghệ đang thay đổi nhanh, và (3) bất lợi khi nhu cầu không dự kiến được. Các bất lợi này hàm ý rằng lợi ích của hội nhập dọc không phải luôn rõ ràng như nguyên thủy của nó.

Các bất lợi về chi phí

Mặc dù hội nhập dọc thường hứa hẹn lợi thế về chi phí sản xuất, song chính hội nhập dọc cũng có thể phát sinh chi phí nếu công ty phải cam kết mua sắm các đầu vào từ những nhà cung cấp do chính công ty sở hữu, trong khi giá mua từ các nguồn bên ngoài lại thấp hơn.

Ví dụ, trong những năm 1990s General Motors tự làm 68% các chi tiết, nhiều hơn bất kỳ các nhà sản xuất ô tô khác (Chrysler là 30%, Toyota là 28%). Chiến lược hội nhập dọc này đã làm cho GM trở thành nhà sản xuất có chi phí cao nhất trong số các công ty sản xuất ô tô lớn trên thế giới. Năm 1992, GM phải trả lương và phúc lợi cho công nhân trong các xưởng ô tô Mỹ của nó là 34,6 USD một giờ để thực hiện những công việc mà đối thủ của nó thực hiện bởi việc mua từ nhà cung cấp độc lập không có kiên kết với giá chỉ bằng một nửa. Như vậy hội nhập dọc có thể có bất lợi chi phí khi các nguồn cung do công ty sở hữu có chi phí vận hành cao hơn so với các nguồn cung độc lập.

Các nguồn cung mà công ty sở hữu có thể có chi phí vận hành cao so với các nhà cung cấp độc lập, bởi vì các nhà cung cấp do công ty sở hữu thấy rằng họ luôn có thể bán các đầu ra của họ cho các

bộ phận khác của công ty. Không cần phải cạnh tranh để nhận các đơn hàng, làm cho họ ít tập trung vào việc hạ thấp chi phí vận hành. Quả thực, các nhà quản trị ở bộ phận cung cấp có thể ỷ lại vào khả năng chuyển dịch chi phí đến các bộ phận khác của công ty, thông qua giá cao hơn, họ không hề muốn tìm cách hạ thấp chi phí. Như vậy, thiếu tính cải tiến có thể làm phát sinh chi phí vận hành. Tuy nhiên, vấn đề có thể là ít nghiêm trọng hơn, nếu công ty dùng chiến lược hội nhập hình chóp hơn là hội nhập hoàn toàn, bởi vì cần phải có cạnh tranh với các nhà cung cấp độc lập mới có thể làm giảm chi phí của các nhà cung cấp do công ty sở hữu.

Thay đổi công nghệ

Khi công nghệ thay đổi nhanh có thể đặt công ty vào những nguy hiểm liên quan đến công nghệ lạc hậu. Hãy xem xét một nhà chế tạo radio ở những năm 1950 hội nhập ngược chiều và mua lại nhà máy sản xuất bóng điện tử. Vào những năm 1960 khi mà bán dẫn thay thế đèn điện tử - một bộ phận chính trong radio, công ty này thấy rằng nó đã bị gắn với một hoạt động kinh doanh bị lỗi thời về công nghệ. Việc chuyển sang bán dẫn cũng đồng nghĩa với việc bỏ đi các đầu tư vào ngành đèn điện tử. Do đó, công ty không sẵn lòng chuyển sang bán dẫn, vẫn sử dụng đèn điện tử trong radio của mình. Còn lúc đó các đối thủ cạnh tranh không liên kết rảnh rang để có thể chuyển nhanh sang công nghệ mới. Chính bởi công ty khư khư với sản phẩm đã lỗi thời của mình, nó đã nhanh chóng bỏ mất thị phần. Như vậy, hội nhập dọc có thể ngăn cản khả năng của một công ty trong việc thay đổi các nhà cung cấp hay hệ thống phân phối của nó để đáp ứng các thay đổi công nghệ.

Nhu cầu không chắc chắn

Hội nhập dọc cũng có thể có rủi ro trong điều kiện nhu cầu không thể dự kiến hay không ổn định. Khi nhu cầu ổn định, có thể quản trị tương đối dễ với mức độ hội nhập cao hơn. Nhu cầu ổn định cho phép hoạch định tiến độ và phối hợp tốt hơn các luồng sản xuất giữa các hoạt động khác nhau. Nhưng khi các điều kiện nhu cầu không ổn định hay không dự kiến được, sẽ rất khó đạt được sự phối hợp chặt chẽ giữa các hoạt động hội nhập. Vấn đề ở đây là cân đối năng lực giữa các giai đoạn của một quá trình. Ví dụ, một nhà chế tạo ô tô có thể hội nhập dọc ngược chiều bằng việc mua lại một nhà cung cấp bộ chế hòa khí có năng lực đáp ứng nhu cầu của mình. Tuy nhiên, nếu nhu cầu về ô tô giảm đáng kể, nhà chế tạo ô tô sẽ cảm thấy mình bị gắn với một hoạt động kinh doanh vận hành với mức huy động công suất thấp. Rõ ràng, đây là điều không kinh tế. Nhà chế tạo ô tô có thể tránh điều này bằng việc tiếp tục mua bộ chế hòa khí trong thị trường mở hơn là tự mình sản xuất chúng. Nếu các điều kiện nhu cầu không dự kiến trước, hội nhập hình chóp có thể hơi ít rủi ro hơn là hội nhập hoàn toàn. Khi một công ty chỉ hội nhập một phần trong tổng số nhu cầu đầu vào từ các nhà cung cấp do chính mình sở hữu, vào lúc nhu cầu xuống thấp nó có thể giữ nguồn cung cấp của mình vận hành đầy đủ bằng việc đặt hàng dành riêng cho chúng.

6.2.3. Chi phí quản lý và các hạn chế của hội nhập dọc

Chúng ta biết rằng hội nhập dọc có thể tạo ra giá trị, song nó có cũng có hạn chế đáng kể do thiếu động cơ thúc đẩy đối với các nhà cung cấp do công ty sở hữu khiến họ giảm chi phí vận hành của họ, thiếu mềm dẻo chiến lược khi công nghệ thay đổi, hoặc nhu cầu không chắc chắn. Cùng với các dạng chi phí này còn có chi phí quản lý phát sinh do hội nhập dọc. Chi phí quản lý là chi phí vận

hành tổ chức. Chi phí này nảy sinh từ sự kém hiệu lực của bộ máy quản lý. Chi phí quản lý đặt ra một giới hạn về mức độ hội nhập dọc mà công ty có thể theo đuổi một cách hiệu quả; nó gợi ý rằng hội nhập dọc chỉ có ý nghĩa với công ty khi mà giá trị sáng tạo ra bởi chiến lược như vậy lớn hơn chi phí quản lý liên quan đến việc bành trướng phạm vi của tổ chức tới các hoạt động tăng thêm ngược chiều hay xuôi chiều.

Nói chung, không phải lúc nào hội nhập dọc cũng có tiềm năng tạo ra giá trị. Mặc dù hội nhập dọc về nguyên thủy có thể có tác động thuận lợi, giá trị sáng tạo ra bởi sự hội nhập đến các lĩnh vực xa hơn nữa so với hoạt động kinh doanh cốt lõi của công ty sẽ dần dần đạt đến mức biên. Càng đến gần mức giá trị sáng tạo biên của hội nhập dọc, chi phí quản lý liên quan đến việc bành trướng phạm vi càng trở thành gánh nặng trên các giá trị mới sáng tạo ra. Khi tình thế này xuất hiện, có thể công ty đã đạt đến một giới hạn đối với hội nhập dọc.

Tuy nhiên, điều rất có ý nghĩa về mặt tư duy đó là việc theo đuổi chiến lược hội nhập dọc hình chóp có thể là cách để giảm chi phí quản lý hội nhập hơn là hội nhập hoàn toàn. Nguyên do là hội nhập hình chóp có khả năng tạo ra động cơ để các nhà cung cấp công ty sở hữu giảm chi phí vận hành và giúp công ty tăng khả năng đáp ứng với các điều kiện nhu cầu biến đổi. Khi đó nó giảm bớt tính kém hiệu lực của tổ chức do chi phí quản lý.

6.3. CÁC PHƯƠNG ÁN HỘI NHẬP DỌC

Các lợi thế liên quan đến hội nhập dọc làm nảy sinh câu hỏi liệu có thể thu hái được lợi ích của hội nhập dọc hay không, nếu không phải bỏ ra chi phí quản lý liên quan. Các lợi ích của hội nhập dọc có thể thu được thông qua các hoạt động cung cấp từ các công ty khác hay không? Có rất nhiều phương án đáp ứng các câu hỏi này.

Trong một số tình thế nhất định, các công ty có thể hưởng những lợi ích liên quan đến hội nhập, mà không nhất thiết phải gánh chịu tất cả các chi phí quản lý, nếu họ gia nhập vào các mối liên hệ hợp tác lâu dài với các thành viên kinh doanh của họ. Các mối liên hệ lâu dài như vậy thường được coi là các liên minh chiến lược. Ngược lại, nói chung các công ty không thể hưởng lợi của hội nhập dọc nếu như họ tham gia các hợp đồng ngắn hạn với các đối tác kinh doanh của họ. Để hiểu tại sao lại như vậy, trước hết, chúng ta xem xét về các vấn đề liên quan đến các hợp đồng ngắn hạn. Sau đó, chúng ta sẽ đặc biệt quan tâm đến các liên minh chiến lược và các hợp đồng dài hạn như là các phương án của hội nhập dọc và qua đó bàn đến các cách thức tạo lập các mối liên hệ lâu dài với các đối tác kinh doanh của họ.

6.3.1. Các hợp đồng ngắn hạn và đấu giá cạnh tranh

Một hợp đồng ngắn hạn là một hợp đồng kết thúc trong phạm vi một năm. Nhiều công ty đã từng sử dụng các hợp đồng ngắn hạn để mua các đầu vào hay bán các đầu ra của mình. Các công ty chế tạo xe ô tô sử dụng chiến lược đấu giá cạnh tranh để thương lượng giá cho chi tiết được sản xuất từ một số nhà cung cấp khác nhau là một ví dụ cổ điển về hợp đồng ngắn hạn. Ví dụ công ty GM thường tổ chức đấu giá từ một số các công ty khác nhau để sản xuất một chi tiết nào đó và hợp đồng một năm sẽ thực hiện với công ty nào có chi phí thấp nhất. Cuối mỗi năm, hợp đồng lại được

đưa ra để định giá cạnh tranh. Như vậy, không có gì để bảo đảm rằng công ty giành được hợp đồng trong năm nay lại có thể giữ được trong năm sau.

Lợi ích của hợp đồng ngắn hạn là thúc ép các nhà cung cấp luôn giữ giá của họ thấp ở mức thấp nhất. Nhưng điều này đồng nghĩa với việc không có cam kết dài hạn nào giữa công ty với các nhà cung cấp cá biệt. Điều này gây hậu quả là làm cho các nhà cung cấp do dự trong việc đầu tư vào các tài sản chuyên môn hóa cần thiết để cải tiến thiết kế và nâng cao chất lượng các chi tiết, hay để cải thiện việc lập kế hoạch tiến độ phối hợp với công ty. Thực vậy, do không có một bảo đảm nào về việc tiếp tục duy trì quan hệ cung cấp cho công ty trong năm sau, nhà cung cấp sẽ từ chối thực hiện các đầu tư vào tài sản chuyên môn hóa. Còn công ty lại có thể phải hội nhập ngược chiều để có được các lợi ích của chuyên môn hóa.

Nói cách khác, do thiếu các cam kết dài hạn với nhà cung cấp đầu vào, chiến lược hợp đồng ngắn hạn và đấu giá cạnh tranh sẽ gây khó khăn cho công ty trong việc hưởng lợi từ hội nhập dọc. Điều đó có thể sẽ không thành vấn đề nếu sự hợp tác chặt chẽ giữa công ty và các nhà cung cấp là không cần thiết để tạo điều kiện cho việc đầu tư vào các tài sản chuyên môn hóa, cải thiện việc lập kế hoạch tiến độ và chất lượng. Trong các trường hợp như vậy, đấu giá cạnh tranh có thể là tối ưu. Tuy nhiên, khi nhu cầu này là bức thiết, thì chiến lược đấu giá cạnh tranh sẽ là một hạn chế nghiêm trọng.

Điều đáng quan tâm là đã có những dấu hiệu cho thấy GM đã tự đặt mình vào một thế bất lợi trong cạnh tranh khi họ chấp thuận quan điểm đấu giá cạnh tranh giữa các nhà cung cấp. Năm 1992, công ty này yêu cầu các nhà cung cấp chi tiết phải giảm giá của họ 10%, không quan tâm đến các thỏa thuận định giá trước đó. Trong thực tế GM đã hủy bỏ các hợp đồng hiện có và cố thúc ép chấp thuận chính sách của nó bằng việc đe dọa gạt bỏ những nhà cung cấp không đồng ý với việc giảm giá. Mặc dù hành động như vậy có thể có lợi trong ngắn hạn, nhưng lại phát sinh các chi phí dài hạn như: mất đi sự tin tưởng lẫn nhau và có sự thù địch giữa công ty và các nhà cung cấp. Theo một số báo cáo, một vài công ty đã tuyên bố cắt giảm việc nghiên cứu về các chi tiết của GM trong tương lai. Họ cũng biểu lộ thái độ ưu tiên phổ biến các ý tưởng mới với Chrysler hay Ford, hay cả hai đạt được cách tiếp cận hợp tác, tiến đến các quan hệ lâu dài với các nhà cung cấp.

6.3.2. Các liên minh chiến lược và hợp đồng dài hạn

Các hợp đồng dài hạn là các mối liên hệ hợp tác lâu dài giữa hai công ty. Các thỏa thuận như vậy thường được công bố như là các liên minh chiến lược. Đặc trưng của các thỏa thuận này là một công ty đồng ý cung cấp cho công ty khác và công ty khác đồng ý liên tục mua từ nhà cung cấp đó; cả hai cùng cam kết tìm cách thúc hạ thấp chi phí hoặc nâng cao chất lượng đầu vào cho quá trình sáng tạo giá trị của các công ty phía dưới của chuỗi. Nếu điều đó đạt được, mối liên hệ ổn định như vậy cho phép các công ty tham gia liên minh chia sẻ giá trị có thể tạo ra do hội nhập dọc trong khi lại tránh được nhiều chi phí quản lý liên quan đến việc phải sở hữu một giai đoạn kế tiếp trong chuỗi sản xuất từ nguyên vật liệu đến người tiêu dùng. Do đó, các hợp đồng dài hạn có thể thay thế cho hội nhập dọc.

Các mối liên hệ hợp tác mà nhiều công ty sản xuất ô tô Nhật bản thực hiện với các nhà cung cấp chi tiết của nó (Hệ thống keiretsu) minh họa cho thành công của hợp đồng dài hạn. Những mối liên hệ như vậy có thể kéo dài đến hàng thập kỷ. Trong điều kiện đó, các công ty sản xuất ô tô cùng với các nhà cung cấp của mình luôn cố gắng tìm ra cách thức mới để tạo giá trị gia tăng, ví dụ áp dụng hệ thống tồn kho JIT, hay hợp tác thiết kế các chi tiết-bộ phận nhằm cải thiện chất lượng, hạ thấp chi phí. Như là một bộ phận của quá trình này, các nhà cung cấp sẵn sàng đầu tư mạnh vào các tài sản chuyên môn hóa để phục vụ tốt hơn nhu cầu của các công ty ô tô. Nhờ vậy, những người sản xuất ô tô Nhật bản có được khả năng hưởng lợi ích của hội nhập dọc mà không hề phải chịu các chi phí quản lý liên quan. Các nhà cung cấp chi tiết- bộ phận cũng có lợi trong các mối liên hệ dài hạn như vậy, để họ tăng trưởng cùng với công ty, họ cung cấp và chia sẻ các thành công của công ty.

Ngược lại với các đối thủ Nhật bản, các công ty sản xuất ô tô Mỹ về mặt lịch sử họ thích theo đuổi sự hội nhập chính thức. Theo một số nghiên cứu, việc tăng chi phí quản lý do hội nhập dọc rộng rãi hơn đã làm cho các công ty như GM và Ford ở vào thế bất lợi tương đối so với các đối thủ cạnh tranh Nhật bản. Hơn nữa, khi các công ty ô tô của Mỹ quyết định không hội nhập dọc, họ cũng không nhất thiết tham gia vào các mối liên hệ dài hạn với các nhà cung cấp chi tiết độc lập. Thay vào đó, họ lại sử dụng vị thế áp đảo của mình để theo đuổi chiến lược đấu giá cạnh tranh tấn công, kích thích cho các nhà cung cấp chi tiết độc lập cạnh tranh lẫn nhau. Hiện nay, tư duy này dường như cũng đang dần dần thay đổi.

6.3.3. Thiết lập các mối liên hệ hợp tác dài hạn

Do sự thiếu tin tưởng và lo ngại bị đình trệ khi phải đầu tư vào các tài sản chuyên môn hóa phục vụ công ty khác, các công ty nên làm như thế nào để đạt được các liên minh chiến lược lâu dài ổn định với các công ty khác? Các công ty như Toyota đã làm thế nào để phát triển các mối liên hệ lâu dài với các nhà cung cấp của nó?

Mỗi công ty có thể thực hiện một số bước đi cụ thể để đảm bảo rằng các mối liên hệ dài hạn có thể hoạt động và giảm bớt các nguy cơ người tham gia thất hứa trong các thỏa thuận. Về phía công ty đầu tư các tài sản chuyên môn hóa, ột trong những bước đi quan trọng là yêu cầu đối tác của nó có một con tin. Nói cách khác là thiết lập một cam kết tin cậy về cả hai phía để tạo dựng mối liên hệ lâu dài.

Dùng con tin

Dùng con tin có nghĩa là một sự bảo đảm rằng đối tác giữ cam kết của mình. Mối liên hệ hợp tác giữa Boeing và Northrop minh họa cho tình thế này. Northrop là nhà thầu phụ chủ yếu cho lĩnh vực máy bay thương mại của Boeing, cung cấp rất nhiều loại chi tiết, bộ phận cho máy bay Boeing 747 và 767. Để phục vụ cho nhu cầu cụ thể của Boeing, Northrop đã đầu tư đáng kể vào các tài sản chuyên môn hóa. Về mặt lý luận, do các chi phí tiềm ẩn liên quan đến các khoản đầu tư như vậy, Northrop đã bị phụ thuộc vào Boeing, và Boeing ở vào vị thế có thể bội ước với các thỏa thuận trước đó và có thể sử dụng đe dọa chuyển việc đặt hàng đến các nhà cung cấp khác như một sức ép làm giảm giá. Tuy nhiên, trên thực tế, Boeing không làm như vậy bởi vì chính nó cũng là một nhà cung cấp chủ yếu cho lĩnh vực vũ khí phòng thủ của Northrop, cung cấp nhiều chi tiết cho máy bay

ném bom Stealth. Boeing cũng đã phải đầu tư đáng kể vào các tài sản chuyên môn hóa để phục vụ cho nhu cầu của Northrop. Như vậy, hai công ty này đang ở vào thế phụ thuộc lẫn nhau. Boeing không bội ước với bất kỳ thỏa thuận giá nào với Northrop, bởi nó biết rằng Northrop cũng có thể đáp trả tương tự. Mỗi công ty đã giữ một con tin mà có thể sử dụng để bảo đảm chống lại sự bội ước đơn phương của bên kia trong các thỏa thuận giá.

Các cam kết tin cậy

Một cam kết tin cậy là một lời hứa có khả năng tin tưởng để hỗ trợ cho việc phát triển một mối liên hệ dài hạn giữa các công ty. Để hiểu được khái niệm cam kết có khả năng tin tưởng chúng ta hãy xem xét mối liên hệ giữa General Electric (GE) và IBM. GE là một trong những nhà cung cấp chính về các chip bán dẫn cho IBM, rất nhiều con chip được chuyên biệt hóa theo yêu cầu của IBM. Để đáp ứng nhu cầu cụ thể của IBM, GE đã phải đầu tư đáng kể vào các tài sản chuyên môn hóa, các tài sản này ít có giá trị với các nhu cầu khác. Hậu quả là GE đã phụ thuộc vào IBM và phải đối mặt với rủi ro IBM có thể sử dụng lợi thế này để đòi hỏi hạ thấp giá. Về lý luận, IBM có thể dự phòng nhu cầu của nó và đe dọa chuyển tới nhà cung cấp khác. Tuy nhiên, GE đã giảm rủi ro này bằng cách buộc IBM tham gia một cam kết mua các con chip của GE trong 10 năm. Hơn nữa, IBM đồng ý chia sẻ chi phí phát triển các con chip chuyên biệt, do đó giảm chi phí đầu tư của GE vào các tài sản chuyên môn hóa. Như vậy, bằng việc tự cam kết một cách công khai với một hợp đồng dài hạn và đặt một khoản tiền vào phát triển các con chip chuyên biệt hóa, IBM về cơ bản đã tạo ra một cam kết đáng tin cậy để mua sắm liên tục các con chip của GE.

Duy trì các nguyên tắc thị trường

Khi công ty tham gia vào mối liên hệ dài hạn nó có thể bị phụ thuộc vào đối tác kém hiệu quả. Bởi trong quan hệ này, đối tác không phải cạnh tranh với các tổ chức khác trên thị trường về lĩnh vực kinh doanh của công ty, đối tác có thể thiếu động cơ thúc đẩy hiệu quả chi phí. Do đó, khi công ty tham gia vào mối liên hệ hợp tác dài hạn nó nên chú ý áp dụng số nguyên tắc thị trường với đối tác của mình.

Công ty giữ cùng lúc hai thẻ sức mạnh. *Thứ nhất*, các hợp đồng dài hạn cũng phải định kỳ thương lượng lại, nói chung là khoảng định kỳ bốn hay 5 năm. Như vậy, đối tác biết rằng nếu họ thực hiện các cam kết không đầy đủ, công ty có thể từ chối tiếp tục duy trì hợp đồng. *Thứ hai*, sử dụng chính sách khai thác nguồn song song, đó là trường hợp công ty tham gia vào một hợp đồng với hai nhà cung cấp về cùng một chi tiết (Ví dụ như Toyota đã làm). Cách này cho phép công ty có một hàng rào chống lại sự ngang ngạnh có thể có ở mỗi nhà cung cấp, mỗi bên cũng nhận thức rằng nếu không chiều theo sự thỏa thuận, công ty kia có thể chuyển toàn bộ hoạt động kinh doanh sang đối tác khác. Điều đe dọa này ít khi rõ ràng, bởi vì điều đó sẽ đi ngược lại tinh thần của việc tạo dựng mối liên hệ lâu dài. Song nhận thức về việc khai thác nguồn song song là đưa một yếu tố của nguyên tắc thị trường vào mối liên hệ, ra hiệu cho các nhà cung cấp hiểu rằng nếu cần thiết, họ có thể bị thay thế lập tức.

Tóm lại, bằng việc thiết lập các cam kết có thể tin cậy hay bằng việc giữ các con tin, các công ty có khả năng sử dụng những hợp đồng dài hạn để giành được nhiều giá trị tương ứng với hội nhập dọc,

mà không phải chịu các chi phí quản lý của việc hội nhập dọc chính thức. Qua đây, cũng lưu ý rằng hệ thống JIT ngày càng trở nên quan trọng như là một cách thức để giảm chi phí và nâng cao chất lượng làm tăng sức ép thúc đẩy các công ty tham gia vào các thỏa thuận dài hạn trong nhiều ngành. Các thỏa thuận này có thể ngày càng phổ biến trong tương lai. Tuy nhiên, khi một thỏa thuận như vậy không thể thực hiện được công ty có thể phải viện đến một sự hội nhập dọc chính thức.

6.3.4. Khai thác nguồn bên ngoài chiến lược và công ty ảo.

Đối lập với hội nhập dọc là khai thác nguồn sáng tạo giá trị từ bên ngoài gồm các nhà thầu phụ. Trong những năm gần đây, rõ ràng có một sự dịch chuyển các hoạt động không cốt lõi của nhiều doanh nghiệp đến ra bên ngoài. Quá trình này thường bắt đầu khi công ty nhận ra đâu là các hoạt động sáng tạo giá trị đang làm nền tảng lợi thế cạnh tranh của mình (khả năng gây khác biệt hay các năng lực cốt lõi). Ý tưởng chung trong tình thế như vậy là sẽ giữ các hoạt động tạo giá trị cốt lõi này trong công ty. Sau đó, các hoạt động còn lại sẽ được xem xét xem có thể có các nhà cung cấp thực một cách hữu hiệu và hiệu quả những hoạt động này hơn so với công ty hay không. Nếu có thể, các hoạt động này sẽ được đưa đến các nhà cung cấp. Mỗi quan hệ giữa công ty và các nhà cung cấp thường được xây dựng như các mối liên hệ hợp đồng dài hạn, mặc dù trong một số trường hợp có thể dựa trên cơ sở đấu giá cạnh tranh. *Thuật ngữ công ty ảo dùng để mô tả các công ty theo đuổi việc khai thác các nguồn ngoại lực chiến lược.*

Trong những năm gần đây, Xerox đã dựa nhiều vào khai thác nguồn ngoại lực chiến lược. Công ty đã xác định năng lực gây khác biệt của nó liên quan đến thiết kế và chế tạo hệ thống máy phô tô copy. Để giảm chi phí thực hiện các hoạt động không cốt lõi, Xerox đã đưa ra cho các công ty khác thực hiện nhiều hoạt động. Ví dụ, Xerox có các hợp đồng 3,2 triệu USD với Electronic Data System (EDS) trong các hợp đồng đó EDS vận hành tất cả mạng viễn thông và máy tính nội bộ của Xerox. Như một bộ phận cấu thành của mối liên hệ này, 1700 nhân viên của Xerox đã chuyển sang EDS. Bởi vì, mối liên hệ này gắn EDS với việc đầu tư đáng kể vào các tài sản chuyên môn hóa, Xerox đã làm cho nó trở thành một liên minh hợp tác dài hạn.

Ví dụ khác là trường hợp của NIKE, hãng chế tạo giày thể thao lớn nhất thế giới, đã đưa ra bên ngoài tất cả các hoạt động chế tạo cho các đối tác Châu Á, trong khi giữ lại năng lực cốt lõi về marketing và thiết kế sản phẩm trong các doanh nghiệp của nó.

Khai thác nguồn ngoại lực chiến lược có một số lợi thế. *Thứ nhất*, nhờ đưa các hoạt động không cốt lõi ra bên ngoài cho các nhà cung cấp đang thực hiện các hoạt động cụ thể này hiệu quả hơn, công ty có thể giảm chi phí cho mình. *Thứ hai*, bằng việc khai thác các hoạt động sáng tạo giá trị cốt lõi của nhà cung cấp có năng lực gây khác biệt về một hoạt động cụ thể, công ty có thể tạo ra khả năng gây khác biệt tốt hơn ở sản phẩm cuối cùng của mình. Tin chắc rằng, một khi công ty không bị vướng bận bởi các nhà cung cấp nội bộ, nó có thể chuyển đổi dễ dàng các hoạt động sáng tạo giá trị không cốt lõi giữa các nhà cung cấp để thích ứng một cách dễ dàng.

Tuy nhiên, cũng cần phải nhận thức một cách đầy đủ những bất lợi của việc khai thác các nguồn ngoại lực chiến lược. Khi khai thác nguồn ngoại lực về một hoạt động, công ty có thể mất đi cả khả

năng học tập từ hoạt động đó và cơ hội chuyển nó thành một khả năng gây khác biệt mới. Sau đó, có công ty có thể gặp rủi ro là sự thiếu vắng chức năng nào đó dễ dẫn công ty vào thế bất lợi chiến lược, đặc biệt là khi chức năng đó trở thành đặc tính cạnh tranh quan trọng trên thị trường. Một tai hại nữa là khi lạm dụng các nguồn ngoại công ty có thể trở nên quá phụ thuộc vào một nhà cung cấp nào đó. Trong dài hạn, điều này có thể làm công ty bị tổn thương nếu sự thực hiện của nhà cung cấp trở nên xấu đi, hay khi nhà cung cấp sử dụng năng lực của họ để yêu cầu công ty mức giá cao hơn. Một điều khác liên quan, đó là sự hăng hái sử dụng chiến lược khai thác nguồn ngoại lực, công ty có thể đi quá xa đến mức khai thác cả các hoạt động sáng tạo giá trị là trọng tâm cho việc duy trì các lợi thế cạnh tranh cho mình. Làm như vậy, họ có thể mất đi khả năng kiểm soát sự phát triển của một năng lực trong tương lai, và dẫn đến hậu quả suy giảm hiệu suất. Điều này không có nghĩa là không nên theo đuổi chiến lược khai thác ngoại lực, mà hàm ý cơ bản là nhắc nhở cho các nhà quản trị nên xem xét cẩn thận thiệt hơn của chiến lược này trước khi theo đuổi nó.

6.4. ĐA DẠNG HÓA

Lựa chọn lớn thứ ba với một công ty khi nó chọn lựa các lĩnh vực kinh doanh của mình để cạnh tranh là đa dạng hóa. Có nhiều lý do để công ty chọn chiến lược đa dạng hoá. Nói chung, chiến lược đa dạng hoá thường hướng tới mục tiêu gia tăng giá trị. Chiến lược đa dạng hoá thành công sẽ tạo ra giá trị cho công ty nhờ việc tạo ra những điều kiện cho phép các đơn vị kinh doanh của công ty áp dụng các chiến lược cấp kinh doanh làm tăng thu nhập giảm chi phí. Chiến lược đa dạng hoá cũng còn xuất phát từ lý do làm tăng sức mạnh thị trường tương đối so với đối thủ. Như chúng ta đã biết, điều này thông thường gắn với hội nhập dọc. Cũng có nhiều lý do khác để sử dụng đa dạng hoá mà có thể không gắn với mục tiêu tăng giá trị. Trên thực tế đa dạng hoá, cũng có thể có các hiệu ứng không rõ ràng làm tăng chi phí, giảm thu nhập và giá trị của doanh nghiệp. Các lý do này bao gồm cả đa dạng hoá để tăng sức mạnh cạnh tranh của công ty và theo cách đó làm giảm sức mạnh của đối thủ, (như làm giảm lợi thế của hãng khác bằng việc mua lại các điểm phân phối tương tự), đa dạng hoá cũng là để mở rộng phạm vi của tổ hợp các đơn vị kinh doanh, phần nào giảm bớt rủi ro. Bởi vì đa dạng hoá có thể làm tăng quy mô của công ty và theo đó làm tăng thù lao cho các nhà quản trị, nên nó cũng trở thành động lực bên trong của các nhà quản trị. Đến một mức độ nào đó nó có thể có tác dụng làm trung hoà hay có thể làm giảm giá trị.

Có hai loại đa dạng hóa chủ yếu, đó là đa dạng hóa liên quan và đa dạng hóa không liên quan. *Đa dạng hóa liên quan* là việc đa dạng hóa vào hoạt động kinh doanh mới mà có liên quan với hoạt động hay các hoạt động kinh doanh hiện tại, bằng sự tương đồng một hay nhiều bộ phận trong chuỗi giá trị của mỗi hoạt động. Thông thường, các liên kết này dựa trên sự tương đồng về chế tạo, marketing, hay công nghệ. Việc đa dạng hóa của Philip Morris vào ngành bia với sự mua lại Miller Brewing là một ví dụ về đa dạng hóa liên quan, bởi vì có sự tương đồng về marketing giữa kinh doanh bia và thuốc lá (cả hai là kinh doanh sản phẩm tiêu dùng trong đó thành công dựa vào các kỹ năng định vị nhãn hiệu). *Đa dạng hóa không liên quan* là đa dạng hóa vào lĩnh vực kinh doanh mới, mà không có liên quan rõ ràng với bất kỳ các lĩnh vực kinh doanh hiện có.

6.4.1. Tạo giá trị thông qua đa dạng hóa

Hầu hết các công ty tính đến đa dạng hóa ngay khi xuất hiện các nguồn lực tài chính dồi dào so với nguồn lực cần thiết để duy trì lợi thế cạnh tranh trong hoạt động kinh doanh ban đầu hay cốt lõi của họ. Điều đáng quan tâm là sẽ phải đầu tư các nguồn lực dư thừa này như thế nào để tạo ra giá trị. Các công ty đa dạng hóa có thể tạo giá trị bằng ba cách: (1) Thông qua quản trị nội bộ vượt trội, (2) bằng việc chuyển giao các năng lực giữa các hoạt động kinh doanh, (3) bằng việc thực hiện tính kinh tế về phạm vi.

Quản trị nội bộ vượt trội

Thuật ngữ quản trị nội bộ chỉ cách thức mà các nhà quản trị cấp cao của một công ty quản trị các đơn vị phụ thuộc và các cá nhân trong tổ chức. Trong công ty đa dạng hóa, các nhà quản trị cấp cao phải thực hiện quản trị phải một cách hữu hiệu công việc quản trị kinh doanh. Đa dạng hóa có thể tạo giá trị khi các giám đốc cấp cao của công ty quản trị các đơn vị kinh doanh khác nhau trong tổ chức tốt hơn so với trường hợp các hoạt động này thực hiện ở các công ty độc lập. Đó là điều không dễ thực hiện. Tuy nhiên, các quản trị cấp cao phải bằng cách nào đó phát triển các kỹ năng quản trị kinh doanh và thúc đẩy cho đầu não của các đơn vị kinh doanh này thực hiện hiệu suất vượt trội.

Xem xét các công ty thành công trong việc tạo giá trị thông qua quản trị nội bộ vượt trội nhận thấy có một số đặc điểm chung. *Thứ nhất là*, khuynh hướng xếp các đơn vị kinh doanh của công ty vào các bộ phận độc lập. Ví dụ, Tyco có các bộ phận cho những sản phẩm y tế dùng một lần, hệ thống an toàn, và lĩnh vực kinh doanh các chi tiết điện tử. *Thứ hai là*, khuynh hướng quản lý phi tập trung các bộ phận độc lập. Các nhà quản trị cấp cao không bị gắn với các hoạt động hàng ngày ở mỗi bộ phận, mà họ chỉ đặt ra các mục tiêu tài chính rất thách thức cho mỗi bộ phận, đánh giá kỹ lưỡng về mặt chiến lược của các nhà quản trị trong mỗi bộ phận để đạt được các mục tiêu đã đề ra, giám sát hiệu suất từng bộ phận, thúc đẩy các nhà quản trị quan tâm đến hiệu suất này. *Thứ ba là*, các cơ chế giám sát và kiểm soát nội bộ này liên kết với hệ thống trả lương khuyến khích lũy tiến, để thưởng công cho nhân sự của bộ phận vì việc đạt hay vượt các mục tiêu hiệu suất. Mặc dù chiến lược này có vẻ như tương đối dễ theo đuổi, nhưng trong thực tế nó cần các quản trị cấp cao rất giỏi để thực hiện điều đó.

Một biến thể của cách tiếp cận này là chiến lược tái cấu trúc hay mua lại, dựa trên cơ sở giả định rằng một công ty với hệ thống quản trị nội bộ vượt trội có thể tạo giá trị bằng việc mua lại các doanh nghiệp không hiệu quả, quản trị kém và cải thiện hiệu quả của chúng. Chiến lược này có thể xem như đa dạng hóa bởi vì công ty bị mua lại không phải ở trong cùng ngành với công ty mua lại.

Hiệu quả của công ty bị mua lại có thể cải thiện theo nhiều cách khác nhau. Trước hết, công ty mua lại thường thay nhóm quản trị cấp cao của công ty bị mua lại bằng một nhóm quản trị viên tích cực hơn. Sau đó, nhóm quản trị mới gợi ý bán tất cả các tài sản không sản xuất như máy bay cho quản trị, văn phòng công ty xa xỉ, và tinh giảm bộ máy quản lý. Họ cũng được động viên thâm nhập vào hoạt động kinh doanh đã mua lại để tìm ra các cách thức cải thiện hiệu quả, chất lượng, sự cải tiến và đáp ứng khách hàng. Hơn nữa, để động viên nhóm quản trị cấp cao mới và các nhân viên khác

của đơn vị bị mua lại thực hiện các hoạt động như vậy, việc tăng lương của họ nên gắn với cải thiện hiệu suất của đơn vị. Công ty mua lại nên thiết lập các mục tiêu hiệu suất cho công ty bị mua lại sao cho nó phải cải thiện đáng kể về hiệu quả hoạt động. Công ty cũng gợi ý cho nhóm quản trị cấp cao mới nhận thức rằng nếu không cải thiện hiệu suất phù hợp với các mục tiêu này trong một khoảng thời gian đã định họ có thể mất việc. Công ty mua lại thiết lập hệ thống lương thưởng như một động cơ thúc đẩy các nhà quản trị mới của công ty bị mua lại tìm kiếm các cách thức để cải thiện hiệu quả của đơn vị mình.

Chuyển giao các năng lực

Chiến lược đa dạng hóa của các công ty thường dựa trên cơ sở chuyển giao các năng lực để tìm ra các đơn vị kinh doanh mới liên quan đến hoạt động kinh doanh hiện có theo một hay nhiều chức năng sáng tạo giá trị - Ví dụ, quản trị vật liệu, quản trị marketing, chế tạo và nghiên cứu phát triển. Họ muốn tạo ra giá trị nhờ vào các kỹ năng gây khác biệt trong một hay nhiều chức năng sáng tạo giá trị để cải thiện vị thế cạnh tranh của đơn vị kinh doanh mới. Họ có thể dùng phương án mua lại một công ty trong một lĩnh vực kinh doanh khác nếu tin rằng một số kỹ năng của công ty bị mua lại này có thể cải thiện hiệu quả của các hoạt động sáng tạo giá trị hiện tại. Nếu thành công, sự chuyển giao năng lực như vậy có thể giảm thấp chi phí của việc tạo giá trị trong một hay nhiều đơn vị kinh doanh của công ty hay cho phép một hay nhiều đơn vị kinh doanh này thực hiện các chức năng sáng tạo giá nhờ sự gây khác biệt và giá tăng thêm.

Việc chuyển giao các kỹ năng marketing của Philip Morris tới Miller Brewing, có lẽ là một trong các ví dụ kinh điển về cách thức tạo giá trị qua chuyển giao các năng lực. Nhờ vào các kỹ năng định vị nhãn hiệu và marketing, Philip Morris đã đi tiên phong trong việc tung ra Miller Lite, một sản phẩm mà được coi là đã định nghĩa lại ngành bia và chuyển Miller từ vị trí thứ sáu đến vị trí thứ hai trong thị trường.

Để vận hành một chiến lược như vậy, các năng lực đang được chuyển giao phải bao gồm các hoạt động quan trọng đối với việc thiết lập một lợi thế cạnh tranh. Thường thường, tất cả các công ty như vậy cho rằng có một sự tương đồng nào đó là đủ để tạo giá trị. Việc GM mua lại Hughes Aircraft đơn giản chỉ bởi vì các nhà chế tạo ô tô đang đi vào lĩnh vực điện tử, còn Hughes thì đã từng liên quan đến lĩnh vực này. Có lẽ, đây là hành động điên rồ vì đã ước lượng quá mức tính tương đồng giữa các đơn vị kinh doanh. Đến nay, việc mua lại đã thất bại, việc này không hề đem lại bất kỳ lợi ích mong muốn nào cho GM, vị thế cạnh tranh của nó không hề cải thiện.

Trong kỷ nguyên công nghệ, có một nhóm các công ty đã tạo ra năng lực đòn bẩy như một phong cách sống. Nhóm này bao gồm, 3M, Hewlett Packard, Canon, và Thermo Electron (được mô tả trong tình huống kết thúc). Mỗi công ty trong số này, đã phát triển một bộ kỹ năng nhất định (các năng lực) mà sau đó họ gây tác động đòn bẩy đến các sản phẩm mới trong lĩnh vực đa dạng hoá. Ví dụ Canon khởi đầu như một nhà chế tạo máy ảnh, để thành công trong thị trường này Canon đã phát triển các kỹ năng về cơ khí chính xác, quang học và vi điện tử. Kết quả là Canon nhờ bộ kỹ năng này để sản xuất một phổ sản phẩm rộng hướng đến các thị trường khác nhau, bao gồm máy

fax, máy in laser, máy scan và photo copy. Ở đây giá trị phát sinh bởi việc vận dụng các kỹ năng đã được phát triển để hỗ trợ một cơ hội kinh doanh rồi lại vận dụng tới một cơ hội khác.

Tính kinh tế về phạm vi

Việc chia sẻ các nguồn lực như nhà xưởng chế tạo, các kênh phân phối, các chiến dịch quảng cáo, và chi phí R&D cho hai hay nhiều hơn các đơn vị kinh doanh sẽ giành được ưu thế tính kinh tế của phạm vi. Mỗi đơn vị kinh doanh tham gia chia sẻ nguồn lực sẽ phải đầu tư ít hơn vào chức năng được chia sẻ. Ví dụ chi phí quảng cáo của General Electric, bán hàng và các dịch vụ hỗ trợ khác cho các thiết bị điện tử của nó thấp bởi vì chi phí này đã được phân bổ cho một phổ rộng các sản phẩm. Tương tự, một trong những động cơ đằng sau cuộc sáp nhập năm 1998 giữa Citicorp và Travelers thành Citigroup đó là nó sẽ cho phép Travelers bán các sản phẩm bảo hiểm và các dịch vụ tài chính thông qua mạng lưới ngân hàng bán lẻ của Citicorp. Mặt khác, sự sáp nhập còn giúp cả nhóm sử dụng tốt hơn tài sản hiện có- đó là mạng lưới ngân hàng bán lẻ.

Nắm được sự liên quan giữa tính kinh tế của phạm vi và tính kinh tế của qui mô là một điều quan trọng. Ví dụ, bằng việc tạo ra các bộ phận cho hoạt động lắp ráp của hai hoạt động kinh doanh riêng biệt, một nhà máy chế tạo các bộ phận có thể hoạt động với mức độ huy động năng lực sản xuất cao hơn, do đó việc thực hiện tính kinh tế về qui mô góp phần thêm vào tính kinh tế về phạm vi. Như vậy, một chiến lược đa dạng hoá dựa vào tính kinh tế của phạm vi có thể giúp một công ty đạt tới vị thế chi phí thấp trong mỗi đơn vị kinh doanh của công ty. Do đó, đa dạng hoá để thực hiện tính kinh tế về phạm vi có thể là cách thức thích hợp để hỗ trợ chiến lược chung cấp đơn vị kinh doanh về dẫn đạo chi phí.

Tuy nhiên, giống như sự chuyển giao về năng lực, đa dạng hoá nhằm vào tính kinh tế về phạm vi chỉ có thể đạt được khi giữa một hay nhiều đơn vị kinh doanh có những sự tương tự đáng kể về các chức năng tạo giá trị của các hoạt động mới và hiện tại trong công ty. Hơn nữa, các nhà quản trị cần nhận thức rằng chi phí quản lý cho những phối hợp cần thiết để đạt được tính kinh tế về phạm vi trong một công ty thường vượt những gì mà chiến lược này có thể đem lại. Vì vậy, chỉ nên theo đuổi chiến lược này khi sự chia sẻ có thể sinh ra một lợi thế cạnh tranh đáng kể trong một hay nhiều đơn vị kinh doanh của công ty.

Các hoạt động kinh doanh giấy và băng vệ sinh của Procto&Gamble là một ví dụ tốt nhất về việc thực hiện tính kinh tế của phạm vi. Các hoạt động kinh doanh này chia sẻ chi phí cho việc thu mua nguyên vật liệu (như giấy) và phát triển công nghệ cũng như sản phẩm mới. Hơn nữa, sự liên kết các lực lượng bán cho cả hai sản phẩm này trong các siêu thị, vận chuyển cả hai dòng sản phẩm này chung trong một hệ thống phân phối. Sự chia sẻ nguồn lực này đã cho cả hai đơn vị kinh doanh một lợi thế chi phí cho phép họ có chi phí thấp hơn các đối thủ đa dạng hoá kém hơn.

6.4.2. Chi phí quản lý và giới hạn của đa dạng hoá

Trong khi sự đa dạng hoá có thể tạo ra giá trị cho một công ty, song cũng có nhiều ý kiến trái ngược nhau. Ví dụ, bằng một nghiên cứu về đa dạng hoá của 33 công ty lớn của Mỹ trong thời kỳ 15 năm, Michael Porter đã quan sát thấy các công ty đã phải rũ bỏ nhiều đơn vị mà họ đã từng mua lại để đa dạng hoá hơn là số đơn vị mà họ đang giữ lại. Ông kết luận rằng các chiến lược đa dạng

hoá của hầu hết các công ty đã tiêu hao nhiều giá trị hơn so với phần giá trị nó tạo ra. Nói chung, một số lớn các nghiên cứu cũng đi đến cùng kết luận cho rằng *mở rộng đa dạng hoá có khuynh hướng làm giảm đi hơn là cải thiện khả năng sinh lợi của công ty.*

Chi phí quản lý vượt quá giá trị mà chiến lược đa dạng hoá đã tạo ra là một nguyên nhân khiến chiến lược này thất bại trên phương diện thực hiện mục tiêu tăng giá trị là do. Mức chi phí quản lý là một hàm số của hai nhân tố: Số lượng các đơn vị trong danh mục đơn vị kinh doanh của công ty; và mức độ phối hợp giữa các đơn vị khác nhau trong công ty để thực hiện giá trị từ chiến lược đa dạng hoá.

Số lượng các đơn vị kinh doanh.

Số lượng các đơn vị kinh doanh trong danh mục của một công ty càng lớn càng gây khó khăn cho các nhà quản trị công ty nắm được tính phức tạp của mỗi đơn vị kinh doanh. Đơn giản là bởi vì các nhà quản trị không có đủ thời gian để xử lý tất cả các thông tin cần thiết để tác động đến kế hoạch chiến lược của mỗi đơn vị kinh doanh. Vấn đề này bắt đầu phát sinh ở General Electric vào năm 1970. Khi mà giám đốc điều hành Reg Jones lưu ý:

‘Tôi cố gắng xem xét mỗi bản kế hoạch một cách chi tiết nhất. Cố gắng này lấy đi vô số thời gian và đặt một gánh nặng khủng khiếp lên vai giám đốc điều hành. Sau đó tôi nhận ra rằng dù cho tôi có làm việc chăm chỉ như thế nào đi nữa tôi cũng không thể hiểu biết một cách sâu sắc kế hoạch của hơn bốn chục đơn vị kinh doanh lẻ tẻ của công ty.’

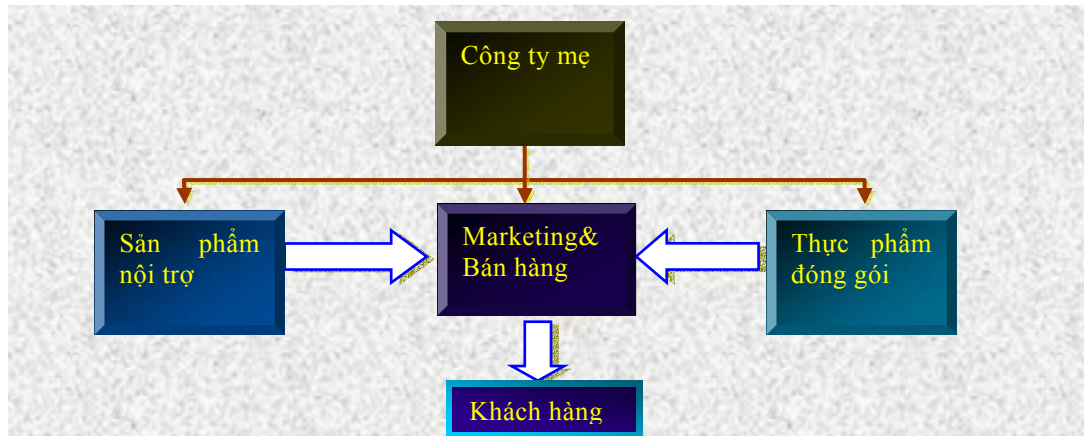
Quá tải thông tin trong các công ty đa dạng hoá rộng rãi có thể đưa quản trị cấp công ty đến các quyết định phân phối nguồn lực chỉ dựa trên các phân tích hời hợt về vị thế của mỗi đơn vị kinh doanh. Ví dụ, một đơn vị kinh doanh hứa hẹn lại không được cấp đủ vốn đầu tư, trong khi các đơn vị kinh doanh khác lại nhận quá nhiều so với khả năng tái đầu tư một cách có lợi cho hoạt động của nó. Hơn nữa, sự thiếu hiểu biết về các hoạt động của quản trị cấp công ty có thể tăng cơ hội để các nhà quản trị cấp đơn vị kinh doanh lừa dối các nhà quản trị cấp công ty. Ví dụ, các nhà quản trị cấp đơn vị kinh doanh có thể đổ lỗi thực hiện yếu kém cho các điều kiện cạnh tranh khó khăn, ngay cả khi thực chất là do quản trị yếu kém. Như vậy, sự quá tải thông tin gây ra sự kém hiệu quả đáng kể trong các công ty đa dạng hoá rộng rãi, nó là tiêu tan các giá trị do đa dạng hoá tạo ra. Sự kém hiệu quả thể hiện qua việc nguồn ngân quỹ trong phạm vi công ty và thất bại trong việc quản trị công ty, thất bại trong việc khuyến khích và thưởng các hành vi tích cực tìm kiếm lợi nhuận của các nhà quản trị cấp đơn vị kinh doanh. Sự kém hiệu quả phát sinh từ quá tải thông tin có thể xem như một bộ phận của chi phí quản lý trong mở rộng đa dạng hoá. Tất nhiên, các chi phí này có thể giảm đến mức có thể kiểm soát nếu một công ty giới hạn phạm vi đa dạng hoá của nó.

Kết hợp giữa các đơn vị kinh doanh.

Cả việc chuyển giao các năng lực gây khác biệt và việc đạt được tính kinh tế về phạm vi đòi hỏi sự phối hợp chặt chẽ giữa các đơn vị kinh doanh. Cơ chế quản lý cần thiết cho sự phối hợp này gây ra chi phí quản lý.

Tuy nhiên, vấn đề sẽ trầm trọng hơn nếu chi phí quản lý tăng đáng kể lại do công ty thiếu khả năng nhận diện những đóng góp lợi nhuận riêng của mỗi đơn vị kinh doanh, trong khi nó lại đang chia sẻ nguồn lực với các đơn vị kinh doanh khác trong nỗ lực nhằm đạt được tính kinh tế về phạm vi.

Hình 6-4: Sử dụng chung bộ phận Marketing & bán hàng



Hãy xem xét một công ty có hai đơn vị kinh doanh - một đơn vị sản xuất sản phẩm nội trợ (như nước rửa chén và xà phòng giặt), một đơn vị khác thì sản xuất thực phẩm đóng gói. Sản phẩm của cả hai đơn vị kinh doanh đều phân phối qua siêu thị. Để hạ thấp chi phí của việc sáng tạo giá trị, công ty mẹ quyết định góp chung các chức năng marketing và bán hàng của mỗi đơn vị kinh doanh. Việc góp chung cho phép các đơn vị kinh doanh chia sẻ chi phí của cùng một lực lượng bán (một lực lượng bán có thể bán cả sản phẩm của cả hai đơn vị) và nhận được sự tiết kiệm chi phí từ việc sử dụng chung cùng một hệ thống phân phối vật chất. Cấu trúc tổ chức cần thiết để đạt được điều này có thể tương tự như mô tả trong hình 6-4. Công ty được tổ chức thành ba bộ phận: bộ phận sản phẩm nội trợ, bộ phận thực phẩm đóng gói, và bộ phận marketing.

Mặc dù, sự sắp đặt như vậy có thể tạo giá trị, song nó cũng có thể phát sinh các vấn đề về kiểm soát và làm tăng chi phí quản lý. Ví dụ, nếu sự thực hiện ở bộ phận sản phẩm nội trợ bắt đầu suy giảm, việc xác định xem ai sẽ phải chịu trách nhiệm, - người quản trị bộ phận sản phẩm nội trợ hay thực phẩm đóng gói- là một công việc khó khăn. Thực vậy, mỗi bộ phận có thể sẽ đổ thừa cho bộ phận kia về việc thực hiện yếu kém: Bộ phận sản phẩm nội trợ đổ lỗi cho các chính sách marketing của bộ phận marketing, ngược lại, bộ phận marketing lại đổ lỗi cho bộ phận sản xuất sản phẩm nội trợ đã làm ra chất lượng sản phẩm kém, chi phí cao. Mặc dù những vấn đề đại loại như thế này có thể giải quyết nếu quản trị công ty kiểm toán một cách trực tiếp các hoạt động của cả hai bộ phận sản xuất, nhưng làm như vậy lại tốn kém cả về thời gian lẫn các nỗ lực quản trị.

Bây giờ bạn hãy tưởng tượng tình thế trong đó công ty đang cố tạo ra giá trị bằng việc chia sẻ các nguồn lực R&D, chế tạo và marketing cho 10 đơn vị kinh doanh chứ không phải là chỉ có hai. Rõ ràng, các vấn đề trách nhiệm có thể trở nên hết sức tồi tệ. Quả thực, điều đó sẽ trở nên sâu sắc đến các mức mọi nỗ lực gắn trách nhiệm đều chỉ gây ra sự quá tải thông tin nghiêm trọng trong cho quản trị công ty. Khi điều này xuất hiện, quản trị công ty sẽ mất đi sự kiểm soát công ty một cách

có hiệu lực. Nếu trách nhiệm không thể chỉ ra, hậu quả mà công ty gánh chịu có thể là do các quyết định phân bổ nguồn lực yếu kém, do sự yếu kém tổ chức ở cấp cao và cấp quản trị công ty thiếu khả năng khuyến khích các hành vi tích cực tìm kiếm lợi nhuận ở những nhà quản trị cấp đơn vị kinh doanh. Toàn bộ sự kém hiệu quả này có thể được xem như một bộ phận chi phí quản lý của đa dạng hoá để thực hiện tính kinh tế của phạm vi.

Các giới hạn của đa dạng hoá

Đa dạng hoá có thể tạo giá trị cho một công ty, song điều này cũng không thể tránh khỏi các chi phí quản lý. Trong trường hợp hội nhập dọc, sự tồn tại của chi phí quản lý đặt ra một giới hạn về mức độ đa dạng hoá mà công ty có thể theo đuổi. *Chiến lược đa dạng hoá của một công ty chỉ có ý nghĩa khi giá trị mà nó tạo ra lớn hơn chi phí quản lý để phối hợp các hoạt động kinh doanh do sự bành trướng phạm vi của tổ chức.*

Một lần nữa nhắc lại rằng số lượng các đơn vị kinh doanh trong công ty càng lớn càng yêu cầu sự phối hợp các giữa chúng và càng tăng chi phí quản lý. Vì thế một công ty có hai mươi đơn vị kinh doanh, tất cả các đơn vị này phải cố chia sẻ nguồn lực sẽ phát sinh chi phí quản lý lớn hơn so với công ty chỉ có mười đơn vị và không có đơn vị nào phải chia sẻ các nguồn lực. Hàm ý của mối liên hệ này quá rõ ràng. Đặc biệt, số các đơn vị kinh doanh trong danh mục của công ty càng lớn càng yêu cầu sự phối hợp giữa chúng và càng nhiều khả năng để giá trị tạo ra bởi đa dạng hoá không theo kịp các chi phí phát sinh bởi chiến lược này. Khi điều này xuất hiện, nghĩa là công ty đạt đến một giới hạn khả năng sinh lợi của phạm vi đa dạng hoá. Tuy nhiên, nhiều công ty vẫn cố tiếp tục đa dạng hoá vượt quá giới hạn này và hiệu suất của họ giảm xuống. Để giải quyết vấn đề này các công ty như vậy phải giảm phạm vi của nó bằng cách cắt giảm bớt.

6.4.3. Thất bại của đa dạng hoá

Đa dạng hoá gặp phải không ít thất bại trong việc làm tăng giá trị. Thực tế cho thấy nhiều công ty đã sai lầm ngay trong mục tiêu của đa dạng hoá. Điều này đặc biệt đúng đối với ý định đa dạng hoá nhằm pha trộn rủi ro hay đạt mức tăng trưởng cao hơn, hai lý do thường được các nhà quản trị viện dẫn cho đa dạng hoá.

Lý lẽ biện hộ cho mục đích pha trộn rủi ro là đa dạng hoá sẽ có tác dụng pha trộn các dòng thu nhập có tương quan không hoàn toàn để tạo ra một dòng thu nhập ổn định. Người ta cho rằng khi bù trừ rủi ro, thì dòng thu nhập sẽ ổn định hơn, giảm rủi ro vỡ nợ và đó chính là quan tâm tối thượng của người chủ doanh nghiệp.

Tuy nhiên nhận thức giản đơn như vậy đã bỏ qua hai nhân tố. Thứ nhất, các cổ đông có thể dễ dàng tránh rủi ro vốn có trong việc giữ chứng khoán cá biệt bằng việc đa dạng danh mục chứng khoán của họ, và họ có thể làm như vậy với chi phí thấp hơn nhiều so với công ty. Vậy thì, không phải vì quan tâm tối thượng của tối thượng của cổ đông, mà công ty phải cố gắng đa dạng hoá để rồi phải gánh chịu hiệu suất sử dụng các nguồn lực kém cỏi. Thứ hai, nghiên cứu sâu về chủ đề này cho thấy rằng đa dạng hoá không phải là cách thức rất hiệu quả để bù trừ rủi ro. Chu kỳ kinh doanh của các ngành khác nhau không phải là điều có thể dễ dàng tiên đoán, trong bất kỳ trường hợp nào tác

động của chúng đến lợi nhuận thường ít quan trọng hơn là sự suy sụp của nền kinh tế, mà chính điều này lại tác động một cách đồng loạt lên các ngành.

Lý do thứ hai của đa dạng hoá là tăng trưởng cao hơn, đây không phải là một chiến lược chặt chẽ bởi vì bản thân sự tăng trưởng không nhất thiết bao hàm sự tạo giá trị. Tăng trưởng nên xét một tác dụng phụ mà không phải là mục tiêu của một chiến lược đa dạng hoá. Tuy nhiên, đôi khi các công ty đã đa dạng hoá chỉ vì lý do tăng trưởng.

6.4.4. Đa dạng hoá liên quan và không liên quan

Một vấn đề quan trọng mà công ty phải giải quyết là đa dạng hoá vào một lĩnh vực kinh doanh hoàn toàn mới hay các đơn vị kinh doanh có liên quan với các đơn vị kinh doanh hiện có bởi tính tương đồng của chuỗi giá trị. Có sự khác biệt giữa đa dạng hoá liên quan và không liên quan. Theo định nghĩa, công ty đa dạng hoá liên quan có thể tạo giá trị bởi việc chia sẻ các nguồn lực và chuyển giao các năng lực giữa những đơn vị kinh doanh. Nó có thể thực hiện trong một vài quá trình tái cấu trúc. Ngược lại, vì không có tính tương đồng giữa chuỗi giá trị của các hoạt động kinh doanh không liên quan, một công ty đa dạng hoá không liên quan không thể tạo giá trị bằng cách chia sẻ các nguồn lực hay chuyển giao năng lực. Đa dạng hoá không liên quan có thể tạo giá trị chỉ bởi việc theo đuổi một chiến lược mua lại và tái cấu trúc.

Trong so sánh với đa dạng hoá không liên quan, đa dạng hoá liên quan có nhiều cách tạo giá trị hơn, nên đường chiến lược này thường được ưu tiên hơn. Hơn nữa, với đa dạng hoá liên quan, các công ty đang dịch chuyển vào những lĩnh vực mà các nhà quản trị của họ có ít nhiều sự hiểu biết, nên chiến lược này cũng thường được xem là ít rủi ro hơn. Những lý lẽ này có thể giải thích cho hiện tượng hầu hết các công ty đa dạng hoá thuộc về dạng đa dạng hoá liên quan.

Nhiều nghiên cứu cho thấy các công ty đa dạng hoá liên quan thường có mức sinh lợi biên cao hơn so với các công ty đa dạng hoá không liên quan. Có thể giải thích như thế nào khi các công ty đa dạng hoá liên quan lại có lợi hơn so với đa dạng hoá không liên quan. Câu trả lời thật đơn giản. Chi phí quản lý phát sinh do số lượng các đơn vị kinh doanh trong danh mục của công ty và phạm vi kết hợp cần thiết giữa các đơn vị kinh doanh khác nhau để thực hiện giá trị từ chiến lược đa dạng hoá. Một công ty đa dạng hoá không liên quan không nhất thiết phải phối hợp giữa các đơn vị kinh doanh, như vậy nó chỉ phải đối phó với chi phí quản lý phát sinh từ số lượng các đơn vị kinh doanh trong danh mục. Ngược lại, trong công ty đa dạng hoá liên quan cần phải đạt được sự phối hợp giữa các đơn vị kinh doanh khi nó thực hiện giá trị thông qua chia sẻ nguồn lực và chuyển giao các kỹ năng. Do đó, các công ty đa dạng hoá liên quan phải đối phó với chi phí phát sinh cả từ số các đơn vị trong danh mục và sự kết hợp các đơn vị. Như vậy, mặc dù đúng là các công ty đa dạng hoá liên quan có thể có nhiều cách để tạo giá trị hơn so với các công ty đa dạng hoá không liên quan nhưng họ phải chịu chi phí quản lý cao hơn để làm việc đó. Các chi phí cao hơn này có thể lấy bớt đi từ lợi ích cao hơn mà nó mới tạo ra, làm cho chiến lược không sinh lợi hơn so với chiến lược đa dạng hoá không liên quan. Bảng 7-1 liệt kê các nguồn tạo giá trị

Bảng 6-1 So sánh các đa dạng hoá liên quan và không liên quan

Chiến lược	Cách thức tạo giá trị	Nguồn phát sinh chi phí
Đa dạng hoá liên quan	Tái cấu trúc Chuyên giao các kỹ năng	Số lượng đơn vị kinh doanh Tính kinh tế của phạm vi
Đa dạng hoá không liên quan	Tái cấu trúc	Số lượng các đơn vị kinh doanh

Như vậy, làm thế nào để công ty chọn giữa chiến lược đa dạng hoá liên quan và không liên quan? Điều đó tùy thuộc vào việc so sánh giữa giá trị tăng thêm tương ứng và chi phí quản lý liên quan với mỗi chiến lược. Trong việc so sánh này, nên lưu ý rằng các cơ hội tạo giá trị từ đa dạng hoá liên quan là một hàm số của việc mở rộng tính tương đồng giữa các kỹ năng cần thiết để cạnh tranh trong hoạt động kinh doanh cốt lõi và các kỹ năng cần thiết để cạnh tranh trong các lĩnh vực thương mại và công nghiệp khác. Nếu các kỹ năng của công ty được chuyên môn hoá đến mức làm cho nó khó ứng dụng ra bên ngoài lĩnh vực kinh doanh cốt lõi, nó sẽ có rất ít cơ hội để đa dạng hoá liên quan. Ví dụ, do tính tương đồng giữa sản xuất thép và các hoạt động thương mại công nghiệp khác rất ít, hầu hết các công ty thép đã đa dạng hoá vào các ngành không liên quan. Vậy, khi nào thì các công ty vượt ra bên ngoài lĩnh vực kinh doanh cốt lõi? Câu trả lời là, khi các công ty có các kỹ năng chuyên môn hoá thấp, họ có thể tìm được nhiều hơn các cơ hội đa dạng hoá liên quan bên ngoài hoạt động cốt lõi. Ví dụ, các công ty hoá chất (như Dow Chemical và Dupont) và các công ty cơ điện (như General Electric). Do đó, các cơ hội để họ tạo giá trị thông qua đa dạng hoá liên quan nhiều hơn.

Như vậy, một cách phổ biến các công ty hướng vào đa dạng hoá liên quan khi (1) các kỹ năng cốt lõi của công ty là thích hợp với một phạm vi rộng rãi các tình thế thương mại công nghiệp khác nhau và (2) chi phí quản lý của việc thực thi không vượt quá giá trị có thể được tạo ra nhờ chia sẻ nguồn lực và chuyển giao kỹ năng. Điều kiện thứ hai chỉ có khả năng tiến hành cho các công ty đa dạng hoá ở mức vừa phải. Đa dạng hoá liên quan ở mức cao, chi phí quản lý có thể sẽ lấy đi giá trị được tạo ra nhờ đa dạng hoá và lúc đó chiến lược có thể không có lợi.

Cũng theo logic đó, công ty tập trung vào đa dạng hoá không liên quan khi (1) các kỹ năng hoạt động cốt lõi của công ty được chuyên môn hoá cao và ít có ứng dụng ra ngoài chức năng cốt lõi của công ty; (2) quản trị cấp cao của công ty có kinh nghiệm trong việc mua và xoay chuyển các đơn vị kinh doanh yếu kém; và (3) chi phí quản lý của việc thực thi không vượt quá giá trị được tạo ra bởi việc theo đuổi một chiến lược tái cấu trúc. Tuy nhiên, điều kiện thứ ba không thích hợp với các công ty đa dạng hoá cao độ. Như vậy, không có vấn đề gì khi công ty theo đuổi chiến lược đa dạng hoá liên quan hay không liên quan, sự tồn tại của chi phí quản lý cho thấy có những hạn chế thực tế đối với mức độ đa dạng hoá một cách có lợi.

6.5. CÁC LIÊN MINH CHIẾN LƯỢC

Đa dạng hoá có thể không có lợi chủ yếu là do chi phí quản lý liên quan đến việc thực thi chiến lược. Vì thế, có một cách để thực hiện giá trị liên quan đến đa dạng hoá, mà không cần phải chịu cùng mức chi phí quản lý, đó là tham gia vào một liên minh chiến lược với một công ty khác để khởi sự một liên doanh mới.

Trong bối cảnh này, các liên minh chiến lược chủ yếu là những thoả thuận giữa hai hay nhiều công ty để chia sẻ rủi ro, chi phí, và lợi ích liên quan đến việc phát triển các cơ hội kinh doanh mới. Nhiều liên minh chiến lược được tạo lập như là các liên doanh chính thức trong đó mỗi bên chiếm một phần vốn góp. Các liên minh khác được tạo lập theo cách của một hợp đồng dài hạn giữa các công ty trong đó họ chấp nhận thực hiện các hoạt động liên kết mà các bên cùng có lợi. Các thoả thuận làm việc với nhau hay các dự án liên doanh R&D thường ở theo hình thức này.

Các liên minh chiến lược là một lựa chọn có thể chấp nhận khi một công ty muốn tạo giá trị bằng việc chuyển giao các năng lực hay chia sẻ nguồn lực giữa các đơn vị kinh doanh đa dạng hoá để thực hiện tính kinh tế của phạm vi. Các liên minh tạo ra cho công ty một khuôn khổ có thể chia sẻ các nguồn lực cần thiết để thiết lập một đơn vị kinh doanh mới. Các liên minh chiến lược có thể là phương án cho phép các công ty trao đổi các kỹ năng bổ sung để tạo ra một loạt các sản phẩm mới. Ví dụ, xem xét liên minh giữa United Technologies và Dow Chemical để tạo ra các chi tiết composite trên cơ sở plastic cho ngành hàng không. United Technologies đã ở trong ngành này (nó đang sản xuất các máy bay trực thăng Sikorsky), và Dow Chemical có những kỹ năng để phát triển và chế tạo các composite plastic. Liên minh cần đến United Technologies để nó đóng góp các kỹ năng hàng không tiên tiến của nó và Dow Chemical có các kỹ năng phát triển và chế tạo composite để tạo ra một liên doanh trong đó mỗi bên góp 50% vốn. Liên doanh thực hiện nhiệm vụ phát triển, chế tạo, và marketing một phổ sản phẩm composite mới trong ngành hàng không. Thông qua liên minh, cả hai công ty đều tham gia vào lĩnh vực mới. Tóm lại, họ có thể có lợi liên quan tới đa dạng hoá liên quan mà không cần phải kết hợp các hoạt động một cách chính thức hoặc một mình gánh chịu chi phí cũng như rủi ro để phát triển sản phẩm mới.

Chi phí quản lý đã giảm không phải Dow Chemical cũng không phải bởi United Technologies mở rộng tổ chức của mình và cả hai công ty đều không phải kết hợp các việc chuyển giao kỹ năng nội bộ. Đúng hơn, do việc hợp nhất, liên doanh có thể hoạt động như một công ty độc lập và cả Dow và United Technologies đều nhận được tiền dưới hình thức cổ tức.

Tất nhiên, cũng có những sự không hài lòng trong những liên minh như vậy. Vì lợi nhuận phải bị chia sẻ với các đối tác tham gia, trong khi đó đa dạng hoá hoàn toàn một công ty được giữ toàn bộ lợi nhuận. Vấn đề khác nữa là khi một công ty tham gia vào một liên minh nó phải chấp nhận rủi ro có thể các mất các bí quyết với các đối tác liên minh, mà sau này, trong tương lai họ có thể sử dụng các bí quyết như thế để cạnh tranh trực tiếp với công ty.

Ví dụ nhận được các kinh nghiệm từ Dow Chemical về composite, United Technologies có thể huỷ bỏ liên minh và tự sản xuất các vật liệu cơ bản này. Tuy vậy, rủi ro đó cũng có thể giảm nếu Dow có một cam kết tin cậy từ United Technologies. Bằng việc tham gia vào một liên doanh, chứ không phải là một liên minh chặt chẽ. United Technologies đã phải đưa ra một cam kết như vậy bởi vì nó đã phải đầu tư một lượng đáng kể vốn. Do đó, nếu United Technologies cố gắng tự sản xuất vật liệu nhựa composite nó phải cạnh tranh trực tiếp với chính mình.

TÓM TẮT CHƯƠNG

Mục đích của chương này là xem xét các chiến lược cấp công ty khác nhau mà công ty theo đuổi để cực đại hoá giá trị của mình. Nội dung chính của chương này gồm có

Các chiến lược công ty làm tăng giá trị cho công ty, cho phép nó hay một hoặc nhiều đơn vị kinh doanh thực hiện một hay nhiều chức năng tạo giá trị ở mức chi phí thấp hoặc bằng cách tạo ra sự khác biệt để yêu cầu mức giá cao hơn.

Tập trung vào một lĩnh vực kinh doanh làm cho công ty có thể hướng toàn bộ các nguồn lực quản trị, vốn, công nghệ và các khả năng vào cạnh tranh thành công chỉ trên một lĩnh vực. nó cũng đảm bảo rằng gắn bó vào việc thực hiện điều mà họ có thể làm tốt nhất.

Công ty tập trung vào một lĩnh vực kinh doanh có thể bỏ mất cơ hội tăng giá trị thông qua hội nhập dọc và/hoặc đa dạng hoá.

Hội nhập dọc có thể cho phép một công ty để đạt được một lợi thế cạnh tranh bằng việc giúp tạo ra các rào cản nhập cuộc, thúc đẩy đầu tư vào các tài sản chuyên môn hoá, bảo vệ chất lượng sản phẩm, và giúp cải thiện việc hoạch định giữa các gia đoạn riêng rẽ trong chuỗi giá trị.

Bất lợi của hội nhập dọc bao gồm các bất lợi chi phí khi các nguồn cung cấp nội bộ của công ty có chi phí cao, và thiếu tính mềm dẻo khi công nghệ đang thay đổi nhanh hoặc khi nhu cầu không chắc chắn.

Tham gia vào một hợp đồng dài hạn có thể cho phép công ty thu được nhiều lợi ích liên quan với hội nhập dọc mà không cần phải chịu cùng mức chi phí quản lý. Tuy nhiên, để tránh rủi ro liên quan đến việc công ty bị quá lệ thuộc vào các đối tác của nó, một công ty tham gia vào hợp đồng dài hạn cần tìm được một cam kết tin cậy từ phía đối tác của nó hay thiết lập một tình thế không chế lẫn nhau.

Khai thác nguồn bên ngoài có tính chiến lược đối với các hoạt động tạo giá trị không phải cốt lõi có thể cho phép một công ty hạ thấp chi phí của nó, tạo ra sự khác biệt về sản phẩm tốt hơn, sử dụng tốt hơn các nguồn lực khan hiếm, đáp ứng nhanh chóng với các điều kiện thị trường đang thay đổi. Tuy nhiên, khai thác nguồn bên ngoài có tính chiến lược có thể có tác động bất lợi nếu công ty khai thác bên ngoài các hoạt động tạo giá trị quan trọng hoặc nếu nó trở nên quá lệ thuộc vào các nhà cung cấp chủ yếu cung cấp các hoạt động này.

Đa dạng hoá có thể tạo giá trị thông qua việc theo đuổi một chiến lược tái cấu trúc, chuyển giao năng lực và thực hiện tính kinh tế về phạm vi.

Chi phí quản lý của đa dạng hoá là một hàm số của của số lượng các đơn vị kinh doanh độc lập trong công ty và phạm vi kết hợp giữa các đơn vị kinh doanh này.

Đa dạng hoá với động cơ chia sẻ rủi ro hay để có được tăng trưởng cao hơn thường kéo theo sự suy giảm về giá trị.

Đa dạng hoá liên quan thường sử dụng hơn so với đa dạng hoá không liên quan bởi vì nó cho phép công ty cam kết hơn nữa vào các hoạt động tạo giá trị và giảm rủi ro. Nếu các kỹ năng của công ty

là không thể chuyển giao thì công ty lại không có lựa chọn nào khác ngoài việc theo đuổi một chiến lược đa dạng hoá không liên quan.

Các liên minh chiến lược có thể cho phép công ty thu được nhiều lợi ích hơn so với đa dạng hoá liên quan nó không cần phải chịu cùng mức chi phí quản lý. Tuy nhiên khi tham gia vào một liên minh công ty có thể phải chịu rủi ro để các bí quyết của mình rơi vào tay đối tác. Có thể cực tiểu hoá rủi ro này nếu công ty có được một cam kết tin cậy từ phía đối tác.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

- 1- Tại sao một công ty lại tập trung kinh doanh của mình vào một lĩnh vực đơn lẻ?
- 2- Trình bày các lợi ích, bất lợi và chi phí của hội nhập dọc?
- 3- Nêu các phương án hội nhập dọc? Trình bày các ưu nhược điểm và điều kiện ứng dụng của mỗi phương án?
- 4- Trình bày lợi ích, bất lợi và các chi phí của đa dạng hóa liên quan và không liên quan?
- 5- Ý nghĩa của các liên minh chiến lược? Những vấn đề cần chú ý trong các liên minh là gì?
- 6- Với các công ty như General Motor và Ford tại sao trong quá khứ họ lại rất có lợi khi hội nhập ngược chiều đến các nhà máy chế tạo chi tiết bộ phận. Tại sao hiện nay cả hai công ty này đều mua từ bên ngoài nhiều hơn?
- 7- Trong những điều kiện nào việc tập trung vào một lĩnh vực kinh doanh phù hợp với mục tiêu cực đại hoá giá trị cổ đông? Tại sao?
- 8- General Motor hội nhập dọc trong những năm 1920, đa dạng hoá trong những năm 1930, và bành trướng ra nước ngoài trong những năm 1950. Giải thích những sự phát triển này theo hướng sự sinh lợi của chiến lược. Theo bạn, tại sao hội nhập dọc là chiến lược đầu tiên mà một công ty tập trung vào một lĩnh vực kinh doanh theo đuổi.
- 9- Các hoạt động sáng tạo giá trị nào công ty nên khai thác từ nhà cung cấp độc lập. Rủi ro nào liên quan đến việc khai thác các hoạt động này
- 10- Khi nào một công ty nên chọn chiến lược đa dạng hoá liên quan, khi nào thì chọn chiến lược đa dạng hoá không liên quan? Thảo luận điều này trong ngành chế tạo điện tử và ngành đóng tàu viễn dương?

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- 1- Alex Miller (1998). *Strategic Management* 3rd Ed. Irwin/McGraw-Hill
- 2- Charles W.L. Hill, Gareth R.Jones (2002) *Strategic Management : An intergrated Aproach*, 5th Ed. Houghton Mifflin.
- 3- Chistopher G. Worley, David E.Hitchin, Walter L.Ross (1996), *Integrated Strategic Change: How OD Builds Competitive Advantage*, Addison-Wesley Publishing Company.
- 4- Irene Chow, Neil Holbert, Lane Kelley, Julie Yu (1997), *Business Strategy: An Asia-Pacific Focus*, Prentice Hall
- 5- Gregory G.Dess, G.T Lumpkin, Marilyn L.Taylor (2004), *Strategic Management*, Irwwin/McGraw-Hill
- 6- Henry Mintzberg, James Brian Quinn, John Voyer (1995), *The Strategy Process*, Collegiate Ed.Prentice Hall.
- 7- Michiel R.Leeder, Harold E. Feason (1997), **Purchasing & Supply Management**, 11th Ed. Irwwin/McGraw-Hill
- 8- Peter Wright, Mark J. Kroll, John Parnell (1996), *Strategic Management : Concepts and Cases* 3rd Ed. Prentice Hall
- 9- Thomas L. Wheelen, J. David Hunger (2004) *Strategic Management and Business Policy* 9th. Prentice Hall.
- 10- William C. Frederick, James E. Post, Keith Davis (1992), *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, 7th Ed, McGraw-Hill,Inc

CHƯƠNG 7.

PHÁT TRIỂN CÔNG TY



KHÁI QUÁT

Soát xét lại danh mục của công ty

Đầu tư mới từ bên trong

Mua lại - một chiến lược thâm nhập

Liên doanh - một chiến lược thâm nhập

Tái cấu trúc

Chiến lược cải tổ

TÓM TẮT CHƯƠNG

KHÁI QUÁT

Chúng ta tiếp tục hướng tới các vấn đề trung tâm của việc phát triển công ty liên quan đến việc nhận diện các cơ hội kinh doanh mà công ty nên theo đuổi, và cách thức để công ty rút khỏi các lĩnh vực kinh doanh không phù hợp với viễn cảnh của công ty.

Trong chương này, chúng ta bắt đầu bằng cách quan niệm cho rằng mỗi công ty có thể soát xét danh mục các đơn vị kinh doanh của mình. Mục tiêu của việc xem xét như vậy là giúp xác định đơn vị nào trong số các đơn vị kinh doanh hiện có cần tiếp tục, đơn vị nào cần đưa ra khỏi danh mục, và công ty có nên thâm nhập vào các lĩnh vực mới hay không. Sau đó chúng ta sẽ hướng sự quan tâm vào các phương tiện khác nhau hay các công cụ coe thể sử dụng để thâm nhập và phát triển các lĩnh vực kinh doanh mới. Những lựa chọn đưa ra xem xét trong chương này bao gồm: mua lại, phát triển các dự án nội bộ hay liên doanh. Mua lại dùng để chỉ việc mua các đơn vị kinh doanh hiện có từ những chủ thể kinh doanh khác. Còn các dự án nội bộ chỉ việc khởi sự các đơn vị kinh doanh mới từ đầu; Liên doanh nói chung là thiết lập một đơn vị kinh doanh với sự giúp đỡ của một đối tác khác.

Cuối chương chúng ta sẽ đi đến xây dựng một chiến lược tái cấu trúc và rút lui. Chúng ta đã từng chứng kiến giai đoạn 1970 và 1980 nhiều công ty đã đa dạng hoá quá mức hay hội nhập dọc quá mức, để rồi những năm gần đây, họ buộc phải thay đổi đáng kể về chiến lược, với việc bán đi nhiều hoạt động đa dạng hoá của mình và tái tập trung vào hoạt động kinh doanh cốt lõi.

7.1. Soát xét lại danh mục của công ty

Nội dung cốt lõi của việc phát triển công ty là nhận dạng các cơ hội kinh doanh mà công ty nên theo đuổi. Điểm bắt đầu phổ biến nhất là soát xét danh mục các hoạt động kinh doanh hiện có của công ty. Mục đích của việc soát xét như vậy là giúp công ty xác định đơn vị nào trong số các đơn vị kinh doanh hiện có cần tiếp tục đưa vào danh mục, đơn vị nào cần đưa ra khỏi danh mục, và công ty có nên thâm nhập vào các lĩnh vực mới hay không. Chúng ta có thể sử dụng hai cách tiếp cận khác nhau để thực hiện những soát xét như vậy.

Cách tiếp cận thứ nhất, và truyền thống là sử dụng hàng loạt các kỹ thuật đã biết như “ma trận hoạch định danh mục”. Kỹ thuật này đầu tiên được các nhà tư vấn quản trị phát triển, dựa trên sự so sánh vị thế cạnh tranh của các đơn vị kinh doanh trong danh mục của công ty với nhau theo một tiêu chuẩn chung. Cho đến nay, người ta đã nhận thức khá rõ rằng chính các kỹ thuật đó chứa đựng không ít sai lầm và việc áp dụng nó có thể dẫn tới một số quyết định sai lầm.

Cách tiếp cận thứ hai được Gary Hamel và C.K. Prahalad đề nghị. Cách tiếp cận này dựa trên khái niệm *lại công ty như là một danh mục các năng lực cốt lõi chứ không phải là một danh mục đơn vị kinh doanh.* Việc phát triển công ty do đó sẽ định hướng vào duy trì các năng lực cốt lõi, tạo lập các năng lực mới, thúc đẩy các năng lực này bằng việc áp dụng nó vào các cơ hội kinh doanh mới. Ví dụ, theo Hamel và Prahalad, thành công của một công ty như 3M trong việc tạo lập đơn vị kinh doanh mới là do khả năng áp dụng năng lực cốt lõi về chất bám dính vào một phổ rộng rãi các cơ hội kinh doanh từ băng dính Scotch đến Post-it Notes.

a. Hoạch định danh mục

Một trong các ma trận hoạch định danh mục, nổi tiếng nhất là ma trận tăng trưởng thị phần. Ma trận này do bởi nhóm tư vấn Boston (Boston Consulting Group-BCG) phát triển với mục đích chủ yếu là giúp các nhà quản trị cấp cao nhận diện các luồng ngân quỹ của các hoạt động kinh doanh khác nhau trong danh mục và giúp xác định xem công ty có cần phải thay đổi tổ hợp các đơn vị kinh doanh trong danh mục hay không. Kỹ thuật ma trận tăng trưởng thị trường thực hiện theo ba bước chính: (1) chia công ty thành các đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU); (2) đánh giá triển vọng của các SBU và so sánh chúng với nhau bằng ma trận; và (3) phát triển các mục tiêu chiến lược cho mỗi SBU.

Nhận diện các SBU

Theo BCG công ty phải phân định các SBU có sự khác biệt về mặt kinh tế cho một lĩnh vực kinh doanh mà nó tham gia cạnh tranh. Thông thường, SBU được phân định theo các thị trường sản phẩm mà nó cạnh tranh. Ví dụ, Ciba Geigy, một công ty hoá chất và dược phẩm lớn nhất của Thụy Sĩ sử dụng các kỹ thuật hoạch định danh mục đã xác định 33 đơn vị kinh doanh chiến lược trong các lĩnh vực như dược phẩm bản quyền, dược phẩm chung, điều trị lựa chọn, thuốc nhuộm phản ứng, bột giặt, nhựa thông, hoá chất giấy, chẩn đoán, vật liệu composite.

Đánh giá và so sánh các SBU

Sau khi nhận diện các SBU, các nhà quản trị cấp cao cần đánh giá mỗi SBU theo hai tiêu chuẩn:

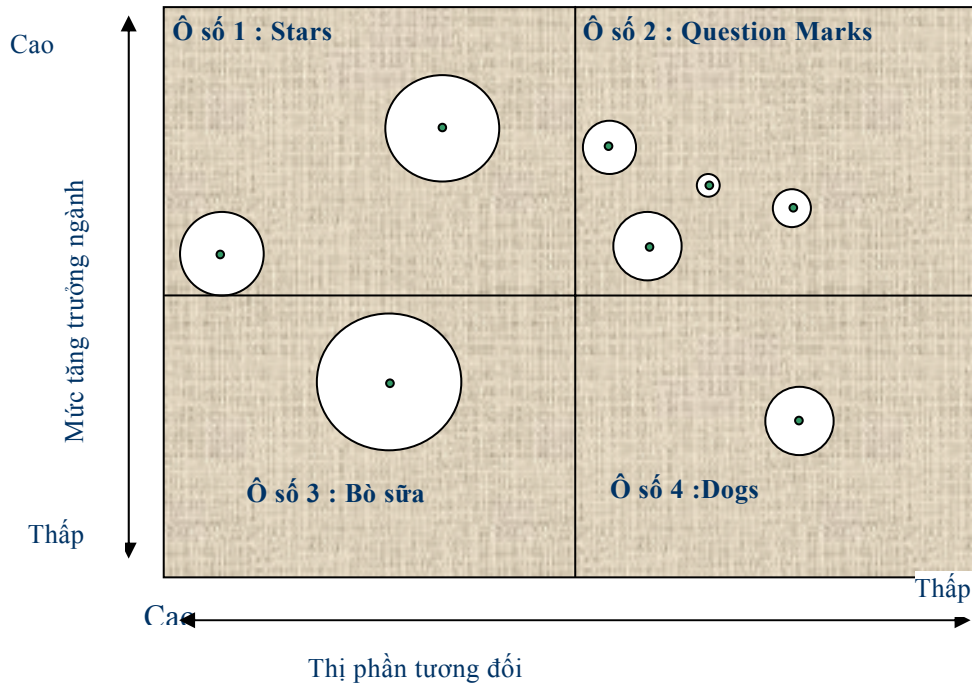
Một là, thị phần tương đối của các SBU. Thị phần tương đối là tỷ lệ giữa thị phần của SBU với thị phần của đối thủ cạnh tranh lớn nhất trong ngành đó. Nếu SBU X có một thị phần bằng 10% và đối thủ lớn nhất có thị phần 30% thì thị phần tương đối là $10/30$ hay 0.3. Chỉ khi một SBU là người dẫn đạo thị trường trong ngành nó sẽ có thị phần tương đối lớn hơn 1. ví dụ SBU Y có thị phần 40% và thị phần của đối thủ cạnh tranh lớn nhất trong ngành là 10% thì thị phần tương đối của SBU Y là $40\%/10\% = 4$. Theo BCG, thị phần cho công ty các lợi thế chi phí xuất phát từ tính kinh tế của qui mô và hiệu ứng học tập. Một SBU với thị phần tương đối lớn hơn 1 được xem là có thể dịch chuyển nhanh hơn xuống phía dưới của đường cong kinh nghiệm và do đó có lợi thế chi phí hơn so với đối thủ. Với lo gic tương tự, một SBU có thị phần tương đối nhỏ hơn 1 được xem là thiếu tính kinh tế về qui mô và vị thế chi phí thấp so với người dẫn đạo thị trường.

Hai là, mức tăng trưởng trong ngành chứa SBU. Mức tăng trưởng của ngành có SBU được xem là nhanh hơn hay chậm trong quan hệ so với mức tăng trưởng của nền kinh tế. Mức tăng trưởng ngành hàm ý là nếu các ngành tăng trưởng cao nó sẽ cung cấp cho SBU một môi trường cạnh tranh thuận lợi hơn và triển vọng dài hạn tốt hơn so với các ngành tăng trưởng thấp.

Ứng với mỗi SBU, có một thị phần tương đối xác định và ở trong một ngành có tốc độ tăng trưởng xác định, các nhà quản trị so sánh các SBU với nhau nhờ một ma trận như Hình 7-1. Chiều ngang của ma trận này chỉ thị phần tương đối của các SBU. Chiều dọc chỉ tốc độ tăng trưởng ngành. Trung tâm của mỗi vòng tròn xác định vị thế của SBU theo hai thành phần thị phần tương đối và tốc độ tăng trưởng ngành. Độ lớn của mỗi vòng tròn là tỷ lệ doanh thu sinh ra bởi mỗi SBU so với toàn bộ danh mục của công ty. Vòng tròn càng lớn, SBU càng đem lại doanh số lớn hơn cho tổng thu nhập của công ty.

Ma trận chia thành 4 ô. Các SBU nằm trong ô số 1 được coi là các ngôi sao (Stars), trong ô số 2 là các dấu hỏi (Question Marks), trong ô số ba là ô của các bò sữa (Cash Cows), và trong ô số 4 là ô của những con chó (Dogs). BCG chỉ ra rằng các loại SBU khác nhau có triển vọng dài hạn khác nhau và hàm ý khác nhau về khả năng đóng góp ngân quỹ.

Hình 7-1: Ma trận BCG



Nguồn: *Perspection, No. 66, "The Production Portfolio."* 1970

Các ngôi sao (Stars).

Các SBU dẫn đạo trong danh mục của một công ty là các ngôi sao. Ngôi sao có thị phần tương đối cao và ở trong ngành có tỷ lệ tăng trưởng cao. Theo đó, nó cung cấp các cơ hội tăng trưởng và lợi nhuận lâu dài hấp dẫn.

Các dấu hỏi (Question Marks)

Các dấu hỏi là những SBU tương đối yếu trên phương diện sức cạnh tranh (nó có thị phần tương đối thấp) nhưng lại ở trong các ngành tăng trưởng cao, vì vậy nó có thể ẩn chứa các cơ hội lợi nhuận và tăng trưởng lâu dài. Một dấu hỏi có thể trở thành ngôi sao nếu nó được nuôi dưỡng thích hợp. Để trở thành một người dẫn đạo thị trường, dấu hỏi cần được cung cấp đáng kể tiền bạc. Nó đang đòi hỏi về đầu tư. Lãnh đạo công ty phải quyết định xem dấu hỏi có tiềm năng trở thành ngôi sao hay không và do đó quyết định mức đầu tư ròng cần thiết để đưa nó đến vị trí ngôi sao.

Bò sữa (Cash Cows). Các SBU có thị phần tương đối cao nhưng ở trong ngành có tốc độ tăng trưởng thấp và vị thế cạnh tranh mạnh trong những ngành bão hoà là những bò sữa. Sức mạnh cạnh tranh của nó là do nó đã dịch chuyển quá xa xuống phía dưới của đường cong kinh nghiệm. Họ trở thành những người dẫn đạo trong ngành của mình. BCG chỉ ra rằng vị thế này cho phép các SBU có khả năng sinh lợi rất cao. Tuy nhiên, ngành tăng trưởng thấp hàm ý sự thiếu các cơ hội cho việc bành trướng trong tương lai. Do đó, BCG cho rằng nhu cầu đầu tư vốn vào đây không đáng kể, vì vậy hiện ra như là nguồn phát sinh mạnh mẽ dòng ngân quỹ dương.

Các con chó (Dogs)

Là các SBU ở trong những ngành tăng trưởng thấp nhưng chính bản thân nó cũng có thị phần tương đối thấp. Chúng có vị thế cạnh tranh yếu ở trong ngành không hấp dẫn vì vậy được xem như cung cấp ít lợi ích cho công ty. BCG cho rằng các SBU như vậy không chắc sản sinh ra ngân quỹ dương mà quả thực nó có thể trở thành những gánh nặng ngân quỹ. Dù nó có ít triển vọng tăng trưởng thu nhập trong tương lai, những đôi khi con chó vẫn cần đầu tư vốn đáng kể để duy trì thị phần thấp.

Các hàm ý chiến lược

Mục đích của ma trận danh mục BCG là nhận diện cách thức mà sử dụng tốt nhất các nguồn tiền của công ty để cực đại hoá khả năng sinh lợi và tăng trưởng trong tương lai. Những điều mà BCG gợi ý, bao gồm:

Thặng dư tiền từ bất kỳ ô bò sữa nào nên được sử dụng để hỗ trợ sự phát triển của những câu hỏi đã lựa chọn và để nuôi dưỡng các ngôi sao. Mục tiêu dài hạn là củng cố vị trí của các ngôi sao và chuyển các ngôi sao tích hợp trở thành các ngôi sao, do đó làm cho danh mục của công ty hấp dẫn hơn.

Các dấu hỏi yếu nhất hay ít có triển vọng lâu dài chắc chắn nhất nên được loại bỏ để giảm yêu cầu về nguồn lực tiền bạc của công ty.

Công ty nên ra khỏi bất kỳ ngành nào mà ở đó là ô con chó.

Nếu công ty không đủ các ô bò sữa, ngôi sao, hay câu hỏi nó nên xem xét việc mua lại và cắt bỏ để tạo ra một danh mục cân đối hơn. Một danh mục nên chứa đủ các ngôi sao, và dấu hỏi để bảo đảm sự tăng trưởng lành mạnh và triển vọng sinh lợi cho công ty đồng thời phải đủ bò sữa để hỗ trợ cho các nhu cầu đầu tư của các ngôi sao và dấu hỏi.

b. Các hạn chế của hoạch định danh mục.

Dù cho các kỹ thuật hoạch định danh mục dường như có vẻ lô gíc và hợp lý, song nếu chúng ta lấy BCG làm ví dụ có ít nhất bốn hạn chế chính.

Thứ nhất, mô hình đơn giản một cách thái quá. Một đánh giá về mỗi SBU chỉ theo hai đặc tính, thị phần và tăng trưởng ngành, chắc chắn sẽ rất dễ dẫn đến sự nhầm lẫn, vì có nhiều các yếu tố liên quan khác cần phải tính đến trong đánh giá này. Mặc dù không nghi ngờ gì nữa thị phần là một nhân tố quan trọng để xác định vị thế cạnh tranh của một SBU, các công ty cũng có thể thiết lập một vị thế cạnh tranh mạnh bởi sự gây khác biệt cho sản phẩm của mình để phục vụ cho một phân đoạn thị trường. Một đơn vị kinh doanh có thị phần thấp đôi khi lại đang sinh lợi và có vị thế cạnh

tranh mạnh trong một phân đoạn thị trường nhất định. Nhà chế tạo ô tô MBW ở trong tình thế này, tuy nhiên, theo kỹ thuật của BCG thì sẽ xếp MBW như một ô con chó bởi vì nó là một đơn vị kinh doanh thị phần thấp trong một ngành tăng trưởng thấp. Tương tự, tăng trưởng ngành không phải nhân tố duy nhất xác định tính hấp dẫn của ngành. Nhiều nhân tố bên cạnh tăng trưởng xác định cường độ cạnh tranh trong một ngành và do đó nói lên tính hấp dẫn của nó.

Thứ hai, liên kết giữa thị phần tương đối và tiết kiệm chi phí không phải thuận chiều như BCG đã chỉ ra. Thị phần cao không phải lúc nào cũng cho công ty một lợi thế chi phí. Trong một số ngành – ví dụ như ngành thép ở Mỹ- các công ty có thị phần thấp sử dụng công nghệ thấp (nghiền nhỏ) có thể có chi phí sản xuất thấp hơn các công ty thị phần cao sử dụng công nghệ cao (nghiền tích hợp). Ma trận BCG lúc đó sẽ xếp các hoạt động nghiền nhỏ nào ô con chó của ngành thép Mỹ, trong khi thực tế trong thập kỷ vừa qua hiệu suất của nó thể hiện như một ô ngôi sao.

Thứ ba, một thị phần cao trong một ngành tăng trưởng thấp không nhất thiết gây ra vị thế ngân quỹ dương như đặc tính của ô bò sữa. Ma trận BCG sẽ xếp General Motor vào ô bò sữa, tuy nhiên, ngược lại việc đầu tư vốn cần thiết đáng kể để duy trì vị thế cạnh tranh trong ngành ô tô lại có vẻ đúng hơn. Trong ngành tăng trưởng thấp có thể rất cạnh tranh, muốn giữ vị trí hàng đầu trong môi trường như vậy cần lượng đầu tư đáng kể.

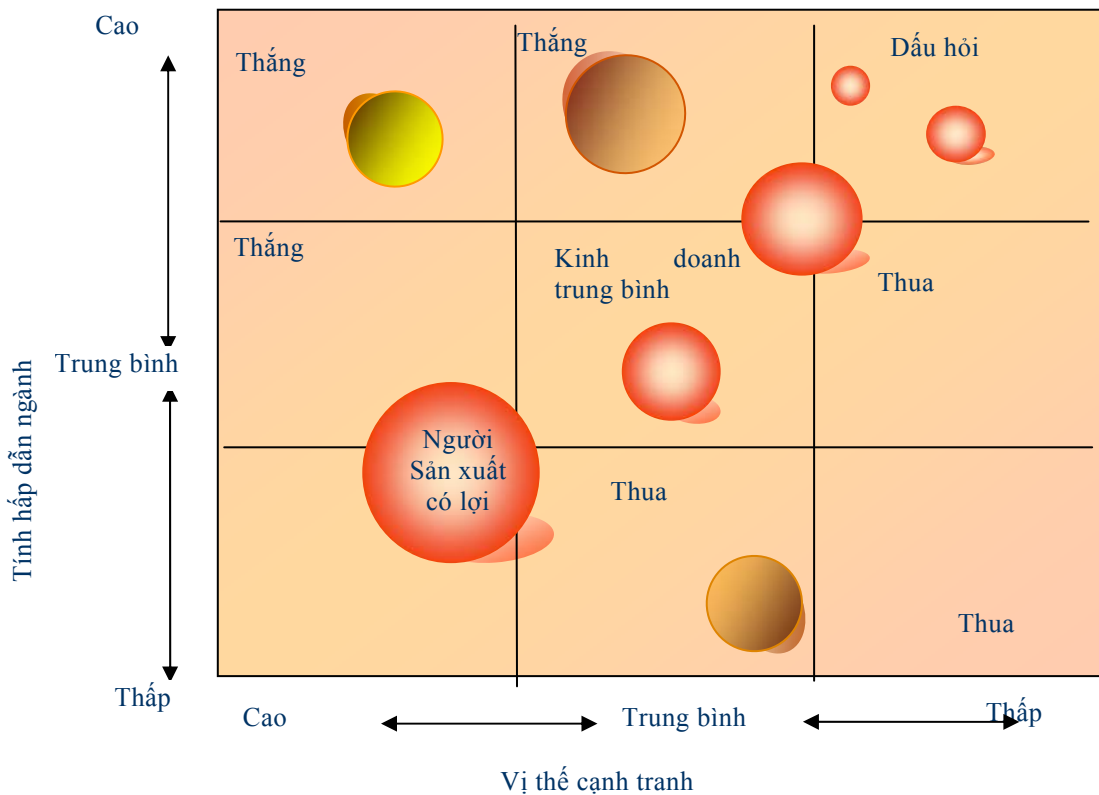
Rõ ràng, nhiều công ty và các doanh nghiệp tư vấn quản trị đã nhận thức được các hạn chế của BCG và tìm các cách tiếp cận khác nhằm sửa chữa các hạn chế nêu trên. Ví dụ, Ciba-Geigy, công ty đã sử dụng các kỹ thuật hoạch định danh mục có thể đưa ra cách tiếp cận trong đó nhận thức được một phạm vi rất rộng các nhân tố cạnh tranh cần thiết khi đánh giá vị thế của một SBU. Tương tự, các tư vấn quản trị *McKinsey and Company* đã phát triển một ma trận danh mục để sử dụng với phạm vi rộng rãi hơn các nhân tố đánh giá tính hấp dẫn của ngành mà trong đó SBU cạnh tranh.

Các nhân tố đánh giá tính hấp dẫn ngành bao gồm: tăng trưởng, tính chất chu kỳ, cường độ cạnh tranh, và tính năng động công nghệ. Đánh giá vị thế cạnh tranh dựa trên các nhân tố thị phần và vị thế tương đối trên góc độ chi phí sản xuất, chất lượng sản phẩm, khả năng cạnh tranh giá, phân phối và cải tiến.

Mặc dù không có điều gì đáng ngờ trong cách áp dụng tích hợp với Ciba, và Mc Kinsey thể hiện một sự cải thiện đáng kể so với mô hình BCG nguyên gốc, nói chung tất cả các kỹ thuật hoạch định danh mục vẫn có những hạn chế đáng kể. Quan trọng nhất, là nó không chú ý đến các nguồn tạo giá trị từ đa dạng hoá. Các kỹ thuật này coi đơn vị kinh doanh chiến lược như là những đơn vị độc lập, trong khi trên thực tế nó lại có thể được liên kết với nhau bởi nhu cầu chuyên giao các kỹ năng và năng lực hay thực hiện tính kinh tế của phạm vi.

Hơn nữa, cách tiếp cận hoạch định danh mục có khuynh hướng tầm thường hoá quá trình quản trị một công ty lớn đa dạng hoá. Sai lầm rất quan trọng của cách tiếp cận này là hàm ý sự thành công chỉ đơn giản là đặt các đơn vị kinh doanh của danh mục lại với nhau, trong khi trên thực tế thì thành công chiến lược lại là việc quản trị một danh mục đa dạng hoá để tạo giá trị, quản trị có thúc đẩy được các năng lực gây khác biệt qua các đơn vị kinh doanh hay không, có chia sẻ được các nguồn lực để thực hiện được tính kinh tế của phạm vi hay không, và có đạt được sự thống trị vượt trội hay không. Do sự làm chệch hướng chú ý của các nhà quản trị khỏi các nhiệm vụ sống còn và làm hợp thức hoá việc đầu tư kém hiệu quả vào các lĩnh vực kinh doanh then chốt vốn đang được xem như các ô bò sữa, các kỹ thuật quản trị danh mục có thể gây tác hại cho công ty sử dụng chúng.

Hình 7-2: Ma trận Mc Kinsey



c. Các công ty như một danh mục các năng lực cốt lõi

Theo Gary Hamel và C.K. Prahalad, cách tiếp cận có lợi nhất để nhận diện các cơ hội kinh doanh khác nhau là nhận thức lại công ty coi công ty như một danh mục các năng lực cốt lõi - chứ không phải danh mục các đơn vị kinh doanh- và sau đó xem xét cách thức phát triển các năng lực này để duy trì các hoạt động kinh doanh hiện tại thúc đẩy tạo ra các cơ hội kinh doanh mới. Chúng ta đã quen với khái niệm năng lực cốt lõi và sự tạo ra lợi thế cạnh tranh của công ty. Hamel và Prahalad cho rằng một năng lực cốt lõi là một khả năng tạo giá trị trung tâm của một tổ. Ví dụ Canon, một

công ty Nhật bản nổi tiếng bởi các máy ảnh và máy photo copy của nó, có các năng lực cốt lõi về cơ khí chính xác, quang học tinh vi, vi điện tử, và chụp ảnh điện tử.

Hamel và Prahalad giữ quan điểm cho rằng việc nhận diện các năng lực cốt lõi hiện tại là bước đầu tiên để một công ty cam kết vào quá trình ra quyết định theo đuổi các cơ hội kinh doanh. Khi công ty đã nhận diện các năng lực cốt lõi của mình Hamel và Prahalad đề nghị sử dụng ma trận tương tự như Hình 7-3 để thiết lập một lịch trình tạo lập và thúc đẩy các năng lực cốt lõi tạo ra cơ hội kinh doanh mới. Ma trận này phân biệt giữa các năng lực hiện có với năng lực mới, và giữa các thị trường sản phẩm mới với hiện có. Mỗi góc phân tư trong ma trận có một tiêu đề, hàm ý chiến lược của mỗi góc này được mô tả như sau:

Hình 7- 3: Ma trận năng lực cốt lõi



Điền vào chỗ trống

Đây là góc phân tư phía dưới bên trái thể hiện danh mục các năng lực và sản phẩm hiện tại của công ty. Ví dụ mười năm trước, Canon đã có những năng lực trong ngành cơ khí chính xác, quang học tinh vi, vi điện tử và đã hoạt động trong hai hoạt động kinh doanh cơ bản - sản xuất máy ảnh và máy photo copy. Các năng lực trong cơ khí chính xác và quang học tinh vi đã được sử dụng trong sản xuất các máy ảnh cơ. Hai năng lực này cộng với một năng lực tăng thêm trong lĩnh vực vi điện tử dùng vào sản xuất các máy phôtô copy giấy. Giai đoạn điền vào chỗ trống cho thấy cơ hội cải thiện vị thế của công ty trong thị trường hiện tại bằng cách thúc đẩy các năng lực cốt lõi hiện tại. Ví dụ Canon có thể cải thiện vị thế đơn vị kinh doanh máy ảnh của nó nhờ thúc đẩy các kỹ năng vi điện tử từ đơn vị kinh doanh máy phôtô copy để hỗ trợ máy ảnh với các đặc tính điện tử như khả năng tự động điều chỉnh tiêu cự.

Hàng đầu cộng 10

Góc phần tư phía trên bên trái chỉ như là hàng đầu cộng 10. Thuật ngữ này gợi ý về một câu hỏi quan trọng: Công ty phải tạo lập các năng lực mới nào để bảo đảm giữ nguyên vị trí người cung cấp hàng đầu trong 10 năm tới? Ví dụ, Canon quyết định duy trì đỉnh cao cạnh tranh đơn vị kinh doanh máy photo copy của nó, nó sẽ phải tạo lập một năng lực mới về sao chụp điện tử (khả năng chụp và lưu giữ hình ảnh dạng điện tử, chứ không phải duy trì quá trình chụp ảnh trên cơ sở hoá học truyền thống). Sau đó, năng lực mới này giúp Canon mở rộng sản phẩm của mình bao gồm cả máy ảnh laser, máy photo copy màu, và máy ảnh điện tử.

Không gian trắng

Góc phần tư phía dưới bên phải gọi là không gian trắng. Vấn đề đặt ra ở đây là làm cách nào để điền vào các không gian trắng bằng việc bố trí lại hay kết hợp lại một cách sáng tạo các năng lực cốt lõi hiện tại. Ví dụ trong trường hợp của Canon, công ty có thể kết hợp các năng lực cốt lõi đã được thiết lập của mình trong về cơ khí chính xác, quang học tinh vi, và năng lực mới được mua lại gần đây về sao chụp điện tử để thâm nhập vào thị trường máy fax và máy in phun.

Các cơ hội to lớn

Các cơ hội được thể hiện trong góc phần tư phía trên bên phải không chòng lên vị thế thị trường hiện tại của công ty, hay khả năng hiện tại của nó. Tuy nhiên, công ty có thể chọn để theo đuổi các cơ hội như vậy nếu nó thấy đặc biệt hấp dẫn, có ý nghĩa, hay có liên quan tới các cơ hội kinh doanh hiện tại của công ty. Ví dụ, trở lại năm 1979 Monsanto ban đầu chỉ là một nhà chế biến hoá chất ví như phân hoá học. Tuy nhiên công ty đã thấy các cơ hội to lớn trong việc phát sinh lĩnh vực công nghệ sinh học. Đặc biệt, các nhà khoa học nghiên cứu có kinh nghiệm của Monsanto cảm thấy rằng có khả năng tạo ra các giống biến đổi gen mà sẽ tạo ra các thuốc trừ sâu “hữu cơ” của chính nó. Năm đó, công ty bắt đầu với khối lượng lớn lên đến vài trăm triệu USD, để tạo ra năng lực tầm cỡ thế giới về sinh học. Đầu tư này được tài trợ bằng ngân quỹ lấy từ hoạt động cốt lõi hoá chất của họ. Việc đầu tư đầu tiên dành cho trái cây giữa những năm 1990, khi Monsanto đưa ra hàng loạt giống cây biến đổi gen, bao gồm cả Bollgard, một giống bông mà chống được nhiều loại sâu bệnh

Rõ ràng cách tiếp cận mà Hamel và Prahalad đề nghị tạo ra một khuôn khổ thích hợp hơn các công cụ truyền thống trong việc xem xét danh mục công ty như các ma trận hoạch định danh mục ở phần trước. Khuôn khổ này giúp nhận diện các cơ hội kinh doanh và có gợi ý rõ ràng về việc phân bổ nguồn lực (như trong trường hợp của Monsanto). Không chỉ có thế, khuôn khổ của Hamel và Prahalad đưa ra có ưu điểm lớn nhất là tập trung dứt khoát vào cách thức tạo giá trị nhờ tạo lập các năng lực mới hay kết hợp các năng lực hiện tại để thâm nhập vào lĩnh vực kinh doanh mới (Như Canon đã làm với máy fax và máy in phun). Dường như khuôn khổ này cung cấp một lối tư duy rất năng động, sáng tạo, và một tầm nhìn rộng rãi về tương lai. Nó không tĩnh tại phần nào đó thể hiện tính ì, và cơ học về các đơn vị kinh doanh. Trong khi các công cụ danh mục truyền thống xem các đơn vị kinh doanh như những đơn vị độc lập, khuôn khổ mà Hamel và Prahalad đề nghị lại nhận thức rõ ràng sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các đơn vị kinh doanh và tập trung vào các cơ hội tạo giá trị bằng việc tạo lập và thúc đẩy các năng lực. Với ý nghĩa này, khuôn khổ của họ có tính “chiến lược” hơn so với các khuôn khổ mà BCG hay các tác giả khác đề nghị.

7.2. Chiến lược thâm nhập

Sau khi đã soát xét các đơn vị kinh doanh khác nhau trong danh mục của công ty, quản trị công ty có thể quyết định thâm nhập vào lĩnh vực kinh doanh mới hay không. Có ba con đường để công ty có thể thâm nhập vào một lĩnh vực kinh doanh mới: đầu tư nội bộ, mua lại và liên doanh. Chúng ta sẽ lần lượt nghiên cứu các lợi ích và rủi ro liên quan đến mỗi cách thức và xem xét cách làm giảm thiểu rủi ro này. Và chúng ta cũng sẽ bàn đến các nhân tố ảnh hưởng đến việc lựa chọn từng cách thức trong những tình thế nhất định.

7.2.1. Đầu tư mới từ bên trong

a. Những hấp dẫn của đầu tư mới bên trong

Đầu tư mới từ bên trong thường được sử dụng như một chiến lược thâm nhập khi công ty sở hữu một loạt các năng lực đáng giá (Các nguồn lực và khả năng) trong các đơn vị kinh doanh hiện có mà có thể thúc đẩy hay tái kết hợp để thâm nhập vào lĩnh vực kinh doanh mới. Gần như một qui tắc, các công ty dựa trên cơ sở công nghệ cao thường nhờ vào công nghệ của họ để tạo ra các cơ hội thị trường liên quan đến các lĩnh vực mà có thể sử dụng đầu tư mới nội bộ như một chiến lược thâm nhập. Ví dụ, Dupont đã tạo ra toàn bộ thị trường mới với các sản phẩm như giấy bóng kính, nylon, freon, Teflon đều là các cải tiến từ bên trong. Ví dụ khác là công ty 3M có một sở trường gần như huyền thoại trong việc định dạng thị trường mới từ các ý tưởng nội bộ. Hewlett Packard dịch chuyển đến các máy tính và các thiết bị ngoại vi bằng việc tạo ra các đầu tư mới từ bên trong. Intel cũng cho một ví dụ về một công ty thúc đẩy các năng lực cốt lõi của nó để thâm nhập vào thị trường mới. Intel bắt đầu như một nhà chế tạo bộ nhớ (DRAMS), nhưng sau đó nó dựa vào năng lực cốt lõi của mình trong thiết kế và chế tạo chất bán dẫn thâm nhập vào kinh doanh bộ vi xử lý, và sau đó là bộ nhớ cực nhanh. Điều đáng quan tâm là Intel đã rút khỏi kinh doanh DRAM cuối những năm 1980, nhưng nó duy trì vị trí người sản xuất bộ vi xử lý và bộ nhớ cực nhanh đứng đầu thế giới.

Thậm chí khi nó thiếu các năng lực cần thiết để cạnh tranh trong lĩnh vực kinh doanh mới, công ty vẫn có thể theo đuổi chiến lược đầu tư từ bên trong, nếu nó đang thâm nhập vào ngành mới phát sinh hay giai đoạn đầu phát triển, không có những người cạnh tranh đi trước với đầy đủ năng lực cần thiết để cạnh tranh trong ngành. Trong trường hợp như vậy, lựa chọn mua lại một doanh nghiệp đã thành lập có các năng lực bị loại trừ và công ty không có lựa chọn nào khác là phải thâm nhập bằng tui đầu tư. Đó chính là vị thế của Monsanto tự tìm ra khi nó dự tính thâm nhập vào lĩnh vực công nghệ sinh học để sản xuất thuốc diệt cỏ và giống cây trồng chống sâu bệnh năm 1979. Lúc đó lĩnh vực công nghệ sinh học còn non trẻ, và không có các công ty đương thời chú tâm vào áp dụng công nghệ sinh học vào nông sản. Một cách thích hợp, Monsanto đã thiết lập dự án mới từ nội bộ để thâm nhập lĩnh vực này, mặc dù lúc đó nó còn thiếu các năng lực cần thiết. Do đó, chiến lược đầu tư toàn bộ của Monsanto được phát triển theo một quan niệm là cần phải tạo lập các năng lực trước các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng, chỉ có như thế họ sẽ là người cạnh tranh mạnh hàng đầu trong lĩnh vực mới phát sinh này.

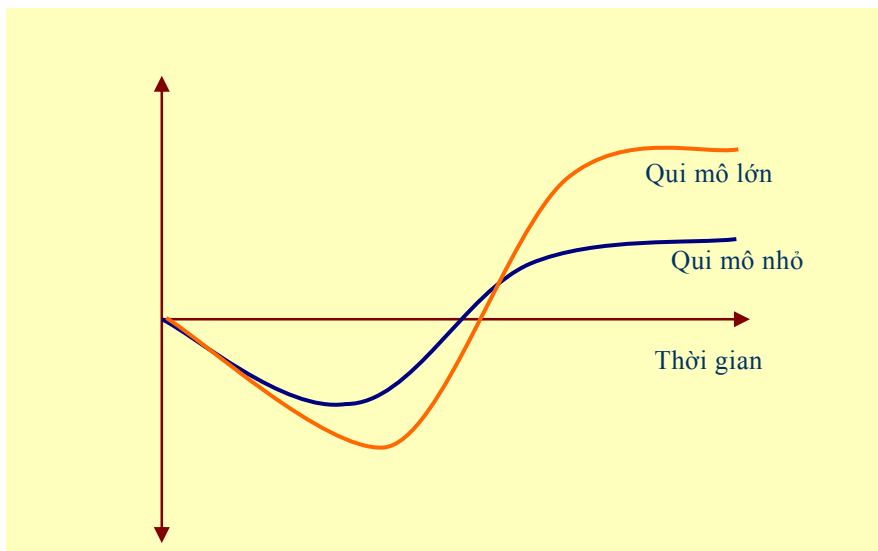
b. Cạm bẫy của tự đầu tư từ bên trong

Mặc dù chiến lược đầu tư từ bên trong được nhiều người ưa dùng, nhưng theo thống kê tỷ lệ thất bại của nó rất cao. Dẫn chứng về tỷ lệ thất bại của các sản phẩm mới chỉ ra mức độ của vấn đề, bởi vì hầu hết các đầu tư liên quan đến việc cung cấp sản phẩm mới. Theo dẫn chứng, khoảng 33-60% các sản phẩm mới đưa ra thị trường thất bại trong việc tạo ra thu nhập kinh tế một cách đầy đủ. Ba lý do thường dùng để giải thích tỷ lệ thất bại của các đầu tư bên trong cao là: (1) thâm nhập thị trường qui mô quá nhỏ; (2) thương mại hoá sản phẩm mới đầu tư kém; (3) quản trị quá trình đầu tư kém.

Quy mô thâm nhập

Các nghiên cứu chỉ ra rằng *điều kiện tiên quyết cho sự thành công của đầu tư mới là thâm nhập vào một lĩnh vực kinh doanh mới với qui mô trên trung bình*. Mặc dù trong ngắn hạn, thâm nhập qui mô lớn có nghĩa là chi phí phát triển và lỗ là đáng kể, trong dài hạn (có thể là 5-12 năm tùy theo ngành) nó sẽ đem lại thu nhập lớn hơn so với thâm nhập qui mô nhỏ. Nguyên nhân là khi người thâm nhập với qui mô lớn họ có thể thực hiện nhanh tính kinh tế của qui mô, tạo lập sự trung thành nhãn hiệu, và tham gia được vào kênh phân phối, tất cả những điều đó làm tăng khả năng thành công của đầu tư mới. Ngược lại, với người thâm nhập qui mô nhỏ sẽ cảm thấy bị thiệt thòi vì chi phí cao do không có được tính kinh tế về qui mô, thiếu sự hiện diện thị trường hạn chế khả năng tạo dựng sự trung thành nhãn hiệu và tham gia vào kênh phân phối. Các hiệu ứng này có lẽ đặc biệt quan trọng khi một công ty đang thâm nhập vào một ngành hiện hữu, trong đó các công ty đương thời đã đạt được tính kinh tế về qui mô, sự trung thành nhãn hiệu, tác động tới kênh phân phối và người thâm nhập mới phải vượt lên tất cả để thành công.

Hình 7-4



Hình 7-4 diễn tả mối quan hệ giữa qui mô thâm nhập, khả năng sinh lợi và ngân quỹ theo thời gian cho các đầu tư qui mô nhỏ và qui mô lớn. Hình vẽ chỉ ra rằng thâm nhập qui mô nhỏ thành công sẽ có các khoản lỗ ban đầu nhỏ hơn, nhưng trong dài hạn thâm nhập qui mô thâm nhập lớn sản sinh

thu nhập cao hơn. Tuy nhiên, có lẽ bởi vì chi phí thâm nhập qui mô lớn và các khoản lỗ tiềm tàng nếu dự án thất bại nên nhiều công ty thích chọn chiến lược thâm nhập với qui mô nhỏ. Hành động theo sở thích này có thể là một sai lầm vì công ty dễ thất bại trong việc tạo lập thị phần cần thiết để thành công về lâu dài.

Thương mại hoá

Nhiều dự án đầu tư bên trong là các hoạt động công nghệ cao. Để thương mại hoá thành công, cần lưu ý rằng các cải tiến dựa trên cơ sở khoa học phải được phát triển tương ứng với nhu cầu thị trường. Nhiều sự án đầu tư mới từ bên trong thất bại khi công ty bỏ qua các nhu cầu cơ bản của thị trường. Công ty có thể loá mắt bởi khả năng của công nghệ và thất bại trong việc phân tích các cơ hội thị trường. Một trong những dự án đầu tư bên trong thất bại thảm khốc nhất trong những năm gần đây, là hệ thống vệ tinh Iridium của Motorola. Vệ tinh Iridium thất bại bởi vì mặc dù công nghệ rất ấn tượng nhưng nhu cầu thị trường lại không hiện thực và có thể không bao giờ đứng đầu.

Máy tính để bàn được NeXT ví dụ khác về đầu tư mới thất bại. NeXT thất bại trong việc giành thị phần bởi công ty tích hợp một loạt công nghệ đắt tiền mà đơn giản là người tiêu dùng không cần đến – như ổ đĩa quang và âm thanh Hi-Fi. Đặc biệt là ổ đĩa quang gây ra bất tiện cho khách hàng bởi rất khó để chuyển công việc từ một PC với đĩa mềm tới một máy NeXT với ổ đĩa quang. Nói cách khác NeXT thất bại vì người tạo ra nó bị loá mắt vì công nghệ vượt trước mà quên đi nhu cầu của khách hàng.

Thực thi kém

Khó khăn về tổ chức thường nảy sinh đối với việc quản trị quá trình đầu tư mới nảy sinh các. Cách tiếp cận ngắn hạn trong việc giải quyết nhiều dự án đầu tư mới từ bên trong khác nhau có thể là một lỗi lớn, vì nó đặt công ty trước yêu cầu to lớn về ngân quỹ và có thể làm cho các dự án đầu tư tốt nhất bị thiếu vốn để thành công.

Không tạo ra một bối cảnh chiến lược là một lỗi phổ biến khác, khi các nhà quản trị để các dự án mới phát triển. Nếu cứ giản đơn để một nhóm các nhà khoa học nghiên cứu làm những công việc theo ý thích của họ có thể tạo ra các kết quả lãng mạn, mà các kết quả này đôi khi ít có giá trị về thương mại và chiến lược. Cần phải rõ ràng về mục tiêu chiến lược của các dự án và hiểu rõ cách thức mà dự án tạo lợi thế cạnh tranh.

Thiếu khả năng dự kiến thời gian và chi phí của các công việc cần thiết cho dự án cũng là một lỗi. Nhiều công ty có những kỳ vọng thiếu thực tế về khuôn khổ thời gian cần thiết. Có một số công ty vận hành với triết lý sẽ chấm dứt dự án nếu đến cuối năm thứ ba nó không tạo ra thu nhập – rõ ràng đó là một cách nhìn thiếu thực tế, có thể có dự án cần 5 đến 12 năm trước khi nó sản sinh ra lợi nhuận đáng kể.

c. Các chỉ dẫn cho việc đầu tư mới bên trong thành công

Để tránh các cạm bẫy như vừa nói đến, công ty nên áp dụng một cách tiếp cận cấu trúc để quản trị việc đầu tư mới từ bên trong. Việc đầu tư mới nói chung bắt đầu với R&D. Để sử dụng có hiệu quả khả năng R&D của mình, trước hết công ty phải chỉ ra các mục tiêu chiến lược và sau đó truyền đạt nó tới các nhà khoa học và các kỹ sư của công ty. Cuối cùng, nghiên cứu chỉ có ý nghĩa khi nó thực hiện trong lĩnh vực liên quan đến các mục tiêu chiến lược.

Để tăng khả năng sinh lợi của sự thành công về mặt thương mại, công ty nên tăng cường các mối liên hệ chặt chẽ giữa các cán bộ R&D và Marketing, vì đây là cách tốt nhất để bảo đảm rằng các dự án nghiên cứu hướng tới nhu cầu thị trường. Công ty cũng nên tăng cường mối liên hệ chặt chẽ giữa các cán bộ R&D và chế tạo để bảo đảm rằng công ty có khả năng chế tạo được các sản phẩm đề nghị

Nhiều công ty tích hợp thành công các chức năng khác nhau nhờ thiết lập các nhóm dự án. Các nhóm như vậy bao gồm đại diện của các lĩnh vực chức năng khác nhau; nhiệm vụ của họ là giám sát quá trình phát triển các sản phẩm mới. Ví dụ những thành công của Compaq đưa ra sản phẩm mới trong ngành máy tính cá nhân liên quan tới việc sử dụng các nhóm dự án để giám sát sự phát triển của các sản phẩm mới từ khi bắt đầu đến khi đưa ra thị trường.

Lợi thế của các nhóm như vậy là ở chỗ nó có thể giảm đáng kể thời gian phát triển một sản phẩm mới. Với cách làm này, trong khi những người trong bộ phận R&D thiết kế, các cán bộ của bộ phận chế tạo có thể thiết đặt sản xuất, còn các cán bộ marketing có thể đang lập kế hoạch của họ. Do sự tích hợp như vậy, Compaq chỉ cần 6 tháng để làm chiếc máy tính xách tay đầu tiên từ một ý tưởng trên bản vẽ cho đến sản phẩm có thể thương mại.

Để sử dụng các nguồn lực hiệu quả nhất, công ty phải đặt ra một quá trình lựa chọn sao cho chỉ chọn các dự án thể hiện khả năng sinh lợi cao nhất trong thành công thương mại hoá. Tìm ra những dự án thắng lợi trong tương lai là một hoạt động hết sức tinh tế, bởi theo định nghĩa các dự án luôn có một tương lai không chắc chắn. Sự không chắc chắn ẩn chứa bên trong các dự án mới, lớn đến mức nó cần đến 4-5 năm thực hiện dự án để công ty mới có thể ước lượng một cách hợp lý khả năng sinh lợi tương lai của dự án. Tuy nhiên, cần phải có một quá trình lựa chọn thích hợp nếu công ty muốn tránh phải dàn trải quá mỏng nguồn lực của nó cho nhiều dự án.

Khi một dự án được chọn, người quản trị cần kiểm soát chặt chẽ quá trình tiến triển của dự án. Thực tế cho thấy tiêu chuẩn quan trọng nhất để đánh giá một dự án trong 4-5 năm đầu tiên là tăng trưởng thị phần hơn là ngân quỹ hay khả năng sinh lợi. Trong dài hạn các dự án thành công nhất là các dự án làm tăng thị phần của nó. Mỗi công ty nên xác định rõ ràng mục tiêu thị phần cho một dự án mới từ bên trong và quyết định duy trì hay loại bỏ nó trong những năm đầu trên cơ sở khả năng đạt được mục tiêu thị phần của nó. Chỉ trong phạm vi trung hạn khả năng sinh lợi và ngân quỹ mới giữ vị trí quan trọng hơn.

Cuối cùng, sự liên kết giữa thâm nhập qui mô lớn với khả năng sinh lợi lớn hơn cho thấy công ty có thể tăng khả năng sinh lợi của dự án đầu tư bên trong thành công nhờ khả năng suy nghĩ về cái lớn lao. Suy nghĩ về cái lớn lao nghĩa là xây dựng các nhà xưởng chế tạo quy mô hiệu quả tiến trước nhu cầu, đầu tư lớn cho hoạt động marketing để tạo dựng sự hiện diện trên thị trường và sự trung thành nhãn hiệu, và sự cam kết của quản trị công ty chấp nhận các khoản lỗ ban đầu miễn là thị phần tăng trưởng.

7.2.2. Mua lại - một chiến lược thâm nhập

a. Khái niệm mua lại

Để hiểu rõ khái niệm về mua lại chúng ta xem xét khái niệm này trong sự so sánh với các khái niệm thường được nhắc tới là: liên doanh liên kết, mua lại, và chiếm quyền kiểm soát.

Có thể hiểu liên doanh liên kết là một chiến lược mà qua đó hai công ty lớn đồng ý kết hợp các hoạt động của họ trên cơ sở tương đối bình đẳng. Tuy nhiên, có rất ít cuộc liên doanh liên kết đúng nghĩa của nó, phần nào đó bởi vì trong liên doanh liên kết luôn có một đối tác chiếm ưu thế. DaimChrysler AG được gọi là "liên doanh bình đẳng" và mặc dù DaimBenz là thành phần nổi trội trong giao dịch của những người sản xuất ô tô, nhưng các nhà quản trị của Chrysler không cho phép thông qua ý tưởng kinh doanh nếu đó không phải là một sự liên doanh.

Mua lại là một chiến lược mà qua đó một công ty mua việc kiểm soát, hay 100% lợi ích từ công ty khác với ý định làm cho công ty bị mua lại trở thành một đơn vị kinh doanh phụ thuộc trong danh mục các đơn vị kinh doanh của nó. Trong trường hợp này, người quản trị của công ty bị mua phải báo cáo với người quản trị công ty mua. Nếu hầu hết các cuộc sáp nhập là quan hệ giao dịch hữu nghị, thì các cuộc mua lại là những thủ đoạn chiếm quyền kiểm soát không thân thiện.

Chiếm quyền kiểm soát lại là một dạng đặc biệt của mua lại, trong đó doanh nghiệp mục tiêu của việc mua lại không thể thu hút được việc đầu giá mua lại. Nhiều đề nghị chiếm quyền kiểm soát không phải do mong muốn của các nhà quản trị trong công ty mục tiêu mà lại do những kẻ đối địch. Trong một số trường hợp, các đề nghị có thể đến từ những thành phần có quan hệ với thân thuộc với công ty mục tiêu.

Tóm lại, các hoạt động mua lại phổ biến hơn so với sáp nhập và chiếm quyền kiểm soát.

b. Lợi ích của của mua lại

Tăng sức mạnh thị trường

Lý do chủ yếu của mua lại là nhằm tăng sức mạnh thị trường. Chúng ta biết rằng sức mạnh thị tồn tại khi công ty có khả năng bán sản phẩm hay dịch vụ trên mức cạnh tranh hay khi chi phí thực hiện các hoạt động chủ yếu cũng như hỗ trợ thấp hơn các đối thủ. Sức mạnh thị trường sinh ra từ qui mô của doanh nghiệp hoặc từ các nguồn lực và khả năng cạnh tranh trên thị trường.¹Sức mạnh thị trường cũng chịu tác động bởi thị phần của công ty. Do vậy, hầu hết các cuộc mua lại đều nhằm vào cải thiện sức mạnh thị trường thông qua việc mua lại một đối thủ, một nhà cung cấp, một nhà phân phối hay một hoạt động kinh doanh trong ngành có liên quan cao để sử dụng các năng lực cốt lõi và để giành lợi thế trong thị trường chủ yếu của công ty mua. Mục đích chính trong việc giành sức mạnh thị trường là trở thành người dẫn đạo thị trường.²Ví dụ, hai công ty dầu lửa Nga là Yukos và Sibneft gần đây hợp nhất với nhau để trở thành nhà sản xuất dầu lửa lớn thứ tư thế giới. Sự hợp nhất làm tăng năng lực thị trường đến mức nó có thể cạnh tranh ngang ngửa với các hãng Exxon Mobil, BP, Shell và các đại gia khác.³

Tăng năng lực thị trường thông qua mua lại một công ty trong cùng ngành được gọi là mua lại hàng ngang thường dùng để khai thác sự cộng hưởng trên cơ sở thu nhập hay chi phí.⁴Các nghiên

¹ P. Wright, M. Kroll, & D. Elenkov, 2002, "Acquisition returns, increase in firm size and chief executive officer compensation: The moderating role of monitoring", *Academy of Management Journal*, 45: 599-608.

² G. Anders, 2002, "Lessons from WaMu's M&A playbook", *Fast Company*, January, 100-107.

³ P. Starobin, 2003, A Russian oilman's global ambitions, *BusinessWeek Online*, <http://www.businessweek.com>, 21/5/2003

⁴ L. Capron & N. Pestre, 2002, "When do acquirers earn abnormal returns?", *Strategic Management Journal*, 23: 781-794.

cứu cho thấy rằng việc mua lại các doanh nghiệp có đặc tính tương tự có hiệu suất cao hơn so với việc mua lại các doanh nghiệp có đặc tính không tương tự với hoạt động của công ty. Các đặc tính tương tự quan trọng có thể gồm chiến lược, phong cách quản trị, cách thức phân bổ nguồn lực. Sự tương tự sẽ tạo ra khả năng tích hợp hai công ty một cách trơn tru hơn. *Mua lại hàng ngang hiệu quả nhất khi công ty mua tích hợp được tài sản của công ty bị mua vào tài sản của mình, nhưng chỉ sau khi đánh giá và loại bỏ các năng lực và tài sản dư thừa không hề đem lại các năng lực cốt lõi cho công ty mới được kết hợp.*¹

*Mua lại hàng dọc chỉ việc công ty mua một nhà cung cấp hay một nhà phân phối về một hay nhiều loại hàng hoá dịch vụ của nó.*² Doanh nghiệp đã trở thành hội nhập dọc khi thực hiện cách mua lại này, nhờ thế nó có thể kiểm soát các bộ phận của chuỗi giá trị.

Việc mua lại một doanh nghiệp có liên quan cao với ngành mà công ty đang cạnh tranh được gọi là mua lại liên quan. Mua lại có liên quan thành công nếu thu hái được những kết quả cộng hưởng giữa các hoạt động. Tuy nhiên, việc đạt được kết quả cộng hưởng rất khó thực hiện, vì thế, mua lại liên quan khó đạt được mục tiêu tạo giá trị.³

Cần phải lưu ý rằng việc mua lại các doanh nghiệp được tiến hành dưới những điều kiện luật pháp, thể chế nhất định nơi diễn ra hoạt động này. Vì thế, các công ty muốn thành công trong các cố gắng tìm cách tăng trưởng và tăng năng lực thị trường thông qua mua lại phải hiểu rõ về yếu tố chính trị luật pháp trong môi trường chung.

Vượt qua các rào cản nhập cuộc

Các rào cản nhập cuộc là các nhân tố liên quan đến thị trường hay các doanh nghiệp hiện đang hoạt động trong ngành tăng chi phí và khó khăn đối với những người mới thâm nhập.

Như các bạn đã biết, các rào cản nhập cuộc sinh ra từ các nhân tố liên quan đến sự khác biệt của sản phẩm (sự trung thành nhãn hiệu), các lợi thế chi phí một cách tuyệt đối, và tính kinh tế của qui mô. Khi các rào cản đó là đáng kể công ty khó có thể tìm được con đường để thâm nhập thông qua đầu tư mới từ bên trong. Lúc đó, để thâm nhập, công ty có thể phải tạo ra các nhà xưởng ở mức qui mô kinh tế, thực hiện quảng cáo với qui mô lớn để phá vỡ lòng trung thành nhãn hiệu đã được thiết lập và nhanh chóng tạo lập hệ thống phân phối - tất cả điều đó rất khó đạt được và dường như sẽ yêu cầu những chi tiêu đáng kể. Ngược lại, việc mua lại một doanh nghiệp đã thiết lập có thể phá vỡ hầu hết các rào cản. Công ty có thể mua một người dẫn đầu thị trường, để hưởng lợi về tính kinh tế qui mô và trung thành nhãn hiệu. Vì vậy, rào cản nhập cuộc càng cao việc mua lại càng trở thành một cách thức thâm nhập hấp dẫn cho công ty. Mặc dù mua lại rất tốn kém nhưng nó lại cung cấp khả năng lập tức thâm nhập thị trường trực tiếp. Đối với các công ty đang cố gắng thâm nhập vào thị trường quốc tế, họ thường phải đối mặt với một rào cản rất cao. Tuy nhiên, với họ mua lại là hình thức thường được sử dụng nhất để vượt qua rào cản này.⁴ Đặc biệt với các công ty đa quốc

¹ L. Capron, W. Mitchell, & A. Swaminathan, 2001, "Asset divestiture following horizontal acquisitions: A dynamic view", *Strategic Management Journal*, 22: 817-844.

² J. Markoff, 2003, "Deal reunites early makers of handhelds", *New York Times*, <http://www.nytimes.com>, 5/7/2003.

³ A. Barrett, 2003, "In the credibility penalty box": Can Honeywell CEO Cote restore investors' confidence? *Business Week*, 28/4/2003, 80-81.

⁴ S. J. Chang & P. M. Rosenzweig, 2001, "The choice of entry mode in sequential foreign direct investment", *Strategic Management Journal*, 22: 747-776.

gia cỡ lớn, người ta còn thấy mua lại như là một chỉ định quan trọng để thâm nhập và sau đó cạnh tranh thành công trên thị trường quốc tế.

Mua lại giữa các công ty có trụ sở trong nhiều nước khác nhau được gọi là mua lại xuyên quốc gia. Các hoạt động mua lại này thường là cách để các công ty vượt qua rào cản nhập cuộc. So với các liên minh xuyên quốc gia, mua lại xuyên quốc gia giúp doanh nghiệp kiểm soát tốt hơn các hoạt động quốc tế.¹ Trong nền kinh tế toàn cầu, các công ty khắp thế giới đang ngày càng sử dụng nhiều lựa chọn chiến lược này để thâm nhập thị trường quốc tế. Do những nỗi lòng về thể chế, các hoạt động mua lại xuyên quốc gia trong phạm vi cộng đồng châu Âu cũng liên tục tăng lên. Giải thích cho điều này, nhiều nhà phân tích tin rằng các công ty lớn ở châu Âu đã hạn chế tăng trưởng trong thị trường nội địa của họ và tìm cách tăng trưởng qua các thị trường nước ngoài. Các nghiên cứu cũng cho thấy các công ty Mỹ và Châu Âu đang tham gia vào các cuộc mua lại xuyên quốc gia ở các quốc gia Châu Á, nơi mà cuộc khủng hoảng tiền tệ 1997 đã làm giảm giá trị nhiều công ty. Các cuộc mua lại như vậy đã giúp phục hồi và tái cấu trúc nhiều công ty lớn ở Châu Á. Qua đó, mua lại xuyên quốc gia cũng góp phần phục hồi kinh tế Châu Á nhanh chóng hơn.²

Tạo những điều kiện thuận lợi phát triển kinh doanh mới

Các công ty thường sử dụng mua lại để thâm nhập một lĩnh vực kinh doanh mới đối với họ trong khi họ thiếu các năng lực quan trọng (các nguồn lực và các khả năng) cần thiết để cạnh tranh trong lĩnh vực đó, nhưng khi mà họ có thể mua một công ty đương thời có các năng lực như vậy với giá cả hợp lý. Các công ty cũng thích mua lại như một cách thức thâm nhập khi họ cảm thấy cần phải dịch chuyển nhanh. Chúng ta biết rằng tạo lập một hoạt động kinh doanh mới thông qua đầu tư mới nội bộ có thể là một quá trình tương đối chậm chạp. Trong khi đó, việc mua lại là cách thức nhanh hơn nhiều để tạo ra một sự hiện diện trên thị trường và sinh lợi. Công ty có thể mua một người dẫn đầu thị trường với vị thế ngân quỹ mạnh chỉ qua một đêm, hơn là phải mất nhiều năm để tạo lập vị thế dẫn đầu thị trường thông qua phát triển từ bên trong. Vì vậy, khi tốc độ là quan trọng, mua lại là một cách thâm nhập được ưu tiên.

Mua lại cũng thường được cho là khả ít rủi ro so với đầu tư mới, chủ yếu do nó có ít sự không chắc chắn hơn. Đối với đầu tư mới từ bên trong, sự không chắc chắn chủ yếu liên quan đến việc dự kiến khả năng sinh lợi trong tương lai. Ngược lại khi các công ty mua lại, nó mua lại khả năng sinh lợi đã biết, thu nhập đã biết, và thị phần đã biết, như vậy sẽ giảm đi sự thiếu chắc chắn. Hoạt động mua lại cho phép công ty mua các đơn vị kinh doanh đã được thiết lập với một thành tích quá khứ, vì thế nhiều công ty thích dùng cách thâm nhập này.

Tăng cường đa dạng hoá

Mua lại thường được các công ty sử dụng để đa dạng hoá. Dựa trên kinh nghiệm và sự hiểu biết của bản thân các công ty thấy rất dễ dàng phát triển và giới thiệu các sản phẩm mới trên thị trường

¹ J. A. Doukas & L. H. P. Lang, 2003, "Foreign direct investment, diversification and firm performance", *Journal of International Business Studies*, 34: 153-172;

² A. M. Agami, 2002, "The role that foreign acquisitions of Asian companies played in the recovery of the Asian financial crisis", *Multinational Business Review*, 10(1): 11-20.

hiện tại của mình. Nhưng họ cũng cảm thấy rất khó khăn khi phải phát triển các sản phẩm khác với tuyến sản phẩm hiện tại cho những thị trường mà họ chưa hề có kinh nghiệm.

Mua lại là cách thức nhanh nhất, và nói chung là dễ nhất để công ty thay đổi danh mục các đơn vị kinh doanh của mình. Mua lại có thể áp dụng trong cả các chiến lược đa dạng hoá liên quan lẫn không liên quan.¹ Ví dụ United Technologies đã sử dụng các cuộc mua lại để tạo dựng một Công lộ mô ra với mức độ đa dạng hoá không liên quan rất cao.² Nó tạo dựng một danh mục các đơn vị kinh doanh không có chu kỳ và ổn định bao gồm công ty sản xuất thang máy Otis, máy điều hoà Carrier từ giữa những năm 70 để giảm sự bất ổn trong ngành hàng không vũ trụ. Các đơn vị kinh doanh chính của công ty này vốn bao gồm động cơ phản lực (Pratt & Whitney), máy bay trực thăng (Sikorsky), các bộ phận cho hàng không vũ trụ (Hamilton Sundstrand). Tuy nhiên, việc nhận thức cơ hội an toàn đã trở nên quan tâm hàng đầu cả đối với chính phủ và công ty, United Technologies đã đồng ý mua Chubb PLC một công ty chứng khoán điện tử Anh với 1 tỷ USD. Đây là ý tưởng lớn nhất mà United Technologies cố thực hiện

Tuy nhiên mua lại hàng ngang (mua lại các đối thủ cạnh tranh) và mua lại liên quan có ảnh hưởng nhiều hơn đến tính cạnh tranh chiến lược của công ty hơn là việc mua lại một công ty hoạt động trong những thị trường quá khác biệt so với thị hoạt động hiện tại của công ty.

Tái xác định phạm vi cạnh tranh của công ty

Chúng ta biết rằng cường độ ganh đua cạnh tranh là một đặc tính ngành tác động lên khả năng sinh lợi của công ty. Để giảm các tác động tiêu cực của sự ganh đua lên hiệu suất tài chính của doanh nghiệp, các doanh nghiệp có thể sử dụng mua lại để giảm sự phụ thuộc vào một hay nhiều sản phẩm, thị trường. Việc giảm sự phụ thuộc vào các thị trường cụ thể làm thay đổi phạm vi cạnh tranh của công ty. Ví dụ GE đã giảm sự phụ thuộc vào thị trường điện tử nhiều năm trước đây nhờ việc các cuộc mua lại trong lĩnh vực tài chính. Ngày nay, GE được xem là một công ty dịch vụ bởi phần lớn thu nhập của nó từ dịch vụ chứ không phải là các sản phẩm công nghiệp.³

Học tập và phát triển các khả năng mới

Nhiều cuộc mua lại được thực hiện nhằm mục đích giành được các khả năng mà công ty không có. Ví dụ, mua lại với mục đích chiếm lấy khả năng công nghệ. Các nghiên cứu chỉ ra rằng các doanh nghiệp mở rộng kiến thức của mình và giảm tính ì thông qua mua lại. Do đó, việc mua lại các doanh nghiệp với kỹ năng và khả năng khác với các kỹ năng và khả năng của doanh nghiệp giúp họ học hỏi thêm các kiến thức và duy trì sự linh hoạt của mình.⁴ Tất nhiên, các doanh nghiệp có khả năng tốt hơn để học được các khả năng này nếu chúng có gì đó tương tự với khả năng hiện tại của

¹ C. Park, 2003, "Prior performance characteristics of related and unrelated acquirers", *Strategic Management Journal*, 24: 471–480;

² P. L. Moore, 2001, "The most aggressive CEO", *Business Week*, May 28, 67–77.

³ J. Anand & A. Delios, 2002, "Absolute and relative resources as determinants of international acquisitions", *Strategic Management Journal*, 23(2):119–134;

⁴ M. L. A. Hayward, 2002, "When do firms learn from their acquisition experience? Evidence from 1990–1995", *Strategic Management Journal*, 23: 21–39.

công ty. Như vậy, các doanh nghiệp nên tìm mua các công ty với những khác biệt nhưng có liên quan ít nhiều và các khả năng bổ sung để tạo dựng nền tảng hiểu biết của mình.¹

Một trong những mục tiêu chủ yếu của hệ thống Cisco Systems trong các cuộc mua lại gần đây là nó muốn tiếp cận với các khả năng cần thiết để cạnh tranh trong ngành thiết bị mạng đang biến đổi nhanh liên quan đến Internet. Cisco đã phát triển một quá trình phức tạp để tích hợp nhanh chóng các đơn vị bị mua lại và các khả năng của nó. Các quá trình của Cisco liên quan đến các thành công phi thường trong nửa đầu những năm 1990.

c. Các khó khăn của mua lại

Vì những lý do nêu trên, việc mua lại từ lâu đã là một cách thức phổ biến để mở rộng phạm vi của một tổ chức vào các lãnh vực kinh doanh mới. Mặc dù phổ biến như vậy, vẫn có nhiều dẫn chứng về sự thất bại của mua lại trên phương diện làm tăng giá trị cho công ty mua, và cuối cùng có thể làm sứt mẻ giá trị. Các nghiên cứu cho thấy chỉ khoảng 20% các cuộc mua lại thành công, 60% không thoả mãn như mong đợi, 20% còn lại thì thất bại rõ ràng.² Trong một nghiên cứu về hiệu suất sau khi mua lại của các công ty bị mua, David Ravenscraft và Mike Schere kết luận rằng nhiều công ty đã bị mua lại và theo tính toán lợi nhuận và thị phần của nó giảm đi sau khi mua lại. Họ cũng cho thấy có một nhóm nhỏ hơn nhưng đáng chú ý gồm các công ty tốt đã phải chịu đựng một thời kỳ khó khăn để rồi cuối cùng bị các công ty mua lại bán đi. Nói cách khác, Ravenscraft và Schere cũng như các nghiên cứu của McKinsey and Company muốn cảnh báo rằng nhiều cuộc mua lại đã làm tiêu tán giá trị chứ không tạo giá trị.

Vậy, tại sao có nhiều cuộc mua lại không thể tạo giá trị? Có thể kể ra một số khó khăn cản trở mua lại thành công như sau:

Sự tích hợp sau khi mua lại.

Sau khi mua lại, công ty mua phải tích hợp đơn vị kinh doanh vừa mua được vào cấu trúc tổ chức của mình. Việc tích hợp này có thể đòi hỏi sự tương thích hệ thống quản trị chung và hệ thống kiểm soát tài chính, kết hợp các hoạt động của công ty mua và công ty bị mua lại với nhau, hay thiết lập các liên kết để chia sẻ thông tin và nhân sự.³ Trong khi cố gắng tích hợp như vậy, nhiều vấn đề không dự kiến trước có thể nảy sinh. Thông thường, các vấn đề nảy sinh từ những khác biệt về văn hoá giữa các công ty. Sau một cuộc mua lại, nhiều công ty bị mua lại có mức luân chuyển quản trị rất cao có thể vì các nhân viên trong công ty không thích cách thức làm của công ty mua lại

¹ J. S. Harrison, M. A. Hitt, R. E. Hoskisson, & R. D. Ireland, 2001, "Resource complementarity in business combinations: Extending the logic to organizational alliances", *Journal of Management*, 27: 679-690.

² 4. J. A. Schmidt, 2002, "Business perspective on mergers and acquisitions", *Making Mergers Work*, Alexandria, VA: Society for Human Resource Management, 23-46

³ R. A. Weber & C. F. Camerer, 2003, "Cultural conflict and merger failure: An experimental approach", *Management Science*, 49: 400-415

Điều quan trọng là duy trì được nguồn vốn nhân sự trong công ty mục tiêu sau khi mua lại. Rất nhiều kiến thức của tổ chức nằm trong nguồn nhân sự.¹ Sự chuyển chuyên của các nhân sự chủ chốt từ công ty bị mua có thể có tác động tiêu cực đến hiệu suất của công ty khi đã sáp nhập.² Mất các cán bộ chủ chốt sẽ làm suy yếu các khả năng của công ty bị mua lại và làm giảm giá trị của nó. Nếu tích hợp tốt có thể có được hiệu ứng tích cực đối với các nhà quản trị của công ty mục tiêu và giảm nguy cơ họ rời bỏ công ty.³

Đánh giá không đầy đủ về công ty mục tiêu

Đánh giá là quá trình doanh nghiệp tiến hành hoạt động mua lại xem xét hàng loạt các vấn đề như nguồn tài trợ mua lại, những khác biệt văn hoá, hậu quả thuế của các giao dịch cũng như các hành động cần thiết để pha trộn các lực lượng lao động một cách thành công. Các hoạt động đánh giá nói chung thường được thực hiện bởi các chủ ngân hàng, các chuyên gia kế toán, luật sư, các tư vấn quản trị mặc dù doanh nghiệp vẫn có các nhóm đánh giá nội bộ riêng.

Ngay cả khi các công ty tích hợp thành công, họ vẫn thường rơi vào tình trạng ước lượng quá cao tiềm năng tạo giá trị bởi sự kết hợp các đơn vị kinh doanh khác nhau. Chính vì những ước lượng quá cao lợi ích chiến lược sinh ra từ việc mua lại, nên công ty mua lại đã trả quá cao cho mục tiêu so với giá trị đích thực của nó. Richard Roll đã coi khuynh hướng này như là sự ngạo mạn của một bộ phận các nhà quản trị. Theo Roll, các nhà quản trị cấp cao thường đánh giá cao khả năng tạo giá trị của một việc mua lại, chủ yếu bởi vì ở vị trí cao trong công ty các nhà quản trị có vẻ như đã quá cường điệu khả năng của họ.⁴

Việc mua lại một số công ty sản xuất rượu trung bình và nhỏ mà CoCa-Cola tiến hành năm 1975 đã minh họa cho tình huống đánh giá quá cao lợi ích kinh tế của việc mua lại. Với lập luận giản đơn đồ uống chỉ là đồ uống mà thôi, CoCa muốn dùng năng lực gây khác biệt của nó trong marketing để thống trị thị trường rượu của Mỹ. Nhưng sau khi mua lại ba công ty rượu và phải chịu đựng với mức lợi nhuận biên trong suốt bảy năm sau, cuối cùng CoCa thừa nhận rằng rượu và nước giải khát là những sản phẩm rất khác nhau, với các loại yêu cầu khác nhau, hệ thống định giá khác nhau, và mạng lưới phân phối khác nhau. Năm 1983, nó đã phải bán các đơn vị kinh doanh rượu cho Joseph E. Seagram & Sons với giá 210 triệu – Giá mà Coca đã trả và một khoản lỗ đáng kể khi điều chỉnh lạm phát.

Đánh giá không tốt có thể dẫn đến hậu quả là công ty trả giá quá cao để mua công ty mục tiêu. Trên thực tế, các nghiên cứu cho thấy việc định giá thường là sự so sánh với các cuộc mua lại khác chứ ít khi đánh giá cụ thể khi nào, ở đâu, và cách thức quản trị nào để đạt hiệu quả. Do đó, sau khi mua lại, họ mới thấm thía về những phiền toái cho tổ chức chứ không phải là một hoạt động kinh doanh tốt. Đó chính là kinh nghiệm của Xerox khi nó mua lại đơn vị kinh doanh bảo hiểm Crum & Forster đầu những năm 1980. Chỉ khi việc mua bán xong xuôi, Xerox mới thấy rằng Crum &

¹ M. A. Hitt, L. Bierman, K. Shimizu, & R. Kochhar, 2001, "Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms", *Academy of Management Journal*, 44: 13–28.

² 83. J. A. Krug, 2003, "Why do they keep leaving?" *Harvard Business Review*, 81(2): 14–15

³ 84. R. G. Baptiste, 2002, "The merger of ACE and CARE: Two Caribbean banks", *Journal of Applied Behavioral Science*, 38: 466–480

Forster vốn là nhà cung cấp bảo hiểm kém hiệu quả và chi phí cao. Cuối cùng, Xerox đành phải loại bỏ đơn vị kinh doanh này chấp nhận khoản lỗ đáng kể

Phí tổn mua lại.

Việc mua lại của các công ty mà cổ phiếu của họ đang mua bán công khai rất đắt. Khi một công ty đấu giá để mua cổ phiếu của một công ty khác, giá cổ phiếu thường được đặt rất cao trong quá trình mua lại. Đặc biệt là trong trường hợp đấu giá cạnh tranh, khi mà có hai hay nhiều công ty đồng thời muốn mua để kiểm soát một công ty. Do đó, *việc mua lại thường phải trả một khoản tăng thêm so với giá thị trường hiện tại của công ty đang muốn mua.* Đầu những năm 1980, các vụ mua lại công ty đã trả cao hơn khoảng 40-50% giá thị trường hiện tại. Giữa những năm 1985-1988 các vụ mua lại quyền kiểm soát công ty đã lên tới đỉnh cao, không hiếm trường hợp có thể trả cao hơn đến 80% giá thị trường. Thực vậy, trong cuộc đấu giá phi thường để giành quyền kiểm soát công ty NJR Nabisco cuối năm 1988, cổ phiếu của NJR đấu từ 45USD/cổ phiếu lên đến 110 USD, như thế NJR đã được bán với mức giá tăng thêm lên tới trên 200%.

Tỷ lệ nợ cao hay bất thường

Để tài trợ cho các cuộc mua lại có thể công ty sẽ tăng mức độ nợ. Duy trì mức độ nợ cao như vậy có thể gây các hiệu ứng tiêu cực lên công ty. Ví dụ, tăng khả năng vỡ nợ, giảm chất lượng tín dụng. Hơn nữa, tỷ lệ nợ cao ngăn cản các đầu tư cần thiết vào những hoạt động góp phần vào thành công lâu dài của công ty như R&D, đào tạo nguồn nhân lực, và marketing.

Việc sử dụng hiệu ứng đòn bẩy cao, cho phép công ty giành lợi thế với các cơ hội bành trướng hấp dẫn. Tuy nhiên, mức đòn bẩy quá cao có thể cho những hậu quả tiêu cực, như trì hoãn và tránh đầu tư, đặc biệt là đầu tư cho R&D một loại đầu tư rất cần để duy trì ưu thế cạnh tranh chiến lược trong dài hạn.

Khó có thể đạt được sự cộng hưởng

Hiệu ứng cộng hưởng tồn tại khi giá trị tạo ra từ các đơn vị làm việc với nhau lớn hơn tổng giá trị tạo thành từ các đơn vị này nếu nó hoạt động riêng rẽ. Cộng hưởng cũng có nghĩa là giá trị của các tài sản khi chúng được đặt trong mối quan hệ với nhau sẽ lớn hơn khi chúng đặt độc lập.¹ Với các cổ đông, cộng hưởng sinh ra lợi ích về giá trị mà họ không thể thực hiện thông qua danh mục đa dạng hoá đầu tư cá nhân của họ. Cộng hưởng sinh ra bởi hiệu quả phát sinh từ tính kinh tế về qui mô, tính kinh tế về phạm vi và bởi sự chia sẻ các nguồn lực (như nguồn vốn nhân sự, kiến thức) giữa các đơn vị kinh doanh trong một công ty đã sáp nhập. Công ty có lợi thế cạnh tranh thông qua mua lại chấp nhận chi phí giao dịch để hưởng được tính cộng hưởng riêng. Cộng hưởng riêng là do sự kết hợp và tích hợp các tài sản của công ty mua lại và bị mua lại sinh ra các khả năng và năng lực cốt lõi mà không thể có bởi sự kết hợp hay tích hợp tài sản của công ty với công ty khác. Cộng hưởng riêng xuất hiện nếu các tài sản của công ty bổ sung theo những cách thức độc đáo. Do sự độc đáo đó, cộng hưởng riêng sẽ làm cho đối thủ rất khó nhận thức và bắt chước. Tuy vậy, cộng hưởng riêng cũng rất khó tạo ra. Công ty phải tính đến các chi phí cần thiết để các tác động cộng hưởng hợp lý trên cơ sở chi phí và thu nhập của việc mua lại thành công. Công ty phải chấp

¹ T. N. Hubbard, 1999, "Integration strategies and the scope of the company, "Mastering Strategy" "(Part Eleven), *Financial Times*, 6/12/99, 8-10.

nhận chi phí khi cố tạo ra cộng hưởng riêng của hoạt động mua lại. Chi phí giao dịch khi mua lại sẽ phát sinh khi doanh nghiệp sử dụng chiến lược mua lại để tạo ra sự cộng hưởng.¹ Chi phí giao dịch có thể là trực tiếp hay gián tiếp. Chi phí giao dịch trực tiếp gồm: chi phí luật pháp, chi phí cho các ngân hàng đang thực hiện đánh giá doanh nghiệp mục tiêu. Các chi phí giao dịch gián tiếp gồm thời gian quản trị để đánh giá các doanh nghiệp mục tiêu và sau đó là thực hiện các thương lượng, cũng như để mất các nhà quản trị then chốt. Các công ty thường đánh giá thấp tổng các chi phí gián tiếp khi đánh giá giá trị của cộng hưởng.

Đa dạng hoá quá mức

Các chiến lược đa dạng hoá có thể đem đến khả năng cạnh tranh chiến lược và thu nhập trên trung bình. Nói chung các công ty sử dụng các chiến lược đa dạng hoá liên quan nhiều hơn so với đa dạng hoá không liên quan. Mặc dù các Công lô mê rat được tạo bởi các chiến lược đa dạng hoá không liên quan cũng có thể thành công.

Đôi khi các công ty trở nên đa dạng hoá quá mức. Điểm được coi là đa dạng hoá quá mức tùy thuộc vào khả năng quản trị đa dạng hoá ở từng doanh nghiệp. Đa dạng hoá liên quan cần quá trình xử lý thông tin nhiều hơn so với đa dạng hoá không liên quan. Sự cần thiết phải xử lý nhiều thông tin về đa dạng hoá hơn khiến nó dễ trở nên quá mức hơn so với các công ty đa dạng hoá không liên quan.² Tuy nhiên, bất kể công ty sử dụng chiến lược đa dạng hoá nào, việc suy giảm hiệu suất do đa dạng hoá khiến doanh nghiệp phải loại bỏ bớt các đơn vị kinh doanh.³ Ngay cả khi công ty không đa dạng hoá quá mức, song một khi họ đã đa dạng hoá ở mức cao, có thể họ phải gánh chịu những hiệu ứng tiêu cực lên hiệu suất dài hạn. Ví dụ, khi phạm vi đa dạng hoá mở rộng các nhà quản trị sẽ đánh giá hiệu suất của các đơn vị kinh doanh nhờ vào kiểm soát tài chính nhiều hơn là kiểm soát chiến lược. Các nhà quản trị cấp cao sử dụng kiểm soát tài chính nhiều hơn bởi họ không có được những hiểu biết phong phú về các mục tiêu và chiến lược của mỗi đơn vị kinh doanh. Sử dụng kiểm soát tài chính như thu nhập trên vốn đầu tư khiến các nhà quản trị tập trung vào những thành quả ngắn hạn hơn là đầu tư dài hạn. Khi đầu tư dài hạn giảm đi để tăng lợi nhuận ngắn hạn khả năng cạnh tranh chiến lược tổng thể có thể bị đe dọa.

Một vấn đề khác nữa có thể nảy sinh từ việc đa dạng hoá quá mức đó là khuynh hướng sử dụng mua lại thay thế cho cải tiến. Tất nhiên, các nhà quản trị không có ý định như vậy, nhưng một vòng luẩn quẩn đã đưa họ đến tình trạng này. Bởi chi phí liên quan đến các vụ mua lại cao làm giảm sự phân bổ vốn cho các hoạt động R&D, mà cuối cùng liên quan đến nguồn cải tiến. Không có sự hỗ trợ đầy đủ, các kỹ năng cải tiến bắt đầu teo dần. Không có kỹ năng cải tiến nội bộ, chỉ có một lựa chọn là công ty phải tiếp tục mua lại để nhận được sự cải tiến. Các công ty sử dụng mua lại như một sự thay thế cho các cải tiến nội bộ rốt cục sẽ gặp phải các vấn đề về hiệu suất.

Các nhà quản trị tập trung thái quá vào các cuộc mua lại

¹ 97. O. E. Williamson, 1999, Strategy research: Governance and competence perspectives, *Strategic Management Journal*, 20: 1087–1108.

² 101. C.W. L. Hill & R. E. Hoskisson, 1987, "Strategy and structure in the multiproduct firm", *Academy of Management Review*, 12: 331–341.

³ R. A. Johnson, R. E. Hoskisson, & M. A. Hitt, 1993, "Board of director involvement in restructuring: The effects of board versus managerial controls and characteristics", *Strategic Management Journal*, 14(Special Issue): 33–50

Nói chung, các nhà quản trị phải tốn đáng kể thời gian và công sức của mình cho các chiến lược mua lại để gây tác động đến khả năng cạnh tranh của công ty. Khi sử dụng chiến lược mua lại các nhà quản trị phải thực hiện hàng loạt các hoạt động như tìm kiếm các ứng viên để mua lại, thực hiện quá trình đánh giá, chuẩn bị thương lượng, quản trị sự tích hợp sau khi mua lại. Dù cho, các nhà quản trị cấp cao không đích thân thu thập tất cả các dữ liệu và thông tin cần thiết cho các vụ mua lại. Kinh nghiệm của các công ty cho thấy việc tham gia và theo dõi các hoạt động cần thiết cho các vụ mua lại đang làm phân tán sự chú ý của các nhà quản trị khỏi các vấn đề chính liên quan đến cạnh tranh thành công trong dài hạn, chẳng hạn như nhận diện và giành lợi thế từ các cơ hội khác, tương tác với các bên hữu quan bên ngoài quan trọng.

Qui mô quá lớn

Hầu hết các cuộc mua lại làm cho công ty lớn hơn, qua đó có thể giúp nó đạt được tính kinh tế về qui mô. Những tiết kiệm nhờ hoạt động đó có thể làm cho hoạt động hiệu quả hơn, ví dụ hai tổ chức bán hàng có thể tích hợp để sử dụng ít đại diện bán hàng hơn, mà vẫn bán được sản phẩm của công ty. Nhiều công ty tìm cách tăng qui mô bởi tiềm năng đạt được tính kinh tế về qui mô, và tăng năng lực thị trường. Đến một mức độ nào đó, chi phí tăng thêm để quản lý công ty lớn sẽ vượt quá lợi ích mà tính kinh tế qui mô và sức mạnh thị trường đem lại.

Hơn nữa, cũng có thể việc tăng qui mô là cách để chống lại các cuộc chiếm quyền kiểm soát. Vì công ty càng lớn, càng ít nguy cơ gặp phải tình thế như vậy. Tuy nhiên, tính phức tạp nảy sinh từ qui mô lớn thường đưa các nhà quản trị đến việc sử dụng các kiểm soát quan liêu hơn để quản trị công ty phức hợp. Các hoạt động kiểm soát hành chính là các qui tắc sử sự giám sát được chính thức hoá, các chính sách để đảm bảo sự đồng nhất của các quyết định ở tất cả các bộ phận khác nhau. Theo thời gian các kiểm soát chính thức hoá dẫn đến các hành vi quản trị cứng nhắc và tiêu chuẩn hoá. Về lâu dài chắc chắn nó sẽ làm giảm tính linh hoạt và giảm đi sự cải tiến.

Do tầm quan trọng của cải tiến với cạnh tranh, kiểm soát hành chính làm cho một công ty lớn (được hình thành qua mua lại) bị các tác động bất lợi đến hiệu suất.

d. Các chỉ dẫn cho việc mua lại thành công

Để tránh những khó khăn và thực hiện việc mua lại thành công, các công ty cần thực hiện cách tiếp cận có cấu trúc với ba bộ phận chính: (1) Định rõ mục tiêu và kiểm duyệt trước khi mua, (2) Có chiến lược đầu giá, và (3) Tích hợp tốt.

Kiểm duyệt

Việc kiểm tra kỹ lưỡng trước khi mua sẽ làm tăng nhận thức của công ty về các mục tiêu giành quyền kiểm soát, từ đó có các đánh giá thực tế hơn những vấn đề trong khi mua lại và tích hợp một đơn vị kinh doanh mới vào cấu trúc tổ chức của công ty. Giảm bớt rủi ro phải mua lại một đơn vị kinh doanh vốn có đang vấn đề. Việc kiểm duyệt nên bắt đầu bằng một đánh giá rất chi tiết về các luận cứ chiến lược cho hoạt động mua lại và xác định rõ đặc tính được xem là lý tưởng của doanh nghiệp nên mua lại.

Bước tiếp theo, công ty nên duyệt lại tập hợp các ứng viên sẽ mua lại, và đánh giá từng đơn vị theo một bộ các tiêu chuẩn một cách chi tiết, tập trung vào (1) vị thế tài chính, (2) vị thế thị trường sản phẩm, (3) môi trường cạnh tranh, (4) năng lực quản lý, (5) văn hoá công ty. Đánh giá như vậy cho

phép công ty nhận ra các sức mạnh, điểm yếu của từng ứng viên, xem xét tính kinh tế tiềm tàng về phạm vi giữa các công ty mua lại và công ty bị mua lại, khả năng tương thích của hai nền văn hoá, và các vấn đề tích hợp tiềm tàng.

Sau đó công ty nên *giảm bớt danh mục các ứng viên xuống chỉ còn lại các ứng viên có triển vọng nhất và đánh giá kỹ hơn nữa*. Ở giai đoạn này, nên thăm dò ý kiến của các bên thứ ba như ngân hàng đầu tư họ có thể là những người có ý kiến là rất quan trọng và những người có thể cho các đánh giá sâu sắc về hiệu quả của công ty đang theo đuổi. Công ty đứng đầu danh sách sau quá trình này có thể là mục tiêu để mua lại.

Chiến lược đấu giá

Mục tiêu của chiến lược đấu giá là làm giảm giá phải trả cho một ứng viên mua lại. Yếu tố chủ yếu của một chiến lược đấu giá tốt là *định thời hạn*. Ví dụ, Hanson PLC một trong những cỗ máy giành quyền kiểm soát tốt nhất trong những năm 1980. Họ luôn tìm kiếm các đơn vị kinh doanh về cơ bản là lành mạnh nhưng đang gặp phải những vấn đề trong ngắn hạn do các yếu tố ngành có tính chu kỳ hoặc do các vấn đề hạn chế cục bộ trong một lĩnh vực. Các công ty như vậy, nói chung, thường bị đánh giá thấp trên thị trường chứng khoán, do đó họ có thể mua về mà không phải trả khoản tăng thêm tới 40-50% so với giá hiện hành. Với việc định thời hạn tốt, công ty có thể tiến hành việc mua lại rất hời.

Tích hợp

Mặc dù định thời hạn và đấu giá tốt, việc mua lại vẫn có thể thất bại, nếu không thực hiện được các bước đi tích cực để tích hợp công ty bị mua lại vào cấu trúc tổ chức của công ty mua lại. Việc *tích hợp nên tập trung vào các nguồn lợi thế chiến lược tiềm tàng, ví dụ, các cơ hội để chia sẻ các nguồn lực marketing, chế tạo, mua sắm, R&D, tài chính hay quản trị*. Việc tích hợp cũng nên kết hợp bằng các bước hợp lý để tránh bất kỳ sự trùng lặp nào về nhà xưởng hay chức năng. Cuối cùng, nếu các hoạt động kinh doanh có liên quan, nó cần được tích hợp ở mức độ cao. Trong trường hợp của công ty như Hanson PLC mức độ tích hợp có thể là cực tiểu, vì chiến lược công ty là một chiến lược đa dạng hoá không liên quan. Nhưng một công ty như Philip Morris cần sự tích hợp cao hơn bởi vì chiến lược của nó là chiến lược đa dạng hoá liên quan.

7.2.3. Liên doanh - một chiến lược thâm nhập

a. Những hấp dẫn của chiến lược liên doanh

Một công ty nào đó có thể thích đầu tư mới từ bên trong hơn so với mua lại khi họ muốn thâm nhập vào một lĩnh vực kinh doanh mới, tuy nhiên, nó cũng thường cảm thấy ngần ngại với những rủi ro và chi phí gắn một dự án đầu tư từ bên trong. Tình thế này thường xảy ra khi công ty muốn thiết lập một đơn vị kinh doanh mới trong một ngành phát sinh hay tăng trưởng nhưng rủi ro và chi phí liên quan với dự án lớn hơn mức nó có thể chấp nhận. Trong hoàn cảnh đó, công ty có thể gia nhập vào một liên doanh với công ty khác và sử dụng liên doanh như một phương tiện để thâm nhập vào một lĩnh vực kinh doanh mới. Sự sắp đặt như vậy cho phép công ty chia sẻ đáng kể rủi ro và chi phí của một dự án.

Để minh hoạ cho điều này chúng ta xem xét liên doanh giữa IBM và Motorola năm 1990. Liên doanh này có mục đích cung cấp một dịch vụ cho phép những người sử dụng máy tính liên lạc qua

sóng radio. Các khách hàng mua dịch vụ có thể sử dụng máy tính cầm tay, do Motorola chế tạo để liên lạc bằng các phương tiện của một mạng lưới các tháp radio tư nhân mà IBM đã tạo dựng trên khắp nước Mỹ. Dự án hướng đến thị trường tiềm năng to lớn của những người sử dụng máy tính trong lĩnh vực như sửa chữa thiết bị văn phòng các cán bộ bảo hiểm. Các nhà phân tích ước lượng rằng thị trường cho những dịch vụ như vậy hiện nay là hàng chục triệu USD nhưng có thể đạt đến hàng tỷ USD trong thập kỷ tới.

Do bản chất mới phát sinh của ngành, dự án đối diện với những rủi ro đáng kể. Nhiều công nghệ có tính cạnh tranh đang sắp ra đời. Ví dụ máy tính Laptop gắn các modem có thể liên lạc với các máy chủ thông mạng điện thoại, mặc dù mạng điện thoại đông hơn và ít tin cậy hơn so với mạng radio, nhưng trạng thái kinh doanh có thể thay đổi. Sự không chắc chắn đó, đã làm cho Motorola và IBM phải kết hợp với nhau trong một dự án liên doanh và chia sẻ rủi ro liên quan tới việc tạo ra hoạt động kinh doanh mới này.

Hơn nữa, một dự án liên doanh có ý nghĩa khi một công ty có thể tăng khả năng thiết lập thành công một hoạt động kinh doanh mới nhờ liên kết sức mạnh với các công ty khác. Với một công ty có một số kỹ năng và tài sản cần thiết để thiết lập một hoạt động kinh doanh mới thành công, gộp nhóm với công ty khác có các kỹ năng và tài sản bổ sung có thể làm tăng khả năng thành công.

Mặt khác, dự án giữa IBM và Motorola cũng cho một ví dụ. Motorola thống trị thị trường radio xách tay và chế tạo các loại máy tính xách tay, nhưng nó thiếu mạng radio toàn quốc giúp người sử dụng máy tính xách tay có thể liên lạc với nhau. IBM thiếu công nghệ radio nhưng nó lại có mạng lưới các tháp radio tư nhân bao phủ hơn 90% nước Mỹ. Việc kết hợp các kỹ năng của Motorola trong công nghệ radio với mạng radio của IBM vào một dự án làm tăng đáng kể khả năng thiết lập một đơn vị kinh doanh mới.

b. Các hạn chế của dự án liên doanh

Có ba hạn chế chủ yếu đối với các thoả thuận liên doanh. Thứ nhất, một dự án liên doanh cho phép công ty chia sẻ rủi ro và chi phí phát triển một đơn vị kinh doanh. Nhưng nó cũng yêu cầu chia sẻ lợi nhuận nếu doanh nghiệp thành công. Thứ hai, một công ty tham gia vào một liên doanh luôn có rủi ro để mất các bí quyết cơ bản vào tay đối tác liên doanh, để họ có thể sử dụng để cạnh tranh trực tiếp với công ty trong tương lai. Như chúng ta đã chỉ ra trong các liên minh chiến lược toàn cầu, tuy nhiên, các dự án liên doanh có thể được xây dựng thích hợp để cực tiểu hoá rủi ro này. Thứ ba, các đối tác liên doanh phải chia sẻ sự kiểm soát. Nếu các đối tác có triết lý kinh doanh khác nhau, định hướng thời gian khác nhau, hay các ưu tiên đầu tư, các vấn đề đáng kể có thể phát sinh. Các xung đột vượt quá những gì mà liên doanh có thể đem lại và làm cho hoạt động kinh doanh thất bại.

Tóm lại, mặc dù liên doanh thường có một lợi thế rõ rệt với dự án đầu tư từ bên trong khi thiết lập các hoạt động kinh doanh mới, các liên doanh cũng có một số hạn chế. Khi quyết định tự làm hay kết hợp với một công ty khác trong một liên doanh, nhà quản trị chiến lược cần đánh giá cẩn thận ưu nhược điểm của các phương án.

7.3. Tái cấu trúc

Đến đây, chúng ta lại tập trung vào vấn đề có vẻ như ngược với những gì đã bàn ở trên, đó là các chiến lược nhằm giảm phạm vi kinh doanh hiện tại của công ty. Trong những năm gần đây, việc giảm phạm vi của một công ty thông qua tái cấu trúc đã ngày càng trở thành chiến lược phổ biến, đặc biệt với các công ty đã đa dạng hoá trong những năm 1960-1980. Trong hầu hết các trường hợp, các công ty bị thực hiện tái cấu trúc đang tự đầu tư vào các hoạt động đa dạng hoá tập trung vào các hoạt động kinh doanh cốt lõi. Các công ty như vậy phải kể đến GE, Jack Welch trở thành giám đốc điều hành của nó, và Sears với việc bán đi Allstate Insurance, Coldwell Banker Real Estate và hoạt động môi giới Dean Witter Reynolds, để tập trung vào các hoạt động bán lẻ cốt lõi của nó.

*Tái cấu trúc là một chiến lược mà qua đó công ty thay đổi tập hợp các đơn vị kinh doanh hay cấu trúc tài chính của nó.*¹ Từ năm những năm 1970 đến những năm 2000 việc loại bỏ các đơn vị kinh doanh khỏi danh mục của công ty và giảm qui mô chiếm tỷ lệ phần trăm lớn trong chiến lược tái cấu trúc của các công ty. Tái cấu trúc là một hiện tượng toàn cầu.² Những thất bại trong chiến lược mua lại thường kéo theo một chiến lược tái cấu trúc. Tuy nhiên, các công ty cũng sử dụng chiến lược bởi các thay đổi môi trường bên trong và bên ngoài của họ.

Câu hỏi đầu tiên được đặt ra là tại sao nhiều công ty lại tái cấu trúc vào thời điểm đặc biệt như vậy? Sau khi trả lời câu hỏi này, chúng ta sẽ xem xét các chiến lược khác nhau để các công ty ra khỏi các lĩnh vực kinh doanh. Sau đó chúng ta thảo luận về các chiến lược chuyển hướng mà các công ty sử dụng để đem lại sức sống mới cho lĩnh vực kinh doanh cốt lõi của họ.

a. Tại sao lại tái cấu trúc

Một lý do giải thích vì sao nhiều cuộc tái cấu trúc xảy ra trong những năm gần đây đó là *đa dạng hoá quá mức*. Trong thời cực thịnh của phong trào đa dạng hoá công ty, bắt đầu từ những năm 1960 và kéo dài cho đến đầu những năm 1980, nhiều công ty đã đa dạng hoá quá mức. Đúng hơn, những sự kém hiệu quả, quan liêu do sự bành trướng phạm vi của tổ chức đã làm sứt mẻ giá trị, và hiệu suất của công ty. Khi hiệu suất suy giảm, giá cổ phiếu của nhiều công ty đa dạng hoá giảm xuống, và họ cảm thấy bị đe dọa bởi những cuộc đấu giá mua lại của đối phương. Quả thực, nhiều công ty đa dạng hoá đã bị mua lại vào những năm 1980 và sau đó bị đập tan. Đó là những gì đã xảy ra với US Industries and SMC hai tập đoàn đa dạng hoá đã bị mua lại sau đó bị tan rã bởi Hanson PLC.

Nhân tố thứ hai dẫn đến khuynh hướng tái cấu trúc hiện nay đó là vào những năm 1980 và 1990 nhiều công ty đa dạng hoá thấy rằng các *lĩnh vực kinh doanh cốt lõi của nó chịu sự tấn công của nhiều đối thủ cạnh tranh mới*. Ví dụ, do sự bãi bỏ các qui định AT&T bấy giờ phải đối mặt với một môi trường cạnh tranh hơn nhiều trong lĩnh vực kinh doanh đường dài của nó, điều đó đã dẫn công ty tới quyết định rời khỏi các hoạt động không cốt lõi. Tương tự, Sears vẫn phải đối mặt với các thách thức cạnh tranh sâu sắc trong ngành bán lẻ, nơi mà nhu cầu đang dịch chuyển từ các bách hoá

¹ R. A. Johnson, 1996, "Antecedents and outcomes of corporate refocusing", *Journal of Management*, 22: 437-481;

² 136. R. E. Hoskisson, R. A. Johnson, D. Yiu, & W. P. Wan, 2001, "Restructuring strategies of diversified groups: Differences associated with country institutional environments, in M. A. Hitt, R. E. Freeman, & J. S. Harrison (eds.)", *Handbook of Strategic Management*, Oxford, UK: Blackwell Publishers, 433-463

như Sears tới những người bán chiết khấu chi phí thấp như Costco hay các cửa hàng nhỏ như Gap. Quản trị cấp cao của các công ty này thấy rằng để tập trung chú ý cần thiết tới các hoạt động kinh doanh cốt lõi đang có vấn đề của họ, họ phải bỏ bớt các hoạt động đa dạng hoá đã trở nên lúng túng không đáng có.

Nhân tố cuối cùng khá quan trọng đó là *các cải tiến trong quá trình quản trị và chiến lược đã làm giảm các lợi thế của hội nhập dọc hay đa dạng hoá*. Đáp lại, các công ty đã phải thu hẹp phạm vi các hoạt động của nó thông qua tái cấu trúc và loại bỏ. Ví dụ, mười năm trước đây có rất ít hiểu biết về các mối liên hệ hợp tác dài hạn giữa một công ty và các nhà cung cấp, vì thế họ đã sử dụng các phương án hội nhập dọc. Lúc bấy giờ, hầu hết các công ty chỉ xem như có hai phương án để quản trị chuỗi cung cấp: hội nhập dọc hay đấu giá cạnh tranh. Tuy nhiên, như chúng ta đã biết, khi có các điều kiện thích hợp, phương án thứ ba để quản trị chuỗi cung cấp là ký các hợp đồng dài hạn, đây có thể là một chiến lược ưu việt hơn cả hội nhập dọc hay đấu giá cạnh tranh. Giống như hội nhập dọc, việc hợp đồng dài hạn thúc đẩy đầu tư vào chuyên môn hoá. Nhưng không giống như hội nhập dọc, bởi nó không cần phải có chi phí quản lý cao, cũng không phải bỏ qua các nguyên tắc thị trường. Khi cải tiến chiến lược này diễn ra trên toàn thế giới kinh doanh, lợi thế tương đối của hội nhập dọc giảm xuống.

b. Các chiến lược rút lui

Các công ty có thể sử dụng ba hướng chiến lược cơ bản để tái cấu trúc đó là: giảm qui mô, thu hẹp phạm vi, và bán đi đơn vị kinh doanh

Hiện nay, giảm qui mô được nhận thức như là một chiến lược tái cấu trúc hợp lý. Giảm qui mô có nghĩa là giảm số nhân viên của công ty, đôi khi là giảm số đơn vị đang hoạt động, nhưng nó có thể thay đổi hay không cần thay đổi cấu thành các đơn vị kinh doanh trong danh mục của công ty. Như vậy, giảm qui mô là một chiến lược quản trị chủ động, trong khi "sự suy giảm lại là một hiện tượng tổ chức và môi trường này sinh một cách tự phát và gây ra sự sỏi mòn nên tăng nguồn lực của tổ chức".¹Các doanh nghiệp sử dụng giảm qui mô như một chiến lược tái cấu trúc vì nhiều lý do khác nhau. Lý do thường nhắc đến nhất là các công ty muốn cải thiện khả năng sinh lợi nhờ giảm chi phí và vận hành hiệu quả hơn.

So với giảm qui mô, thu hẹp phạm vi có tác động tích cực hơn đến hiệu suất của công ty. Thu hẹp phạm vi thường sử dụng loại bỏ, bổ sung, hay một số cách thức khác để loại bớt các đơn vị kinh doanh không liên quan đến hoạt động kinh doanh cốt lõi của công ty. Nói chung, thu hẹp phạm vi được xem như một tập hợp các hành động làm cho công ty tái tập trung vào hoạt động kinh doanh cốt lõi của mình.²

Khi công ty thực hiện thu hẹp phạm vi thì thường đồng thời giảm qui mô. Tuy nhiên, nó không loại bỏ các nhân viên then chốt khỏi các hoạt động kinh doanh cốt lõi, bởi vì làm như vậy có thể làm mất đi một hay nhiều năng lực cốt lõi. Thực vậy, công ty đồng thời thu hẹp phạm vi và giảm qui

¹ G. J. Castrogiovanni & G. D. Bruton, 2000, "Business turnaround processes following acquisitions: Reconsidering the role of retrenchment", *Journal of Business Research*, 48: 25-34

² L. Dranikoff, T. Koller, & A. Schneider, 2002, Divestiture: Strategy's missing link, *Harvard Business Review*, 80(5): 74-83.

mô sẽ trở nên nhỏ hơn nhờ việc giảm sự đa dạng trong danh mục các đơn vị kinh doanh.¹ Do tái tập trung vào các đơn vị kinh doanh cốt lõi, công việc quản trị công ty trở nên hữu hiệu. Tính hữu hiệu của quản tầng lên, bởi vì khi doanh nghiệp ít đa dạng hơn các nhà quản trị cấp cao hiểu rõ hơn và quản trị các đơn vị kinh doanh còn lại.²

Hiện nay, nhiều Công lô mê rat châu Á và châu Mỹ Latin bắt đầu áp dụng các chiến lược công ty của phương Tây, họ đã thu hẹp phạm vi để tập trung hơn vào các hoạt động kinh doanh cốt lõi. Nhờ thu hẹp phạm vi, các doanh nghiệp này có thể tập trung hơn vào các hoạt động kinh doanh cạnh tranh của họ.³

Gần đây, các tập đoàn kinh doanh đa dạng hoá cỡ lớn của Hàn quốc (các Chaebol) đang thực hiện thu hẹp phạm vi. Samsung là hãng thực hiện rất thành công chiến lược này. Lucky Goldstar (LG) là tập đoàn lớn thứ hai Hàn quốc với thu nhập 92 tỷ USD năm 2002. Vốn là tập đoàn khởi sự năm 1947, do hai gia đình Koos và Huhs kiểm soát, đến năm 1998 hai gia đình này đã cam kết thực hiện một chương trình tái cấu trúc cơ bản công ty. Họ loại bỏ hầu hết các cổ phần liên kết chéo (các đơn vị phụ thuộc chủ yếu sở hữu lẫn nhau), là cách phổ biến của các Chaebol hàn quốc. Thay vào đó, họ tạo ra một công ty cổ phần với các bộ phận phụ thuộc tách rời nhau. Mặc dù, đây có thể là một lợi ích của các nhà đầu tư, nhưng các cổ động vẫn đe dọa kiện, vì họ cho rằng các gia đình đang thu hẹp sự tham gia của các cổ đông vào hoạt động của công ty cổ phần. Một vấn đề lớn đặt ra là nhiều đơn vị kinh doanh đa dạng hoá đang bị bán vào tay của các thành viên trong hai gia đình Koos và Huh family trở thành các công ty độc lập. Như vậy, thông qua cấu trúc công ty cổ phần các gia đình vẫn tiếp tục kiểm soát công ty. Mặc dù, các cổ đông có lợi trong tái cấu trúc song họ vẫn lo lắng về sự kiểm soát gia đình quá và gia đình trị quá nhiều.⁴

Bán đòn bẫy thường được sử dụng như một chiến lược tái cấu trúc để sửa chữa các lỗi lầm quản trị hay bởi vì các nhà quản trị làm quyết định chủ yếu vì lợi ích của mình nhiều hơn là lợi ích của cổ đông.⁵ Bán doanh nghiệp là một chiến lược tái cấu trúc nhờ đó một bên mua toàn bộ tài sản của doanh nghiệp để sở hữu. Thông thường, một phần lớn nguồn tài trợ cho việc mua doanh nghiệp nhờ vào vay nợ, lúc đó gọi là bán đòn bẫy. Để có thể trả nợ và thu hẹp phạm vi công ty tập trung vào các hoạt động kinh doanh cốt lõi, những người chủ mới có thể lập tức bán đi một số tài sản.⁶

Các công ty có thể chọn trong ba chiến lược cho các đơn vị kinh doanh hiện tại: loại bỏ, thu hoạch hay thanh lý và bán.

¹ M. Rajand & M. Forsyth, 2002, "Hostile bidders, long-term performance, and restructuring methods: Evidence from the UK", *American Business Review*, 20(1): 71–81.

² R. A. Johnson, R. E. Hoskisson, & M. A. Hitt, 1993, "Board of director involvement in restructuring: The effects of board versus managerial controls and characteristics", *Strategic Management Journal*, 14(Special Issue):33–50

³ R. E. Hoskisson, R. A. Johnson, D. Yiu, & W. P. Wan, 2001, "Restructuring strategies of diversified groups: Differences associated with country institutional environments, *Handbook of Strategic Management*, Oxford, UK: Blackwell Publishers, 433–463;

⁴ J. Doebele, 2003, "Ends and means: Is the restructuring of LG aimed at benefiting investors—or its family members?" *Forbes*, 17/2/2003, 68–70.

⁵ D. D. Bergh & G. F. Holbein, 1997, "Assessment and redirection of longitudinal analysis: Demonstration with a study of the diversification and divestiture relationship", *Strategic Management Journal*, 18: 557–571;

⁶ M. F. Wiersema & J. P. Liebeskind, 1995, The effects of leveraged buyouts on corporate growth and diversification in large firms, *Strategic Management Journal*, 16: 447–460.

Chiến lược loại bỏ

Một trong ba chiến lược chính, chiến lược loại bỏ thường được ưa thích. Nó như là cách tốt nhất để công ty lấy lại nhiều nhất có thể được các đầu tư ban đầu. Lý tưởng nhất là bán được với giá cao nhất.

Có ba loại người mua có thể làm điều đó là: người đầu tư độc lập, các công ty khác, và các nhà quản trị của đơn vị kinh doanh bị loại bỏ. Bán một đơn vị kinh doanh cho người đầu tư độc lập thường được xem là cách có lợi hơn, khi đơn vị đơn vị kinh doanh bị bán đang sinh lợi và thị trường cổ phiếu đang khao khát các cổ phiếu mới phát hành (thường là lúc thị trường chứng khoán đang đi lên, chứ không phải là lúc thị trường đang đi xuống). Ví dụ, năm 1992 công ty đồ gỗ Weyerhaeuser đã bán thành công Paragon Trade Brands cho các nhà đầu tư độc lập. Các nhà đầu tư chớp ngay các cổ phiếu phát hành mới về các sản phẩm giấy vệ sinh cung cấp cho chuỗi siêu thị và đang sinh lợi cao. Tuy nhiên, việc bán đi không nên thực hiện khi các đơn vị kinh doanh muốn bán không sinh lợi và không hấp dẫn với các nhà đầu tư độc lập hay khi thị trường đang suy giảm và lãnh đạm với các phát hành mới.

Bán đi một đơn vị kinh doanh

Là một chiến lược thường được theo đuổi khi một đơn vị có thể được bán cho một công ty trong cùng tuyến kinh doanh với đơn vị kinh doanh đó. Trong trường hợp như vậy, người mua thường sẵn sàng trả mức giá đáng kể cho cơ hội làm tăng qui mô kinh doanh chỉ sau một đêm. Ví dụ, năm 1987 Hanson PLC bán đi đơn vị phụ thuộc sản xuất sơn Glidden mà nó mua lại sáu tháng trước từ SCM cho Imperial Chemicals Industry (ICI). Glidden là công ty sơn lớn nhất của Mỹ, và ICI đã là nhà sản xuất sơn lớn nhất nước Mỹ, sự trùng hợp đó rất có ý nghĩa với triển vọng của ICI, trong khi đó Hanson lại có thể bán được giá đáng kể.

Bán một đơn vị kinh doanh cho nhà quản trị của nó thường ưu tiên như một hình thức mua quyền quản trị (Management Buyout-MBO). Với hình thức MBO, đơn vị bị bán cho các quản trị của nó, mà thông thường nguồn tài trợ cho việc mua lại này thông qua bán các trái phiếu thu nhập cao cho các nhà đầu tư. Phát hành trái phiếu là một sự sắp đặt bình thường của một chuyên gia mua lại và quản trị, như Kohlberg, Kravis&Roberts, họ sẽ giữ một tỷ lệ khá lớn các cổ phần trong MBO. MBO thường thực hiện khi các đơn vị có vấn đề về tài chính chỉ có hai lựa chọn : chiến lược thu hoạch hay thanh lý.

Một MBO có thể là rất rủi ro cho nhóm quản trị làm việc đó, bởi vì các thành viên trong đó có thể phải ký các bảo đảm cá nhân để trả lại các trái phiếu và có thể thiệt hại rất nhiều nếu MBO thất bại. Mặt khác, nhóm quản trị thành công trong việc chuyển đổi đơn vị đã có vấn đề, phần thưởng của họ làm tăng đáng kể giá trị cá nhân. Như vậy, một chiến lược MBO có thể coi như là một thu nhập cao với rủi ro cao cho nhóm quản trị. Đối diện với khả năng bị thanh lý đơn vị kinh doanh của họ, nhiều nhà quản trị sẵn lòng chấp nhận rủi ro. Tuy nhiên, khả năng phát triển của chọn này không chỉ dựa vào sự sẵn lòng của nhà quản trị, mà còn phụ thuộc vào việc có đủ người mua các trái phiếu thu nhập cao - còn gọi là trái phiếu lẻ - hay không để có thể tài trợ cho MBO. Trong những năm gần đây, sự suy giảm của thị trường trái phiếu lẻ đã gây khó khăn cho các công ty theo đuổi chiến lược này.

Thu hoạch và thanh lý

Bởi vì những ưu nhược điểm của các chiến lược thu hoạch và thanh lý đã được thảo luận trong chương 6, ở đây chúng ta chỉ lưu ý đến một vài điểm. Thứ nhất, chiến lược thu hoạch và thanh lý nói chung được xem xét là kém nhất trong chiến lược loại bỏ bởi công ty có thể thu hồi tốt nhất vốn đầu tư trong một đơn vị kinh doanh là loại bỏ. Thứ hai, một chiến lược thu hoạch có nghĩa là thôi không đầu tư vào đơn vị kinh doanh để cực đại hoá dòng ngân quỹ ngắn hạn đến trung hạn từ đơn vị kinh doanh trước khi thanh lý. Mặc dù chiến lược này dường như là tốt về mặt lý luận, nhưng nó thường kém về mặt thực tiễn. Khi một đơn vị trở thành đơn vị theo đuổi một chiến lược thu hoạch, tinh thần của các nhân viên trong đơn vị, sự tin cậy của khách hàng và nhà cung cấp với đơn vị này có thể suy giảm rất nhanh trong khi nó tiếp tục hoạt động. Nếu điều này xuất hiện, và thường là như vậy, thì thu nhập của đơn vị kinh doanh sẽ suy giảm rất nhanh có thể làm cho chiến lược không thể trụ vững được.

Cuối cùng, chiến lược thanh lý là kém hấp dẫn nhất bởi vì nó yêu cầu công ty phải bỏ đi các đầu tư của nó vào đơn vị kinh doanh, thường là một khoản chi phí đáng kể. Tuy nhiên, trong trường hợp đơn vị kinh doanh hiệu suất kém mà không thể có được một sắp đặt như là MBO thì thanh lý là không thể tránh khỏi.

7.4. CHIẾN LƯỢC CẢI TỐ

Nhiều công ty tái cấu trúc các hoạt động của mình, tự cắt giảm các hoạt động đã đa dạng hoá của họ, bởi vì họ muốn tập trung hơn vào lĩnh vực kinh doanh cốt lõi của nó. Như trong trường hợp của Sears, điều này thường xảy ra vì các đơn vị kinh doanh đang ở trong tình thế có vấn đề và cần sự quan tâm của quản trị cấp cao. Do đó, một bộ phận không thể thiếu được của tái cấu trúc là phát triển một chiến lược cải tổ các lĩnh vực kinh doanh cốt lõi hay tiếp tục duy trì của công ty. Trong phần này, chúng ta xem xét lại một cách chi tiết các bước đi mà công ty thực hiện để cải tổ các đơn vị kinh doanh có vấn đề. Trước hết chúng ta tìm nguyên nhân sự đi xuống của công ty, và sau đó thảo luận về các yếu tố chính của các chiến lược cải tổ thành công.

a. Các nguyên nhân của sự đi xuống của công ty

Bảy nguyên nhân chính xuất hiện trong hầu hết các trường hợp công ty đi xuống là: quản trị kém; bành trướng quá mức; kiểm soát tài chính không đầy đủ; chi phí cao; phát sinh các đối thủ cạnh tranh mới mạnh mẽ; không dự kiến trước được sự dịch chuyển nhu cầu; sự trì trệ của tổ chức. Thông thường, một số, nếu không muốn nói là tất cả các nhân tố này xuất hiện trong khi công ty đi xuống. Ví dụ, sự suy giảm của IBM đầu những năm 1990 là do cấu trúc chi phí quá cao, các đối thủ mới chi phí thấp đầy uy lực xuất thân từ những nhà sản xuất máy tính cá nhân, sự suy giảm nhu cầu máy tính khổ lớn (lĩnh vực kinh doanh chính của IBM), và sự đáp ứng một cách chậm chạp của IBM với các nhân tố này do sự trì trệ của tổ chức.

Quản trị kém

Quản trị yếu kém bao gồm một loạt các sai lầm từ thiếu năng lực đến sao nhãng lĩnh vực kinh doanh cốt lõi và không có đủ số lượng các quản trị giỏi. Mặc dù không nhất thiết là xấu, nhưng nguyên tắc một người dường như thường là gốc của quản trị yếu kém. Một nghiên cứu thấy rằng sự xuất hiện của một người điều hành lần đầu và chuyên quyền với một tham vọng về các chiến lược quyền lực thường được cho là thất bại của các công ty. Một nghiên cứu khác với 81 tình thế cải tổ

thấy rằng có 36 trường hợp công ty gặp khó khăn từ người quản trị chuyên quyền, cố gắng làm hết tất cả, nhưng không thể đối diện với tất cả sự phức tạp và thay đổi. Trong một khảo sát nghiên cứu thực nghiệm về các tình huống cải tổ, Recharđ Hoffman nhận ra một số các khuyết tật quản trị phổ biến khác làm cho công ty đi xuống. Các khuyết tật này bao gồm thiếu sự cân bằng các chuyên gia ở quản trị cấp cao (ví dụ quá nhiều kỹ sư), thiếu quản trị trung gian giỏi, thất bại trong việc cung cấp sự kế thừa quản trị rõ ràng khi thay thế CEO (có thể là do đấu đá nội bộ), thất bại trong việc kiểm soát các quyết định quản trị của ban giám đốc.

Bành trướng quá mức

Các chiến lược quyền lực của những giám đốc điều hành chuyên quyền thường làm cho sự bành trướng và đa dạng hoá nhanh chóng. Nhiều trong số các đa dạng hoá như vậy không hề hay rất ít làm tăng thêm giá trị cho công ty. Hậu quả của đa dạng hoá quá mức là mất kiểm soát và không có khả năng đối phó tình trạng suy thoái. Hơn nữa các công ty bành trướng quá mức có khuynh hướng bành trướng quá nhanh và họ làm điều đó bằng cách sử dụng nhiều nợ vay. Khi các điều kiện kinh tế trở nên không thuận lợi nó sẽ giới hạn khả năng đáp ứng các yêu cầu nợ của công ty, do đó đẩy công ty đến chỗ khủng hoảng tài chính.

Kiểm soát tài chính không đầy đủ

Phổ biến nhất trong việc thiếu khả năng kiểm soát tài chính là thất bại trong việc phân bổ trách nhiệm lợi nhuận cho những người làm quyết định chủ yếu trong công ty. Sự thiếu trách nhiệm về các kết quả tài chính của các hành động có thể khuyến khích các quản trị trung gian sử dụng quá nhiều nhân sự và chi ra quá nhiều nguồn lực so với mức cần thiết để đạt được hiệu quả tối đa. Trong các trường hợp như vậy, bộ máy quản lý quan liêu có thể phình to và chi phí vượt ra khỏi tầm kiểm soát.

Chi phí cao

Thiếu khả năng kiểm soát tài chính sẽ dẫn tới chi phí cao. Ngoài ra, nguyên nhân phổ biến nhất làm cấu trúc chi phí cao là năng suất lao động thấp. Điều này có thể do các yêu sách quá mức của công đoàn, quản trị việc đầu tư vào các công nghệ tiết kiệm lao động kém, hay cả hai. Các nguyên nhân phổ biến khác có thể là mức lương cao và thất bại trong việc thực hiện tính kinh tế của qui mô do thị phần thấp.

Sự cạnh tranh mới

Cạnh tranh trong các nền kinh tế tư bản là một quá trình được xem là liên tục phát sinh các công ty mới giành chiến thắng bằng cách thức kinh doanh mới. Trong những năm gần đây, hiếm có ngành và công ty ít phải chịu các thách thức của cạnh tranh mới mạnh mẽ. Do đó, Nhiều công ty đã thất bại hay rơi vào tình trạng khó khăn bởi chúng không đáp ứng được một cách nhanh chóng với các đe dọa cạnh tranh mới. Các đối thủ cạnh tranh mới mạnh mẽ là nguyên nhân chính làm co các công ty đi xuống. IBM bị tấn công bởi các đối thủ cạnh tranh mới mạnh mẽ từ lĩnh vực máy tính các nhân còn Sear thì gặp phải cạnh tranh của các cửa hàng nhỏ bán chiết khấu. trong cả hai trường hợp đó, các công ty hiện có đã thất bại trong việc nhận rõ sức mạnh của các đối thủ cạnh tranh mới đến khi nó gặp phải những khó khăn nghiêm trọng.

Những dịch chuyển nhu cầu không dự kiến trước

Các dịch chuyển nhu cầu không dự kiến trước, thường là không thể dự kiến trước có thể do các thay đổi công nghệ, các điều kiện kinh tế và chính trị, các chuẩn mực văn hoá xã hội. Mặc dù các thay đổi như vậy có thể mở ra các cơ hội thị trường cho các sản phẩm mới, nó cũng đe dọa sự tồn tại của nhiều công ty, cần phải tái cấu trúc.

Tính trì trệ của tổ chức

Về mặt tổ chức, sự phát sinh các đối thủ cạnh tranh mới và dịch chuyển nhu cầu không dự kiến trước có thể chưa đủ để gây ra sự suy đi xuống của công ty. Điều cũng cần thiết đối với một tổ chức đó là sự đáp ứng chậm chạp với các thay đổi môi trường như vậy.

b. Các bước đi của cải tổ

Không có mô hình chuẩn về cách thức công ty đáp ứng với sự suy giảm. Thực vậy, không có mô hình bởi không có tình huống duy nhất. Tuy nhiên, từ các tình huống cải tổ thành công nhất có rút ra một số đặc tính chung. Các đặc tính đó bao gồm sự thay đổi lãnh đạo, xác định lại tiêu điểm tập trung của chiến lược công ty, cắt giảm hay đóng cửa các tài sản không cần thiết, từng bước cải thiện khả năng sinh lợi của các hoạt động còn lại, đôi khi mua lại hay tổ chức lại các hoạt động cốt lõi.

Thay đổi lãnh đạo

Do các lãnh đạo cũ phải chịu trách nhiệm về những thất bại, lãnh đạo mới là nhân tố chủ yếu của hầu hết các tình huống tái cấu trúc và cắt bớt. Ví dụ, bước đầu tiên để cải tổ, IBM thay giám đốc điều hành John Akers bằng một người bên ngoài, Lou Gerstner. Để giải quyết khủng hoảng người lãnh đạo mới nên là ai đó có thể ra các quyết định khó khăn, động viên các quản trị cấp thấp, lắng nghe các quan điểm của người khác, từ bỏ quyền lực khi cần.

Lập lại tiêu điểm chiến lược

Đối với các doanh nghiệp kinh doanh trên một lĩnh vực lập lại tiêu điểm chiến lược nghĩa là đánh giá lại chiến lược cấp đơn vị kinh doanh của công ty. Ví dụ, một người dẫn đạo chi phí đã thất bại có thể định hướng lại tập trung hơn hay chiến lược gây khác biệt. Với một công ty đa dạng hoá, lập lại tiêu điểm chiến lược nghĩa là nhận diện các đơn vị kinh doanh trong danh mục có triển vọng tăng trưởng và sinh lợi tốt nhất tập trung đầu tư vào đó.

Cải thiện khả năng sinh lợi

Việc cải thiện khả năng sinh lợi của các hoạt động còn duy trì sau khi bán tài sản và đóng cửa cần tiến hành một số bước để cải thiện hiệu quả, chất lượng, sự cải tiến, và đáp ứng khách hàng. Lưu ý rằng để cải thiện khả năng sinh lợi nói chung gồm một hay nhiều việc sau: (1) giảm bớt nhân viên quản lý, (2) đầu tư vào các công nghệ tiết kiệm lao động, (3) giao trách nhiệm về sinh lợi cho từng cá nhân và các đơn vị phụ thuộc trong công ty bằng việc thay đổi cấu trúc tổ chức nếu thấy cần thiết, (4) Kiểm soát tài chính một cách chặt chẽ, (5) cắt giảm các sản phẩm ở biên, (6) cải tiến quá trình kinh doanh để cắt giảm chi phí và tăng năng suất, (7) áp dụng quản lý chất lượng toàn diện.

Mua lại

Hơi ngạc nhiên nhưng lại là một chiến lược cải tổ khá phổ biến đó là mua lại chủ yếu là đẩy mạnh vị thế cạnh tranh của một hoạt động cốt lõi của công ty. Ví dụ Champion International là một công

ty chế tạo đa dạng hoá, chế tạo một phổ rộng các sản phẩm giấy và gỗ. Sau những năm suy giảm hiệu suất, vào giữa những năm 1980 Champion quyết định tập trung vào lĩnh vực kinh doanh giấy tạp chí và giấy in mới. Công ty cắt giảm nhiều đơn vị kinh doanh gỗ và giấy khác, nhưng đồng thời cũng bỏ ra 1.8 tỷ USD để mua ST.Regis một trong những nhà chế tạo lớn nhất nước về giấy tạp chí và giấy in mới

TÓM TẮT CHƯƠNG

Chương này dựa trên chương 9 nhằm vào các vấn đề phát triển công ty. Phát triển công ty liên quan đến nhận diện các cơ hội kinh doanh mà một công ty nên theo đuổi, cách thức theo đuổi các cơ hội này, cách thức rút khỏi các đơn vị kinh doanh không thú vị với viễn cảnh chiến lược. Nội dung chính của chương gồm các điểm sau:

Cách thức chung bắt đầu nhận diện các cơ hội kinh doanh để theo đuổi là soát xét lại danh mục ác đơn vị kinh doanh hiện có của công ty. Một cách tiếp cận để thực hiện việc soát xét như vậy một loạt các kỹ thuật ma trận hoạch mục danh mục các đơn vị kinh doanh. Mục đích của các kỹ thuật này là so sánh vị thế cạnh tranh của các đơn vị kinh doanh khác nhau trong một danh mục của công ty dựa trên các tiêu chuẩn chung.

Các tiếp cận thứ hai cho quá trình phát triển công ty, được Gary Hamel và C.K. Prahalad, nhận thức lại công ty như một danh mục các năng lực cốt lõi chứ không phải danh mục các đơn vị kinh doanh. Theo cách tiếp cận này, phát triển công ty được định hướng duy trì các năng lực hiện có, tạo lập năng lực mới, và các năng lực đòn bẩy và thúc đẩy áp dụng chúng vào các cơ hội kinh doanh mới.

Lợi ích của khuôn khổ mà Hamel và Prahalad đề ra là nó tập trung dứt khoát vào cách thức mà công ty có thể tạo giá trị thông qua việc tạo dựng năng lực mới, hoặc liên kết các năng lực hiện có lại để thâm nhập vào một lĩnh vực kinh doanh mới. Trong khi các kỹ thuật ma trận hoạch định danh mục đơn vị kinh doanh đối xử với các đơn vị kinh doanh như là các đơn vị kinh doanh độc lập, Khuôn khổ của Hamel và Prahalad nhận ra sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các đơn vị kinh doanh và tập trung vào các cơ hội tạo giá trị bằng việc tạo dựng và thúc đẩy các năng lực.

Có ba cách công ty có thể sử dụng để thâm nhập vào lĩnh vực kinh doanh mới: đầu tư mới từ bên trong, mua lại và liên doanh.

Đầu tư mới từ bên trong thường được sử dụng như là chiến lược thâm nhập khi công ty sở hữu hàng loạt các năng lực đáng giá trong các lĩnh vực kinh doanh hiện có và có thể sử dụng để thúc đẩy hay kết hợp việc thâm nhập vào lĩnh vực kinh doanh mới.

Nhiều dự án đầu tư từ bên trong thất bại bởi việc thâm nhập với qui mô quá nhỏ, thương mại hoá kém, và quản trị không tốt quá trình đầu tư. Để đảm bảo cho việc thâm nhập bằng đầu tư mới từ bên trong không bị thất bại cần xây dựng cách tiếp cận hợp lý trong việc lựa chọn và quản trị dự án, tích hợp chức năng R&D và marketing để nâng cao khả năng thương mại hoá cho các ý tưởng dự án, và thâm nhập với một qui mô đáng kể.

Việc mua lại thường được ưu tiên sử dụng như một chiến lược thâm nhập khi công ty thiếu các năng lực quan trọng (nguồn lực và khả năng) cần thiết để cạnh tranh trên một lĩnh vực, nhưng khi đó nó có thể mua lại một công ty hiện tại mà có các năng lực này với giá hợp lý. Việc thâm nhập cũng có khuynh hướng ưu tiên khi các rào cản nhập cuộc vào ngành mục tiêu cao, và khi công ty không chấp nhận một khuôn khổ thời gian, chi phí phát triển và rủi ro của việc đầu tư mới.

Nhiều cuộc mua lại thất bại bởi vì sự tích hợp sau khi mua lại kém, đánh giá quá mức giá trị có thể tạo ra bởi việc mua lại, chi phí mua lại quá cao, công việc kiểm duyệt trước khi mua không tốt. Để

bảo đảm cho việc mua lại không thất bại cần xây dựng các chiến lược đầu giá, kiểm duyệt tốt và cố gắng tích cực trong việc tích hợp đơn vị đã mua vào tổ chức của công ty.

Liên doanh có thể ưu tiên như một chiến lược thâm nhập khi (1) rủi ro và chi phí liên quan đến việc thiết lập một đơn vị kinh doanh mới lớn hơn khả năng sẵn sàng chấp nhận của công ty trong trường hợp công ty sở hữu riêng. Và (2) công ty có thể tăng khả năng thiết lập thành công một đơn vị kinh doanh mới bởi gộp nhóm với các công ty khác có kỹ năng và tài sản thích hợp với việc sở hữu nó.

Hiện nay có sự phổ biến của tái cấu trúc là do (1) Việc đa dạng hoá quá mức đã được tiến hành vào những năm 1970-1980, (2) phát sinh các thách thức cạnh tranh mới đến các hoạt động kinh doanh cốt lõi của nhiều công ty đa dạng hoá và (3) các cải tiến trong các quá trình làm giảm lợi thế của hội nhập dọc và đa dạng hoá.

Các chiến lược rút lui bao gồm: cắt giảm, thu hoạch và thanh lý. Lựa chọn một chiến lược rút lui tùy thuộc vào các đặc tính của đơn vị kinh doanh chiến lược liên quan

Nguyên nhân của sự suy giảm là do quản trị kém, bành trướng quá mức, và kiểm soát tài chính không đầy đủ, chi phí cao, phát sinh các đối thủ cạnh tranh mới mạnh mẽ, các dịch chuyển nhu cầu không dự kiến trước được và tính trì trệ của tổ chức.

Đối phó với sự suy giảm của công ty bao gồm thay đổi lãnh đạo, xác định lại tiêu điểm chiến lược, cắt giảm hay đóng cửa các tài sản không cần đến, thực hiện các bước để cải thiện khả năng sinh lợi của các hoạt động được giữ lại và đôi khi còn thực hiện cả việc mua lại để tái lập các hoạt động cốt lõi.

CÂU HỎI ÔN TẬP

- 1- Trình bày ý tưởng của các kỹ thuật hoạch định danh mục? Nêu các nhược điểm chủ yếu của cách tiếp cận này?
- 2- Trình bày hàm ý chiến lược của ma trận BCG mà Mc Kinsey
- 3- Nêu ý nghĩa của quan niệm lại doanh nghiệp theo cách Hamel và Prahalad đề nghị?
- 4- Trình bày các hàm ý cơ bản của ma trận các năng lực cốt lõi do Hamel và Prahalad? Ý nghĩa của cách tiếp cận này?
- 5- Ý nghĩa và các phạm bẫy của đầu tư mới từ bên trong? Để đầu tư mới từ bên trong công ty cần chú ý những điểm gì?
- 6- Mua lại là gì? Nêu các lợi ích của mua lại? Các khó khăn của mua lại
- 7- Trong trường hợp nào công ty có thể thâm nhập bằng cách mua lại và khi nào thì đầu tư mới từ bên trong được ưu tiên?
- 8- Những hấp dẫn và hạn chế của liên doanh? Làm thế nào để liên doanh thành công?
- 9- Tại sao lại tái cấu trúc công ty?
- 10- Các nguyên nhân làm công ty đi xuống?
- 11- Trình bày các bước đi cơ bản của cải tổ

- 12- IBM quyết định thâm nhập vào kinh doanh viễn thông. Theo bạn họ nên sử dụng chiến lược nào? Vì sao?
- 13- Xem xét lại sự thay đổi kết cấu danh mục đơn vị kinh doanh của GE dưới thời của Jack Welch (1981 cho tới nay). Danh mục đơn vị kinh doanh của GE đã thay đổi như thế nào? Trên quan điểm tạo giá trị, đâu là lô gic của việc tái tổ chức này?

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- 1- Alex Miller (1998). *Strategic Management* 3rd Ed. Irwin/McGraw-Hill
- 2- Charles W.L. Hill, Gareth R.Jones (2002) *Strategic Management : An intergrated Aproach*, 5th Ed. Houghton Mifflin.
- 3- Chistopher G. Worley, David E.Hitchin, Walter L.Ross (1996), *Integrated Strategic Change: How OD Builds Competitive Advantage*, Addison-Wesley Publishing Company.
- 4- Irene Chow, Neil Holbert, Lane Kelley, Julie Yu (1997), *Business Strategy: An Asia-Pacific Focus*, Prentice Hall
- 5- Gregory G.Dess, G.T Lumpkin, Marilyn L.Taylor (2004), *Strategic Management*, Irwwin/McGraw-Hill
- 6- Henry Mintzberg, James Brian Quinn, John Voyer (1995), *The Strategy Process*, Collegiate Ed.Prentice Hall.
- 7- Michiel R.Leeder, Harold E. Feason (1997), *Purchasing & Supply Management*, 11th Ed. Irwwin/McGraw-Hill
- 8- Peter Wright, Mark J. Kroll, John Parnell (1996), *Strategic Management : Concepts and Cases* 3rd Ed. Prentice Hall
- 9- Thomas L. Wheelen, J. David Hunger (2004) *Strategic Management and Business Policy* 9th. Prentice Hall.
- 10- William C. Frederick, James E. Post, Keith Davis (1992), *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, 7th Ed, McGraw-Hill,Inc

CHƯƠNG 8

THIẾT KẾ CẤU TRÚC TỔ CHỨC

&

HỆ THỐNG KIỂM SOÁT



- VAI TRÒ CỦA CẤU TRÚC TỔ CHỨC
- PHÂN CÔNG THEO CHIỀU DỌC
- PHÂN CÔNG THEO CHIỀU NGANG
- KẾT HỢP VÀ CƠ CHẾ KẾT HỢP
- KIỂM SOÁT CHIẾN LƯỢC LÀ GÌ?
- CÁC HỆ THỐNG KIỂM SOÁT CHIẾN LƯỢC
- VĂN HOÁ TỔ CHỨC
- CÁC HỆ THỐNG THÙ LAO KHEN THƯỞNG CHIẾN LƯỢC

TÓM TẮT CHƯƠNG VÀ CÂU HỎI THẢO LUẬN

KHÁI QUÁT

Thực thi chiến lược là cách thức mà một công ty tạo ra các sắp đặt có tính tổ chức cho phép họ theo đuổi chiến lược của mình một cách hữu hiệu nhất. *Thiết kế tổ chức có nghĩa là chọn cách kết hợp cơ cấu tổ chức và hệ thống kiểm soát để công ty có thể theo đuổi chiến lược của mình một cách hữu hiệu - tạo giá trị và lợi thế cạnh tranh bền vững. Cơ cấu tổ chức xác định các quan hệ báo cáo, các thủ tục, những hướng dẫn, hệ thống quyền lực và các quá trình ra quyết định.*¹

Cơ cấu tổ chức và hệ thống kiểm soát mang hai vai trò chủ yếu:

Thứ nhất, phối hợp các hoạt động của các nhân viên sao cho họ làm việc một cách hiệu quả để thực thi chiến lược làm tăng lợi thế cạnh tranh và

Thứ hai, động viên nhân viên, cung cấp cho họ động cơ để đạt được sự vượt trội về hiệu quả, chất lượng, sự cải tiến và đáp ứng khách hàng.

Cơ cấu tổ chức và kiểm soát định hướng cách thức xử sự và xác định cách thức họ sẽ hành động trong việc thiết lập tổ chức. Nếu một giám đốc điều hành mới muốn biết tại sao họ phải cần nhiều thời gian và nhiều người ra quyết định trong công ty; tại sao lại thiếu sự hiệp tác giữa bộ phận bán hàng và chế tạo; hay tại sao lại ít có các cải tiến sản phẩm, thì câu trả lời họ cần phải tìm nằm ở chính trong mô hình cơ cấu tổ chức, hệ thống kiểm soát, và cách thức phối hợp, động viên các hành vi của tổ chức. Vì thế, một phân tích về cách thức cơ cấu và kiểm soát có thể dẫn đến những thay đổi bản thân chúng và còn cải thiện cả việc phối hợp và động viên. Mô hình tổ chức tốt cho phép tổ chức cải thiện khả năng tạo giá trị và giành lợi thế cạnh tranh.

Rất khó phát triển một cơ cấu tổ chức có thể hỗ trợ một cách hữu hiệu chiến lược của công ty. Tính không chắc chắn ẩn chứa trong các mối quan hệ nhân quả, môi trường cạnh tranh năng động và nền kinh tế toàn cầu thay đổi nhanh chóng chính là nguyên nhân chủ yếu gây ra các khó khăn cho sự tương thích của cơ cấu tổ chức với chiến lược.²

Khi các yếu tố của cơ cấu được thiết kế phù hợp với các yếu tố khác, nó sẽ thúc đẩy việc thực hiện chiến lược một cách hữu hiệu. Do vậy cơ cấu tổ chức là một bộ phận quyết định của quá trình thực thi chiến lược hữu hiệu.³ Cơ cấu của công ty xác định công việc phải làm và làm thế nào đối với một chiến lược hay các chiến lược nhất định. Như vậy cơ cấu tổ chức ảnh hưởng đến cách thức làm việc và ra quyết định của các nhà quản trị. Bằng việc hỗ trợ thực thi chiến lược, cơ cấu tổ chức liên quan đến các quá trình thực hiện các nhiệm vụ của tổ chức.⁴

¹ B. Keats & H. O'Neill, 2001, "Organizational structure: Looking through a strategy lens," *Handbook of Strategic Management*, Oxford, UK: Blackwell Publishers, 520-542

² J. D. Day, 2003, "The value in organization", *The McKinsey Quarterly*, Number 2: 4-5

³ H. Barkema, J. A. C. Baum, & E. A. Mannix, 2002, Management challenges in a new time, *Academy of Management Journal*, 45: 916-930.

⁴ C. M. Fiol, 2003, "Organizing for knowledge-based competitiveness: About pipelines and rivers", *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage*, San Francisco: Jossey-Bass, 64-93

Cơ cấu tổ chức hữu hiệu tạo ra tính ổn định cho công ty để nó thực hiện thành công các chiến lược và duy trì lợi thế cạnh tranh hiện tại, đồng thời cũng cung cấp tính linh hoạt cần thiết để phát triển các lợi thế cạnh tranh cho chiến lược tương lai.⁵ Nói cách khác, tính ổn định của cơ cấu cung cấp cho công ty khả năng quản trị các công việc hàng ngày một cách kiên định và có thể dự đoán trước⁶, trong khi tính linh hoạt của cơ cấu cung cấp các cơ hội khai thác các khả năng cạnh tranh và phân bổ nguồn lực cho các hoạt động sẽ định dạng lợi thế cạnh tranh của công ty để nó thành công trong tương lai.⁷ Một cấu trúc tổ chức tốt phải cho phép công ty khai thác các lợi thế cạnh tranh hiện tại trong khi lại cho phép nó phát triển các lợi thế mới.⁸

Những biến đổi trong chiến lược hiện tại của công ty hay việc lựa chọn một chiến lược mới cần đến những thay đổi cơ cấu tổ chức. Tuy nhiên, các nghiên cứu cho thấy tính ì của tổ chức thường cản trở các nỗ lực thay đổi tổ chức, thậm chí ngay cả khi mà hiệu suất tổ chức bao nhiêu đã đến lúc phải thay đổi cơ cấu.⁹ Trong nghiên cứu của mình, Alfred Chandler thấy rằng các tổ chức thay đổi cơ cấu của họ chỉ khi sự kém hiệu quả thức ép nó phải làm như vậy.¹⁰ Các công ty dường như thích cơ cấu hiện tại và các mối liên hệ quen thuộc cho đến khi hiệu suất của nó giảm đến mức mà sự thay đổi là tuyệt đối cần thiết.¹¹ Hơn nữa, các nhà quản trị cấp cao sợ phải kết luận rằng có vấn đề trong cơ cấu tổ chức công ty (hay trong chiến lược của nó), như thế có nghĩa là các lựa chọn trước đó của họ không phải là tốt nhất.¹² Chính bởi vì các khuynh hướng trì trệ này, thay đổi cơ cấu tổ chức thường được viện dẫn đến các cổ đông khi họ không muốn chấp nhận hiệu suất như vậy nữa. Mặc dù tính ì của tổ chức là có thật, song cũng không ít nhiều công ty đã thay đổi trước khi hiệu suất giảm đáng kể. Thời hạn thích hợp để thay đổi cơ cấu khi các nhà quản trị cấp cao nhanh chóng nhận thức rằng cơ cấu hiện tại không tạo ra sự hợp tác và định hướng cần thiết để công ty thực hiện thành công các chiến lược của nó.¹³

Cơ cấu của một tổ chức gắn con người với các nhiệm vụ và vai trò (phân công) và chỉ rõ cách thức những con người này kết hợp với nhau (kết hợp). Tuy nhiên, cơ cấu tổ chức không tự nó cung cấp hay hàm chứa cơ chế động viên con người. Vì thế cần có kiểm soát. Mục đích của kiểm soát chiến lược là để cung cấp cho nhà quản trị (1) một công cụ để động viên nhân viên làm việc hướng tới mục tiêu của tổ chức, (2) nhận rõ các phản hồi giúp tổ chức và các thành viên của nó thực hiện tốt.

⁵ R. D. Ireland, J. G. Covin, & D. F. Kuratko, 2003, "Antecedents, elements and consequences of corporate entrepreneurship as strategy", *Proceedings of the Sixty-third Annual Meeting of the Academy of Management*, ISSN 1543-8643

⁶ G. A. Bigley & K. H. Roberts, 2001, "The incident command system: Highreliability organizing for complex and volatile task environments", *Academy of Management Journal*, 44: 1281-1299.

⁷ J. Child & R. M. McGrath, 2001, "Organizations unfettered: Organizational form in an information-intensive economy", *Academy of Management Journal*, 44: 1135-1148.

⁸ T. W. Malnight, 2001, "Emerging structural patterns within multinational corporations: Toward process-based structures", *Academy of Management Journal*, 44: 1187-1210

⁹ B.W. Keats & M. A. Hitt, 1988, "A causal model of linkages among environmental dimensions, macroorganizational characteristics, and performance", *Academy of Management Journal*, 31: 570-598.

¹⁰ A. Chandler, 1962, *Strategy and Structure*, Cambridge, MA: MIT Press.

¹¹ J. D. Day, E. Lawson, & K. Leslie, 2003, "When reorganization works", *The McKinsey Quarterly*, Number 2, 20-29.

¹² M. Robb, P. Todd, & D. Turnbull, 2003, Untangling underperformance, *The McKinsey Quarterly*, Number 2, 52-59.

¹³ C. H. Noble, 1999, The eclectic roots of strategy implementation research, *Journal of Business Research*, 45: 119-134.

Chúng ta có thể hình dung, cơ cấu giống như một cái khung, còn kiểm soát lại cung cấp cho nó các bắp thịt, các gân, dây thần kinh và bộ cảm ứng cho phép các nhà quản trị điều chỉnh và chi phối các hoạt động của nó.

Trong chương này, chúng ta xem xét các cơ cấu tổ chức mà người quản trị chiến lược có thể sử dụng để phối hợp và động viên nhân viên. Chúng ta xem xét việc sử dụng các hệ thống kiểm soát kết hợp với cơ cấu tổ chức để kiểm soát, động viên và thưởng phạt cho công ty và các bộ phận chức năng. Chúng ta cũng nghiên cứu việc sử dụng các cơ cấu tổ chức và hệ thống kiểm soát khác nhau tương ứng với các chiến lược khác nhau. Sau khi đọc các chương này, bạn có thể hiểu các nguyên tắc cơ bản đằng sau việc thiết kế lại cơ cấu tổ chức và hệ thống kiểm soát và bạn sẽ có thể chọn mô hình tổ chức hợp lý cho việc thực thi chiến lược.

8.1. VAI TRÒ CỦA CẤU TRÚC TỔ CHỨC

Chiến lược chỉ có thể thực thi thông qua cơ cấu tổ chức, vì thế, sau khi xây dựng chiến lược cho công ty các nhà quản trị phải thực hiện ngay bước tiếp theo, đó là thiết kế cơ cấu tổ chức. Các hoạt động tạo giá trị của mỗi thành viên tổ chức sẽ ít có ý nghĩa trừ khi có một cơ cấu tổ chức để gắn con người với các nhiệm vụ và kết nối các hoạt động của những con người vào bộ phận khác nhau. Mỗi một chức năng trong tổ chức cần phải phát triển một năng lực gây khác biệt thông qua một hoạt động tạo giá trị theo hướng tăng hiệu quả, chất lượng, cải tiến, và đáp ứng khách hàng. Như vậy, mỗi chức năng cần có trong một cơ cấu phải được thiết kế rõ ràng, qua đó có thể chuyên môn hoá, phát triển các kỹ năng, và đạt năng suất cao hơn. Tuy nhiên, khi các chức năng trở nên chuyên môn hoá hơn, mỗi bộ phận lại thường theo đuổi các mục tiêu riêng của mình một cách mù quáng, họ đánh mất khả năng nhìn nhận yêu cầu truyền thông và phối hợp với các chức năng khác. Ví dụ, các mục tiêu của R&D là tập trung vào cải tiến và thiết kế sản phẩm, các mục tiêu của chế tạo thường là hướng tới hiệu quả. Để mặc cho các hoạt động tự thân như vậy diễn ra, các chức năng này sẽ ít có tiếng nói chung với các chức năng khác và bỏ lỡ các cơ hội tạo giá trị thông qua các hoạt động phối hợp.

Cơ cấu tổ chức là phương tiện để các nhà quản trị có thể phối hợp các hoạt động giữa những chức năng hay các bộ phận khác nhau nhằm khai thác đầy đủ các kỹ năng và năng lực của họ. Ví dụ để theo đuổi một chiến lược dẫn đạo chi phí công ty phải thiết kế một cơ cấu để thúc đẩy sự phối hợp chặt chẽ giữa các hoạt động của bộ phận chế tạo với R&D, qua đó đảm bảo rằng các sản phẩm cải tiến có thể được sản xuất theo cách thức hiệu quả và tin cậy. Để có được lợi ích từ sự cộng hưởng giữa các bộ phận, người quản trị phải thiết kế các cơ chế cho phép mỗi bộ phận có thể truyền thông và chia sẻ các kỹ năng và hiểu biết của mình. Mục tiêu của chúng ta trong phần này là xem xét các khối cơ bản của cơ cấu tổ chức để hiểu được cách thức định hướng các hành vi của con người, các chức năng và bộ phận.

8.1.1. Các khối của cơ cấu tổ chức

Các khối cơ bản của cơ cấu tổ chức là sự phân công và kết hợp. Sự phân công là cách thức trong đó công ty phân bổ con người các tài nguyên cho các nhiệm vụ của tổ chức để tạo giá trị. Nói chung, mức độ phân công càng cao nếu số các chức năng hay bộ phận trong một tổ chức càng lớn, khả năng chuyên môn hoá cao và có kỹ năng riêng biệt thì. Ví dụ, công ty GM với hơn 300 bộ phận khác nhau và với vô số các bộ phận bán hàng, R&D, thiết kế khác nhau, sẽ có một sự phân công cao hơn nhiều so với công ty chế tạo địa phương hay một nhà hàng.

Trong khi quyết định cách thức phân công tổ chức để tạo giá trị và nhà quản trị chiến lược thực hiện hai sự lựa chọn:

Thứ nhất, phân phối quyền ra quyết định trong tổ chức để kiểm soát các hoạt động tạo giá trị tốt nhất, gọi là cách phân công theo chiều dọc. Ví dụ, các nhà quản trị công ty phải quyết định giao phó bao nhiêu quyền lực được cho các nhà quản trị ở cấp bộ phận hay chức năng.

Thứ hai, quyết định phân bổ con người và nhiệm vụ cho các chức năng và các bộ phận để tăng khả năng tạo giá trị của họ; đó là các lựa chọn phân công theo chiều ngang. Ví dụ các bộ phận bán hàng và marketing nên riêng biệt hay nên kết hợp thành một. Đây là cách thức tốt nhất để phân chia lực

lượng bán hàng để tối đa hoá khả năng phục vụ khách hàng của nó, - phân theo khách hàng hay theo vùng?

Kết hợp là cách thức mà công ty phối hợp con người và các chức năng để đạt được các nhiệm vụ của tổ chức. Khi đã có các chức năng tạo giá trị khác biệt, họ phải theo đuổi các mục tiêu và mục đích riêng. Tổ chức phải tạo ra cơ cấu sao cho có thể phối hợp hoạt động của các chức năng và bộ phận khác nhau hướng họ theo đuổi chiến lược. Tổ chức sử dụng các cơ chế kết hợp cũng như các hệ thống kiểm soát khác nhau để thúc đẩy sự phối hợp và hợp tác giữa các chức năng và bộ phận. Tổ chức cũng thiết lập các chuẩn mực, các giá trị và nền văn hoá chung để hỗ trợ sự cải tiến, thúc đẩy sự phối hợp.

Tóm lại, *sự phân công chỉ cách thức để công ty phân chia các bộ phận (chức năng hay bộ phận) và sau đó sự kết hợp là cách thức để các bộ phận có thể phối hợp với nhau. Hai quá trình này gắn với nhau một cách chặt chẽ xác định cách thức hoạt động của cơ cấu tổ chức và cách thức để quản trị chiến lược có thể tạo giá trị thông qua các chiến lược lựa chọn của mình.*

8.1.2. Sự phân công, kết hợp và chi phí quản lý

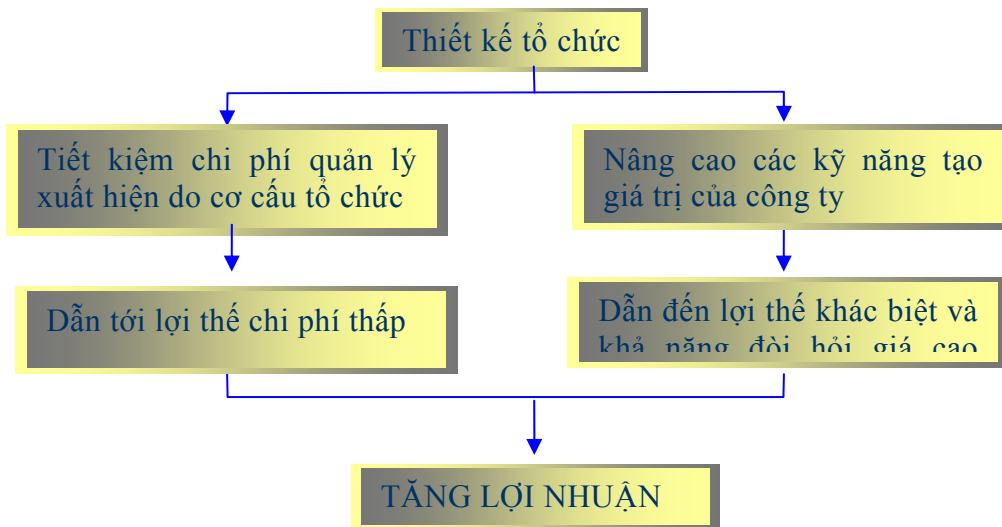
Việc thực thi một cơ cấu nhằm kết hợp và thúc đẩy các hoạt động rất tốn kém. *Chi phí hoạt động của một cơ cấu tổ chức và hệ thống kiểm soát được gọi là chi phí quản lý. Với cơ cấu càng phức tạp chi phí quản lý càng cao. Ví dụ công ty càng phân công chuyên môn hoá cao các nhà quản trị càng đóng vai trò đặc biệt và càng cần các nguồn lực để mỗi nhà quản trị để thực hiện vai trò một cách hiệu lực. Lúc đó, càng cần nhiều các nhà quản trị trình độ cao, trả lương cao và càng cần nhiều nhân viên, cuối cùng chi phí quản lý càng cao.*

Tương tự, công ty càng kết hợp chặt chẽ, càng cần nhiều thời gian gặp nhau để phối hợp hoạt động. Thời gian quản trị cũng là tiền bạc, và như vậy, mức độ kết hợp càng cao càng tốn kém chi phí để điều hành cơ cấu.

Chi phí quản lý liên quan với thực thi chiến lược cao có thể làm giảm lợi nhuận của công ty nhanh chóng thậm chí còn nhanh hơn so với việc xây dựng một chiến lược kém, và do đó chúng tác động trực tiếp đến hiệu năng cơ bản của tổ chức. Đây chính là nguyên nhân vì sao việc thiết kế tổ chức tốt lại quan trọng như vậy. Nhớ rằng lợi nhuận là độ lệch giữa thu nhập và chi phí. Trong phương trình này, chi phí quản lý là một bộ phận lớn nằm phía chi phí. Do đó, thiết kế tổ chức kém (ví dụ, một tổ chức có quá nhiều cấp trực tuyến hoặc mối liên hệ kém) gây ra chi phí cao, làm giảm lợi nhuận. Ngược lại, thiết kế tổ chức tốt, tiết kiệm chi phí quản lý có thể cho công ty một lợi thế về chi phí, chính điều này sẽ sản sinh lợi nhuận.

Thiết kế tổ chức cũng tác động lên phía thu nhập của phương trình lợi nhuận. Nếu các nhà quản trị chiến lược chọn cơ cấu đúng đắn để kết hợp các hoạt động tạo giá trị, họ sẽ nâng cao khả năng tạo giá trị của công ty, đòi hỏi mức giá cao hơn và do đó tăng thu nhập. Do đó, thiết kế tổ chức tốt có thể tác động lên cả thu nhập lẫn chi phí của phương trình lợi nhuận. Đó là nguyên nhân vì sao việc thực thi chiến lược là một vấn đề sống còn. Trong môi trường cạnh tranh ngày nay, ngày càng nhiều các công ty tái cơ cấu hay cải tổ cơ cấu của họ để cải thiện căn bản hiệu năng thông qua một mô hình tổ chức tốt. Vì vậy, chúng ta cần thiết phải hiểu các nguyên tắc đằng sau việc thiết kế cơ cấu tổ chức.

Hình 8-1: Quan hệ giữa thiết kế tổ chức và lợi nhuận



8.2. PHÂN CÔNG THEO CHIỀU DỌC

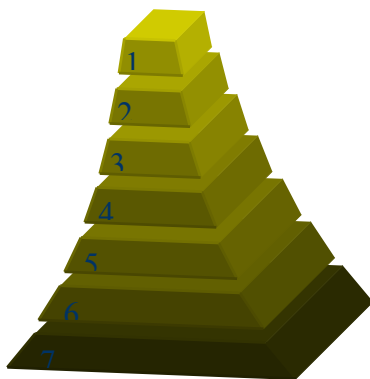
Mục đích của phân công theo chiều dọc là xác định mối quan hệ báo cáo giữa những con người, nhiệm vụ và các chức năng ở tất cả các cấp của một công ty. Về cơ bản, điều này có nghĩa là các nhà quản trị chọn số cấp trực tuyến thích hợp và tầm hạn kiểm soát cho việc thực thi chiến lược của công ty một cách hiệu lực nhất.

Hệ thống trực tuyến thiết lập cơ cấu quyền lực từ cấp cao nhất đến cấp thấp của tổ chức. Tầm hạn kiểm soát là số lượng các thuộc cấp mà một nhà quản trị có thể quản lý trực tiếp. Về cơ bản nếu lựa chọn một cơ cấu thấp với ít cấp trực tuyến thì tầm hạn kiểm soát rộng, hay ngược lại cơ cấu cao với nhiều cấp thì tầm hạn kiểm soát tương đối hẹp (Hình 8-2). Các cơ cấu cao có nhiều cấp trực tuyến một cách tương đối so với qui mô; cơ cấu thấp có ít cấp trực tuyến một cách tương đối so với qui mô. Ví dụ, một nghiên cứu chỉ ra rằng con số bình quân của cấp trực tuyến với một công ty sử dụng 3000 nhân viên là 7. Như vậy, một tổ chức có chín cấp trực tuyến trong trường hợp đó sẽ là

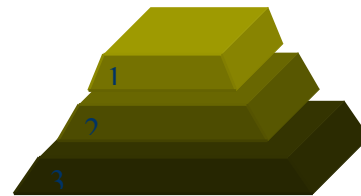
cao và có 4 cấp trực tuyến có nghĩa là thấp. Với 30000 nhân viên và năm cấp trực tuyến như trong trường hợp của Microsoft được coi là có cơ cấu tương đối thấp.

Các công ty chọn số cấp mà họ cần thiết trên cơ sở chiến lược của nó và các nhiệm vụ chức năng cần thiết để thực hiện chiến lược này. Ví dụ, các công ty công nghệ cao thường theo đuổi chiến lược gây khác biệt dựa trên dịch vụ và chất lượng. Do vậy, các công ty này thường có cơ cấu thấp để cho các nhân viên tự do trong việc đáp ứng các nhu cầu khách hàng không cần phải có sự giám sát. Điều then chốt của vấn đề đó là sự phân bổ quyền lực và trách nhiệm trong tổ chức phải phù hợp với nhu cầu của các chiến lược cấp công ty, cấp đơn vị kinh doanh và cấp chức năng.

Hình 8-2: Các kiểu cơ cấu tổ chức



Cơ cấu cao



Cơ cấu thấp

8.2.1. Các vấn đề với cơ cấu tổ chức cao

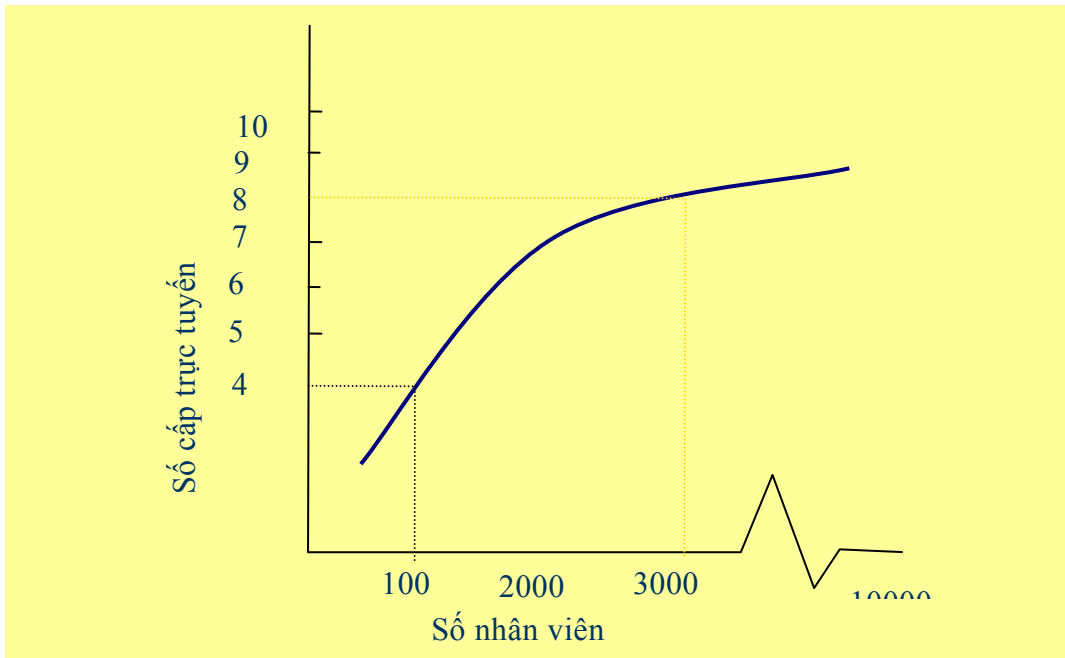
Khi một công ty tăng trưởng và đa dạng hoá, số các cấp trong hệ thống quyền lực trực tuyến tăng lên cho phép nó kiểm soát và phối hợp một cách có hiệu lực các hoạt động của nhân viên. Các nghiên cứu chỉ ra rằng số cấp trực tuyến tương ứng với qui mô công ty được diễn tả trong Hình 8-3

Các công ty với xấp xỉ 1000 nhân viên thường sử dụng bốn cấp trực tuyến: Giám đốc điều hành, phó giám đốc bộ phận, người giám sát cấp 1 và nhân viên trong nhà máy. Với công ty 3000 người sẽ tăng số cấp lên đến 8. Tuy nhiên, có một vài điều đáng quan tâm xảy ra với con số này khi số nhân viên khoảng hơn 3000. Thậm chí khi công ty tăng trưởng tới mức 10000 nhân viên hay hơn nữa số cấp trực tuyến hiếm khi tăng vượt qua 9 hay 10 cấp. Khi tổ chức tăng trưởng, các nhà quản trị dường như cố gắng hạn chế số cấp trực tuyến.

Các nhà quản trị cố giữ cho tổ chức có số cấp thấp nhất có thể được và tuân thủ nguyên tắc tối thiểu hoá chuỗi mệnh lệnh. Nguyên tắc này phát biểu rằng *một tổ chức nên chọn tối thiểu hoá số*

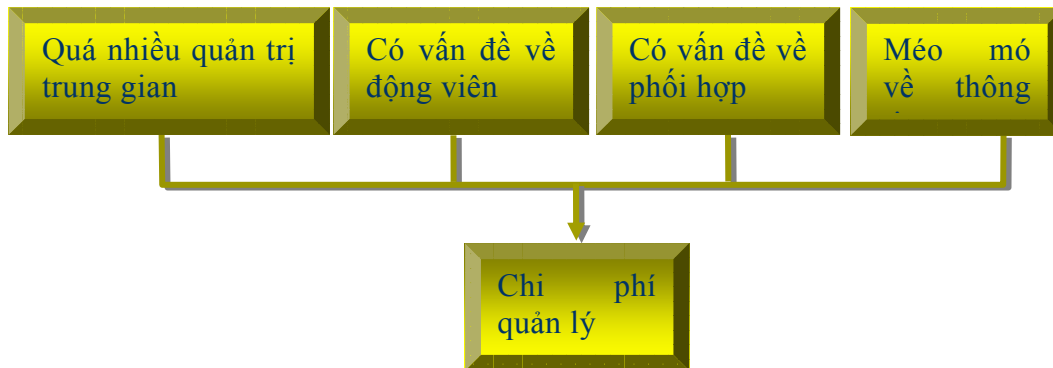
cấp quyền hành cần thiết để thực thi chiến lược của nó. Các nhà quản trị cố giữ hệ thống trực tuyến thấp nhất có thể được bởi vì khi công ty trở nên quá cao, các vấn đề phát sinh sẽ làm cho chiến lược khó thực thi và sinh ra chi phí quản lý. Một vài nhân tố phát sinh chi phí được diễn tả trong hình 8-4 và sẽ được thảo luận trong phần sau.

Hình 8-3: Quan hệ giữa số cấp trực tuyến và số nhân viên



Các vấn đề phối hợp. Quá nhiều cấp trực tuyến gây cản trở việc truyền thông và phối hợp giữa các nhân viên và các chức năng làm phát sinh chi phí quản lý. Truyền thông giữa các cấp cao đến cấp thấp thực hiện theo một chuỗi mệnh lệnh dài hơn. Điều này dẫn đến sự kém linh hoạt và mất thời gian đáng kể để đưa ra một sản phẩm mới tới thị trường hay duy trì sự phát triển công nghệ. Ví dụ, trong trường hợp của Federal Express, sự truyền thông và phối hợp là vấn đề sống còn. Do đó, để tránh vấn đề này xảy ra với họ, công ty cho phép tối đa chỉ 5 lớp quản trị từ cấp giám đốc điều hành tới nhân viên. Ngược lại, trong trường hợp của Procter&Gamble có một cơ cấu trực tuyến cao, công ty đã phải cần đến khoảng thời gian gấp đôi so với đối thủ cạnh tranh để đưa ra một sản phẩm mới. Để cải thiện sự phối hợp và giảm chi phí, công ty đã thay đổi cơ cấu của nó và giảm số cấp trực tuyến. Các công ty khác cũng hạ thấp cơ cấu để tăng tốc độ truyền thông và làm quyết định

Hình 8-4 Nhân tố phát sinh chi phí



Làm méo mó thông tin. Tinh vi hơn, nhưng rất quan trọng, đó là, vấn đề thông tin bị bóp méo phát sinh khi cơ cấu trực tuyến và quyền lực kéo dài. Đi dọc xuống phía dưới của cơ cấu, các nhà quản trị ở các cấp khác nhau (ví dụ các nhà quản trị ở cấp bộ phận và cấp công ty) có thể hiểu sai thông tin, hoặc là cắt xén một cách tình cờ các thông điệp hoặc là chủ ý phục vụ các lợi ích của mình. Trong cả hai trường hợp, thông tin từ cấp cao không thể không bị ảnh hưởng khi đến được địa chỉ của nó. Ví dụ, một yêu cầu chia sẻ kiến thức chỉ huy của từng bộ phận nhằm đạt được lợi ích cộng hưởng có thể không được nhận thấy hay bị bỏ qua chỉ vì các nhà quản trị ở bộ phận coi nó như là sự đe dọa đến quyền lực hay sự tự chủ của họ.

Thông tin được dịch chuyển lên phía trên hệ thống trực tuyến cũng có thể bị bóp méo. Các thuộc cấp có thể chỉ chuyển đến những người giám sát các thông tin mà cảm thấy có lợi cho sự cải thiện vị trí của họ trong tổ chức. Số cấp trong hệ thống trực tuyến càng nhiều, càng có nhiều cơ hội cho các thuộc cấp bóp méo thực tế, do đó chi phí quản lý cho việc quản lý hệ thống trực tuyến càng cao. Tương tự, chi phí quản lý sẽ tăng lên nếu các nhà quản trị cạnh tranh với nhau. Khi họ có tự nguyện gần gũi người giám sát, họ sẽ cố thu thập các thông tin có lợi cho các lợi ích của mình gây tổn kém cho tổ chức. Điều này cũng làm suy giảm quá trình kết hợp.

Các vấn đề động viên. Khi số cấp trực tuyến càng lớn, quyền lực của mỗi nhà quản trị trong từng cấp bị giảm xuống. Ví dụ, xem xét tình huống của hai tổ chức với qui mô xác định một tổ chức chỉ có ba cấp trực tuyến, một tổ chức khác có tới bảy cấp trực tuyến. Các nhà quản trị trong công ty có cơ cấu thấp sẽ có nhiều quyền lực hơn, và khi quyền lực càng tăng, sự động viên của họ càng có hiệu lực, họ cũng chịu trách nhiệm nhiều hơn về hiệu suất của công ty. Mặt khác, khi có ít nhà quản trị hơn, hiệu suất của họ dễ nhận thấy hơn và họ có thể kỳ vọng sự tưởng thưởng lớn hơn nếu kinh doanh thành đạt.

Ngược lại, trong một công ty có cơ cấu tổ chức cao, khả năng thực hiện quyền lực của các nhà quản trị bị hạn chế, và các quyết định của họ luôn bị những người giám sát xem xét một cách kỹ lưỡng. Kết quả là, các nhà quản trị có ý định rũ bỏ trách nhiệm và từ chối chấp nhận rủi ro mà điều này lại rất cần thiết cho việc theo đuổi các chiến lược mới. Cuối cùng, hậu quả là làm tăng chi phí quản lý bởi phải tốn nhiều thời gian cho sự phối hợp các hoạt động. Như vậy, khuôn khổ cơ cấu của một công ty có ảnh hưởng mạnh mẽ đến việc động viên con người trong tổ chức và là cách thức thực thi chiến lược.

Quá nhiều quản trị cấp trung gian. Một trở ngại khác của các cơ cấu cao đó là có quá nhiều cấp trực tuyến, cũng có nghĩa là có quá nhiều các nhà quản trị trung gian, và việc sử dụng các nhà quản trị trở nên tốn kém. Các chi phí như lương bổng, văn phòng, các thư ký sẽ là khoản chi tiêu khổng lồ trong một tổ chức. Trong những năm 1990 các công ty như IBM, GM, Compaq và Procter&Gamble đã làm giảm thấp cơ cấu quản lý của họ và cắt giảm hàng ngàn nhà quản trị. Chỉ như vậy thôi các công ty này đã có hàng tỉ lợi nhuận, họ ít phải động viên để kiểm soát một số lớn cấp trong hệ thống trực tuyến và một số lớn nhà quản trị. Các công ty ngày càng nhận thức rõ ràng về chi phí của nhà quản trị, họ sẽ liên tục tinh giản hệ thống quản lý trực tuyến, giảm số cấp và do đó giảm số cán bộ quản lý để hạ thấp chi phí quản lý, khôi phục khả năng sinh lợi.

Một bằng chứng là khi các công ty tăng trưởng và thành công, họ thường thuê nhân sự và tạo ra các vị trí mới mà không để ý tới tác động của các hành động này đến hệ thống trực tuyến. Sau này, khi các nhà quản trị xem xét lại cơ cấu đó, một điều khá phổ biến là phải giảm số cấp quản lý do các bất lợi như đã nêu ra. Cạnh tranh ngày càng tăng, các công ty càng phải thu gọn cơ cấu tổ chức, giảm chi phí và phải có khả năng đáp ứng nhanh hơn với các cơ hội và đe dọa.

Tóm lại, nhiều vấn đề phát sinh khi cơ cấu các công ty trở nên quá cao và chuỗi mệnh lệnh quá dài. Trong những trường hợp như vậy, các nhà quản trị chiến lược có khuynh hướng mất sự kiểm soát trong hệ thống trực tuyến, điều này nghĩa là họ mất đi khả năng kiểm soát chiến lược của mình. Điều bất hạnh thường đến với một cơ cấu tổ chức cao là làm suy giảm chứ không phải là thúc đẩy, động viên và phối hợp giữa các nhân viên và các chức năng, kết quả là bùng nổ chi phí quản lý. Một cách để vượt qua những vấn đề như vậy, hay chí ít cũng phần nào giảm chi phí quản lý đó là phi tập trung hoá quyền lực, giao quyền xuống các mức thấp hơn trong hệ trực tuyến cũng như ở cấp cao.

Tập trung hay phi tập trung?

Quyền lực tập trung khi các nhà quản trị ở cấp cao trong hệ thống trực tuyến giữ lại quyền lực để làm các quyết định quan trọng nhất. Quyền lực phi tập trung nếu nó được giao cho các bộ phận, các chức năng, các nhà quản trị và các công nhân ở các cấp thấp của tổ chức. Bằng việc giao quyền các nhà quản trị có thể tiết kiệm chi phí quản lý và tránh được các vấn đề truyền thông và phối hợp bởi vì không phải gửi một cách thường xuyên thông tin tới cấp cao của tổ chức để làm quyết định. Phi tập trung có ba lợi ích căn bản.

Thứ nhất, cho phép các nhà quản trị chiến lược giành nhiều thời gian hơn cho các quyết định chiến lược. Các nhà quản trị chiến lược giao trách nhiệm ra các quyết định điều hành xuống các quản trị trung gian, và các nhà quản trị gần nhất, họ giảm được sự quá tải thông tin, và tập trung hơn vào các quyết định chiến lược, do đó các quyết định của họ hiệu quả hơn.

Thứ hai, làm cho tổ chức thích ứng với các điều kiện địa phương, sự động viên và trách nhiệm cao của họ. Như vậy, tổ chức sẽ mềm dẻo hơn, giảm chi phí quản lý bởi vì các nhà quản trị cấp thấp hơn được giao quyền ra quyết định một cách tức thời.

Thứ ba, khi các quản trị cấp thấp hơn được giao quyền ra các quyết định quan trọng sẽ có ít nhà quản trị giám sát họ và nói với họ phải làm gì. Ít nhà quản trị hơn có nghĩa là chi phí quản lý ít hơn.

Nếu phi tập trung hoá có hiệu quả như vậy, tại sao không phải tất cả các công ty đều phi tập trung hoá việc ra quyết định của mình và tránh được các vấn đề của cơ cấu quản lý cao? Câu trả lời là tập trung hoá cũng có lợi ích của nó. Tập trung hoá việc ra quyết định cho phép phối hợp tốt hơn các hoạt động tổ chức cần thiết để theo đuổi chiến lược công ty. Nếu các nhà quản trị ở tất cả các cấp đều có thể ra quyết định của mình, quá trình hoạch định tổng thể trở nên khó khăn hơn, và công ty có thể mất sự kiểm soát quá trình ra quyết định chung.

Tập trung hoá cũng có nghĩa là để các quyết định phù hợp với các mục tiêu của toàn tổ chức. Khi các hoạt động chi nhánh của công ty giảm dần ví dụ Merrill Lynch tập trung hoá bằng việc thiết lập hệ thống thông tin để các nhà quản trị công ty kiểm soát tốt hơn các hoạt động chi nhánh. Tương tự, Hewlett Packard tập trung hoá trách nhiệm nghiên cứu và phát triển ở cấp công ty để cung cấp một chiến lược công ty trực tiếp hơn. Hơn nữa, trong thời kỳ khủng hoảng, tập trung hoá quyền lực cho phép lãnh đạo mạnh mẽ hơn nhờ các quyền lực được tập trung vào một người hay một nhóm. Sự tập trung này cho phép ra quyết định nhanh chóng và sự hưởng ứng được phối hợp trong toàn tổ chức.

8.3. PHÂN CÔNG THEO CHIỀU NGANG

Nếu phân công theo chiều dọc liên quan đến phân chia quyền lực, thì phân công theo chiều ngang tập trung vào phân chia và nhóm gộp các nhiệm vụ đáp ứng mục tiêu kinh doanh. Bởi vì, tới một mức độ lớn nhất định, các nhiệm vụ của một tổ chức là một hàm số của chiến lược, quan điểm chủ đạo là các công ty nên chọn một dạng phân công theo chiều ngang hay cơ cấu phù hợp với chiến lược của họ. Có lẽ người đầu tiên làm điều này là Alfred D. Chandler. Sau khi nghiên cứu các vấn đề của tổ chức ở các công ty lớn của Mỹ như Du Pont và GM khi các công ty này tăng trưởng và đa dạng hoá ở những thập kỷ đầu của thế kỷ 20, Chandler đi đến hai kết luận: (1) *về nguyên tắc cấu trúc của tổ chức tùy theo chiến lược của công ty hay nói một cách khác là phạm vi và các nhiệm vụ mà nó chọn để theo đuổi* và (2) *cơ cấu của công ty thay đổi khi chiến lược của họ thay đổi theo thời gian*. Các loại cơ cấu mà công ty sử dụng gồm:

8.3.1. Cơ cấu đơn giản

Cơ cấu đơn giản là cơ cấu trong đó người chủ-người quản trị làm tất cả các quyết định và theo dõi mọi hoạt động trong khi các cán bộ làm việc như là sự mở rộng quyền giám sát. Thông thường trong tình huống này, một người đó là người chủ thực hiện hầu hết các nhiệm vụ quản trị. Trong cơ cấu đơn giản bao gồm một số các quan hệ không chính thức, một vài qui tắc, chuyên môn hoá hạn chế, hệ thống thông tin đơn giản. Bởi nó không cần những sắp đặt chính thức về sự tồn tại tổ chức, và phân công theo chiều ngang rất thấp bởi vì các nhân viên thực hiện nhiều nhiệm vụ. Cơ cấu này thường được sử dụng ở các công ty nhỏ, các doanh nghiệp chuyên môn hoá, nhà buôn, nhà hàng, dịch vụ sửa chữa, thầu khoán sản xuất một loại sản phẩm hay các sản phẩm ít liên quan cho một phân đoạn thị trường cụ thể. Cơ cấu đơn giản cũng sử dụng thích hợp với các chiến lược tập trung, chiến lược cấp kinh doanh khi doanh nghiệp cạnh tranh bằng việc cung cấp một tuyến sản phẩm đơn lẻ, vào một thị trường theo địa lý.

Một ví dụ kinh điển về cơ cấu này là Apple Computer trong giai đoạn đầu tiên, đó là sự liên doanh giữa hai người. Steven Jobs và Steven Wozniak làm việc với nhau trong một gara để thực hiện tất cả nhiệm vụ cần thiết cho việc thương mại hoá các máy tính các nhân của họ. Họ mua các chi tiết

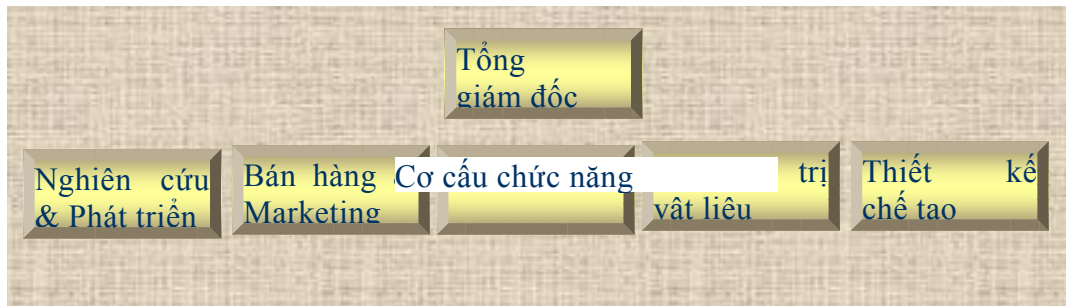
bộ phận, lắp ráp chiếc máy tính đầu tiên và đưa nó đến với các khách hàng. Tuy nhiên, ngay khi sản phẩm của nó thành công và được thị trường chấp nhận cơ cấu đơn giản này trở nên lỗi thời. Để tăng trưởng và thực hiện tất cả các nhiệm vụ cần thiết cho việc bành trướng công ty nhanh chóng, Apple cần một dạng phân công theo chiều ngang phức tạp hơn. Nó cần thiết để đầu tư các nguồn lực làm tăng hạ tầng của sự phát triển và nâng cao khả năng gây khác biệt của mình. Mặc dù việc phát triển một cơ cấu phức tạp hơn làm phát sinh chi phí quản lý, điều này có thể chấp nhận được miễn là cơ cấu này tạo ra giá trị cho công ty sử dụng nó.

8.3.2. Cơ cấu chức năng

Khi công ty tăng trưởng, có hai điều nảy sinh. Thứ nhất, phạm vi của các nhiệm vụ phải thực hiện mở rộng ra. Ví dụ, rõ ràng rằng nó cần phải có các hoạt động của một kế toán, hay một nhà quản trị sản xuất, hay một chuyên gia marketing để thực hiện việc kiểm soát đối với các nhiệm vụ chuyên môn. Thứ hai, nếu không phải là một tổ chức, thì không một ai có thể thực hiện thành công một nhiệm vụ mà không trở nên quá tải. Trong trường hợp đó, người sáng lập không thể đồng thời sản xuất và bán sản phẩm được nữa. Câu hỏi đặt ra là gộp nhóm những công việc gì, hay thực hiện cách thức phân công theo chiều ngang nào, có thể đáp ứng nhu cầu tăng trưởng của công ty theo cách nào hiệu quả nhất với chi phí thấp nhất? Câu trả lời cho hầu hết các công ty là một cơ cấu chức năng.

Các cơ cấu chức năng. Là sự gộp nhóm những con người trên cơ sở kinh nghiệm và chuyên môn chung của họ, bởi vì họ sử dụng các nguồn tài nguyên giống nhau. Ví dụ các kỹ sư được gộp nhóm lại với nhau trong một chức năng bởi vì họ thực hiện các nhiệm vụ giống nhau và sử dụng các kỹ năng hay tài nguyên giống nhau, ví dụ như sản xuất, kế toán, marketing, R&D, kỹ thuật, và nguồn nhân lực.¹⁴ Hình 8-5 diễn tả một cơ cấu chức năng điển hình

Hình 8-5: một cơ cấu chức năng điển hình



Mỗi một ô thể hiện một sự chuyên môn hoá chức năng- nghiên cứu phát triển, bán hàng và marketing, chế tạo...và mỗi một chức năng tập trung vào các nhiệm vụ được chuyên môn hoá của mình.

¹⁴ J. R. Galbraith, 1995, *Designing Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass, 25.

a. Lợi ích của cơ cấu chức năng

Trước hết, nếu con người thực hiện các nhiệm vụ tương tự nhau được gộp nhóm lại với nhau, họ có thể học tập lẫn nhau và sẽ trở nên giỏi hơn, chuyên môn hoá và năng suất cao hơn.¹⁵

Thứ hai, họ có thể giám sát lẫn nhau để đảm bảo cho tất cả đều thực hiện các nhiệm vụ một cách hiệu quả và không lẫn trốn trách nhiệm của mình. Kết quả là, quá trình làm việc trở nên hiệu quả hơn, giảm chi phí chế tạo và tăng tính linh hoạt cho việc điều hành.

Thứ ba, đó là giúp cho các nhà quản trị có khả năng kiểm soát tốt hơn các hoạt động của tổ chức. Như đã nêu ở trên, có thể sẽ có nhiều khó khăn khi tăng số cấp của hệ thống trực tuyến. Tuy nhiên, nếu người ta được gộp nhóm vào các chức năng khác nhau, mỗi chức năng có người quản lý của mình thì tạo ra một số hệ thống trực tuyến, và công ty có thể tránh được cơ cấu quá cao. Ví dụ, sẽ có một hệ thống trực tuyến trong chế tạo và một hệ thống trong chức năng kế toán và tài chính. Việc quản trị kinh doanh trở nên dễ dàng hơn với các nhóm khác nhau chuyên môn hoá các nhiệm vụ khác nhau và được quản lý tách biệt nhau.

b. Bất lợi của cơ cấu chức năng

Khi áp dụng cơ cấu chức năng, công ty sẽ tăng mức độ phân công theo chiều ngang để quản lý các nhiệm vụ phức tạp hơn. Cơ cấu này cho phép nó duy trì sự kiểm soát khi nó đang tăng trưởng. Vì vậy, nó có thể phục vụ tốt cho công ty trong giai đoạn bắt đầu tăng trưởng và đa dạng hoá. Nếu công ty có nhiều sự khác nhau về địa lý và bắt đầu hoạt động trong nhiều vị trí hoặc nó bắt đầu sản xuất một phổ rộng rãi các sản phẩm, các vấn đề kiểm soát và phối hợp sẽ phát sinh làm giảm khả năng phối hợp các hoạt động của nó và tăng chi phí.¹⁶

Các vấn đề truyền thông.

Khi các hệ thống trực tuyến của mỗi chức năng tiến triển, các chức năng tăng trưởng tách biệt hơn với các chức năng khác. Điều này sẽ ngày càng khó khăn trong việc truyền thông giữa các chức năng và phối hợp các hoạt động của chúng. Các vấn đề truyền thông này nảy sinh từ các định hướng chức năng. Càng phân công chuyên môn hoá, các chức năng khác nhau càng phát triển theo các định hướng khác nhau và nảy sinh các khó khăn và rắc rối cho tổ chức. Mỗi chức năng có các định hướng thời hạn và mục tiêu riêng. Một số chức năng, ví dụ chức năng chế tạo, nhìn vấn đề trong khuôn khổ ngắn hạn và tập trung vào đạt được các mục tiêu ngắn hạn như giảm chi phí chế tạo. Trong khi các chức năng khác, ví dụ như R&D lại nhìn sự vật theo quan điểm dài hạn và mục tiêu của họ (đó là, cải tiến và phát triển sản phẩm) có thể có một định hướng đến một vài năm. Các nhân tố này có thể làm cho mỗi chức năng phát triển một quan điểm khác nhau về các vấn đề chiến lược đặt ra trước công ty. Ví dụ, chức năng chế tạo có thể thấy các vấn đề chiến lược như là giảm chi phí, chức năng bán hàng thấy cần tăng mức độ đáp ứng khách hàng, còn R&D thì có thể thấy nhu cầu tạo sản phẩm mới. Trong những trường hợp như vậy, các chức năng có vấn đề về truyền thông và phối hợp với các chức năng khác và chi phí quản lý tăng lên.

¹⁵ B. Keats & H. O'Neill, 2001, "Organizational structure: Looking through a strategy lens", in M. A. Hitt, R. E. Freeman, & J. S. Harrison (eds.), *Handbook of Strategic Management*, Oxford, UK: Blackwell Publishers, 520–542.

¹⁶ P. R. Lawrence & J. W. Lorsch, 1967, *Organization and Environment*, Homewood

Các vấn đề đo lường

Khi tăng chủng loại sản phẩm, công ty sẽ cảm thấy khó khăn trong việc đánh giá sự đóng góp của mỗi sản phẩm hay nhóm sản phẩm tới khả năng sinh lợi chung của mình. Hậu quả là công ty có thể sản xuất ra các sản phẩm không sinh lợi mà không nhận ra nó và có thể ra quyết định phân bổ tài nguyên không tốt. Nghĩa là hệ thống đo lường của công ty không đủ sức đáp ứng yêu cầu của mình.

Các vấn đề vị trí

Các nhân tố vị trí cũng gây cản trở việc truyền thông và phối hợp. Nếu một công ty đang sản xuất và bán sản phẩm trên nhiều vùng khác nhau, thì hệ thống kiểm soát tập trung trong cơ cấu chức năng không còn thích hợp nữa, bởi vì các nhà quản trị trong những vùng khác nhau phải đủ độ linh hoạt để đáp ứng cho mỗi vùng. Như vậy, *cơ cấu chức năng không đủ tinh vi để xử lý việc đa dạng hoá theo vùng.*

Các vấn đề chiến lược

Đôi khi do các nhà quản trị bị vướng bận vào giải quyết các vấn đề truyền thông và phối hợp mà lãng quên các cân nhắc chiến lược có thể gây hiệu ứng tổng hợp của tất cả các nhân tố. Hậu quả là công ty có thể bị mất định hướng và không giành được các lợi thế từ các cơ hội mới trong khi chi phí quản lý lại tăng lên.

Đây chính là một dấu hiệu cho thấy công ty vẫn chưa đạt tới mức độ phân công thích hợp hướng tới mục tiêu của nó. Lúc đó, công ty cần thay đổi tổ hợp của sự phân công dọc và ngang để thực hiện một cách hữu hiệu các nhiệm vụ có tính tổ chức nhằm nâng cao lợi thế cạnh tranh cho công ty. Điều cơ bản hàm ý trong dấu hiệu mất định hướng là bản thân công ty đã phát triển nhanh hơn cơ cấu của nó. Công ty cần phải đầu tư tài nguyên của mình nhiều hơn để phát triển một cơ cấu tinh vi hơn, có thể đáp ứng được các nhu cầu của chiến lược cạnh tranh. Tất nhiên, như thế sẽ rất tốn kém song điều quan trọng là công ty có thể tạo ra giá trị tăng thêm lớn hơn chi phí quản lý của việc điều hành cơ cấu, chỉ có thế việc áp dụng cơ cấu mới có ý nghĩa.

8.3.3. Cơ cấu nhiều bộ phận

Cơ cấu nhiều bộ phận bao gồm các bộ phận hoạt động, mỗi bộ phận đại diện một đơn vị kinh doanh riêng biệt, hay một trung tâm lợi nhuận trong đó người quản trị cấp cao giao phó trách nhiệm điều hành các hoạt động hàng ngày và chiến lược cấp đơn vị kinh doanh cho người đứng đầu bộ phận. Mỗi bộ phận đảm trách một hoạt động kinh doanh độc lập, khác biệt với hệ thống trực tuyến chức năng riêng của mình.¹⁷

Cơ cấu nhiều bộ phận có hai cải tiến cơ bản so với cơ cấu chức năng, các cải tiến này giúp cho công ty vẫn có thể tăng trưởng và đa dạng hoá mà khắc phục được các vấn đề nảy sinh từ sự mất kiểm soát. Các cải tiến đó là:

Thứ nhất, mỗi phổ sản phẩm hay đơn vị kinh doanh được đặt trong một đơn vị độc lập có tất cả các chức năng hỗ trợ. Ví dụ, PepsiCo có hai bộ phận nước giải khát và thực phẩm ăn nhanh - mỗi bộ

¹⁷ J. Greco, 1999, Alfred P. Sloan, Jr. (1875–1966): "The original organizational man", *Journal of Business Strategy*, 20(5): 30–31.

phận có các chức năng của mình như marketing, R&D. Kết quả là có một mức độ phân công theo chiều ngang cao hơn.

Thứ hai, lập ra văn phòng công ty để giám sát các hoạt động bộ phận và thực hiện kiểm soát tài chính đối với mỗi bộ phận. Các cán bộ cấp công ty có nhiệm vụ giám sát các hoạt động của các nhà quản trị chức năng và bộ phận, và hình thành thêm một cấp trong hệ thống trực tuyến của công ty. Do đó, trong cơ cấu nhiều bộ phận mức độ phân công dọc cao hơn so với cơ cấu chức năng.

Hình 8-6 trình bày một cơ cấu nhiều bộ phận điển hình trong một công ty hoá chất lớn như Du Pont. Mặc dù công ty này có thể dễ dàng có bảy mươi bộ phận hoạt động, chỉ có ba bộ phận - Dầu mỏ, dược phẩm và plastic - được thể hiện ở đây.

Như một đơn vị kinh doanh độc lập, mỗi bộ phận có một mạng đầy đủ các dịch vụ hỗ trợ. Ví dụ, mỗi bộ phận có phòng nhân sự, bán hàng, kế toán riêng. Mỗi bộ phận hoạt động như một trung tâm lợi nhuận, điều này làm cho các cán bộ quản lý cấp công ty dễ dàng kiểm soát và đánh giá các hoạt động của mỗi bộ phận.

So với cơ cấu chức năng, cơ cấu nhiều bộ phận có chi phí quản lý việc điều hành một rất cao. Số lượng cán bộ lớn gây ra gánh nặng chi phí chính, và các công ty như GM và IBM có hàng ngàn nhà quản trị trong biên chế cán bộ quản lý công ty thậm chí nó vẫn giữ khi khối lượng kinh doanh của họ giảm xuống. Tương tự, việc sử dụng các bộ phận theo sản phẩm với các hoạt động hỗ trợ chuyên môn như R&D, nghiên cứu marketing, cũng là phát sinh chi phí rất lớn. Tuy nhiên, một lần nữa khẳng định nếu chi phí quản lý tăng lên được bù đắp bởi việc tạo giá trị cao hơn, việc dịch chuyển đến cơ cấu phức tạp hơn vẫn có ý nghĩa.

Mỗi bộ phận cũng có thể áp dụng một cơ cấu thích hợp nhất đối với nó. Như hình 11-6 cho thấy bộ phận dầu mỏ sử dụng cơ cấu chức năng bởi các hoạt động của nó là tiêu chuẩn hoá; bộ phận dược phẩm có cơ cấu nhóm sản phẩm; và bộ phận plastic có cơ cấu ma trận. Tương tự, công ty GM điều hành toàn bộ công ty bằng một cơ cấu nhiều bộ phận, nhưng mỗi bộ phận lại tổ chức theo các nhóm sản phẩm khác nhau dựa trên kiểu ô tô mà nó sản xuất.

Trong cơ cấu nhiều bộ phận, các hoạt động hàng ngày của một bộ phận nào đó sẽ do các nhà quản trị bộ phận chịu trách nhiệm; nghĩa là các nhà quản trị bộ phận chịu trách nhiệm điều hành. Cán bộ cấp công ty bao gồm các thành viên ban giám đốc cũng như các quản trị điều hành cấp cao chịu trách nhiệm giám sát các kế hoạch dài hạn và cung cấp hướng dẫn về các dự án giữa các bộ phận. Các cán bộ này có trách nhiệm chiến lược. Với nhiệm vụ kết hợp bộ phận độc lập, quản trị công ty được phân công mức độ cao chuyên môn hoá cao hơn cả về chiều dọc lẫn chiều ngang. Hai cải tiến này tạo ra khả năng kiểm soát đặc biệt để kết hợp tăng trưởng và đa dạng hoá. Chúng ta cần nghiên cứu sâu hơn về các lợi thế và bất lợi của cơ cấu này.

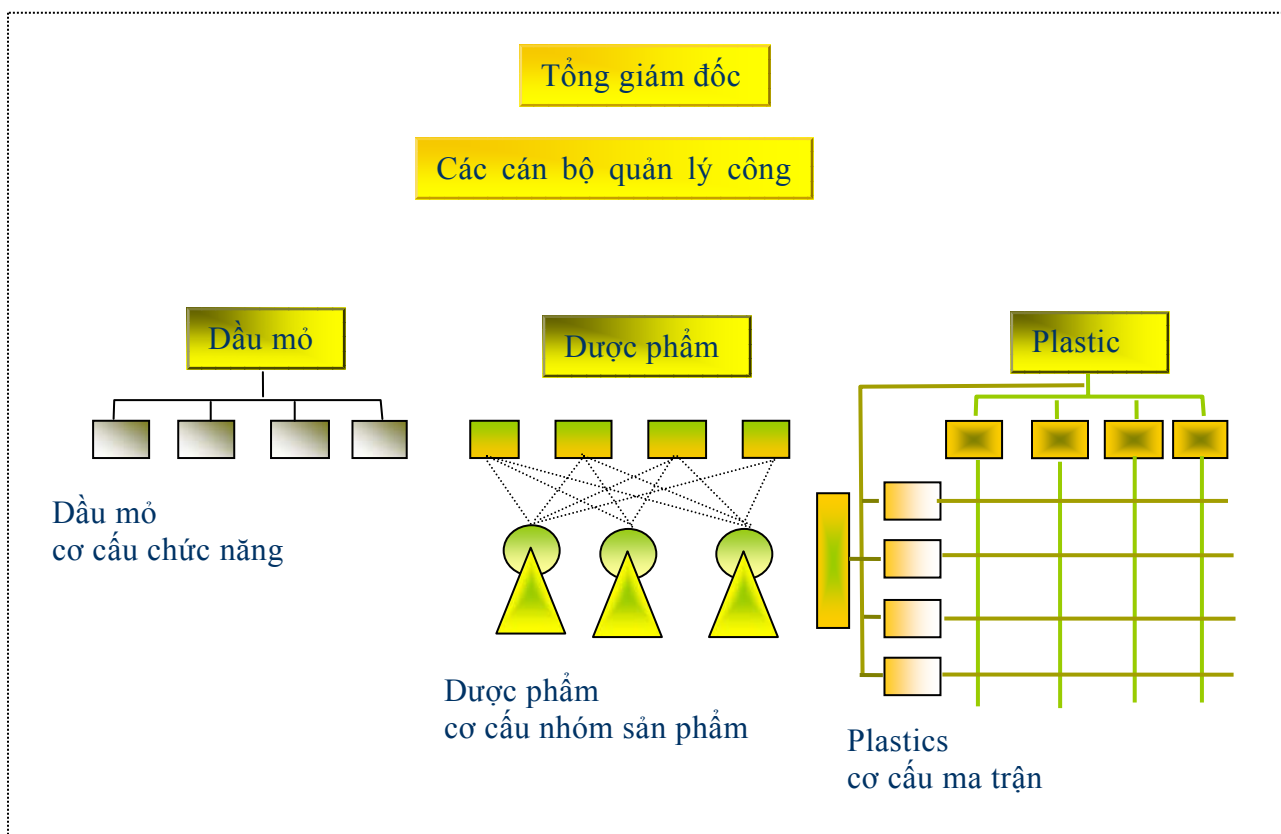
a. Các lợi thế của cơ cấu nhiều bộ phận

Cơ cấu nhiều bộ phận có nhiều lợi thế bởi nó tỏ ra hữu hiệu cả cấp công ty lẫn cấp các bộ phận. Cơ cấu này có thể đưa khả năng sinh lợi của công ty đến đỉnh cao mới, bởi vì, chúng cho phép tổ chức điều hành một phức hợp nhiều loại chiến lược cấp công ty khác nhau. Cơ cấu nhiều bộ phận có các lợi thế cụ thể như sau:

Nâng cao khả năng kiểm soát tài chính ở cấp công ty

Trong cơ cấu nhiều bộ phận, khả năng sinh lợi của các bộ phận kinh doanh có thể nhận thấy một cách dễ dàng. Bởi vì, mỗi bộ phận là một trung tâm lợi nhuận, kiểm soát tài chính có thể áp dụng cho mỗi bộ phận trên cơ sở tiêu chuẩn lợi nhuận. Nói chung, các hoạt động kiểm soát này bao gồm việc thiết lập các mục tiêu, giám sự thực hiện một cách thường xuyên, và can thiệp có chọn lọc mỗi khi có các vấn đề phát sinh. Quản lý cấp công ty cũng có vị thế tốt hơn để phân bổ các nguồn lực tài chính của công ty cho các bộ phận đang cạnh tranh. Khả năng nhận biết hiệu suất của các bộ phận có nghĩa là quản lý cấp công ty có thể xác định các bộ phận nào nên đầu tư vốn với mong muốn có được thu nhập lớn nhất.¹⁸ Theo ý nghĩa này, văn phòng công ty ở vị thế như nhà đầu tư hay ngân hàng trong một thị trường vốn nội bộ, hướng luồng vốn đến các hoạt động sinh lợi cao.

Hình 8-6: Cơ cấu nhiều bộ phận điển hình



Tăng khả năng kiểm soát chiến lược

Cơ cấu nhiều bộ phận giải phóng các cán bộ cấp công ty khỏi trách nhiệm điều hành. Như vậy, các cán bộ có thể dành thời gian dự tính các vấn đề chiến lược rộng rãi hơn và phát triển nhằm đáp ứng với các thay đổi môi trường. Cơ cấu nhiều bộ phận cũng cho phép tổng hành dinh của công ty có

¹⁸ B. Keats & H. O'Neill, 2001, "Organizational structure: Looking through a strategy lens", in M. A. Hitt, R. E. Freeman, & J. S. Harrison (eds.), *Handbook of Strategic Management*, Oxford, UK: Blackwell Publishers, 520–542.

được các thông tin thích hợp cho chức năng hoạch định chiến lược. Ví dụ, các đơn vị kinh doanh độc lập là một điều kiện ban đầu cần thiết cho hoạch định danh mục.

Tăng trưởng

Cơ cấu nhiều bộ phận cho phép công ty vượt qua giới hạn về tổ chức đối với sự tăng trưởng của nó. Bằng việc giảm sự quá tải thông tin ở trung tâm, các nhà quản trị cấp công ty có thể điều khiển nhiều các đơn vị kinh doanh hơn. Họ có thể xem xét các cơ hội cho sự phát triển và đa dạng hoá hơn nữa. Các vấn đề về truyền thông giảm xuống vì có thể sử dụng cùng một bộ tiêu chuẩn kiểm soát tài chính và kế toán đối với tất cả các bộ phận. Các nhà quản trị cấp công ty cũng có khả năng áp dụng một chính sách quản trị giúp can thiệp khi có vấn đề phát sinh.¹⁹

Theo đuổi hiệu quả nội bộ một cách mạnh mẽ

Trong một cơ cấu chức năng, sự phụ thuộc lẫn nhau của các phòng chức năng nghĩa là việc thực hiện riêng lẻ trong mỗi chức năng bên trong công ty mà không thể đo lường bằng một tiêu chuẩn khách quan. Ví dụ khả năng sinh lợi của chức năng tài chính, chức năng marketing, hay chức năng chế tạo không thể đánh giá độc lập, bởi nó chỉ là một bộ phận trong tổng thể. Thông thường, điều này có nghĩa là trong cơ cấu chức năng thiếu đi khả năng đánh giá về tính tổ chức – do đó khó có thể phát hiện việc sử dụng các nguồn lực ở chức năng nào đó không hiệu quả. Ví dụ, lãnh đạo chức năng tài chính có thể sử dụng nhiều cán bộ hơn mức cần thiết để giảm sức ép công việc bên trong bộ phận của mình và dẫn đến khả năng được đánh giá ở vị thế cao hơn.

Tuy nhiên, trong một cơ cấu nhiều bộ phận, hiệu quả cá biệt của mỗi bộ phận tự chủ có thể quan sát và đo lường trực tiếp trên cơ sở lợi nhuận nó sinh ra. Như vậy, sự tự chủ làm cho các nhà quản trị bộ phận chịu trách nhiệm về sự thực hiện của mình. Như vậy, văn phòng công ty ở trong vị thế tốt hơn để tìm ra sự kém hiệu quả.

b. Những bất lợi của cơ cấu nhiều bộ phận

Có khả năng do cơ cấu nhiều bộ phận có một số lợi thế mạnh mẽ, ngày nay nó dường như đã trở thành lựa chọn ưa thích của hầu hết các công ty lớn đa dạng hoá. Quả vậy, nhiều nghiên cứu cho thấy các công ty lớn sử dụng cơ cấu này tốt hơn cơ cấu chức năng. Tuy vậy, cơ cấu nhiều bộ phận cũng có những bất lợi của nó. Việc quản trị tốt có thể tránh được một số bất lợi này, nhưng cũng có một số bất lợi khác trở nên cố hữu khi cơ cấu hoạt động và cần phải liên tục chú tâm trong quá trình quản trị. Các bất lợi đó gồm:

Việc thiết lập mối liên hệ quyền lực giữa công ty và bộ phận

Quan hệ quyền lực giữa tổng hành dinh công ty và các bộ phận phải thiết lập đúng đắn. Cơ cấu nhiều bộ phận tạo ra một cấp mới trong hệ thống trực tuyến- cấp công ty. Vấn đề liên quan đến việc ra quyết định là bao nhiêu quyền lực và sự kiểm soát dành cho việc điều hành các bộ phận và bao nhiêu quyền lực được giữ lại ở cấp công ty.

¹⁹ R. E. Hoskisson, C.W. L. Hill, & H. Kim, 1993, "The multidivisional structure: Organizational fossil or source of value?" *Journal of Management*, 19:269-298

Vấn đề này được lưu ý đầu tiên bởi người sáng lập ra General Motor, Alfred Sloan. Ông đã lập ra cơ cấu nhiều bộ phận ở GM, và trở thành công ty đầu tiên sử dụng cơ cấu này. Lúc đó, năm bộ phận sản xuất ô tô quen thuộc của GM đã được lập ra, đó là: Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile, Buick, và Cadillac. Tuy nhiên, điều mà Sloan nhận ra là khi tổng hành dinh giữ lại quá nhiều năng lực và quyền hành, việc điều hành các bộ phận bị thiếu quyền tự chủ cần thiết để phát triển chiến lược kinh doanh mà có thể đáp ứng tốt nhất cho nhu cầu của bộ phận. Mặt khác, khi giao quá nhiều quyền lực cho các bộ phận họ lại theo đuổi các mục tiêu bộ phận, ít lưu ý đến đến nhu cầu của toàn công ty. Vì thế không thể nhận được tất cả các lợi ích tiềm tàng của sự cộng hưởng như đã nói đến ở trên.

Như vậy, vấn đề trung tâm trong việc quản trị cơ cấu nhiều bộ phận là quyền hành nên được tập trung như thế nào ở cấp công ty và nên phi tập trung hoá giao quyền cho các đơn vị đến mức nào. Vấn đề này phải được quyết định ở mỗi công ty với sự tham chiếu đến bản chất của các chiến lược cấp công ty và cấp đơn vị kinh doanh của nó. Không dễ dàng để có câu trả lời cho vấn đề này, và theo thời gian, khi môi trường thay đổi hay công ty thay đổi chiến lược của mình, sự cân đối giữa kiểm soát ở cấp công ty và cấp đơn vị bộ phận cũng phải thay đổi.

Bóp méo thông tin.

Nếu tổng hành dinh công ty quá nhấn mạnh vào thu nhập trên vốn đầu tư ở mỗi bộ phận- ví dụ, đặt mục tiêu thu nhập trên vốn đầu tư quá cao và nghiêm ngặt- các nhà quản trị bộ phận có thể chọn cách bóp méo thông tin mà họ cung cấp cho các nhà quản trị cấp cao và tô vẽ cho tình thế hiện tại về khả năng sinh lợi nhuận tương lai. Các bộ phận có thể tối đa hoá lợi nhuận ngắn hạn, có lẽ bằng việc cắt giảm chi phí phát triển sản phẩm hay đầu tư vào R&D và marketing. Điều này khiến công ty phải trả giá đắt trong tương lai. Vấn đề này rõ ràng là nảy sinh từ việc kiểm soát tài chính quá chặt.

Cạnh tranh về tài nguyên

Vấn đề thứ ba của cơ cấu nhiều bộ phận là chính các bộ phận cũng cạnh tranh với nhau vì tài nguyên, và sự ganh đua này cản trở sự xuất hiện các lợi ích cộng hưởng hay tính kinh tế về phạm vi. Ví dụ, với lượng tiền cố định sẽ phân bổ cho các bộ phận. Nói chung, bộ phận nào chứng tỏ được tỷ lệ thu nhập trên vốn đầu tư cao nhất sẽ nhận được phần lớn nhất trong số tiền đó. Với phần đầu tư lớn hơn, họ có thể mạnh hơn ở thời kỳ sau, do đó, các bộ phận mạnh trở nên mạnh hơn. Hậu quả là, các bộ phận cạnh tranh một cách tích cực vì tài nguyên và điều đó khiến họ làm giảm đi sự phối hợp giữa các bộ phận.

Định giá chuyển dịch

Cạnh tranh bộ phận có thể cũng dẫn tới các cuộc đấu tranh về định giá chuyển dịch. Đặt giá chuyển dịch giữa các bộ phận là một trong các vấn đề quan trọng của hội nhập dọc và hội nhập dọc có liên quan. Cuộc ganh đua giữa các bộ phận phức tạp hoá vấn đề đặt giá hợp lý. Mỗi bộ phận cung cấp cố gắng đặt giá cao nhất cho các đầu ra mình để cực đại hoá thu nhập cho vốn đầu tư cho bộ phận. Cạnh tranh như vậy có thể làm xói mòn hoàn toàn nền văn hoá công ty và làm cho công ty trở thành một chủ đề tranh luận. Nhiều công ty gặp rắc rối về cạnh tranh giữa các bộ phận. Tất nhiên, có thể khuyến khích cạnh tranh, nếu nhà quản trị tin rằng nó dẫn tới hiệu suất cực đại.

Tập trung nghiên cứu và phát triển ngắn hạn

Nếu mục tiêu thu nhập trên vốn đầu tư do công ty đặt ra quá cao, sẽ có một nguy hiểm, đó là các bộ phận sẽ cắt giảm đầu tư cho nghiên cứu phát triển để cải thiện hiệu suất tài chính của bộ phận. Mặc dù, điều này thổi phồng hiệu suất của đơn vị trong ngắn hạn, song nó tiềm tàng nguy cơ giảm khả năng phát triển sản phẩm mới của bộ phận và dẫn tới giảm lợi nhuận dài hạn. Vì thế, các cán bộ công ty phải kiểm soát cẩn thận các tương tác của họ với các bộ phận để bảo đảm rằng có thể đạt được các mục tiêu ngắn hạn lẫn dài hạn.

Chi phí quản lý

Vì mỗi bộ phận có các hoạt động chuyên môn hoá của mình, như tài chính, R&D, nên quản lý cơ cấu nhiều bộ phận rất tốn kém. R&D là hoạt động đặc biệt tốn kém, vì thế một số công ty tập trung chức năng này ở cấp công ty để phục vụ cho tất cả các bộ phận. Việc trùng lặp các dịch vụ chuyên môn hoá không thành vấn đề nếu lợi ích của việc có các hoạt động chuyên môn hoá riêng biệt có thể bù đắp được chi phí. Hơn nữa, các nhà quản trị chiến lược phải quyết định xem việc trùng lặp có thể biện minh được về mặt tài chính hay không. Trong thời kỳ suy thoái, các hoạt động thường được tập trung, đặc biệt là các dịch vụ tư vấn và chức năng hoạch định; tuy nhiên, mỗi bộ phận vẫn được duy trì như là một trung tâm lợi nhuận.

Các lợi thế của cơ cấu nhiều bộ phận phải cân bằng với các bất lợi của nó, các bất lợi có thể được quản trị bằng cách liên tục theo dõi, và các nhóm quản trị chuyên nghiệp phải thường xuyên nhận thức về các vấn đề bên trong. Cơ cấu nhiều bộ phận hiện nay đang có xu thế lặn át, các ích lợi của nó thể hiện rõ ràng như những phương tiện quản trị trong các công ty nhiều bộ phận kinh doanh.

8.3.4. Cơ cấu ma trận

Khác xa với các cơ cấu đã nói trên, cơ cấu ma trận được xây dựng trên hai dạng phân công chứ không phải chỉ có một như trong cơ cấu chức năng. Trong mô hình ma trận, các hoạt động trên trục dọc được nhóm gộp và phân công theo chức năng như: thiết kế chế tạo, bán hàng và marketing, R&D. Chồng lên mô thức phân công dọc này là một kiểu phân công theo chiều ngang, trên cơ sở phân biệt theo sản phẩm hay theo dự án. Kết quả của hai cách phân công đó là một mạng lưới phức tạp các quan hệ báo cáo theo các dự án và chức năng như trong hình 8-7

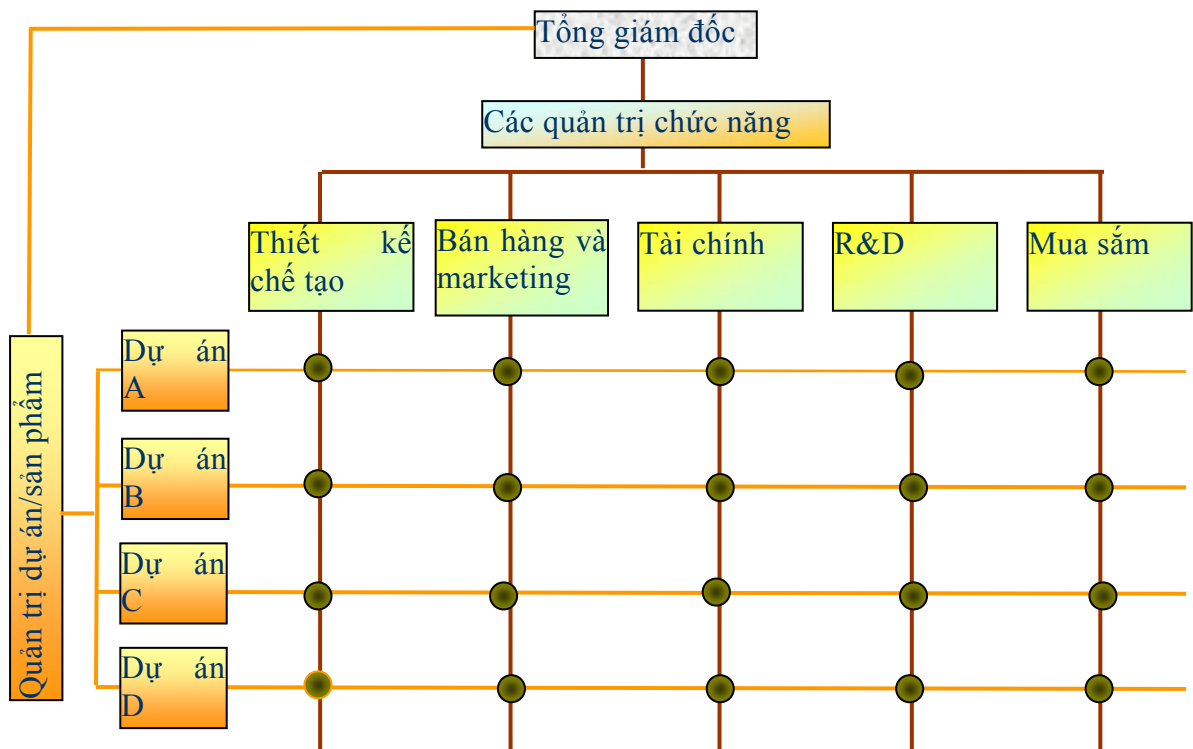
Với cơ cấu ma trận, người ta sử dụng một loại phân công dọc đặc biệt, mặc dù thường là rất thấp, với ít cấp trực tuyến, song các nhân viên trong ma trận có hai thủ trưởng: Một thủ trưởng chức năng, người đứng đầu của một chức năng, và một thủ trưởng dự án người chịu trách nhiệm quản trị các dự án riêng. Các nhân viên làm việc trong nhóm dự án với các chuyên gia từ các chức năng khác nhau. Các nhân viên này phải báo cáo với thủ trưởng dự án về các vấn đề dự án và với thủ trưởng chức năng của mình về các vấn đề chức năng. Tất cả các nhân viên làm việc trong nhóm dự án được gọi là các nhân viên có hai thủ trưởng và chịu trách nhiệm truyền thông, phối hợp giữa các chức năng và các dự án.

Đầu tiên, cơ cấu ma trận phát triển và được áp dụng bởi các công ty thuộc những ngành công nghệ cao như ngành hàng không, ngành điện tử ví dụ TRW và Hughes Aircraft. Với các công ty đó, điều cốt yếu để thành công là phải phát triển các sản phẩm hoàn toàn mới với tốc độ cao trong môi trường cạnh tranh và không chắc chắn. Họ cần một cơ cấu với những đặc tính có thể đáp ứng yêu cầu này, nhưng cơ cấu chức năng thì quá sức kém linh hoạt để có thể thực hiện vai trò phức tạp cũng như sự tương tác giữa công việc nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển sản phẩm mới. Hơn nữa,

các nhân viên trong các công ty này thường có trình độ cao, chuyên nghiệp và thực hành tốt trong điều kiện làm việc linh hoạt, tự chủ.

Cơ cấu này ít yêu cầu sự kiểm soát trực tuyến từ những người giám sát. Các thành viên nhóm tự kiểm soát hành vi của mình, và sự tham gia trong nhóm dự án cho phép họ giám sát các thành viên khác trong nhóm và học tập lẫn nhau. Hơn nữa, khi dự án trải qua các giai đoạn khác nhau cần các chuyên gia khác nhau từ các chức năng khác. Ví dụ, trong giai đoạn đầu dự án cần đến các chuyên gia trong R&D; sau đó sang giai đoạn sau lại cần các chuyên gia từ chức năng thiết kế chế tạo và marketing để tính toán chi phí và các dự án marketing. Khi nhu cầu về các loại chuyên gia thay đổi, các thành viên nhóm có thể chuyển đến các dự án khác cần đến dịch vụ của họ. Do đó, cơ cấu ma trận có khả năng sử dụng các kỹ năng của nhân viên nhiều nhất, không những thế khi dự án hiện hành kết thúc và dự án mới lại xuất hiện.

Hình 8-7 Cơ cấu ma trận



Cuối cùng, mức độ tự do nhất định cơ cấu ma trận không chỉ tạo ra sự tự chủ để động viên nhân viên, mà còn để cho các quản trị cấp cao tự do tập trung vào các vấn đề chiến lược, bởi họ không bị vướng bận vào các vấn đề điều hành. Trên các phương diện đó, cơ cấu ma trận là một công cụ tốt để tạo ra tính linh hoạt giúp phản ứng nhanh với các điều kiện cạnh tranh. Tuy nhiên, cơ cấu ma trận cũng có một vài bất lợi. Thứ nhất, chi phí quản lý điều hành của cơ cấu này rất cao so với cơ cấu chức năng. Bởi cơ cấu này có xu hướng sử dụng các nhân viên trình độ cao do đó cả tiền lương lẫn các chi phí liên quan rất cao. Thứ hai, dịch chuyển nhân viên liên tục trong ma trận,

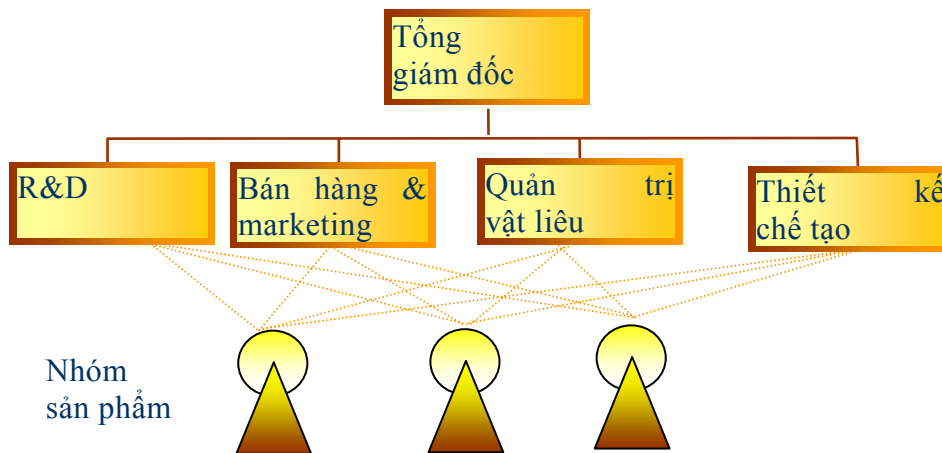
nghĩa là cần phải có thời gian và chi phí để thiết lập các mối liên hệ nhóm mới và loại bỏ các dự án. Thứ ba, khó quản lý các nhân viên hai thủ trưởng, rất dễ nảy sinh vấn đề khi họ cân phải đối giữa các quan tâm theo dự án hay theo chức năng, và phải cẩn thận để tránh các xung đột giữa các chức năng và dự án về nguồn lực. Theo thời gian, có thể các nhà quản trị dự án sẽ giữ vai trò lãnh đạo trong việc hoạch định và thiết lập mục tiêu, như vậy, cơ cấu ma trận sẽ gần giống như cơ cấu sản phẩm hay cơ cấu nhiều bộ phận. Nếu các mối liên hệ chức năng và dự án không được kiểm soát tốt có thể dẫn đến tình trạng đấu tranh quyền lực giữa các nhà quản trị, gây ra sự đình trệ và suy giảm chứ không tăng tính linh hoạt. Cuối cùng, tổ chức càng lớn càng khó thực hiện cơ cấu ma trận bởi vì các mối liên hệ nhiệm vụ và vai trò trở nên phức tạp. Trong tình huống đó, chỉ có một lựa chọn đó là cơ cấu nhiều bộ phận.

Với các lợi thế và bất lợi như vậy, cơ cấu ma trận nói chung chỉ được sử dụng khi chiến lược công ty bảo đảm cho nó. Nếu không có điểm này, việc sử dụng một cơ cấu phức tạp quá mức cần thiết chỉ dẫn đến chi phí quản lý cao hơn. Trong các môi trường thị trường /sản phẩm năng động như công nghệ sinh học, máy tính lợi ích của cơ cấu ma trận về tính linh hoạt và cải tiến vượt quá chi phí sử dụng nó, vì thế cơ cấu này thường được coi là lựa chọn thích hợp. Tuy nhiên, các công ty ở trong giai đoạn bão hòa của chu kỳ ngành hay họ thường theo đuổi chiến lược chi phí thấp nên ít khi lựa chọn cơ cấu này chính bởi vì chi phí vận hành nó quá cao.

8.3.5. Cơ cấu nhóm sản phẩm

Trong những năm gần đây, có một cải tiến cơ cấu đó là cơ cấu nhóm sản phẩm. Lợi thế của nó tương tự như cơ cấu ma trận, nhưng vận hành dễ hơn và chi phí thấp hơn nhiều, bởi vì các nhân viên được tổ chức thành nhóm xuyên chức năng một cách thường xuyên, như hình 8-8.

Hình 8-8 Cơ cấu nhóm sản phẩm



Giống như trong cơ cấu ma trận, trong cơ cấu nhóm sản phẩm, nhiệm vụ được chia theo tuyến sản phẩm hay dự án để giảm chi phí quản lý và để tăng khả năng quản lý, giám sát và kiểm soát quá trình chế tạo. Tuy nhiên, thay vì được thiết kế tạm thời cho các dự án khác nhau như trong cơ cấu ma trận, các chuyên gia chức năng được bố trí trong các nhóm xuyên chức năng một cách ổn định.

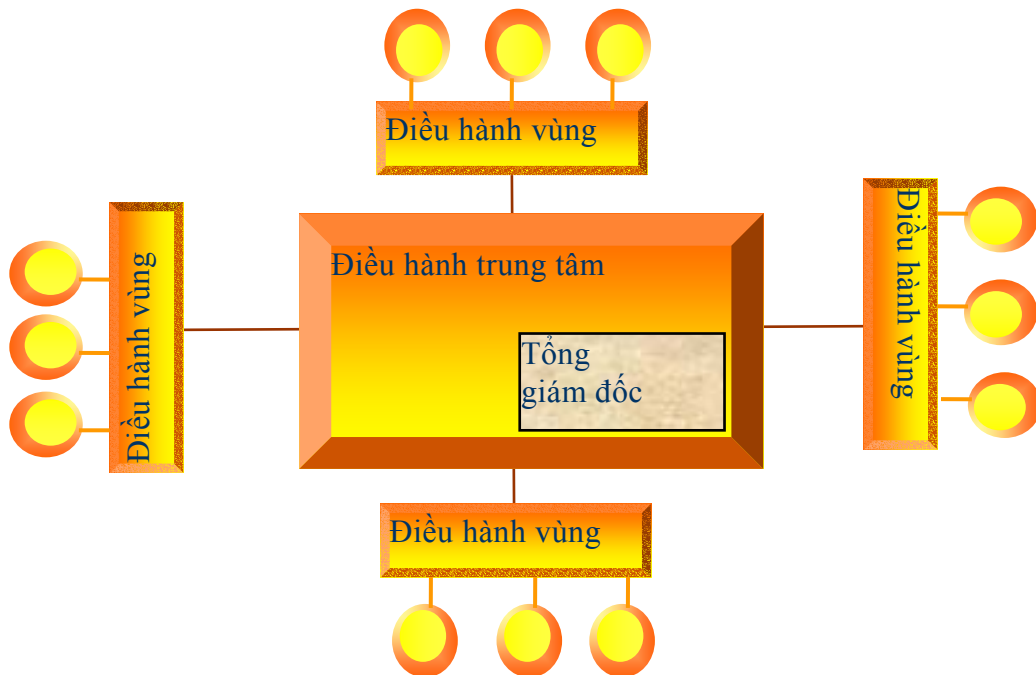
Kết quả là, chi phí liên quan đến việc phối hợp các hoạt động thấp hơn nhiều so với cơ cấu ma trận khi các nhiệm vụ và mối liên hệ báo cáo thay đổi nhanh.

Nhóm xuyên chức năng được thành lập ngay khi bắt đầu quá trình phát triển sản phẩm mới, do đó mọi khó khăn đều có thể giải quyết sớm trước khi nó xuất hiện các vấn đề thiết kế lại nghiêm trọng. Khi tất cả các chức năng có đầu vào trực tiếp từ khi bắt đầu, chi phí thiết kế và kế đến là chi phí chế tạo có thể giữ ở mức thấp. Hơn nữa, việc sử dụng nhóm xuyên chức năng sẽ làm tăng tốc độ cải tiến và đáp ứng khách hàng, vì khi quyền lực được phi tập trung hoá giao cho nhóm, việc ra các quyết định có thể ra nhanh hơn.

8.3.6. Cơ cấu theo địa lý

Trong cơ cấu theo địa lý, các vùng địa lý trở thành cơ sở quan trọng của việc gộp nhóm các hoạt động tổ chức. Ví dụ, một công ty có thể phân chia các hoạt động chế tạo của nó và thiết lập các nhà xưởng chế tạo ở nhiều vùng trong quốc gia. Điều này cho phép nó đáp ứng các nhu cầu của khách hàng theo vùng và giảm chi phí vận tải. Tương tự, các tổ chức dịch vụ như chuỗi các cửa hàng hay ngân hàng có thể tổ chức các hoạt động marketing và bán hàng của họ trên một vùng, đúng hơn là trên một quốc gia, hướng tới gần khách hàng của họ hơn.

Hình 8-9: Cơ cấu theo địa lý



Cơ cấu theo địa lý cho phép kiểm soát tốt hơn so với cơ cấu chức năng, bởi vì nó có một số hệ trực tuyến theo vùng thực hiện các công việc mà trước kia chỉ do một hệ trực tuyến đơn lẻ đảm nhiệm.

Rõ ràng một công ty như Federal Express cần điều hành bằng một cơ cấu theo địa lý để thoả mãn mục tiêu của công ty, đó là: *giao hàng ngày hôm sau*. Các tổ chức mua bán hàng hoá lớn, như Neiman Marcus, Dillard Department Stores và Wal-mart, cũng dịch chuyển đến cơ cấu theo địa lý

ngay sau khi nó tiến hành thiết lập các cửa hàng xuyên quốc gia. Với loại cơ cấu này, nhu cầu ăn, mặc, ở các vùng khác nhau(ví dụ, quần áo mùa hè ở Tây nam, áo khoác ở miền Đông) có thể được xử lý theo yêu cầu. Đồng thời, nhờ có chức năng mua sắm được duy trì tập trung, một tổ chức trung tâm được lập ra để có thể mua cho tất cả các vùng. Như vậy, trong việc sử dụng cơ cấu theo địa lý công ty có thể vừa đạt được tính kinh tế về qui mô trong việc mua sắm, phân phối vừa giảm chi phí về các vấn đề phối hợp và truyền thông. Neiman Marcus đã phát triển một cơ cấu theo địa lý tương tự như trong hình 8-9 để quản trị chuỗi cửa hàng trên toàn quốc. Trong mỗi vùng nó thiết lập một nhóm người mua theo vùng để đáp ứng các nhu cầu trong mỗi vùng địa lý – Ví dụ, vùng phía tây, đông, bắc và vùng trung tâm. Những người mua theo vùng cung cấp thông tin cho những người mua ở trung tâm thuộc tổng hành dinh công ty, ở đây họ kết hợp nhu cầu của các vùng lại để đạt được qui mô kinh tế và đảm bảo theo tiêu chuẩn chất lượng cao của Neiman Marcus làm nền tảng lợi thế khác biệt của công ty. Do đó, những người mua đã duy trì việc mua sắm trên phạm vi toàn quốc.

Tuy nhiên, công dụng của cơ cấu ma trận, cơ cấu nhóm sản phẩm, cơ cấu địa lý phụ thuộc vào qui mô của công ty, độ rộng phổ sản phẩm, và các vùng của nó. Nếu công ty bắt đầu đa dạng hoá theo các sản phẩm không liên quan hay hội nhập dọc vào một ngành mới, các cơ cấu này không thể đáp ứng được với đa dạng hoá tăng thêm, và công ty phải chuyển đến cơ cấu nhiều bộ phận. Chỉ có cơ cấu nhiều bộ phận là đủ tinh vi để đáp ứng với nhu cầu của một công ty lớn với nhiều loại kinh doanh.

8.4. KẾT HỢP VÀ CƠ CHẾ KẾT HỢP

Như chúng ta đã biết mỗi tổ chức phải chọn một dạng phân công thích hợp để đáp ứng chiến lược. Càng phân công, thì càng yêu cầu công ty phải dịch chuyển từ cơ cấu chức năng sang cơ cấu nhiều bộ phận. Tuy nhiên, phân công chỉ là quyết định đầu tiên phải làm trong khi thiết kế tổ chức. Quyết định thứ hai là phải tạo ra một mức độ kết hợp cần thiết làm cho cơ cấu tổ chức hoạt động hữu hiệu. Kết hợp chỉ mức độ phối hợp các hoạt động cần đạt được để tạo giá trị và làm cho chúng phụ thuộc lẫn nhau. Có thể tóm lược một đơn giản về thiết kế cấu trúc hoạt động hữu hiệu đó là mức độ phân công càng cao càng đòi hỏi mức độ kết hợp cao. Do đó, nếu một công ty sử dụng một hình thức phân công càng phức tạp nó lại càng cần một hình thức kết hợp phức tạp để đạt được mục tiêu của mình.

a. Các dạng cơ chế kết hợp

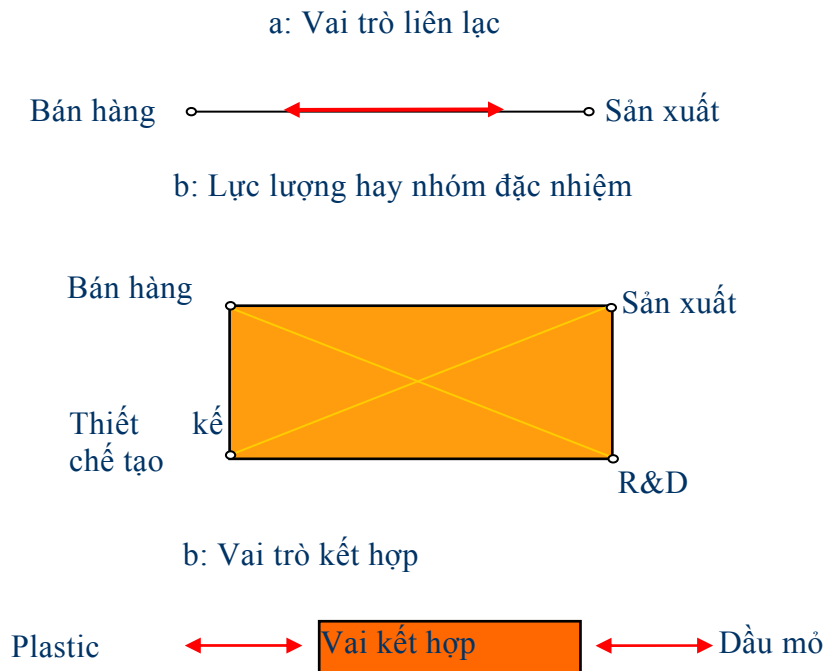
Có một loạt cơ chế kết hợp mà một công ty có thể sử dụng để tăng mức độ kết hợp của nó khi mức độ phân công của nó tăng lên. Các cơ chế này được mô tả từ đến giảm đến phức tạp như sau

Tiếp xúc trực tiếp. Mục đích của tiếp xúc trực tiếp giữa các nhà quản trị là tạo ra một khung cảnh trong đó các nhà quản trị từ các bộ phận, chức năng khác nhau có thể làm việc với nhau để cùng giải quyết vấn đề. Các nhà quản trị từ các chức năng khác nhau có mục tiêu và quan tâm khác nhau nhưng có quyền hành ngang nhau và do đó họ có khuynh hướng cạnh tranh hơn là hợp tác khi xung đột phát sinh. Ví dụ, trong một cơ cấu chức năng điển hình, những người đứng đầu của mỗi chức năng có quyền hành như nhau, điểm chung gần nhất của quyền hành là giám đốc điều hành. Do đó, nếu phát sinh tranh cãi, không có cơ chế để giải quyết xung đột ngoại trừ quyền của thủ trưởng.

Trên thực tế, dấu hiệu về xung đột xảy ra trong các tổ chức chính là số các vấn đề gửi lên cho quản trị cấp trên giải quyết. Điều này tiêu hao thời gian và nỗ lực quản trị, làm chậm trễ việc ra quyết định chiến lược, và gây khó khăn trong việc tạo dựng văn hoá hợp tác trong công ty. Vì lý do này mà nói chung các công ty chọn cơ chế kết hợp tinh vi hơn để kết hợp các hoạt động bộ phận và chức năng tương hỗ nhau.

Các vai trò liên lạc trong các bộ phận tương hỗ. Một công ty có thể cải thiện sự hợp tác các chức năng tương hỗ thông qua vai trò liên lạc. Khi khối lượng tiếp xúc giữa hai bộ phận hay chức năng tăng lên, một trong những cách thức để cải thiện sự kết hợp là cử ra một cán bộ từ mỗi chức năng hay bộ phận để chịu trách nhiệm kết hợp với chức năng bộ phận khác. Các quản trị viên này có thể gặp gỡ hàng ngày, hàng tuần hay hàng tháng tùy theo yêu cầu. Hình 8-10a mô tả bản chất của vai trò liên lạc, dấu chấm chỉ nhà quản trị trong mỗi chức năng chịu trách nhiệm kết hợp với chức năng khác. Trách nhiệm kết hợp là phần công việc trọn ngày của nhà quản trị, nhưng thông qua những vai trò này hình thành các dạng quan hệ thường xuyên giữa các nhà quản trị, nới lỏng hơn các căng thẳng giữa các bộ phận. Hơn nữa, các vai trò liên lạc cho một cách thức chuyển giao thông tin trong tổ chức, đó là điều quan trọng trong các tổ chức lớn, tự chủ sử dụng các nhân viên có thể không biết ai ở ngoài bộ phận của họ.

Hình 8-10: Các cơ chế kết hợp



Lực lượng đặc nhiệm tạm thời.

Khi có hơn hai chức năng hay bộ phận chia sẻ các vấn đề chung, tiếp xúc trực tiếp và các vai trò liên lạc sẽ bị hạn chế, bởi vì họ không tạo ra đầy đủ sự phối hợp cần thiết. Giải pháp trong trường

hợp đó là áp dụng một cơ chế kết hợp tinh vi hơn được gọi là *các lực lượng đặc nhiệm*. Bản chất của các lực lượng đặc nhiệm được biểu diễn trong hình 8-10b. Mỗi chức năng hay bộ phận sẽ phân công một nhân viên, như vậy, một lực lượng đặc nhiệm sẽ được lập ra để giải quyết những vấn đề cụ thể. Về cơ bản, lực lượng đặc nhiệm là một uỷ ban đặc biệt, và các thành viên chịu trách nhiệm báo cáo lại cho các bộ phận của mình về các vấn đề đặt ra và các giải pháp đề nghị. Các lực lượng đặc nhiệm chỉ có tính tạm thời bởi vì một khi các vấn đề đã được giải quyết, mỗi thành viên sẽ trở về vai trò cũ trong bộ phận của họ hay lại được phân công vào các lực lượng đặc nhiệm khác. Các thành viên của lực lượng đặc nhiệm cũng thực hiện nhiều nhiệm vụ bình thường của họ trong khi ở trong lực lượng đặc nhiệm.

Các nhóm thường xuyên

Trong nhiều trường hợp, các vấn đề đặt ra bởi một lực lượng đặc nhiệm xảy ra liên tiếp. Để đối phó với các vấn đề này một cách hiệu quả, tổ chức cần phải thiết lập một cơ chế kết hợp thường xuyên, đó là *nhóm thường xuyên*. Ví dụ, nhóm thường xuyên là uỷ ban phát triển sản phẩm mới chịu trách nhiệm lựa chọn, thiết kế và marketing các sản phẩm mới. Một hoạt động như vậy, rõ ràng là phải viện đến sự kết hợp thích đáng giữa các chức năng nếu muốn các sản phẩm mới thành công, và một cơ chế kết hợp thường xuyên thực hiện điều này. Ví dụ, Intel nhấn mạnh làm việc nhóm. Nó thành lập một hệ thống các nhóm tư vấn dựa trên gần 90 nhóm xuyên chức năng để lập chiến lược chức năng trong các lĩnh vực như thiết kế chế tạo, marketing và phát triển chiến lược cấp kinh doanh.

Tầm quan trọng của nhóm trong cơ cấu quản lý không thể nhấn mạnh một cách thái quá. Về cơ bản, các nhóm thường xuyên là các uỷ ban thường trực của tổ chức, và nhiều định hướng chiến lược của tổ chức được xây dựng phù hợp với chúng. Trong một nghiên cứu về cách thức mà các nhà quản trị sự hợp tác sử dụng thời gian, Henry Mintzberg phát hiện ra rằng hơn 60% thời gian của họ ở trong các uỷ ban này. Nguyên nhân không phải là hành chính mà đúng hơn việc kết hợp có thể chỉ là tập trung, các cuộc họp trực tiếp để các nhà quản trị có thể hiểu được quan điểm của người khác và phát triển chiến lược tổ chức. Công ty càng phức tạp các nhóm càng trở nên quan trọng.

Các vai kết hợp

Hoạt động của vai kết hợp chỉ là để thúc đẩy sự kết hợp giữa các bộ phận và chức năng; đó là một công việc hàng ngày. Như trong hình 8-10c chỉ ra, vai kết hợp là sự độc lập của các đơn vị phụ thuộc hay các đơn vị được tích hợp lại. Người ta sử dụng một chuyên gia độc lập thường là một nhà quản trị cấp cao có kinh nghiệm trong việc liên kết các nhu cầu của hai bộ phận. Công việc ở đây là phối hợp quá trình ra quyết định giữa các bộ phận và phòng ban, do đó hưởng các lợi ích cộng hưởng từ sự hợp tác đã đạt được.

Các bộ phận kết hợp

Đôi khi số vai kết hợp quá lớn người ta thiết lập một bộ phận kết hợp ở tổng hành dinh của công ty. Bình thường, điều này chỉ xuất hiện trong các công ty đa dạng hoá qui mô lớn khi họ nhận thấy nhu cầu kết hợp giữa các bộ phận rất lớn. Bộ phận này chủ yếu gồm các nhà hoạch định chiến lược, và do đó, có thể gọi là bộ phận hoạch định chiến lược. Các tổng hành dinh công ty bố trí nhân viên vào một cơ cấu bộ phận có thể xem như một bộ phận kết hợp từ triển vọng bộ phận.

Cơ cấu ma trận

Cuối cùng, khi sự phân công rất cao và công ty phải có thể đáp ứng nhanh chóng với môi trường, cơ cấu ma trận trở thành một phương thức kết hợp thích đáng. Ma trận chứa nhiều cơ chế kết hợp đa thảo luận. Các cán bộ tiêu dự án kết hợp giữa các chức năng và các dự án, ma trận xây dựng trên nền tảng của các lực lượng đặc nhiệm tạm thời.

b. Kết hợp và kiểm soát

Rõ ràng, các hãng có một số lớn ý kiến về kết hợp và kiểm soát khi các hãng này tăng mức độ phân công của mình như là hệ quả của quá trình tăng trưởng và đa dạng hoá. Vấn đề thực thi đối với các nhà quản trị, đó là làm phù hợp giữa mức độ phân công với mức độ kết hợp để đáp ứng các mục tiêu của tổ chức. Lưu ý rằng trong khi phân công quá cao mà kết hợp không đầy đủ có thể làm cho quá trình thực thi thất bại, điều ngược lại cũng vậy. Nghĩa là, việc kết hợp mức phân công thấp với sự kết hợp cao sẽ dẫn đến việc kiểm soát quá mức, tổ chức bị hành chính hoá, trong tổ chức đó mức độ linh hoạt và tốc độ đáp ứng giảm xuống chứ không phải tăng lên theo mức độ kết hợp. Bên cạnh đó, kết hợp quá mức rất tốn kém cho công ty bởi vì nó tăng chi phí quản lý. Vì những lý do này, mục tiêu là phải ra quyết định mức kết hợp tối ưu cần thiết để đáp ứng mục đích và mục tiêu của tổ chức. Công ty cần điều hành một cơ cấu đơn giản nhất liên quan đến việc thực thi chiến lược của nó một cách hữu hiệu. Thực tế, các cơ chế kết hợp chỉ là các công cụ trước nhất mà công ty theo đuổi để tăng khả năng kiểm soát và kết hợp các hoạt động của nó; các hệ thống thông tin hiện đại sẽ là công cụ thứ hai.

c. Các hệ thống thông tin và cơ cấu tổ chức

Sự tiên tiến của hệ thống thông tin, phần mềm và công nghệ Internet đang có tác động quan trọng đến các nhà quản trị và các tổ chức. Bằng việc cải thiện khả năng của các nhà quản trị trong việc kết hợp và kiểm soát các hoạt động của tổ chức, và bằng việc giúp các nhà quản trị làm các quyết định có hiệu lực hơn các hệ thống thông tin dựa trên cơ sở máy tính hiện đại đã trở thành một bộ phận trung tâm của cơ cấu tổ chức. Ngày càng có bằng chứng rõ ràng rằng hệ thống thông tin có thể là một nguồn lợi thế cạnh tranh của công ty; các tổ chức không áp dụng hệ thống thông tin tiên tiến dường như ở thế bất lợi. Trong phần này, chúng ta xem xét cách thức tăng trưởng nhanh chóng của hệ thống thông tin máy tính hoá đang tác động đến cơ cấu tổ chức và lợi thế cạnh tranh.

Trước sự phát triển của hệ thống thông tin trên cơ sở máy tính, không có phương án cho hệ thống trực tuyến có thể đứng vững, mà bất chấp các vấn đề thông tin liên quan đến nó. Sự phát sinh nhanh chóng của hệ thống thông tin trên cơ sở máy tính đã gắn liền với sự “tri hoãn” hay hạ thấp cơ cấu trực tuyến của tổ chức và một sự dịch chuyển hướng về phi tập trung hoá ngày càng mạnh mẽ, cũng như các luồng thông tin ngang trong tổ chức. Bằng việc cung cấp cho các nhà quản trị một cách điện tử các thông tin khá hoàn chỉnh, đúng lúc và chất lượng cao, hệ thống thông tin hiện đại đã giảm nhu cầu về các hệ thống trực tuyến cao. Hệ thống thông tin hiện đại giảm đã giảm nhu cầu về một hệ trực tuyến cho chức năng như một phương tiện để kiểm soát các hoạt động của tổ chức. Hơn nữa, nó đã giảm nhu cầu quản lý trực tuyến cho phối hợp các hoạt động của tổ chức.

Hệ thống thư điện tử, sự phát triển của các chương trình phần mềm để chia sẻ tài liệu một cách điện tử, sự phát triển của Internet đã làm tăng hoàn toàn các luồng thông tin theo chiều ngang trong

phạm vi tổ chức. Sự phát triển của mạng máy tính trong toàn tổ chức đã dỡ bỏ các rào chắn truyền thống giữa các bộ phận, và kết quả là đã cải thiện được hiệu suất, vượt trội về hiệu quả, chất lượng, sự cải tiến, và đáp ứng khách hàng. Một nguyên nhân làm tăng hiệu quả đó là sự dụng hệ thống thông tin hiện đại có thể giảm số nhân viên cần thiết để thực hiện các hoạt động của tổ chức. Hiện nay, với sự trợ giúp của hệ thống thông tin số lớp quản trị của Eastman Kodak giảm từ 13 xuống chỉ còn 4. Còn Intel thấy rằng bằng việc áp dụng hệ thống thông tin tinh vi nó đã giảm số cấp quản trị từ 10 cấp xuống còn 5 cấp.

Như vậy, công nghệ thông tin tiên tiến có thể cải thiện tính cạnh tranh của một tổ chức. Do đó, việc tìm kiếm lợi thế cạnh tranh đang hướng đến phát triển nhanh chóng và áp dụng hệ thống thông tin hiện đại. Bằng việc cải thiện khả năng làm quyết định của các nhà quản trị, hệ thống thông tin hiện đại giúp tổ chức nâng cao vị thế cạnh tranh của nó. Tuy nhiên để thúc đẩy sử dụng hệ thống thông tin hiện đại và làm cho cơ cấu tổ chức hoạt động, công ty cần phải tạo ra một cơ cấu kiểm soát và khuyến khích để động viên con người và các đơn vị phụ thuộc làm tăng hiệu suất của tổ chức. Trong chương sau chúng ta thảo luận về các hệ thống kiểm soát chiến lược mà tổ chức có thể sử dụng để làm cho cơ cấu tổ chức hoạt động một cách hiệu quả.

8.5. KIỂM SOÁT CHIẾN LƯỢC LÀ GÌ?

Kiểm soát chiến lược là quá trình trong đó những người quản trị giám sát việc thực hiện của một tổ chức cũng như các thành viên của nó để đánh giá các hoạt động xem chúng có được thực hiện một cách hiệu lực và hiệu quả hay không, nhờ đó thực hiện hành động sửa chữa để cải thiện sự thực hiện nếu nó không thực sự hiệu lực và hiệu quả.

Trước hết, các nhà quản trị chọn chiến lược và cơ cấu tổ chức mà họ hy vọng sẽ cho phép tổ chức sử dụng các tài nguyên hiệu quả nhất để tạo giá trị cho khách hàng. Thứ hai, các nhà quản trị chiến lược tạo ra các hệ thống kiểm soát để giám sát, đánh giá xem trên thực tế chiến lược và cơ cấu của tổ chức có đang làm việc như dự định hay không, cách thức họ cải thiện, thay đổi nếu nó không hoạt động như mong muốn.

Kiểm soát chiến lược không chỉ là công cụ phản ứng với các sự kiện sau khi nó phát sinh mà nó còn là công cụ để duy trì cho tổ chức đúng hướng, tiên đoán trước các sự kiện có thể phát sinh, đáp ứng một cách nhanh chóng với các cơ hội mới xuất hiện. Như chúng ta đã nhắc đến trong chương 1, ý định chiến lược chỉ nổi ám ảnh mà các nhà quản trị chiến lược có để tạo dựng các tài nguyên và năng lực để chi phối môi trường của họ, nhưng cũng bao gồm “sự tập trung chú ý của tổ chức vào ý nghĩa của chiến thắng; động viên con người bằng việc truyền thông giá trị của mục tiêu; tạo cơ hội cho sự đóng góp nhóm và cá nhân; duy trì lòng nhiệt tình ... sử dụng mục đích một cách kiên định để hướng dẫn phân bổ tài nguyên”. Rõ ràng, ẩn chứa đằng sau khái niệm ý định chiến lược là một viễn cảnh của kiểm soát chiến lược, nó như một hệ thống thiết đặt các mục tiêu và mục đích đầy tham vọng cho tất cả các nhà quản trị và nhân viên và sau đó phát triển các thước đo hiệu năng mà kéo căng và khuyến khích các nhà quản trị và nhân viên khai thác hết sức mình để thực hiện.

Do đó, kiểm soát chiến lược không chỉ là cách thức tốt giám sát để tổ chức hay các thành viên của nó đạt được mục tiêu hiện tại hay cách thức tốt để doanh nghiệp sử dụng các tài nguyên hiện có của mình. Nó còn duy trì việc động viên và tập trung các nhân viên vào các vấn đề quan trọng đặt ra

với tổ chức hiện tại, tương lai, và duy trì cho các nhân viên làm việc với nhau cùng tìm ra các giải pháp có thể giúp tổ chức thực hiện tốt hơn theo thời gian.

a. Tầm quan trọng của kiểm soát chiến lược

Để hiểu tầm quan trọng của kiểm soát chiến lược, hãy xem xét cách thức mà giúp các nhà quản trị đạt được sự vượt trội về chất lượng, cải tiến, hiệu quả và đáp ứng khách hàng cho khách hàng, bốn khối căn bản tạo dựng lợi thế cạnh tranh của công ty.

Kiểm soát và hiệu quả

Để xác định cách thức tổ chức khai thác tài nguyên của mình hiệu quả đến mức nào, các nhà quản trị có thể đo lường một cách chính xác bao nhiêu đơn vị đầu vào (nguyên vật liệu, và các thứ khác...) cần thiết để tạo ra một đơn vị đầu ra. Họ cũng phải có thể đo lường số lượng các đơn vị đầu ra (sản phẩm, dịch vụ) mà họ tạo ra. Một hệ thống kiểm soát chứa đựng các thước đo cho phép các nhà quản trị đánh giá xem họ đã sản xuất các hàng hoá và dịch vụ hiệu quả như thế nào nhờ đó tìm ra cách thức sản xuất hiệu quả hơn. Các thước đo như vậy nói với các nhà quản trị là họ đã thành công như thế nào.

Ví dụ, khi các nhà quản trị của Chrysler quyết định chuyển sang cơ cấu nhóm sản phẩm để thiết kế, chế tạo các mẫu xe hơi mới, họ sử dụng các công cụ đo lường như thời gian thiết kế một mẫu xe mới, mức tiết kiệm chi phí trên mỗi sản phẩm sản xuất ra để đánh giá xem cơ cấu mới này hoạt động tốt đến mức nào. Khi họ sử dụng các thước đo này để so sánh hiệu suất của cơ cấu mới so với cơ cấu cũ, họ thấy rằng cơ cấu mới vận hành tốt hơn. Không đặt ra hệ thống kiểm soát, các nhà quản trị không ý niệm về tổ chức của họ đang hoạt động tốt như thế nào và cách thức mà họ có thể thực hiện tốt hơn, sự thực thì các hiểu biết như vậy đang ngày càng trở nên quan trọng trong môi trường cạnh tranh hiện nay.

Kiểm soát và chất lượng

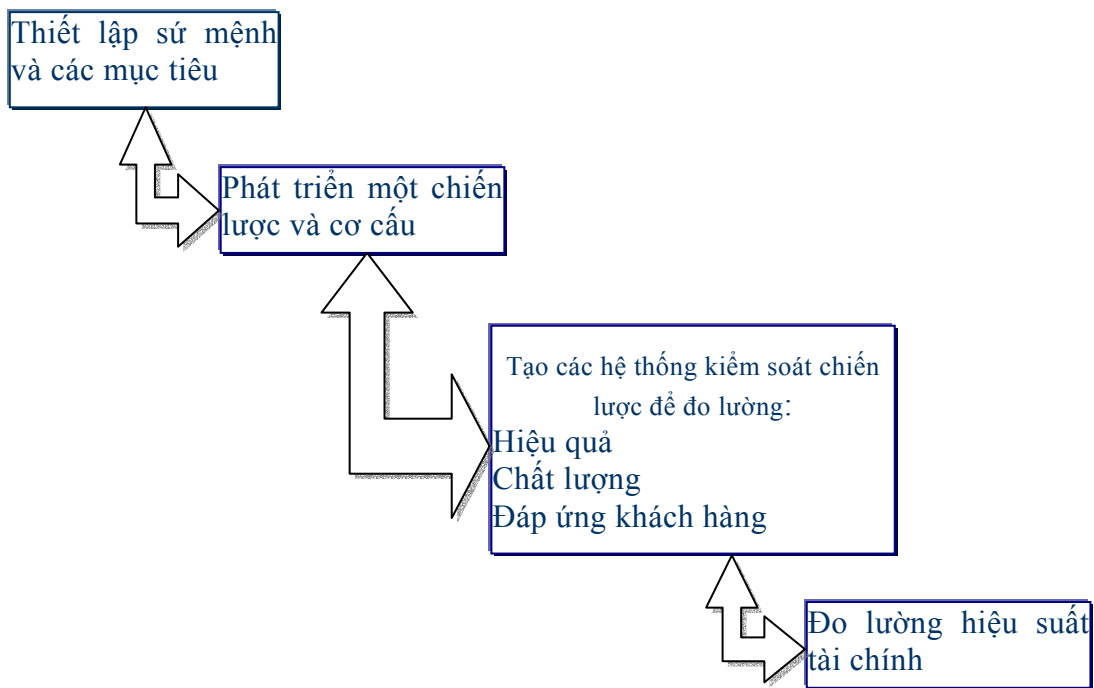
Ngày nay cạnh tranh giữa các tổ chức về chất lượng hàng hoá và dịch vụ ngày càng tăng. Ví dụ, trong ngành công nghiệp ô tô, trong mỗi khoảng giá cả, các ô tô này cạnh tranh với ô tô khác về các đặc tính, mẫu mã, độ tin cậy theo thời gian. Vì thế khách hàng mua xe Ford Taurus, GM cavalier, Chrysler Intrepid, hay Honda Accord phụ thuộc nhiều vào chất lượng sản phẩm của mỗi công ty. Kiểm soát tổ chức có vai trò quan trọng trong việc xác định chất lượng của các sản phẩm, dịch vụ, bởi vì nó cho các nhà quản trị sự phản hồi về chất lượng sản phẩm. Nếu các nhà quản trị trong một tổ chức như Chrysler đo lường được một cách chắc chắn những lời phàn nàn của khách hàng và số lượng ô tô mới bị trả lại để sửa chữa, họ sẽ có sự nhận diện tốt về chất lượng mà họ đã tạo ra. Có nghĩa là họ đã thực sự có một xe ô tô không có sự cố hay chưa?

Các nhà quản trị chiến lược tạo ra một hệ thống kiểm soát mà có thể kiểm soát chắc chắn chất lượng của hàng hoá dịch vụ và do đó họ có thể liên tục cải thiện chất lượng theo thời gian- điều đó cho họ một lợi thế cạnh tranh. Quản trị chất lượng toàn bộ, một hệ thống kiểm soát trên toàn tổ chức có thể tập trung vào cải thiện chất lượng, giảm chi phí.

Kiểm soát và cải tiến

Kiểm soát chiến lược cũng có thể giúp tăng mức độ cải tiến trong tổ chức. Cải tiến thành công khi các nhà quản trị tạo ra một thiết đặt mang tính tổ chức trong đó thúc đẩy sự sáng tạo, và trong đó quyền hành được phi tập trung hoá do đó mọi người cảm thấy được tự do thử nghiệm và chấp nhận rủi ro. Quyết định về một hệ thống kiểm soát thích hợp để khuyến khích chấp nhận rủi ro là một thách thức quản trị lớn, và như thảo luận ở phần sau một nền văn hoá tổ chức trở nên quan trọng trong bối cảnh này. Ví dụ, ở Chrysler để khuyến khích mỗi nhóm sản phẩm thực hiện, các nhà quản trị cấp cao giám sát việc thực hiện của mỗi nhóm một cách tách bạch trên cơ sở việc giảm chi phí và tăng chất lượng ở mỗi nhóm. Sau đó thưởng cho mỗi nhóm trên cơ sở hệ thống thưởng gắn với sự thực hiện của họ. Và trong mỗi nhóm sản phẩm các nhà quản trị đánh giá sự thực hiện cá nhân của các thành viên nhóm, và hầu hết các nhân viên cải tiến có sự thăng tiến và thưởng thưởng trên cơ sở mức độ thực hiện của họ.

Hình 8-11: Quy trình quản trị chiến lược



Kiểm soát và đáp ứng khách hàng

Cuối cùng, các nhà quản trị chiến lược có thể giúp tổ chức của họ đáp ứng tốt hơn cho khách hàng nếu họ phát triển một hệ thống kiểm soát cho phép sự tiếp xúc giữa các nhân viên và khách hàng thực hiện tốt đến mức nào. Việc giám sát hành vi của các nhân viên có thể giúp các nhà quản trị tìm cách tăng mức độ thực hiện của nhân viên, có lẽ bằng việc khám phá các lĩnh vực để huấn

luyện kỹ năng có thể giúp các nhân viên, hay bằng việc tìm ra các thủ tục mới cho phép các nhân viên thực hiện công việc của họ tốt hơn. Khi các nhân viên biết rằng các hành vi của họ bị giám sát, họ có thể tập trung hành động hướng về khách hàng. Ví dụ, để giúp cải thiện dịch vụ khách hàng Chrysler thường xuyên điều tra về kinh nghiệm của họ với các nhà bán buôn Chrysler. Nếu một người bán buôn có quá nhiều lời phàn nàn từ phía khách hàng các nhà quản trị của Chrysler nghiên cứu tỉ mỉ để tìm ra căn nguyên các vấn đề và đưa ra giải pháp. Nếu cần, họ có thể đe dọa giảm số ô tô cho người bán buôn để thúc ép họ cải thiện dịch vụ khách hàng.

b. Cách tiếp cận phiếu ghi điểm trong kiểm soát chiến lược

Chúng ta đã biết rằng kiểm soát chiến lược đòi hỏi phát triển các thước đo sự thực hiện cho phép các nhà quản trị vừa đánh giá cách thức họ sử dụng tài nguyên để tạo giá trị tốt đến mức nào, vừa nhận thấy các cơ hội mới cho việc tạo giá trị trong tương lai. Một mô hình ngày càng được sử dụng rộng rãi giúp các nhà quản trị tạo ra một kiểu hệ thống kiểm soát chiến lược đúng đắn, tăng cường sự thực hiện của tổ chức đó là mô hình phiếu ghi điểm

Theo mô hình phiếu ghi điểm, các nhà quản trị chiến lược nhờ vào thước đo tài chính truyền thống để đo lường sự thực hiện như lợi nhuận, thu nhập trên vốn đầu tư và đánh giá sự thực hiện của tổ chức. Nhưng thông tin tài chính, dù rất quan trọng, nhưng tự nó không đủ để đánh giá. Nếu các nhà quản trị chiến lược muốn có được một bức tranh chân thực về tổ chức, thông tin tài chính cần được bổ sung thêm với các thước đo thực hiện khác để chỉ định rằng tổ chức đã đạt được bốn khối của lợi thế cạnh tranh- hiệu quả, sự cải tiến, chất lượng và đáp ứng khách hàng - tốt đến mức nào. Bởi kết quả tài chính chỉ đơn giản cho các nhà quản trị biết kết quả của các quyết định mà họ đã thực hiện. Các thước đo khác làm phong phú bức tranh thực hiện này bằng việc cho nhà quản trị biết một cách chính xác tổ chức đang tạo dựng bốn khối lợi thế cạnh tranh định hướng sự thực hiện trong tương lai.

Một phiên bản của cách thức điều hành phiếu ghi điểm được trình bày trong hình 12-1. Dựa trên các mục tiêu và sứ mệnh của tổ chức, các nhà quản trị chiến lược phát triển một bộ chiến lược để tạo dựng lợi thế cạnh tranh nhằm đạt được các mục tiêu này. Sau đó họ lập một cơ cấu tổ chức để sử dụng các tài nguyên đạt được lợi thế cạnh tranh. Để đánh giá xem chiến lược và cơ cấu đang hoạt động có tốt không, các nhà quản trị sẽ phát triển các thước đo cụ thể việc thực hiện mà có thể đánh giá bốn khối cạnh tranh đang được thực hiện thế nào.

Hiệu quả

Có thể được đo bởi chi phí sản xuất, số giờ cần thiết để sản xuất một sản phẩm, và chi phí nguyên vật liệu.

Chất lượng

Có thể đo con số phế phẩm, số sản phẩm khuyết tật trả lại từ khách hàng, và mức độ tin cậy theo thời gian.

Sự cải tiến.

Có thể đo bằng số sản phẩm mới được đưa ra, và thời gian cần thiết để phát triển một thể hệ sản phẩm mới trong sự so sánh với sự cạnh tranh, đầu tư hay chi phí phát triển sản phẩm.

Mức độ đáp ứng với khách hàng

Có thể đo bằng số khách hàng lặp lại, mức độ giao hàng đúng hạn, mà mức độ phục vụ khách hàng.

Theo R.S Kaplan và D.P. Norton người phát triển cách tiếp cận này thì :

“Phiếu ghi điểm như mặt đồng hồ hay đèn hiệu trong một buồng lái máy bay. Với một nhiệm vụ phức tạp điều khiển hay lái một máy bay, phi công cần các thông tin chi tiết về nhiều điều của chuyến bay. Họ cần các thông tin về lượng nhiên liệu, tốc độ gió, độ cao, điểm đến và các tín hiệu khác mà tóm tắt môi trường hiện tại và dự kiến. Chỉ nhờ vào một công cụ có thể thất bại. Tương tự như vậy, tính phức tạp của quản trị yêu cầu người quản trị có thể đồng thời thấy một vài lĩnh vực khác.”

Con đường tạo dựng một lợi thế cạnh tranh của nhà quản trị chiến lược nếu chuyển sang sự thực hiện của tổ chức sẽ được đo lường bằng cách sử dụng các thước đo tài chính như ngân quỹ, tăng trưởng doanh số hàng quý, tăng trưởng thị phần, và thu nhập trên vốn đầu tư hay vốn chủ. Dựa vào một đánh giá của một loạt các thước đo trong phiếu ghi điểm, các nhà quản trị chiến lược có thể đánh giá lại sứ mệnh và các mục tiêu. Họ có thể hành động để sửa chữa các vấn đề hay khai thác các cơ hội mới bằng việc thay đổi chiến lược của tổ chức và cơ cấu, đó chính là mục đích của kiểm soát chiến lược.

8.6. CÁC HỆ THỐNG KIỂM SOÁT CHIẾN LƯỢC

Các hệ thống kiểm soát chiến lược là các hệ thống thiết đặt mục tiêu, đo lường, và phản hồi chính thức cho phép các nhà quản trị chiến lược đánh giá xem công ty có đạt được sự vượt trội về hiệu quả, chất lượng, sự cải tiến, đáp ứng khách hàng và thực thi chiến lược của nó thành công hay không.

Một hệ thống kiểm soát có hiệu lực nên có 3 đặc tính. Thứ nhất, nó nên đủ mềm dẻo để đáp ứng khi cần thiết với các sự kiện không dự kiến trước. Thứ hai, nó phải cung cấp các thông tin chính xác, cho một bức tranh chân thực về sự thực hiện của tổ chức. Thứ ba, nó cung cấp cho các nhà quản trị những thông tin kịp thời bởi vì nếu ra quyết định dựa trên các thông tin lỗi thời nghĩa là nắm chắc phần thất bại trong tay. Trong hình 8-12 chỉ ra bốn bước để thiết kế hệ thống kiểm soát chiến lược có hiệu lực

8.6.1. Các bước kiểm soát chiến lược

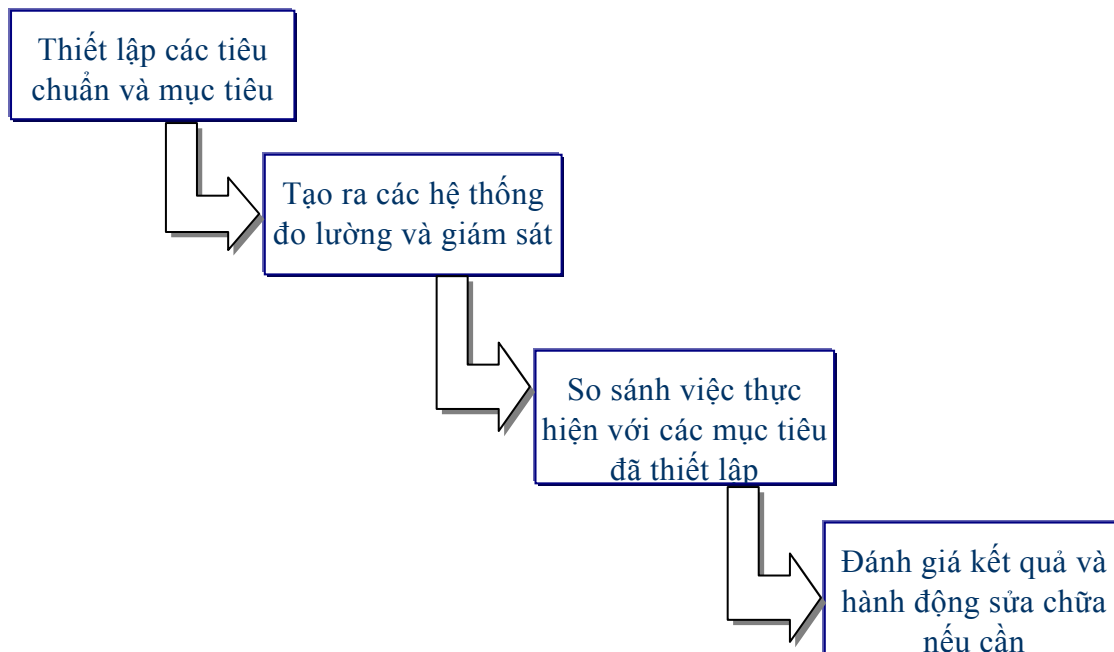
a. Thiết lập các tiêu chuẩn và mục tiêu mà có thể đánh giá việc thực hiện

Các tiêu chuẩn và các mục tiêu mà nhà quản trị chọn là những con đường để đánh giá sự thực hiện của nó. Các mục tiêu cụ thể phát sinh từ chiến lược công ty đang theo đuổi. Ví dụ, nếu công ty theo đuổi chiến lược chi phí thấp, thì việc giảm 7% chi phí một năm là mục tiêu. Nếu công ty kinh doanh dịch vụ như Wal-mart hay Mc Donald, tiêu chuẩn của nó có thể bao gồm các mục tiêu thời gian phục vụ khách hàng hay các hướng dẫn về chất lượng thực phẩm.

b. Thiết lập các hệ thống giám sát và đo lường báo hiệu các tiêu chuẩn và mục tiêu có đạt được hay không

Công ty thiết lập các thủ tục để đánh giá các mục tiêu hoạt động ở tất cả các cấp trong tổ chức có đạt được hay không. Trong một vài tình huống, việc đo lường thực hiện gần như trực tiếp. Ví dụ, các nhà quản trị dễ dàng xác định số khách hàng mà nhân viên của họ phục vụ bằng cách thông qua số hoá đơn từ sổ quỹ. Tuy nhiên, trong nhiều trường hợp đo lường việc thực hiện rất khó khăn bởi vì tổ chức có các nhiệm vụ phức tạp. Làm cách nào để các nhà quản trị xem xét bộ phận R&D của họ đang hoạt động có tốt không trong khi bộ phận này cần đến 5 năm để phát triển sản phẩm? Làm cách nào để các nhà quản trị đo lường việc thực hiện của công ty khi công ty thâm nhập vào một thị trường mới và phục vụ cho các khách hàng mới? Họ sẽ đánh giá thế nào để biết các bộ phận đang tích hợp tốt hay không? Câu trả lời cho những trường hợp như vậy là các nhà quản trị cần sử dụng đến nhiều loại hệ thống kiểm soát khác nhau.

8-12 : Các bước thiết kế hệ thống kiểm soát chiến lược



c. So sánh việc thực hiện hiện tại với các mục tiêu đã được thiết lập

Các nhà quản trị đánh giá xem việc thực hiện có lệch hay không và lệch bao nhiêu so với tiêu chuẩn và mục tiêu đã thiết lập trong bước 1. Nếu việc thực hiện cao hơn các nhà quản trị có thể nhận định rằng công ty đã đặt mục tiêu quá thấp và có thể phải tăng lên trong kỳ tới. Người Nhật nổi tiếng về cách thức mà họ sử dụng các mục tiêu trên dây chuyền sản xuất để kiểm soát chi phí. Họ luôn cố tăng hiệu suất và tăng tiêu chuẩn làm đích để các nhà quản trị hướng tới. Mặt khác, nếu

thực hiện quá thấp, các nhà quản trị phải quyết định xem có điều chỉnh hay không. Quyết định này sẽ dễ dàng nếu khi nguyên nhân của việc hoạt động kém có thể nhận diện ví dụ chi phí lao động cao. Tuy nhiên, thường gặp hơn là các nguyên nhân dẫn đến thực hiện kém rất khó phát hiện. Chúng có thể phát sinh từ những nhân tố bên ngoài như khủng hoảng hay từ nhân tố bên trong. Ví dụ, phòng thí nghiệm nghiên cứu phát triển có thể đã ước lượng không hết các vấn đề cần phải tính đến, hay chi phí quá mức của công việc không dự kiến trước được. Tuy nhiên dù sao thì cũng cần phải có bước 4

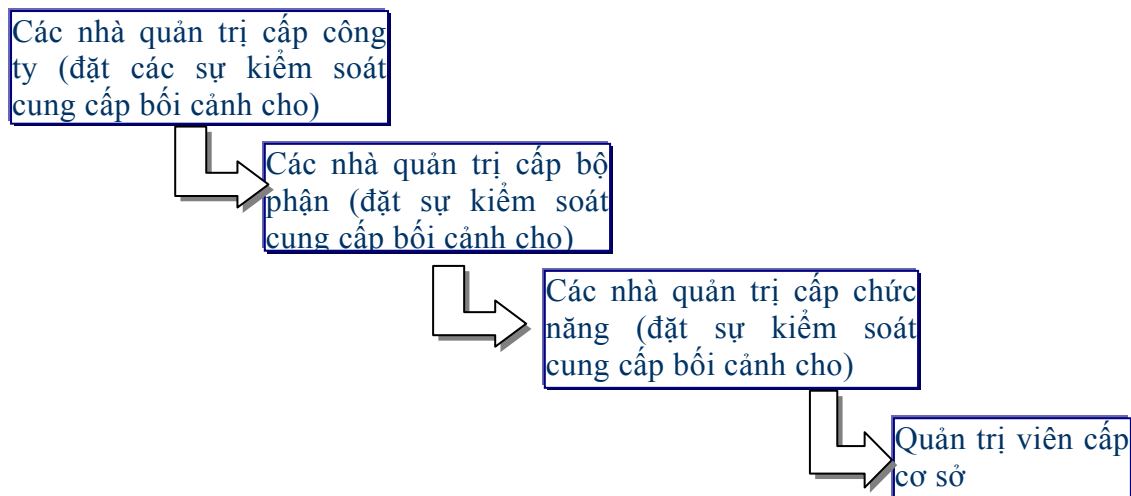
d. Các hành động điều chỉnh bắt đầu khi các tiêu chuẩn và mục tiêu không đạt được

Giai đoạn cuối cùng trong quá trình kiểm soát là thực hiện hành động sửa chữa cho phép tổ chức đáp ứng các mục tiêu của mình. Hành động điều chỉnh như vậy có thể làm thay đổi loại chiến lược hay cơ cấu. Ví dụ, các nhà quản trị có thể đầu tư các tài nguyên nhiều hơn để cải thiện hoạt động R&D, đa dạng hoá hay thậm chí quyết định thay đổi cơ cấu tổ chức. Mục đích là liên tục nâng cao vị thế cạnh tranh của công ty.

8.6.2. Các cấp của kiểm soát chiến lược

Các hệ thống kiểm soát chiến lược được phát triển để đo lường sự thực hiện ở bốn cấp trong tổ chức: Cấp công ty, cấp bộ phận, cấp chức năng và cá nhân. Các nhà quản trị ở tất cả các cấp phải phát triển một loạt các thước đo để đánh giá sự thực hiện ở từng cấp. Cách tiếp cận phiếu khi điểm chỉ ra rằng các thước đo này phải liên quan chặt chẽ với mục tiêu đạt được sự vượt trội về chất lượng, hiệu quả, cải tiến, và đáp ứng khách hàng. Tuy nhiên phải cẩn thận để đảm bảo rằng các tiêu chuẩn được sử dụng ở từng cấp không gây ra các khó khăn cho cấp khác- ví dụ các cố gắng của các bộ phận để cải thiện sự thực hiện của mình có thể gây xung đột với hiệu suất của công ty. Hơn nữa, việc kiểm soát ở mỗi cấp có thể dựa vào điều mà các quản trị ở các cấp dưới có thể chọn làm hệ thống kiểm soát của họ. Hình 8-13 diễn tả các mối liên hệ này

Hình 8-13: Các cấp kiểm soát



8.6.3. Các loại kiểm soát

Bảng 8-1 chỉ các hệ loại hệ thống kiểm soát chiến lược khác nhau mà các nhà quản trị có thể sử dụng để giám sát và phối hợp các hoạt động của tổ chức. Mỗi loại trong số các hệ thống này kiểm soát này và việc sử dụng nó ở các cấp khác nhau – công ty, bộ phận, chức năng, cá nhân - sẽ thảo luận ở phần tiếp theo.

Bảng 8-1

Kiểm soát tài chính	Kiểm soát đầu ra	Kiểm soát hành vi	Văn hoá tổ chức
Giá cổ phiếu ROI	Các mục tiêu bộ phận Các mục tiêu chức năng Các mục tiêu các nhân	Ngân sách Tiêu chuẩn hoá Quy tắc và thủ tục	Giá trị Chuẩn mực Xã hội hoá

a. Các kiểm soát tài chính

Như đã chỉ ra ở trên, các thước đo chung nhất mà các nhà quản trị và các bên hữu quan khác sử dụng để giám sát và đánh giá việc thực hiện của công ty đó là các kiểm soát tài chính. Nói chung, các nhà quản trị chiến lược chọn các mục tiêu tài chính mà họ mong muốn cho công ty mình đạt được, như tăng trưởng, khả năng sinh lợi, thu nhập cho cổ đông, sau đó họ đo lường xem các mục tiêu này có đạt được hay không. Một lý do để cho thước đo tài chính trở nên phổ biến là nó rất khách quan. Hiệu suất của một công ty có thể so sánh với công ty khác bằng giá thị trường của cổ phiếu, thu nhập trên vốn đầu tư, thị phần, hay thậm chí là ngân quỹ, do đó các nhà quản trị, các bên hữu quan khác, đặc biệt là cổ đông có một số cách để xem xét hiệu suất công ty của họ trong mối liên hệ với các công ty khác.

Giá cổ phiếu là thước đo hữu ích về hiệu suất của công ty chủ yếu bởi vì giá cổ phiếu được xác định một cách cạnh tranh bởi số người bán và người mua trên thị trường. Giá trị cổ phiếu là một tín hiệu về sự kỳ vọng của thị trường về hiệu suất tương lai doanh nghiệp. Như vậy các chuyển động của giá cổ phiếu cung cấp cho các cổ đông sự phản hồi về hiệu suất của công ty và các nhà quản trị của nó. Giá thị trường của cổ phiếu đóng vai như một thước đo quan trọng về hiệu suất vì các nhà quản trị cấp cao quan sát nó một cách chặt chẽ và nhạy cảm với những lên xuống của nó đặc biệt khi nó giảm xuống. Ví dụ khi giá cổ phiếu của Ford Motor không tăng lên được vào năm 1996, giám đốc điều hành Alex Trotman đã lưu ý đến các phàn nàn của cổ đông rằng chi phí phát triển sản phẩm và giá xe ô tô của nó quá cao. Để đáp lại, ông từng bước giảm chi phí và đẩy thu nhập trên vốn đầu tư và giá cổ phiếu của công ty lên. Cuối cùng, bởi vì giá cổ phiếu phản ánh thu nhập tương lai dài hạn từ cổ phiếu, nó có thể được coi như một tín hiệu về tiềm năng dài hạn của công ty.

Thu nhập trên vốn đầu tư (ROI), được xác định bằng cách chia thu nhập ròng cho vốn đầu tư, là một loại kiểm soát tài chính phổ biến khác. Ở cấp công ty, hiệu suất của toàn công ty có thể được đánh giá trong so sánh với các công ty khác để xem xét hiệu suất tương đối của nó. Ví dụ các nhà quản trị cấp cao có thể đánh giá xem các chiến lược của họ có vận hành tốt hay không khi so sánh hiệu suất của công ty họ với các công ty tương tự. Trong ngành máy tính cá nhân, các công ty như Dell, Compaq và Apple sử dụng ROI để đánh giá hiệu suất tương đối của nó với các đối thủ của họ. Ví dụ, ROI của Apple đang giảm tương đối so với Dell và Compaq. Theo các nhà phân tích,

nguyên nhân là do vừa chậm cải tiến sản phẩm vừa chậm phản ứng với các chuyển động cắt giảm giá của đối thủ.

ROI cũng có thể được sử dụng trong công ty, ở cấp các bộ phận để đánh giá hiệu suất điều hành của một bộ phận bằng việc so sánh với các đơn vị kinh doanh tự do tương tự hay các bộ phận nội bộ khác. Thực vậy, một lý do cho việc sử dụng cơ cấu nhiều bộ phận đó là mỗi bộ phận có thể được đánh giá như một trung tâm lợi nhuận độc lập. Do đó, các nhà quản trị có thể đo lường trực tiếp hiệu suất của một bộ phận với các bộ phận khác. General Motor chuyển đến sử dụng cơ cấu nhiều bộ phận một phần vì nó có thể sử dụng tiêu chuẩn này. Nó cho các nhà quản trị của GM các thông tin về chi phí tương đối của các bộ phận khác nhau, cho phép họ phân phối vốn dựa trên hiệu suất tương đối.

Tương tự, các công ty chế tạo thường lập các phân xưởng sản xuất ở các địa điểm khác nhau, nội địa hay toàn cầu, do đó họ có thể đo lường hiệu suất tương đối của vị trí này với vị trí kia. Ví dụ, Xerox có thể nhận diện sự kém hiệu quả tương đối của các bộ phận ở Mỹ bằng việc so sánh với khả năng sinh lợi của nó với các đối tác của nó ở Nhật bản. ROI là một dạng kiểm soát mạnh mẽ ở cấp bộ phận, chủ yếu là khi các nhà quản trị bộ phận được thưởng trên cơ sở hiệu suất thực hiện của họ so với các bộ phận khác. Các nhà quản trị thành công nhất được thăng tiến trở thành những người kế tục để điều hành công ty.

Thất bại trong các mục tiêu giá cổ phiếu hay ROI cũng chỉ ra rằng cần có hành động sửa chữa. Nó báo hiệu nhu cầu đối với công tác tổ chức công ty để đáp ứng các mục tiêu của công ty, và việc tổ chức như vậy có thể là sự thay đổi cơ cấu hay bán và thanh lý các đơn vị kinh doanh. Nó cũng chỉ định yêu cầu về lãnh đạo chiến lược mới. Trong những năm gần đây, giám đốc điều hành của các công ty American Express, Digital Equipment, Westinghouse và GM đều bị trục xuất bởi ban giám đốc bất bình, mất hết tinh thần vì sự suy giảm hiệu suất của công ty họ so với đối thủ cạnh tranh.

b. Kiểm soát đầu ra

Trong khi các mục tiêu và kiểm soát tài chính là một phần quan trọng của cách tiếp cận phiếu ghi điểm, nó cũng cần thiết để phát triển các mục tiêu và kiểm soát, cho các nhà quản trị biết các chiến lược của họ có tốt hay không trong việc tạo ra lợi thế cạnh tranh, tạo lập các năng lực và khả năng gây khác biệt dẫn đến những thành công trong tương lai. Các nhà quản trị chiến lược cần sử dụng kiểm soát đầu ra, khi họ muốn thực thi cách tiếp cận phiếu ghi điểm, thiết lập các mục tiêu và thước đo để đánh giá hiệu quả, chất lượng, sự cải tiến, và đáp ứng khách hàng. Kiểm soát đầu ra là một hệ thống kiểm soát trong đó các nhà quản trị chiến lược ước lượng hay dự kiến các mục tiêu thực hiện thích hợp cho mỗi bộ phận, phòng ban, nhân viên sau đó đo lường sự thực hiện liên quan tới các thước đo này. Thông thường, hệ thống thưởng của công ty kết nối với sự thực hiện các mục tiêu này, do đó, kiểm soát đầu ra cũng cung cấp một cơ cấu khuyến khích để động viên nhân viên ở tất cả các cấp trong tổ chức.

Các mục tiêu bộ phận

Các mục tiêu bộ phận nói rõ kỳ vọng của các nhà quản trị công ty về mỗi bộ phận liên quan đến việc thực hiện trên mỗi đặc tính như hiệu quả, chất lượng, sự cải tiến, và đáp ứng khách hàng. Nói chung, các nhà quản trị công ty đặt ra mục tiêu thách thức cho các bộ phận để khuyến khích các nhà quản trị cấp bộ phận tạo ra các chiến lược và cơ cấu có hiệu lực trong tương lai. Ví dụ ở

General Electric, Giám đốc điều hành Jack Welch đã lập ra các mục tiêu thực hiện một cách rõ ràng cho hơn 150 bộ phận của công ty. Ông kỳ vọng mỗi bộ phận đạt đến vị trí số một hay số 2 trên phương diện thị phần trong ngành của nó. Các nhà quản trị bộ phận được tự chủ một cách đáng kể để xây dựng chiến lược đáp ứng những mục tiêu này (tức là tìm cách tăng hiệu quả, cải tiến, chất lượng...) và các bộ phận thất bại sẽ bị cắt bỏ.

Các mục tiêu cá nhân và chức năng

Kiểm soát đầu ra ở cấp cá nhân và chức năng là một sự nối tiếp của kiểm soát bộ phận. Các nhà quản trị bộ phận đặt ra các mục tiêu cho những nhà quản trị chức năng mà sẽ cho phép bộ phận đạt được mục tiêu của nó. Như ở cấp bộ phận, các mục tiêu chức năng được thiết lập để khuyến khích phát triển các năng lực mà có thể cung cấp cho công ty một lợi thế cạnh tranh. Cũng bốn khối lợi thế cạnh tranh (hiệu quả, chất lượng, cải tiến và đáp ứng khách hàng) đóng vai như các mục tiêu để đánh giá sự thực hiện của mỗi chức năng. Ví dụ, trong chức năng bán hàng, các mục tiêu liên quan đến hiệu quả (như chi phí cho doanh số), chất lượng (như số trả lại) và đáp ứng khách hàng (như thời gian cần thiết để đáp ứng nhu cầu khách hàng) có thể được thiết lập cho toàn chức năng.

Cuối cùng, các nhà quản trị chức năng thiết lập ra các mục tiêu mà các nhân viên đạt được để cho phép toàn chức năng đạt mục tiêu của mình. Ví dụ nhân viên bán hàng có thể được giao mục tiêu cụ thể (liên quan tới mục tiêu của chức năng) mà họ cần đạt được. Sau đó, các chức năng và nhân viên được đánh giá dựa vào việc họ có đạt được mục tiêu của họ hay không, thường doanh số thường được gắn với thành tích đạt được. Việc đạt được mục các mục tiêu của họ là dấu hiệu chiến lược của công ty đang vận hành và đáp ứng các mục tiêu của tổ chức. Chiến lược hành động 12-1 mô tả giám đốc điều hành của công ty Cypress Semiconductor sử dụng hệ thống thông tin của công ty và mạng intranet như một dạng kiểm soát đầu ra.

c. Quản trị theo mục tiêu

Để sử dụng kiểm soát đầu ra hiệu quả nhất, nhiều tổ chức thực thi việc quản trị theo mục tiêu. Quản trị theo mục tiêu (MBO – management by objectives) là một hệ thống đánh giá các nhà quản trị bởi khả năng của họ đạt các mục tiêu cụ thể của tổ chức hay thực hiện các tiêu chuẩn và đáp ứng với ngân sách điều hành. Quản trị theo mục tiêu cần các bước sau:

1- Thiết lập các mục tiêu cụ thể tại mỗi cấp của tổ chức.

Quản trị theo mục tiêu bắt đầu khi các mục tiêu toàn bộ tổ chức như các chỉ tiêu hiệu suất tài chính như đã nói. Sau đó, việc thiết lập các mục tiêu lan toả xuống phía dưới của tổ chức khi các nhà quản trị các bộ phận và các chức năng thiết lập các mục tiêu của họ nhằm đạt được mục tiêu công ty.

2- Làm cho việc thiết đặt mục tiêu thành một quá trình tham gia

. Một bộ phận quan trọng của quản trị theo mục tiêu đó là, tại mỗi cấp các nhà quản trị ngồi lại cùng với các đơn vị phụ thuộc để xác định cùng nhau các mục tiêu thích hợp, khả thi và quyết định về ngân sách cần thiết để đạt được mục tiêu. Do đó, các thuộc cấp tham gia vào quá trình thiết lập mục tiêu, chính quá trình này là cách thức để gắn các cam kết đạt được mục tiêu và đáp ứng ngân sách của họ.

3- Định kỳ xem xét quá trình hướng đến đáp ứng các mục tiêu.

Một khi các mục tiêu cụ thể đã được chấp thuận, các nhà quản trị ở tất cả các cấp, các nhà quản trị phải chịu trách nhiệm thực hiện chúng. Theo định kỳ, cùng với các thuộc cấp các nhà quản trị phải tiến hành đánh giá quá trình. Thông thường việc tăng lương, thăng tiến gắn với quá trình đạt mục tiêu và những nhà quản trị đạt được mục tiêu sẽ được thưởng nhiều nhất. Chúng ta cũng sẽ nghiên cứu vấn đề thiết kế hệ thống thưởng như thế nào để động viên các nhà quản trị và các nhân viên khác trong được tổ chức.

Zytec nhà chế tạo hàng đầu về các bộ nguồn cho máy tính và các thiết bị khác là một ví dụ minh họa về hệ thống quản trị theo mục tiêu. Công ty này đã bỏ ra thời gian đáng kể để phát triển một hệ thống MBO có hiệu lực. Tất cả các nhà quản trị và công nhân của Zytec được gắn vào quá trình thiết lập mục tiêu. Trước tiên, các nhà quản trị cấp cao lập ra sáu nhóm xuyên chức năng để lập ra kế hoạch 5 năm cho công ty và đặt mục tiêu chung cho mỗi chức năng. Sau đó kế hoạch này được xem xét lại bởi các nhân viên trong tất cả các lãnh vực của công ty, những người đánh giá tính khả thi và đưa ra các đề nghị sẽ sửa đổi và cải thiện nó như thế nào. Mỗi chức năng sử dụng các mục tiêu chung này vào kế hoạch để đặt các mục tiêu cụ thể hơn cho mỗi nhà quản trị trong từng chức năng, sau đó nhà quản trị cấp cao xem xét lại các mục tiêu cụ thể này. Ở Zytec, hệ thống MBO bao trùm toàn tổ chức; việc thực hiện vừa được xem xét lại hàng năm và triển vọng 5 năm để gắn với kế hoạch 5 năm của công ty. Hệ thống MBO của Zytec thành công đến mức nó không chỉ làm giảm chi phí mà còn giúp công ty giành được phần thưởng Baldrige về chất lượng.

Tuy nhiên, việc sử dụng kiểm soát không thích hợp cũng sẽ gây ra nhiều phiền toái. Thực vậy, nếu sử dụng không thích hợp kiểm soát đầu ra cũng có thể thúc đẩy xung đột giữa các bộ phận. Nói chung việc xác định các mục tiêu trên diện rộng như mục tiêu ROI, cho mỗi bộ phận có thể dẫn đến triệt tiêu kết quả nếu các bộ phận cố gắng một cách đơn phương để cực đại hoá lợi nhuận bộ phận không có lợi cho mục tiêu của công ty. Hơn nữa, để đạt được mục tiêu đầu ra các bộ phận có thể bóp méo các con số và gắn nó vào việc thực hiện chiến lược các số liệu làm cho nó có vẻ như tốt.

Tóm lại, các nhà quản trị chiến lược cần sử dụng cách tiếp cận phiếu cho điểm để thiết kế một hệ thống kiểm soát đầu ra mà có thể thúc đẩy khả năng sinh lợi lâu dài. Thực tế, kiểm soát đầu ra phải được sử dụng gắn với các kiểm soát hành vi và văn hoá tổ chức các hành vi chiến lược đúng đắn phải được khuyến khích.

d. Các kiểm soát hành vi

Bước đầu tiên trong thực thi chiến lược là để cho các nhà quản trị thiết kế đúng đắn cơ cấu tổ chức, nhưng để cho cơ cấu hoạt động các nhân viên phải biết rõ các hành vi nào cần thực hiện. Nếu các nhà quản trị phải nói với từng nhân viên về những gì phải làm để củng cố hệ thống trực tuyến thì sẽ vô cùng tốn kém, và phát sinh chi phí quản lý; do đó, các nhà quản trị chiến lược nhờ đến các kiểm soát hành vi. Kiểm soát hành vi là kiểm soát thông qua việc thiết lập một hệ thống bao hàm toàn diện các qui tắc các thủ tục để định hướng các hành động của các bộ phận, các chức năng và cá nhân.

Khi sử dụng kiểm soát hành vi, không chú trọng vào các mục tiêu cụ thể mà nhấn mạnh tiêu chuẩn hoá cách thức để đạt được chúng. Các qui tắc tiêu chuẩn hoá hành vi và làm cho có thể dự kiến

trước được kết quả. Nếu các nhân viên tuân thủ qui tắc, thì các hành động được thực hiện và các quyết định được xử lý đồng nhất. Kết quả có thể dự kiến và chính xác, và là mục đích của kiểm soát. Các loại kiểm soát hành vi chính là các ngân sách điều hành và tiêu chuẩn hoá.

Các ngân sách điều hành.

Một khi các nhà quản trị ở mỗi cấp đã được giao mục tiêu cần đạt được, sẽ lập ra các ngân sách điều hành nhằm qui định cách thức các nhà quản trị và công nhân đạt được mục tiêu này. Ngân sách điều hành là một bản kế hoạch chi tiết chỉ rõ cách thức các nhà quản trị sẽ sử dụng tài nguyên của tổ chức để đạt các mục tiêu tổ chức một cách hiệu quả. Một cách chung nhất, các nhà quản trị ở một cấp phân bổ cho các nhà quản trị cấp thấp hơn các số lượng nguồn lực cụ thể được sử dụng để tạo ra hàng hoá hay dịch vụ.

Một khi đã có ngân sách, các nhà quản trị phải quyết định cách thức phân bổ các giá trị bằng tiền cho các hoạt động khác nhau. Các nhà quản trị ở cấp thấp hơn được đánh giá trên cơ sở khả năng tồn tại với ngân sách và sử dụng nó tốt nhất. Ví dụ các nhà quản trị bộ phận kinh doanh máy giặt của GE có thể được một ngân sách 50 triệu USD để phát triển và bán dòng sản phẩm máy giặt mới, và họ sẽ phân bổ ngân sách này bao nhiêu cho R&D, thiết kế chế tạo, bán hàng và các lĩnh vực khác sao cho bộ phận sinh ra thu nhập lớn nhất và tạo ra nhiều lợi nhuận nhất.

Nói chung, các tổ chức lớn đối xử với mỗi bộ phận như một trung tâm lợi nhuận độc lập, và các nhà quản trị cấp công ty đánh giá sự thực hiện của mỗi bộ phận bởi ảnh hưởng tương đối của nó tới khả năng sinh lợi của công ty. Hành động chiến lược 12-3 mô tả cách thức các công ty Nhật bản đã sử dụng ngân sách hoạt động và thiết lập các mục tiêu thách thức để nâng cao hiệu quả.

Tiêu chuẩn hoá.

Tiêu chuẩn hoá chỉ cách thức ra quyết định sao cho các hành vi của nhân viên trở nên có thể dự kiến. Trên thực tế, có ba điều mà công ty có thể tiêu chuẩn hoá: các đầu vào, các hoạt động chuyển đổi, và các đầu ra.

- 1- ***Tiêu chuẩn hoá đầu vào.*** Là cách giúp công ty có thể kiểm soát hành vi của cả con người lẫn tài nguyên. Điều này có nghĩa là các nhà quản trị kiểm soát các đầu vào theo các tiêu chuẩn đã thiết lập trước hay các định mức sau đó quyết định các đầu vào nào cho phép đi vào tổ chức. Ví dụ nếu nói đến các nhân viên thì tiêu chuẩn hoá đó là xác định rõ chất lượng và các kỹ năng họ cần phải có, sau đó chỉ có ứng viên nào có đầy đủ chất lượng và kỹ năng đó mới được chọn. Nếu các đầu vào bàn đến là nguyên vật liệu hay các chi tiết bộ phận cũng được xem xét tương tự. Ví dụ yêu cầu đối với các bộ phận chi tiết chất lượng cao và

dung sai chính xác để giảm thiểu các vấn đề trong sản xuất ở giai đoạn chế tạo. Hệ thống tồn kho đúng thời hạn (JIT) cũng giúp tiêu chuẩn hoá dòng các đầu vào.

- 2- **Tiêu chuẩn hoá các hoạt động chuyển đổi.** Mục đích của tiêu chuẩn hoá các hoạt động chuyển đổi là để lập chương trình các công việc sao cho chúng có thể làm đúng cách, đúng lúc. Các kiểm soát hành vi, như các qui tắc và các thủ tục, là các công cụ của lãnh đạo nhờ nó công ty có thể tiêu chuẩn hoá lượng vật liệu đưa vào. Ví dụ các nhà hàng như McDonald và Burger King tiêu chuẩn hoá tất cả các hoạt động nhà hàng của họ, kết quả là các món ăn nhanh của nó được tiêu chuẩn hoá.
- 3- **Tiêu chuẩn hoá đầu ra.** Mục tiêu của tiêu chuẩn hoá đầu ra là để xác định các đặc tính hiệu suất của sản phẩm và dịch vụ cuối cùng nên là gì. Ví dụ kích thước và dung sai của các sản phẩm cần đáp ứng như thế nào. Để đảm bảo rằng các sản phẩm của họ được tiêu chuẩn hoá, các công ty áp dụng hệ thống kiểm soát chất lượng và sử dụng các tiêu chuẩn khác nhau để đo mức tiêu chuẩn hoá này. Một tiêu chuẩn có thể là số sản phẩm khách hàng trả lại, hay số phàn nàn của khách hàng. Trên một dây chuyền sản xuất, chọn mẫu định kỳ các sản phẩm có thể chỉ định cũng có đáp ứng được các đặc tính hiệu suất hay không. Để nhấn mạnh vào cạnh tranh nước ngoài, các công ty thường dành nhiều tài nguyên hơn để tiêu chuẩn hoá đầu ra, không chỉ giảm chi phí mà còn để giữ khách hàng. Nếu các đặc tính hiệu suất của sản phẩm đáp ứng khách hàng, họ sẽ liên tục mua sản phẩm của công ty. Ví dụ, nếu khách hàng mua một chiếc ô tô Nhật bản và không có vấn đề gì về hoạt động của nó, thử hỏi họ sẽ quyết định mua lại như thế nào ở lần sau? Đó là lý do các công ty như những nhà sản xuất ô tô lại chú trọng đến chất lượng sản phẩm của họ. Họ biết tầm quan trọng của tiêu chuẩn hoá sản phẩm như thế nào trong thị trường cạnh tranh.

Các qui tắc và thủ tục.

Giống như các loại kiểm soát khác, sử dụng kiểm soát hành vi cũng tiềm ẩn một số các cạm bẫy. Nếu tổ chức muốn tránh khỏi các vấn đề chiến lược họ cần nhận thức và quản lý thích hợp. Các nhà quản trị cấp cao phải cẩn thận để giám sát và đánh giá lợi ích của kiểm soát hành vi theo thời gian. Các quy tắc ràng buộc con người và dẫn đến các hành vi dự kiến trước, được tiêu chuẩn hoá. Tuy nhiên, các qui tắc rất dễ được thiết lập, nhưng lại khó loại bỏ, như thế theo thời gian số qui tắc mà tổ chức sử dụng có khuynh hướng tăng lên. Khi có những sự phát triển mới người ta sẽ có thêm các quy tắc, thông thường các quy tắc cũ lại không bị loại bỏ, và công ty trở nên hành chính quá mức. Do đó, công ty và con người trong đó dần trở nên kém linh hoạt và chậm phản ứng với các thay đổi hoặc các tình huống bất thường. Sự kém linh hoạt như vậy có thể giảm lợi thế cạnh tranh của công ty do việc giảm thấp nhịp độ cải tiến và giảm sự đáp ứng khách hàng.

Bên trong tổ chức cũng vậy, sự tích hợp và phối hợp có thể giảm xuống một phần vì các quy tắc cản trở truyền thông giữa các chức năng. Các nhà quản trị phải thường xuyên cảnh giác và sẵn sàng cho các cơ hội giảm số qui tắc và thủ tục cần thiết để quản trị kinh doanh và nhớ là luôn ưu tiên loại bỏ qui tắc hơn là thêm các qui tắc mới. Điều quan trọng là giảm thiểu các quy tắc và thủ tục. Tuy nhiên, các nhà quản trị lại thường xuyên sao lãng nhiệm vụ này, và thường chỉ khi có một sự thay đổi về lãnh đạo chiến lược mới đưa công ty về đúng hướng.

8.7. VĂN HOÁ TỔ CHỨC

Chức năng đầu tiên của kiểm soát là định hướng hành vi của các thành viên trong tổ chức bảo đảm họ đang hướng theo các mục tiêu của tổ chức và thực hiện các hành động sửa chữa nếu việc thực hiện không đáp ứng. Tuy nhiên, chức năng thứ hai là giữ cho các thành viên của tổ chức tập trung tư duy về những gì tốt nhất cho tổ chức của họ trong tương lai và giữ cho họ tìm kiếm các cơ hội sử dụng các tài nguyên và năng lực của tổ chức để tạo giá trị. Văn hoá tổ chức có vị trí quan trọng của hệ thống kiểm soát chiến lược có thể phục vụ đồng thời cho cả hai chức năng kể trên.

8.7.1. Văn hoá tổ chức là gì?

Văn hoá tổ chức là tập hợp các giá trị và chuẩn mực cụ thể được chia sẻ bởi con người và các nhóm trong một tổ chức và kiểm soát cách thức họ tương tác lẫn nhau và với các bên ngoài tổ chức.

Các giá trị của tổ chức là các niềm tin và ý tưởng về các loại mục tiêu mà các thành viên của tổ chức nên theo đuổi và các loại hay các tiêu chuẩn hành vi mà các thành viên của tổ chức nên sử dụng để đạt được các mục tiêu này. Jack Welch là giám đốc điều hành của General Electric nổi tiếng vì ông nhấn mạnh những giá trị tổ chức bao gồm quản trị doanh nghiệp, chủ sở hữu, tính trung thực, thật thà, và truyền thông rộng rãi. Bằng việc nhấn mạnh quản trị và chủ sở hữu, Welch đã cố gắng làm cho GE không giống như một bộ máy quan liêu lớn mà nó giống như một tập hợp của các công ty nhỏ hơn và rất thích ứng. Ông nhấn mạnh vào việc trao cho các nhà quản trị cấp dưới quyền tự chủ đáng kể trong việc ra quyết định và khuyến khích họ chấp nhận rủi ro, điều đó làm cho họ giống với chủ doanh nghiệp hơn là những viên chức công ty. Nhấn mạnh của Welch vào các giá trị như trung thực thật thà và truyền thông cởi mở là một phản ánh niềm tin của ông rằng một cuộc đối thoại nội bộ cởi mở là cần thiết cho điều hành thành công GE trong tương lai.

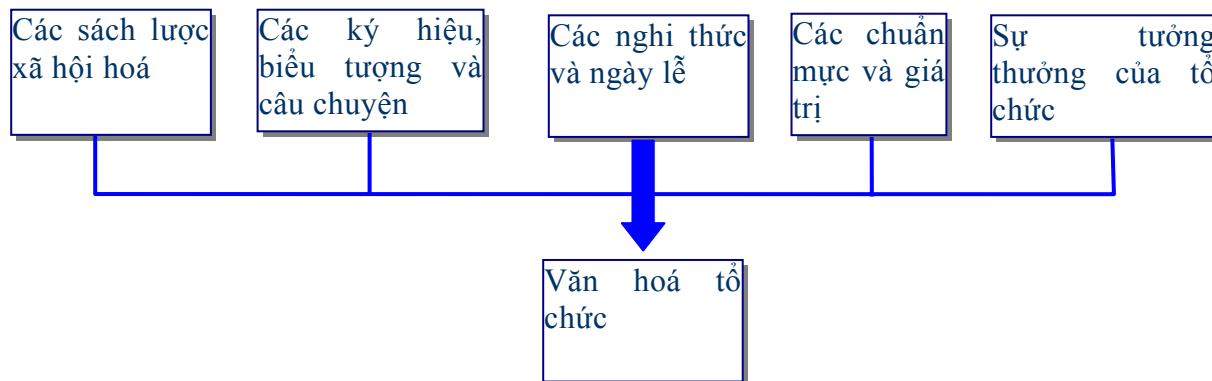
Từ các giá trị tổ chức phát triển các chuẩn mực tổ chức, đó là các hướng dẫn hay các kỳ vọng qui định các loại hành vi thích hợp của các nhân viên trong những tình huống cụ thể và kiểm soát hành vi của các thành viên tổ chức hướng tới các thành viên khác. Chuẩn mực của các hành vi đối với người lập trình ở Microsoft, - một công ty máy tính và phần mềm lớn nhất thế giới - là làm việc nhiều giờ và cả ngày nghỉ, mặc bất cứ gì cho là dễ chịu (không bao giờ phải com lê và cravat), ăn uống vật cho vui, truyền thông qua email và hệ thống intranet hiện đại.

Văn hoá tổ chức vận động như một loại kiểm soát trong đó các nhà quản trị chiến lược có thể chi phối phần nào qua các giá trị và chuẩn mực đã phát triển trong tổ chức. Các giá trị và chuẩn mực xác định các hành vi là thích hợp hay không thích hợp, định hướng và chi phối cách thức mà các thành viên của nó đối xử. Ví dụ, các nhà quản trị chiến lược như Jack Welch nuôi dưỡng một cách công phu các giá trị, mà qua đó truyền đến các thuộc cấp rằng họ được thực hiện vai trò của mình theo cách thức năng động và cải

tiến. Ông thiết lập và hỗ trợ các chuẩn mực tuyên bố rằng là người quản trị và các nhân viên cảm thấy tự do thí nghiệm, tự chấp nhận thậm chí cả khi nguy cơ thất bại cao. Các nhà quản trị cấp cao của các công ty như Intel, Microsoft, và Sun Microsystem cũng khuyến khích nhân viên chấp nhận các giá trị như vậy và hỗ trợ họ cam kết với cải tiến như là nguồn lợi thế cạnh tranh của họ.

Tuy nhiên, các nhà quản trị khác cũng nuôi dưỡng các giá trị nhắc nhở các nhân viên luôn ôn hoà, cẩn trọng trong đối xử với người khác, tham khảo ý kiến cấp trên trước khi làm các quyết định quan trọng, ghi các hành động của họ ra giấy và như vậy họ có thể chịu trách nhiệm nếu có điều gì xảy ra. Các nhà quản trị của các tổ chức như các công ty hoá dầu, các công ty tài chính, bảo hiểm – các tổ chức mà thận trọng là cần thiết - có thể khuyến khích ôn hoà, cẩn trọng khi làm quyết định. Ví dụ như trong một ngân hàng hay quỹ hỗ trợ nguy cơ mất hết tiền của người đầu tư làm cho việc tiếp cận cẩn trọng để nghiên cứu tỉ mỉ là thích hợp. Như vậy, chúng ta có thể kỳ vọng rằng các nhà quản trị của các loại tổ chức khác nhau sẽ cố gắng một cách công phu để nuôi dưỡng và phát triển các giá trị và chuẩn mực của tổ chức phù hợp nhất với chiến lược và cơ cấu của họ.

Hình 8-14 : Các công cụ xã hội hóa văn hóa tổ chức



Xã hội hoá tổ chức

Là thuật ngữ được sử dụng để mô tả cách thức con người học tập văn hoá tổ chức. Thông qua xã hội hoá, con người đồng hoá và học tập các giá trị của văn hoá nhờ đó họ trở thành các thành viên của tổ chức. Kiểm soát thông qua văn hoá là có tác động mạnh nhất bởi vì một khi các giá trị này đã được đồng hoá và trở thành một phần của các giá trị cá nhân, họ sẽ phục tùng các giá trị của tổ chức mà không cần phải nghĩ ngợi gì về chúng. Thông thường các giá trị và chuẩn mực của văn hoá tổ chức truyền đến các thành viên của nó thông qua các câu chuyện, các vật tưởng tượng và ngôn ngữ mà con người trong tổ chức sử dụng cũng như bằng các công cụ khác (xem hình 8-14). Có nhiều câu chuyện về Sam Walton và về sự tận tụy của ông (ví dụ ông thường lái một cái xe không mui đã ba mươi năm. Và ở trong một ngôi nhà khiêm nhường) để củng cố cho chiến lược cắt giảm chi phí và cách tiếp cận thận trọng. Một số nghi thức và ngày lễ mà Wal-mart sử dụng là hoan hô Wal-mart vào mỗi buổi sáng ở cửa hàng một ngày extravaganza lớn hàng năm mời tất cả các cộng sự có thành tích cao đến.

8.7.2. Văn hoá và lãnh đạo chiến lược

Bởi vì, cả cơ cấu tổ chức (thiết kế nhiệm vụ và quan hệ báo cáo) và văn hoá tổ chức định hướng hành vi của nhân viên, nên điều cốt lõi là phải làm phù hợp giữa cơ cấu tổ chức và văn hoá để thực hiện chiến lược thành công. Làm cách nào để thiết kế và tạo ra các văn hoá? Nói chung văn hoá tổ chức là sản phẩm của lãnh đạo chiến lược.

Ảnh hưởng của người sáng lập

Trước hết, văn hoá tổ chức được tạo ra bởi sự lãnh đạo chiến lược do người sáng lập và các nhà quản trị hàng đầu cung cấp. Người sáng lập đặc biệt quan trọng trong việc xác định văn hoá, bởi vì, người sáng lập in sâu các giá trị của họ và phong cách quản trị vào tổ chức. Ví dụ, sự ôn hoà của Walt Disney chi phối công ty mà ông thành lập nó kéo dài rất lâu sau khi ông chết. Các nhà quản trị sợ phải thí nghiệm với các dạng giải trí mới bởi vì họ sợ Walt Disney sẽ không thích nó. Phải cần đến một nhóm quản trị mới dưới sự lãnh đạo của Michael Eisner để cải tổ vận mệnh công ty cho phép nó đối phó với những thực tế của một ngành giải trí mới.

Như một ví dụ khác, hãy xem xét trường hợp Hewlett Packard một người lãnh đạo được tin nhiệm trong ngành thiết bị điện. Công ty thành lập năm 1940, văn hoá của nó là một sản phẩm tự nhiên từ các niềm tin cá nhân mạnh mẽ của người sáng lập, Bill Hewlett và Dave Packard. Bill và Dave, tạo ra văn hoá của Hewlett Packard trong một bản tuyên bố chính thức về các giá trị cơ bản của HP đó là phục vụ cho mọi người có liên quan trong công ty một cách chính trực và công bằng, bao gồm khách hàng, các nhà cung cấp, nhân viên, cổ đông và xã hội nói chung. Bill và Dave đã thiết lập các giá trị này và tạo ra văn hoá của HP bằng việc thuê những người có cùng tư tưởng và để các giá trị này hướng dẫn họ tự hành động như những nhà quản trị. Như một sản phẩm tự nhiên, các cam kết của họ với nhân viên là một chính sách cho thấy HP không phải là một công ty chỉ biết thuê và sa thải. Nguyên tắc này đã được kiểm nghiệm khắt khe vào những năm 1970 khi mà sự suy giảm kinh doanh đã đẩy công ty đến chỗ phải áp dụng chính sách hai tuần chín ngày, bị dư thừa 10% nhân viên và công nhân làm việc với số giờ ít hơn 10%. Trong khi các công ty khác sa thải bớt công nhân, HP giữ lại toàn bộ nhân viên, cam kết của công ty với nhân viên vẫn được nhấn mạnh và tôn trọng.

Như vậy, các giá trị được phát triển bởi người sáng lập của Hewlett Packard đã giúp hướng dẫn các hành động quản trị ở HP và hướng dẫn trực tiếp chính sách không sa thải. Nhờ vậy, các cam kết với nhân viên mà hành động này đã giúp nuôi dưỡng một lực lượng lao động nhiệt tình ở HP sẵn lòng gắn bó vì thành công của công ty. Kết quả cuối cùng là sự thực hiện vượt trội của công ty theo thời gian.

Phong cách lãnh đạo mà người sáng lập tạo ra được truyền đến cho các nhà quản trị công ty, và khi công ty tăng trưởng, nó đặc biệt hấp dẫn các nhà quản trị và nhân viên mới những người cùng

chia sẻ các giá trị. Hơn nữa, các thành viên của tổ chức chỉ tuyển chọn những ai chia sẻ giá trị của họ. Như vậy, văn hoá của công ty ngày càng khác biệt khi các thành viên trở nên giống nhau hơn. Những ưu điểm của các giá trị được chia sẻ và văn hoá chung là điều làm tăng sự tích hợp và cải thiện sự kết hợp giữa các thành viên trong tổ chức. Ví dụ ngôn ngữ chung là điều đặc trưng nổi lên trong tổ chức, vì con người chia sẻ cùng những niềm tin và giá trị thúc đẩy sự hợp tác giữa các nhà quản trị. Tương tự, các quy tắc và các thủ tục và sự giám sát trực tiếp sẽ ít quan trọng khi các chuẩn mực và các giá trị kiểm soát hành vi và động viên nhân viên. Khi các thành viên tổ chức mua cổ phần bằng các giá trị các chuẩn mực và giá trị văn hoá, điều này gắn họ với tổ chức và tăng sự cam kết của họ để tìm cách thức mới giúp họ thành công. Do đó, nhân viên thích tự gắn mình vào các mục tiêu của tổ chức hơn, họ làm việc tích cực để phát triển các kỹ năng và năng lực mới để đạt được mục tiêu này.

Cơ cấu tổ chức

Lãnh đạo chiến lược cũng tác động đến văn hoá tổ chức thông qua việc nhà quản trị thiết kế cơ cấu tổ chức- Nghĩa là cách thức mà các nhà quản trị phân chia quyền hành và phân chia các mối quan hệ công việc.

Ví dụ, Michael Dell là chủ tịch của Dell Computer luôn luôn cố gắng giữ cơ cấu công ty ở mức thấp nhất có thể được, phi tập trung hoá quyền hành đến các nhà quản trị và nhân viên cấp thấp hơn, những người đứng mũi chịu sào để cố gắng gần gũi khách hàng nhất có thể được. Do đó, ở Dell họ đã tạo được văn hoá phục vụ khách hàng, trong đó nhân viên vượt khỏi các cách thức của mình để cung cấp dịch vụ khách hàng tốt hơn.

Trái lại, Henry Ford I thiết kế công ty của mình để có được quyền kiểm soát tuyệt đối với việc làm quyết định. Thậm chí ông còn nghiên cứu kỹ các hoạt động của nhóm quản trị cấp cao của mình, và người kế nhiệm Henry Ford II, tiếp tục quản trị công ty với cách thức tập trung hoá cao. Điều này làm cho Ford ở trong một nền văn hoá mà các nhà quản trị trở nên bảo thủ và sợ phải chấp nhận rủi ro, để rồi công ty được biết đến như một công ty chậm cải tiến.

Như vậy, cách thức mà tổ chức thiết kế cơ cấu của mình tác động tới các chuẩn mực và giá trị văn hoá trong tổ chức. Các nhà quản trị cần phải nhận thức thực tế này khi thực thi chiến lược của mình.

8.7.3. Các văn hoá có khả năng thích ứng và trì trệ

Ít có môi trường ổn định trong một thời gian dài. Do đó, nếu tổ chức muốn tồn tại, các nhà quản trị phải thực hiện những hành động cho phép tổ chức thích ứng với thay đổi của môi trường. Nếu họ không thực hiện những hành động như vậy, họ có thể nhận phải đối mặt với sự giảm nhu cầu về những sản phẩm của mình.

Trong phần trước chúng ta thấy rằng các nhà quản trị có thể tạo ra một văn hoá khuyến khích các nhân viên tìm ra những cách thức mới để phát triển các năng lực của tổ chức khai thác các cơ hội mới từ môi trường. Các bằng chứng nghiên cứu đã làm rõ điều này. Trong một nghiên cứu 207 công ty, John Kotter và James Heskett đã phân biệt giữa văn hoá thích ứng và văn hoá trì trệ.

Các văn hoá thích ứng là các văn hoá khuyến khích óc sáng kiến và, tương thưởng sáng kiến ở các nhà quản trị cấp trung gian và cấp thấp. Còn văn hoá trì trệ trong đó là sự ôn hoà và thận trọng, không có sự chủ động trong một bộ phận quản trị trung gian và cấp thấp, thậm chí sáng kiến có thể là hành vi không được khuyến khích.

Theo Kotter và Heskett, các nhà quản trị trong tổ chức với văn hoá thích ứng có thể tạo ra những thay đổi về cách thức hoạt động của tổ chức, bao gồm thay đổi về chiến lược và cơ cấu, để cho tổ chức thích ứng với các thay đổi phát sinh từ môi trường bên ngoài. Điều này thường không thấy trong các tổ chức có văn hoá trì trệ. Do đó, các tổ chức với nền văn hoá thích ứng dễ tồn tại hơn trong các môi trường thay đổi, và cũng vì thế, nó có hiệu suất cao hơn các tổ chức có văn hoá trì trệ. Kotter và Heskett đã có bằng chứng thực tế về điều này khi nghiên cứu 207 công ty.

Khi tổ chức có nền văn hoá trì trệ, nhiều vấn đề chiến lược có thể phát sinh. Ví dụ, nếu tất cả các quản trị cấp cao chấp nhận các chuẩn mực và giá trị, họ sẽ không thể lái tổ chức theo hướng chiến lược mới khi môi trường thay đổi và các đối thủ cạnh tranh mới hay yêu cầu các công nghệ mới thay đổi. Hơn nữa, với cơ cấu mà họ đã thiết kế, chỉ thể hiện cách thức họ hoạt động, và ít khi nhận thấy tác động của cơ cấu tới các chuẩn mực và giá trị văn hoá. Như vậy tổ chức có thể khuyến khích tính ỳ. Ví dụ, các nhà quản trị IBM không thể nhận ra những dấu hiệu về máy tính khổng lồ, một ô “bò sữa” của họ đang bị tấn công bởi sự phát triển mạnh mẽ của các máy tính cá nhân với những phần mềm mạng và tương tác, cho đến khi sự xoay trở đã trở nên quá muộn. Sự mù quáng của có nguồn gốc từ nguyên lý của văn hoá IBM rằng máy tính khổng lồ luôn là mẫu sản phẩm thống trị và máy tính cá nhân chỉ là sự bổ sung thêm vào cho máy tính khổng lồ. Hơn nữa, cơ cấu tập trung và cao của IBM khiến cho việc ra quyết định chậm chạp, khuyến khích phát triển các chuẩn mực và giá trị bảo thủ làm người quản trị ngại rủi ro không sẵn lòng thử thách với nguyên trạng

Chúng ta cũng đã từng nói đến độ lệch về nhận thức có thể bóp méo quá trình ra quyết định. Theo thời gian các chuẩn mực và các giá trị văn hoá của tổ chức có thể làm lệch quá trình ra quyết định và làm cho các nhà quản trị không nhận thức được thực tế của tình huống mà công ty của họ đang đối mặt. Để tránh các vấn đề lãnh đạo chiến lược ngay từ khi nó phát sinh, cần hết sức cẩn thận khi tập hợp nhóm quản trị cấp cao.

8.7.4. Tập hợp nhóm quản trị cấp cao

Tập hợp nhóm quản trị cấp cao giúp cho việc định hướng chiến lược của công ty, nhân cách và viễn cảnh của các thành viên nhóm tạo nên các chuẩn mực và các giá trị cho các quản trị cấp thấp hơn đi theo.

Các nhà nghiên cứu đã thấy rằng khi công ty có nhóm quản trị cấp cao gồm nhiều người khác nhau, với các nhà quản trị lấy ra từ các nền tảng chức năng khác nhau, từ các nền văn hoá tổ chức hay các quốc gia khác nhau, thì những đe dọa về tính trì trệ và ra quyết định sai lầm giảm xuống và văn hoá trở nên thích ứng hơn.

Một trong những lý do dẫn đến thất bại của IBM trong việc thay đổi là hầu hết các nhà quản trị cấp cao từ bên trong công ty và từ bộ phận máy tính khổng lồ. Họ hoàn toàn sử dụng một loạt các kinh nghiệm hiểu biết tương tự và phát triển các chuẩn mực, giá trị tương tự nhau. Khi Coca-Cola kết luận rằng nhóm các nhà quản trị cấp cao của họ đã trở nên quá thuần và đồng nhất họ phải tuyển chọn lại một cách công phu nhóm quản trị cấp cao mới, bao gồm giám đốc điều hành, các quốc gia để quản trị chiến lược toàn cầu của nó. Giống như Coca-Cola, nhiều tổ chức đã ngày càng chú ý đến việc hoạch định cho việc kế tục điều hành trong nhóm quản trị cấp cao, do đó họ có thể quản trị văn hoá của mình theo thời gian.

8.7.5. Các đặc trưng của nền văn hoá công ty mạnh và thích ứng

Một vài nghiên cứu trong lĩnh vực này đã cố gắng liệt kê các đặc trưng chung mà các nền văn hoá công ty mạnh và thích ứng chia sẻ và tìm xem có các giá trị đặc biệt làm nổi bật các văn hoá thích ứng, nhưng còn thiếu các đặc trưng của các nền văn hoá yếu và trì trệ. Một nghiên cứu sớm hơn nhưng vẫn có ảnh hưởng thuyết phục đó là mô tả của T.J. Peters và R.H. Waterman về các giá trị và tiêu chuẩn đặc trưng cho các công ty thành công và văn hoá của nó. Hai ông đã chỉ ra rằng các tổ chức thích ứng có ba bộ giá trị chung.

Thứ nhất, các công ty thành công có các giá trị thúc đẩy một xu hướng hành động. Nhấn mạnh vào tự chủ và nhà doanh nghiệp, Ví dụ các nhân viên được khuyến khích chấp nhận rủi ro để tạo ra sản phẩm mới, thậm chí không chắc rằng sản phẩm mới có thể thắng lợi. Các nhà quản trị gắn chặt với các hoạt động hàng ngày của công ty và không chỉ đơn giản làm chiến lược từ cái tháp ngà quyền lực một cách cô lập, còn nhân viên có một “cách tiếp cận hướng về giá trị, thực hành”

Thứ hai, phát sinh từ bản chất của sứ mệnh công ty. Công ty phải gắn với những gì nó thực hiện tốt nhất và duy trì việc kiểm soát các hoạt động cốt lõi của nó. Một công ty có thể dễ dàng bị đánh lạc hướng khi theo đuổi các hoạt động bên ngoài lĩnh vực chuyên môn của nó bởi vì cảm nhận về khả năng có thu nhập nhanh chóng. Các nhà quản trị nên nuôi dưỡng các giá trị gắn với một liên kết chặt chẽ trong một hoạt động kinh doanh mà nó nhận thấy là tốt nhất. Công ty cũng phải thiết lập mối liên hệ với khách hàng như một cách thức để cải thiện vị thế cạnh tranh của nó. Sau cùng, ai là người biết rõ về sự thực hiện công ty hơn những người trực tiếp sử dụng hàng hoá và dịch vụ của nó? Bằng việc nhấn mạnh các giá trị định hướng vào khách hàng, các tổ chức có thể biết được nhu

cầu của khách hàng, và cải thiện khả năng phát triển các sản phẩm và dịch vụ mà khách hàng mong muốn. Tất cả các giá trị quản trị này thể hiện rõ rệt trong các công ty như Microsoft, Hewlett Packard và Toyota, họ luôn chắc chắn về sứ mệnh của mình và từng bước duy trì nó.

Thứ ba, liên quan với cách thức điều hành tổ chức. Công ty nên cố gắng thiết lập một mô hình tổ chức có thể động viên nhân viên làm việc tốt nhất. Vốn có trong bộ giá trị này là niềm tin rằng năng suất có được thông qua con người, và rằng quan tâm đến cá nhân là công cụ chủ yếu để công ty có thể tạo ra một không khí đúng đắn dẫn cho các hành vi tích cực. Như William Ouchi đã nhận xét, một triết lý tương tự tràn ngập khắp các công ty Nhật bản. Nhiều công ty Mỹ như Eastman Kodak, Proctor&Gamble và Levi Trauss rất chú ý tới các đặc tính này ở nhân viên của họ. Nhấn mạnh vào tài kinh doanh và tôn trọng nhân viên dẫn đến việc thiết lập một cơ cấu giúp tạo ra phạm vi rộng rãi để nhân viên làm quyết định và động viên họ. Bởi vì, một cấu trúc đơn giản và một đội ngũ mỏng là thích hợp nhất với tình thế này, cơ cấu nên được thiết kế chỉ một số vừa phải nhà quản trị và số cấp để thực hiện công việc. Tổ chức nên phi tập trung hoá một cách đầy đủ để cho phép các nhân viên tham gia, nhưng cũng phải tập trung đủ để quản trị và chắc chắn rằng công ty theo đuổi được sứ mệnh của mình, và theo đuổi các giá trị văn hoá.

Ba bộ giá trị là trái tim của văn hoá, và các nhà quản trị cần lưu truyền và duy trì nó thông qua lãnh đạo chiến lược. Các nhà quản trị chiến lược phải thiết lập các giá trị và chuẩn mực để dẫn dắt tổ chức tới tương lai. Khi điều này được thực hiện, chỉ những người thích hợp với các giá trị và chuẩn mực đó mới được tuyển chọn vào tổ chức, và thông qua huấn luyện họ trở thành một bộ phận của văn hoá tổ chức. Như vậy, việc chọn các loại hệ thống kiểm soát nên củng cố và tạo dựng trên cơ sở của các hệ thống khác trong một sự cố kết chặt chẽ. Tuy nhiên, văn hoá tổ chức không thể tự nó làm cho cơ cấu hoạt động. Nó phải dựa trên dựa trên các kiểm soát đầu ra, kiểm soát hành vi và phù hợp với hệ thống thưởng, do đó, trên thực tế các nhân viên các chuẩn mực và giá trị của tổ chức, theo đuổi các mục tiêu của công ty.

8.8. CÁC HỆ THỐNG THƯ LAO KHEN THƯỞNG CHIẾN LƯỢC

Tổ chức cố gắng kiểm soát các hành vi của nhân viên bằng việc liên kết hệ thống khen thưởng với các hệ thống kiểm soát của nó. Dựa vào chiến lược công ty (ví dụ chi phí thấp), các nhà quản trị chiến lược phải quyết định những gì mà các hành vi sẽ hướng tới. Sau đó, họ tạo ra hệ thống kiểm soát để đo lường các hành vi này và liên kết nó với cơ cấu khen thưởng của họ. Cách thức liên hệ giữa khen thưởng với sự thực hiện là một quyết định chiến lược căn bản, bởi vì, nó xác định cơ cấu khuyến khích tác động tới cách thức xử sự của các nhà quản trị và nhân viên ở tất cả các cấp trong tổ chức. Như ở phần trước đã đề cập đến cách thức, cơ cấu và kiểm soát định hướng hành vi của nhân viên. Việc thiết kế hệ thống thưởng là thành tố quan trọng trong quá trình kiểm soát bởi vì nó động viên và thúc đẩy các hành vi mong muốn.

Chúng ta biết rằng, các nhà quản trị cấp cao có thể được khuyến khích làm việc vì lợi ích của cổ đông bởi họ được thưởng bằng các lựa chọn chứng khoán liên quan đến hiệu suất dài hạn của công

ty. Hơn nữa, các công ty như Kodak và GM yêu cầu các nhà quản trị mua cổ phiếu của công ty. Khi các nhà quản trị trở thành các cổ đông, họ được thúc đẩy hơn để theo đuổi các mục tiêu dài hạn hơn là các mục tiêu ngắn hạn. Tương tự, trong việc thiết kế hệ thống thù lao cho người bán hàng, lựa chọn các trả lương trực tiếp hay tiền lương cộng với phần thưởng trên cơ sở doanh số mà họ đã bán. Neiman Marcus, nhà bán lẻ hàng xa xỉ, trả thẳng lương cho nhân viên bởi vì nó cần khuyến khích dịch vụ chất lượng cao, nhưng không khuyến khích cách tiếp cận bán mạnh mẽ. Như vậy, không có thưởng trên cơ sở số lượng bán. Mặt khác, hệ thống thù lao để thưởng cho những người bán xe ô tô khuyến khích bán hàng với sức ép cao. Hệ thống như vậy sẽ chứa một phần lớn tiền thưởng cho số lượng và giá cả bán được.

Do việc thiết kế hệ thống thưởng tác động đến cách thức các nhà quản trị và nhân viên hành động, hệ thống thưởng cũng tác động đến loại chuẩn mực, giá trị và văn hoá phát triển trong tổ chức. Như vậy, các nhóm quản trị cấp cao được thưởng bằng lương và các nhóm được thưởng bằng lựa chọn cổ phiếu liên quan với hiệu suất dường như có các chuẩn mực và giá trị khác nhau. Cụ thể, các nhóm quản trị cấp cao được thưởng bằng lựa chọn cổ phiếu có tinh thần kinh doanh hơn và liên quan nhiều hơn với việc tăng chất lượng và cải tiến hơn so với các nhà quản trị thiếu loại phần thưởng này. Các công ty như Sear, GM, Kodak và Westinghouse trước kia ít có cố gắng để liên kết hiệu suất với phần thưởng, có văn hoá hành chính, chuyển động chậm chạp. Hiện nay, tất cả những công ty này yêu cầu các nhà quản trị sở hữu cổ phiếu công ty.

Bây giờ, chúng ta sẽ nghiên cứu kỹ hơn các hệ thống khen thưởng mà các nhà quản trị chiến lược có thể sử dụng. Nói chung, các hệ thống thưởng có thể áp dụng cho các cá nhân, nhóm, và toàn bộ tổ chức. Thông thường các hệ thống này sẽ được sử dụng kết hợp; ví dụ, một sự xuất sắc cá nhân có thể được kèm theo một phần thưởng trên cơ sở sự thực hiện mang tính cá nhân hay tổ chức. Trong mỗi loại có một số dạng hệ thống thưởng.

8.8.1. Các hệ thống thưởng cá nhân

a. Trả lương sản phẩm

Trả lương sản phẩm được sử dụng khi các đầu ra có thể được đo lường một cách khách quan. Về cơ bản, người công nhân được trả lương trên cơ sở đơn giá đặt cho mỗi đơn vị sản lượng làm ra. Trả lương sản phẩm thường được sử dụng cho các công nhân trong dây chuyền sản xuất, nơi mà các cá nhân làm việc một mình và kết quả của họ có thể đo lường trực tiếp. Bởi vì, hệ thống này khuyến khích số lượng hơn là chất lượng, công ty thường áp dụng kèm với sự kiểm soát chất lượng chặt chẽ nhằm duy trì mức chất lượng có thể chấp nhận được.

b. Hệ thống hoa hồng

Hệ thống hoa hồng cũng tương tự như hệ thống lương sản phẩm, chỉ khác là nó không gắn một cách bình thường với những gì sản xuất ra mà gắn với những sản phẩm được bán ra. Như vậy, họ thường áp dụng hình thức này với tình huống bán hàng. Thông thường, lương của người bán hàng dựa chủ yếu vào doanh số để khuyến khích sự thực hiện vượt trội. Trong một số ngành người bán hàng xuất sắc có thể đạt mức thu nhập 1 triệu USD mỗi năm.

c. Thưởng

Phương thức thưởng cho cá nhân nói chung sẽ gắn với sự thực hiện của một số cá nhân chủ chốt trong công ty, như tổng giám đốc và các phó giám đốc. Sự thực hiện của các cá nhân này có thể nhận thấy trong toàn tổ chức cũng như các bên hữu quan như các cổ đông. Kết quả là có một phần đáng kể trả cho các cá nhân này tùy thuộc vào các thước đo về sự thực hiện của cá nhân hay chức năng. Tuy nhiên, công ty cần phải chuẩn bị các phương thức thưởng này một cách thận trọng để tránh mâu thuẫn giữa các mục tiêu ngắn hạn và dài hạn. Ví dụ trả thưởng trên cơ sở thu nhập trên vốn đầu tư hàng quý, hàng năm chứ không phải là tăng trưởng 5 năm có thể có những hiệu ứng đáng kể về cách thức hành xử của nhà chiến lược. Việc gắn các thành viên của nhóm quản trị với các cổ phiếu công ty có thể động viên các nhà quản trị và gắn lợi ích của họ với lợi ích của các cổ đông

d. Thăng tiến

Cuối cùng, nhưng không phải nhỏ, thăng tiến là một nguồn thưởng quan trọng cho các cá nhân trong toàn tổ chức. Các nhà quản trị cạnh tranh để đạt đến cấp cao hơn trong hệ thực tuyển. Các nhà quản trị chức năng thực hiện tốt nhất trở thành nguồn kế tiếp cho các quản trị bộ phận, các nhà quản trị bộ phận thực hiện tốt nhất có thể trở thành nguồn kế tiếp cho các nhà quản trị công ty. Thăng tiến quan trọng như vậy, bởi vì lương và thưởng tăng tùy theo cấp của tổ chức. Tổng giám đốc thường chỉ nhận lương cao hơn 50% so với người kế tiếp trong chuỗi quyền hành. Nhưng thưởng thì rất lớn và đây là lý do tại sao các thang bậc trong tổ chức lại được các nhà quản trị có tham vọng luôn lưu tâm tới. Một số công ty khuyến khích một cách thận trọng các vòng đua để đề bạt, động viên đạt được hiệu suất cao.

8.8.2. Các hệ thống thưởng tổ chức hay nhóm

Hệ thống thưởng theo tổ chức hay nhóm tạo ra cách thức phụ thêm giúp công ty có thể thưởng gắn với sự thực hiện. Việc tăng cường sử dụng cơ cấu nhóm theo sản phẩm, nhóm theo chức năng khiến cho nhiều công ty phải phát triển một số dạng thức thưởng trên cơ sở nhóm để khuyến khích sự thực hiện của nhóm. Các dạng thưởng phổ biến thuộc loại này là thưởng nhóm, chia sẻ lợi nhuận, thưởng quyền chọn mua chứng khoán, hay thưởng theo tổ chức.

a. Hệ thống thưởng theo nhóm

Đôi khi công ty có thể thiết lập các nhóm dự án, hay các nhóm làm việc thực hiện tất cả các hoạt động cần thiết để tạo ra sản phẩm hay cung cấp dịch vụ. Các sắp đặt này có thể cho phép đo lường sự thực hiện theo nhóm và trả thưởng theo năng suất của nhóm. Hệ thống thưởng có tính động viên cao bởi vì nó cho phép các thành viên có thể phát triển các thủ tục tốt nhất để thực hiện công việc và tự chịu trách nhiệm hoàn thiện sự thực hiện của mình. Ví dụ, Wal-mart hỗ trợ phương án thưởng theo nhóm dựa trên sự kiểm soát về mức độ hao hụt.

b. Hệ thống chia sẻ lợi nhuận

Phương thức chia sẻ lợi nhuận nhằm thưởng cho các nhân viên trên cơ sở lợi nhuận công ty thu được trong một thời kỳ. Phương thức thưởng như vậy khuyến khích nhân viên mở rộng tầm nhìn về

các hoạt động của họ, làm cho họ có cảm giác gắn với công ty như một tổng thể. Wal- mart đã sử dụng phương thức này để phát triển văn hoá của tổ chức.

c. Phương thức thưởng quyền chọn mua chứng khoán

Đáng kể hơn là thưởng cho các nhân viên trên cơ sở lợi nhuận ngắn hạn, đôi khi các công ty thiết lập phương thức thưởng quyền chọn mua cổ phiếu sở hữu công ty và cho phép nhân viên mua cổ phiếu của nó thấp hơn giá thị trường, nâng cao tính động viên cho nhân viên. Với tư cách của cổ đông, các nhân viên tập trung nhiều hơn không chỉ vào lợi nhuận ngắn hạn mà còn quan tâm đến triển vọng dài hạn, họ có thể nắm giữ phần đáng kể các cổ phiếu và như vậy họ trở nên quan tâm một cách sống còn đến hiệu suất của công ty. Phương thức thưởng quyền chọn mua chứng khoán có thể rất quan trọng trong việc phát triển một nền văn hoá công ty thích ứng bởi vì các nhân viên cùng quan tâm chia sẻ lợi nhuận có thể tạo ra.

d. Hệ thống thưởng theo tổ chức

Không chỉ có lợi nhuận là nền tảng để công ty có thể thưởng trên toàn tổ chức. Nói chung, thưởng còn có thể dựa trên tiết kiệm chi phí, nâng cao chất lượng, tăng năng suất so với các thời kỳ trước. Bởi vì, hệ thống thưởng thường yêu cầu đo lường chính xác đầu ra nên chúng thường có mặt trong các công ty lắp ráp, các công ty cung cấp dịch vụ, nơi mà có thể tính ra giá trị của các hoạt động các nhân. Lúc ấy, hệ thống thưởng như là hệ thống hỗ trợ cho các dạng trả lương khác. Tuy nhiên, trong một số trường hợp, chúng lại trở thành các công cụ kiểm soát chủ yếu. Ví dụ Lincoln Electric nổi tiếng với thành công của họ về phương thức thưởng nhóm tiết kiệm chi phí.

Kiểm soát thông qua hệ thống thưởng có thể bổ sung cho tất cả các dạng thức kiểm soát khác mà chúng ta đã thảo luận trong chương này. Để đảm bảo thưởng thường cho các hành vi chiến lược đúng đắn, các hệ thống thưởng nên gắn bó chặt chẽ với chiến lược của tổ chức. Hơn nữa, chúng nên được thiết kế sao cho không dẫn đến các xung đột giữa các cá nhân, các chức năng, các bộ phận. Bởi cơ cấu tổ chức, kiểm soát tổ chức và hệ thống thưởng không phải là các đặc tính độc lập của tổ chức mà chúng còn tương tác mạnh mẽ với nhau nên chúng phải được thiết kế tương thích để thực hiện chiến lược thành công.

TÓM TẮT CHƯƠNG VÀ CÂU HỎI THẢO LUẬN

Trong chương này thảo luận về các vấn đề thiết kế cơ cấu để đáp ứng nhu cầu của chiến lược công ty. Các công ty có thể áp dụng nhiều cơ cấu để đáp ứng với các thay đổi về qui mô và chiến lược của nó theo thời gian. Cơ cấu mà một công ty lựa chọn là cơ cấu lô gic của việc nhóm gộp các hoạt động (đó là cơ cấu phân công theo chiều ngang) đáp ứng tốt nhất nhu cầu của đơn vị kinh doanh hay các đơn vị kinh doanh trong công ty. Công ty phải làm phù hợp giữa sự phân công theo chiều ngang và phân công theo chiều dọc. Có nghĩa là nó phải chọn một cơ cấu, sau đó chọn các cấp trong hệ thống trực tuyến và mức độ tập trung hay phi tập trung hoá. Nó là sự kết hợp cả hai loại phân công tạo ra những sắp đặt về mặt tổ chức nội bộ.

Tuy nhiên một khi công ty chia nó ra thành các bộ phận, thì nó phải kết hợp lại. Công ty phải chọn mức độ kết hợp phù hợp với mức độ phân công của nó nếu nó muốn kết hợp một cách thành công

các hoạt động tạo giá trị của mình. Do sự phân công và kết hợp rất tốn kém nên mục tiêu của công ty là phải tiết kiệm chi phí quản lý bằng việc áp dụng cơ cấu đơn giản nhất mà vẫn đạt mục tiêu chiến lược của mình. Chúng ta nhấn mạnh vào các điểm chính sau: Việc thực thi thành công một chiến lược phụ thuộc vào việc lựa chọn đúng đắn cơ cấu tổ chức và hệ thống kiểm soát phù hợp với chiến lược của công ty. Công cụ cơ bản của việc thực thi chiến lược là thiết kế tổ chức. Một thiết kế tổ chức tốt làm tăng lợi nhuận theo hai cách. Thứ nhất, nó tiết kiệm chi phí quản lý và hạ thấp chi phí cho các hoạt động tạo giá trị. Thứ hai, nó nâng cao khả năng của các chức năng tạo giá trị ở công ty, để đạt được hiệu quả, sự cải tiến, chất lượng và đáp ứng khách hàng vượt trội từ đó giành Lợi thế cạnh tranh. Có hai loại phân công: (1) phân công theo chiều dọc nghĩa là cách thức mà công ty lựa chọn để phân bổ quyền ra quyết định và (2) phân công theo chiều ngang chỉ cách thức công ty nhóm gộp các hoạt động của tổ chức vào các chức năng, bộ phận và phòng ban. Lựa chọn cơ bản của phân công chiều dọc là một cơ cấu cao hay thấp. Có cấu trúc tuyến cao có một số bất lợi như các vấn đề về truyền thông, chuyển dịch thông tin, động viên và chi phí. Tuy nhiên, phi tập trung hoá hay bãi bỏ các qui định về quyền hành có thể phần nào giải quyết các vấn đề này. Khi một công ty tăng trưởng và đa dạng hoá, nó sử dụng một cơ cấu nhiều bộ phận. Mặc dù, cơ cấu nhiều bộ phận này có chi phí quản lý cao hơn cơ cấu chức năng, nó khắc phục được các vấn đề về kiểm soát liên quan đến cơ cấu chức năng và cho công ty khả năng điều khiển các hoạt động tạo giá trị một cách hiệu quả.

Các loại chuyên môn hoá khác của cơ cấu bao gồm cơ cấu ma trận, nhóm sản phẩm, theo địa lý. Mỗi loại có công dụng cụ thể và được lựa chọn tùy theo yêu cầu chiến lược của công ty.

Công ty càng phức tạp và mức độ phân công càng cao càng yêu cầu mức độ kết hợp cần thiết để quản lý cơ cấu của nó.

Các cơ chế kết hợp sẵn có cho công ty xếp từ tiếp xúc trực tiếp đến cơ cấu ma trận. Cơ chế kết hợp càng phức tạp càng cần chi phí để sử dụng nó. Công ty nên cẩn thận làm phù hợp các cơ chế này với các yêu cầu chiến lược.

Việc lựa chọn một hệ thống kiểm soát phù hợp với chiến lược và cơ cấu của công ty tạo ra một số thách thức đối với các nhà quản trị. Các nhà quản trị phải chọn các hình thức kiểm soát cung cấp khuôn khổ cho việc theo dõi, đo lường và đánh giá chính xác rằng công ty có đạt được mục tiêu của tổ chức hay mục tiêu chiến lược của nó hay không. Các hệ thống kiểm soát và tài chính phải được hỗ trợ bởi các hệ thống kiểm soát hành vi và văn hoá tổ chức để bảo đảm rằng công ty đang đạt được các mục tiêu của nó một cách hiệu quả nhất. Nói chung các hệ thống kiểm soát này hỗ trợ lẫn nhau, và cần phải cẩn thận để bảo đảm rằng nó không gây ra những hậu quả không lường trước, như sự cạnh tranh giữa các bộ phận, các chức năng và các cá nhân. Nhiều nhà quản trị cấp cao chỉ ra những khó khăn trong việc thay đổi văn hoá tổ chức khi họ nói đến việc thiết kế lại tổ chức của họ để có thể theo đuổi các mục tiêu chiến lược mới. Những khó khăn này phát sinh bởi văn hoá là một sản phẩm tương tác thích hợp giữa nhiều yếu tố, như quản trị cấp cao, cơ cấu tổ chức, và hệ thống khuyến khích, thưởng. Chương này giải quyết các vấn đề cơ bản sau:

- Cấu trúc tổ chức sẽ không vận hành hữu hiệu trừ khi hệ thống kiểm soát và khuyến khích được đặt ra thích hợp và động viên hành vi của nhân viên.
- Kiểm soát chiến lược là quá trình thiết đặt các mục tiêu, theo dõi đánh giá và thưởng cho việc thực hiện của tổ chức. Cách tiếp cận cho điểm đã chỉ ra rằng các nhà quản trị nên thiết

lập một hệ thống kiểm soát chiến lược có thể đo lường tất cả các khía cạnh quan trọng của việc thực hiện trong tổ chức.

- Kiểm soát tiến hành ở tất cả các cấp của tổ chức: công ty, các bộ phận, các chức năng và cá nhân.
- Hệ thống kiểm soát hữu hiệu phải mềm dẻo, chính xác và có thể cung cấp các thông tin phản hồi nhanh chóng cho các nhà hoạch định chiến lược.
- Có nhiều loại chuẩn mực thực hiện khi áp dụng chiến lược công ty. Các loại thước đo mà các nhà quản trị lựa chọn sẽ tác động đến cách thức vận hành của công ty.
- Hệ thống kiểm soát phân loại từ các hệ thống đo lường trực tiếp kết quả đến đo lường hành vi hay hoạt động.
- Có hai loại kiểm soát tài chính chủ yếu là giá thị trường của cổ phiếu và thu nhập trên vốn đầu tư.
- Kiểm soát kết quả thiết lập mục tiêu cho các bộ phận chức năng và các cá nhân. Nó chỉ được áp dụng khi các kết quả có thể được đo lường khách quan và nó thường liên kết tới một hoạt động quản trị bằng hệ thống các mục tiêu.
- Kiểm soát hành vi thực hiện thông qua các ngân sách, qui tắc và các thủ tục.
- Văn hoá tổ chức là tập hợp các chuẩn mực và các giá trị chi phối cách thức con người hành động và ứng xử trong tổ chức.
- Văn hoá tổ chức là sản phẩm của các giá trị từ nhóm nhà quản trị cấp cao hay người sáng lập, là sản phẩm của cách thức các nhà quản trị sử dụng để thiết kế cấu trúc tổ chức, và là sản phẩm của các hệ thống thưởng thường mà các nhà quản trị sử dụng để định hướng và động viên hành vi của các nhân viên.
- Hệ thống thưởng là dạng thức cuối cùng của kiểm soát. Các công ty thiết lập hệ thống thưởng để cung cấp cho các nhân viên sự khuyến khích làm cho cơ cấu của nó hoạt động hiệu quả và gắn lợi ích của họ với mục tiêu và mục đích của tổ chức.
- Các tổ chức sử dụng tất cả các dạng thức của kiểm soát một cách đồng thời. Các nhà quản trị phải chọn và kết hợp một cách hợp lý các yếu tố kiểm soát, chiến lược và cơ cấu tổ chức.

CÂU HỎI THẢO LUẬN:

1. Trình bày các khối của cơ cấu tổ chức? Sự liên quan của các khối này đến chi phí?
2. Phân công theo chiều dọc và theo chiều ngang khác nhau như thế nào? Sắp xếp các loại cơ cấu đã thảo luận trong chương này theo hai cách phân công nói trên?
3. Trình bày ưu nhược đặc tính chiến lược của cơ cấu tập trung và phi tập trung?
4. Thế nào là cơ cấu đơn giản? Ý nghĩa và điều kiện ứng dụng của cơ cấu đơn giản ?
5. Thế nào là cơ cấu chức năng? Ý nghĩa và điều kiện ứng dụng của cơ cấu chức năng ?
6. Thế nào là cơ cấu nhiều bộ phận? Các ưu, nhược điểm của cơ cấu này? Nêu điều kiện ứng dụng của cơ cấu nhiều bộ phận?
7. Cơ cấu ma trận là gì? Mô tả các chiều chính và ý nghĩa của mỗi chiều? Nêu ưu nhược điểm của cơ cấu ma trận ? Dự kiến điều kiện ứng dụng ?
8. Thế nào là cơ cấu theo địa lý ? Ưu nhược điểm của cơ cấu này?
9. Trình bày ý nghĩa của kết hợp và cơ chế kết hợp ? Nêu các dạng thức cơ bản của kết hợp ?
10. Nêu tầm quan trọng của cơ chế kiểm soát ?
11. Trình bày cách tiếp cận phiếu ghi điểm trong kiểm soát chiến lược ?
12. Trình bày nội dung các bước của kiểm soát chiến lược ?
13. Trình bày vai trò của các cấp trong kiểm soát chiến lược ?
14. Trình bày nội dung và ý nghĩa của các loại kiểm soát ?
15. Văn hóa tổ chức là gì ? vai trò của văn hóa trong quản trị chiến lược ?
16. Nêu các đặc trưng của văn hóa mạnh ?
17. Trình bày ý nghĩa nội dung và các hình thức tương thưởng đối với cá nhân và tập thể ?
18. Bạn hãy mô tả các loại cấu trúc tốt nhất theo ý của mình cho trường kinh doanh, và các hoạt động đại học? Tại sao lại là cấu trúc tốt nhất? có thể có cấu trúc khác thích hợp hơn không?
19. Khi nào công ty nên thay đổi từ cơ cấu chức năng sang cơ cấu nhiều bộ phận.
20. Khi nào công ty nên chọn một cơ cấu ma trận? Có các vấn đề gì liên quan đến quản trị cấu trúc này và tại sao cơ cấu nhóm sản phẩm có thể ưa thích hơn?
21. Mối quan hệ giữa phân công, kết hợp và hệ thống kiểm soát chiến lược là gì? Tại sao mối liên hệ này lại rất quan trọng?
22. Với mỗi cấu trúc tổ chức như đã thảo luận trong chương 11 hãy phác thảo các hệ thống kiểm soát thích hợp?
23. Bạn suy nghĩ gì về các hệ thống kiểm soát và tương thưởng có thể áp dụng cho các loại công ty như: Chế tạo, chuỗi bán lẻ, công ty công nghệ cao...

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- 1- Alex Miller (1998). *Strategic Management* 3rd Ed. Irwin/McGraw-Hill
- 2- Charles W.L. Hill, Gareth R.Jones (2002) *Strategic Management : An intergrated Approach*, 5th Ed. Houghton Mifflin.
- 3- Chistopher G. Worley, David E.Hitchin, Walter L.Ross (1996), *Integrated Strategic Change: How OD Builds Competitive Advantage*, Addison-Wesley Publishing Company.
- 4- Chris Argyris, Donald A. Schön (1996), *Organization learning II: Theory, Method, and Practice*, Addison-Wesley Publishing Company
- 5- David A.. Secenzo, Stephen P.Robbins (2002), *Human Resource Management*, 7th John Wiley& Son, Inc
- 6- Irene Chow, Neil Holbert, Lane Kelley, Julie Yu (1997), *Business Strategy: An Asia-Pacific Focus*, Prentice Hall
- 7- Gregory G.Dess, G.T Lumpkin, Marilyn L.Taylor (2004), *Strategic Management*, Irwwin/McGraw-Hill
- 8- Henry Mintzberg, James Brian Quinn, John Voyer (1995), *The Strategy Process*, Collegiate Ed.Prentice Hall.
- 9- Michiel R.Leeder, Harold E. Feason (1997), *Purchasing & Supply Management*, 11th Ed. Irwwin/McGraw-Hill
- 10-Peter Wright, Mark J. Kroll, John Parnell (1996), *Strategic Management : Concepts and Cases* 3rd Ed. Prentice Hall
- 11-Rechard L. Daft (1989), *Organization Theory and Design*, 3rd West Publishing Company
- 12-Thomas L. Wheelen, J. David Hunger (2004) *Strategic Management and Business Policy* 9th. Prentice Hall.
- 13-William C. Frederick, James E. Post, Keith Davis (1992), *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, 7th Ed, McGraw-Hill,Inc

MỤC LỤC

CHƯƠNG 1.....GIỚI THIỆU VỀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC &TUYÊN BỐ SỨ MỆNH –MỤC TIÊU	Error! Bookmark not defined.
1.1. Khái niệm chiến lược	Error! Bookmark not defined.
1.1.1. Nguồn gốc của khái niệm chiến lược	Error! Bookmark not defined.
1.1.2. Các khái niệm chiến lược trong lĩnh vực kinh doanh	Error! Bookmark not defined.
1.2. Quản trị chiến lược.....	Error! Bookmark not defined.
1.2.1. Khái niệm quản trị chiến lược	Error! Bookmark not defined.
1.2.2. Nhiệm vụ của quản trị chiến lược.....	Error! Bookmark not defined.
1.2.3. Lợi ích của quản trị chiến lược.....	Error! Bookmark not defined.
1.2.4. Các giai đoạn phát triển của quản trị chiến lược.....	Error! Bookmark not defined.
1.3. Mô hình hoạch định chiến lược cơ bản.....	Error! Bookmark not defined.
1.3.1. Sứ mệnh và các mục tiêu chủ yếu	Error! Bookmark not defined.
1.3.2. Phân tích bên ngoài	Error! Bookmark not defined.
1.3.3. Phân tích bên trong.....	Error! Bookmark not defined.
1.3.4. Lựa chọn chiến lược	Error! Bookmark not defined.
1.3.5. Thực thi chiến lược	Error! Bookmark not defined.
1.3.6. Chu trình phản hồi.....	Error! Bookmark not defined.
1.4. Các nhà quản trị chiến lược	Error! Bookmark not defined.
1.4.1. Quản trị cấp công ty	Error! Bookmark not defined.
1.4.2. Các nhà quản trị cấp đơn vị kinh doanh	Error! Bookmark not defined.
1.4.3. Các nhà quản trị điều hành	Error! Bookmark not defined.
1.5. Chiến lược là một quá trình phát sinh.....	Error! Bookmark not defined.
1.5.1. Xây dựng chiến lược trong một thế giới không thể đoán trước	Error! Bookmark not defined.
	defined.
1.5.2. Xây dựng chiến lược bởi những nhà quản trị cấp thấp ...	Error! Bookmark not defined.
1.5.3. May mắn và chiến lược	Error! Bookmark not defined.
1.5.4. Các chiến lược dự định và phát sinh.....	Error! Bookmark not defined.
1.6. Quản trị chiến lược – nhằm thỏa mãn các bên hữu quan	Error! Bookmark not defined.

1.7.	Tuyên bố sứ mệnh	Error! Bookmark not defined.
1.7.1.	Viễn cảnh, và sứ mệnh	Error! Bookmark not defined.
1.7.2.	Các giá trị.....	Error! Bookmark not defined.
1.7.3.	Các mục tiêu.....	Error! Bookmark not defined.
1.7.4.	Các vấn đề về mục tiêu của công ty dài hạn và ngắn hạn.....	Error! Bookmark not defined.
1.8.	Chiến lược và đạo đức.....	Error! Bookmark not defined.
1.8.1.	Mục đích của đạo đức kinh doanh	Error! Bookmark not defined.
1.8.2.	Định hướng phát triển môi trường đạo đức của tổ chức.	Error! Bookmark not defined.
1.8.3.	Tư duy trên cơ sở các vấn đề đạo đức	Error! Bookmark not defined.
1.8.4.	Trách nhiệm xã hội của công ty.....	Error! Bookmark not defined.
	TÓM TẮT CHƯƠNG.....	Error! Bookmark not defined.
	CÂU HỎI THẢO LUẬN.....	Error! Bookmark not defined.
	TÀI LIỆU THAM KHẢO	Error! Bookmark not defined.
	CHƯƠNG 2..... : PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI	Error! Bookmark not defined.
	Error! Bookmark not defined.
2.1.	CÁC KỸ THUẬT PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI... ..	Error! Bookmark not defined.
	defined.	
2.1.1.	Rà soát môi trường	Error! Bookmark not defined.
2.1.2.	Theo dõi môi trường.....	Error! Bookmark not defined.
a.	Dự đoán.....	Error! Bookmark not defined.
b.	Đánh giá.....	Error! Bookmark not defined.
2.2.	MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ	Error! Bookmark not defined.
2.2.1.	Môi trường kinh tế.	Error! Bookmark not defined.
2.2.2.	Môi trường công nghệ	Error! Bookmark not defined.
2.2.3.	Môi trường văn hóa xã hội.	Error! Bookmark not defined.
2.2.4.	Môi trường nhân khẩu học	Error! Bookmark not defined.
2.2.5.	Môi trường chính trị - luật pháp.	Error! Bookmark not defined.
2.2.6.	Môi trường toàn cầu	Error! Bookmark not defined.
2.3.	PHÂN TÍCH NGÀNH VÀ CẠNH TRANH.....	Error! Bookmark not defined.
2.3.1.	Sự cần thiết của phân tích ngành và cạnh tranh.....	Error! Bookmark not defined.
2.3.2.	Mô hình năm lực lượng cạnh tranh.....	Error! Bookmark not defined.

2.3.3.	Các nhóm chiến lược trong ngành	Error! Bookmark not defined.
2.3.4.	Hạn chế của mô hình năm lực lượng cạnh tranh và mô hình nhóm chiến lược.....	Error! Bookmark not defined.
2.4.	THAY ĐỔI CẠNH TRANH TRONG CHU KỲ NGÀNH	Error! Bookmark not defined.
2.4.1.	Các ngành trong thời kỳ đầu phát triển (phát sinh).....	Error! Bookmark not defined.
2.4.2.	Các ngành tăng trưởng	Error! Bookmark not defined.
2.4.3.	Tái tổ chức ngành.....	Error! Bookmark not defined.
2.4.4.	Các ngành bão hòa	Error! Bookmark not defined.
2.4.5.	Ngành suy thoái.....	Error! Bookmark not defined.
2.4.6.	Những biến đổi mô hình chu kỳ sống ngành	Error! Bookmark not defined.
2.5.	LỰC LƯỢNG DẪN DẮT SỰ THAY ĐỔI TRONG NGÀNH	Error! Bookmark not defined.
2.5.1.	Khái niệm, mục đích và nội dung của phân tích lực lượng dẫn dắt ngành.....	Error! Bookmark not defined.
2.5.2.	Các lực lượng dẫn dắt phổ biến nhất	Error! Bookmark not defined.
2.7.	CÁC NHÂN TỐ THEN CHỐT CHO THÀNH CÔNG (KFS- Key Factor of Competitive Success)	Error! Bookmark not defined.
2.8.	KẾT LUẬN VỀ SỨC HẤP DẪN CỦA NGÀNH.....	Error! Bookmark not defined.
TÓM TẮT		Error! Bookmark not defined.
CHƯƠNG 3.....	PHÂN TÍCH BÊN TRONG	Error! Bookmark not defined.
3.1.	PHÂN TÍCH CHIẾN LƯỢC HIỆN TẠI	Error! Bookmark not defined.
3.1.1.	Công ty đang thực hiện chiến lược hiện tại như thế nào?	Error! Bookmark not defined.
3.1.2.	Các sức mạnh và điểm yếu	Error! Bookmark not defined.
3.2.	BẢN CHẤT LỢI THẾ CẠNH TRANH	Error! Bookmark not defined.
3.2.1.	Các khối cơ bản của lợi thế cạnh tranh.....	Error! Bookmark not defined.
3.3.	NGUỒN GỐC CỦA LỢI THẾ CẠNH TRANH BỀN VỮNG.....	Error! Bookmark not defined.
3.3.1.	Các nguồn lực và khả năng tiềm tàng.....	Error! Bookmark not defined.
3.3.2.	Phân tích tính lâu bền chiến của lợi thế cạnh tranh	Error! Bookmark not defined.
3.4.	CHUỖI GIÁ TRỊ, VÀ SỰ SÁNG TẠO GIÁ TRỊ	Error! Bookmark not defined.
3.4.1.	Các hoạt động chính.....	Error! Bookmark not defined.

3.4.2.	Các hoạt động hỗ trợ	Error! Bookmark not defined.
3.4.3.	Các mục tiêu đan chéo các chức năng	Error! Bookmark not defined.
3.4.4.	Khai thác ngoại lực	Error! Bookmark not defined.
3.5.	TẠI SAO CÁC CÔNG TY THẤT BẠI.....	Error! Bookmark not defined.
3.5.1.	Tính trì trệ	Error! Bookmark not defined.
3.5.2.	Cam kết chiến lược.....	Error! Bookmark not defined.
3.5.3.	Nghịch lý Icarus	Error! Bookmark not defined.
3.6.	DUY TRÌ LỢI THẾ CẠNH TRANH	Error! Bookmark not defined.
3.6.1.	Tập trung vào việc tạo lập các khối lợi thế cạnh tranh ...	Error! Bookmark not defined.
3.6.2.	Cải thiện liên tục thể chế và học hỏi.....	Error! Bookmark not defined.
3.6.3.	Theo dõi sự thực hiện tốt nhất của ngành và sử dụng việc định chuẩn	Error! Bookmark not defined.
	not defined.	
3.6.4.	Vượt qua sự trì trệ	Error! Bookmark not defined.
	TÓM TẮT CHƯƠNG VÀ ÔN TẬP	Error! Bookmark not defined.
	CHƯƠNG 4 TẠO DỰNG LỢI THẾ CẠNH TRANH THÔNG QUA CÁC CHIẾN LƯỢC CHỨC NẮNG	Error! Bookmark not defined.
	KHÁI QUÁT	Error! Bookmark not defined.
4.1.	ĐẠT ĐƯỢC SỰ VƯỢT TRỘI VỀ HIỆU QUẢ.	Error! Bookmark not defined.
4.1.1.	Sản xuất và hiệu quả: Tính kinh tế về qui mô.....	Error! Bookmark not defined.
4.1.2.	Sản xuất và hiệu quả: Hiệu ứng học tập	Error! Bookmark not defined.
	Sản xuất và hiệu quả: đường cong kinh nghiệm	Error! Bookmark not defined.
4.1.3.	Sản xuất hiệu quả: sản xuất linh hoạt sản xuất theo yêu cầu khách hàng khối lượng lớn	Error! Bookmark not defined.
	Error! Bookmark not defined.	
4.1.4.	Marketing và hiệu quả.....	Error! Bookmark not defined.
4.1.5.	Quản trị vật liệu, JIT và hiệu quả	Error! Bookmark not defined.
4.1.6.	Chiến lược R&D và hiệu quả	Error! Bookmark not defined.
4.1.7.	Chiến lược nguồn nhân lực và hiệu quả	Error! Bookmark not defined.
4.1.8.	Hệ thống thông tin, Internet, và hiệu quả	Error! Bookmark not defined.
4.1.9.	Cơ sở hạ tầng và hiệu quả	Error! Bookmark not defined.
4.2.	ĐẠT ĐƯỢC CHẤT LƯỢNG VƯỢT TRỘI.....	Error! Bookmark not defined.
4.2.1.	Khái niệm TQM	Error! Bookmark not defined.
4.2.2.	Áp dụng TQM	Error! Bookmark not defined.

4.3.	ĐẠT ĐƯỢC SỰ CẢI TIẾN VƯỢT TRỘI	Error! Bookmark not defined.
4.3.1.	Tỷ lệ thất bại cao trong cải tiến	Error! Bookmark not defined.
4.3.2.	Tạo lập các khả năng cải tiến	Error! Bookmark not defined.
4.3.3.	Tóm tắt: đạt được sự cải tiến vượt trội	Error! Bookmark not defined.
4.4.	ĐẠT ĐƯỢC SỰ ĐÁP ỨNG KHÁCH HÀNG VƯỢT TRỘI.....	Error! Bookmark not defined.
	defined.	
4.4.1.	Tập trung vào khách hàng	Error! Bookmark not defined.
4.4.2.	Thoả mãn nhu cầu khách hàng	Error! Bookmark not defined.
4.4.3.	Tóm tắt: Đạt được sự đáp ứng khách hàng vượt trội	Error! Bookmark not defined.
	TÓM TẮT CHƯƠNG VÀ CÂU HỎI ÔN TẬP	Error! Bookmark not defined.
	CHƯƠNG 5.....	CHIẾN LƯỢC CẤP KINH DOANH
	Error! Bookmark not defined.	
5.1.	CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH LÀ GÌ? ..	Error! Bookmark not defined.
5.1.1.	Nhu cầu khách hàng và sự khác biệt hóa sản phẩm	Error! Bookmark not defined.
5.1.2.	Các nhóm khách hàng và phân đoạn thị trường.....	Error! Bookmark not defined.
5.1.3.	Khả năng khác biệt hóa	Error! Bookmark not defined.
5.2.	CHỌN LỰA CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CHUNG ..	Error! Bookmark not defined.
5.2.1.	Các lộ trình tạo dựng lợi thế cạnh tranh	Error! Bookmark not defined.
5.2.2.	Chiến lược dẫn đạo chi phí.....	Error! Bookmark not defined.
5.2.3.	Các chiến lược tạo sự khác biệt.....	Error! Bookmark not defined.
5.2.4.	Dẫn đạo chi phí và sự khác biệt.....	Error! Bookmark not defined.
5.2.5.	Chiến lược tập trung.....	Error! Bookmark not defined.
5.2.6.	Tình thế mắc kẹt.....	Error! Bookmark not defined.
5.3.	NHÓM CHIẾN LƯỢC VÀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH	Error! Bookmark not defined.
	defined.	
	LỰA CHỌN MỘT CHIẾN LƯỢC ĐẦU TƯ CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH....	Error! Bookmark not defined.
	not defined.	
5.3.1.	Vị thế cạnh tranh	Error! Bookmark not defined.
5.3.2.	Hiệu ứng chu kỳ sống.....	Error! Bookmark not defined.
5.3.3.	Chọn lựa một chiến lược đầu tư	Error! Bookmark not defined.
	TÓM TẮT VÀ CÂU HỎI.....	Error! Bookmark not defined.

CHƯƠNG 6..... CHIẾN LƯỢC CÔNG TY: HỘI NHẬP DỌC, ĐA DẠNG HOÁ CÁC CHIẾN LƯỢC LIÊN MINH	Error! Bookmark not defined.
KHÁI QUÁT	Error! Bookmark not defined.
6.1. Tập trung vào một lĩnh vực kinh doanh đơn lẻ.....	Error! Bookmark not defined.
6.2. Hội nhập dọc	Error! Bookmark not defined.
6.2.1. Tạo giá trị thông qua hội nhập dọc	Error! Bookmark not defined.
6.2.2. Bất lợi của hội nhập dọc	Error! Bookmark not defined.
6.2.3. Chi phí quản lý và các hạn chế của hội nhập dọc	Error! Bookmark not defined.
6.3. CÁC PHƯƠNG ÁN HỘI NHẬP DỌC	Error! Bookmark not defined.
6.3.1. Các hợp đồng ngắn hạn và đấu giá cạnh tranh.....	Error! Bookmark not defined.
6.3.2. Các liên minh chiến lược và hợp đồng dài hạn.....	Error! Bookmark not defined.
6.3.3. Thiết lập các mối liên hệ hợp tác dài hạn	Error! Bookmark not defined.
6.3.4. Khai thác nguồn bên ngoài chiến lược và công ty ảo.	Error! Bookmark not defined.
6.4. ĐA DẠNG HÓA	Error! Bookmark not defined.
6.4.1. Tạo giá trị thông qua đa dạng hóa	Error! Bookmark not defined.
6.4.2. Chi phí quản lý và giới hạn của đa dạng hoá	Error! Bookmark not defined.
6.4.3. Thất bại của đa dạng hoá.....	Error! Bookmark not defined.
6.4.4. Đa dạng hoá liên quan và không liên quan.....	Error! Bookmark not defined.
6.5. CÁC LIÊN MINH CHIẾN LƯỢC.....	Error! Bookmark not defined.
CHƯƠNG 7.....	PHÁT TRIỂN CÔNG TY
	Error! Bookmark not defined.
7.1. Soát xét lại danh mục của công ty	Error! Bookmark not defined.
7.2. Chiến lược thâm nhập	Error! Bookmark not defined.
7.2.1. Đầu tư mới từ bên trong	Error! Bookmark not defined.
7.2.2. Mua lại - một chiến lược thâm nhập.....	Error! Bookmark not defined.
7.2.3. Liên doanh - một chiến lược thâm nhập	Error! Bookmark not defined.
7.3. Tái cấu trúc	Error! Bookmark not defined.
7.4. CHIẾN LƯỢC CẢI TỐ	Error! Bookmark not defined.
TÓM TẮT CHƯƠNG.....	Error! Bookmark not defined.
CHƯƠNG 8.....	THIẾT KẾ CẤU TRÚC TỔ CHỨC & HỆ THỐNG KIỂM SOÁT
	Error! Bookmark not defined.
KHÁI QUÁT	Error! Bookmark not defined.

8.1.	VAI TRÒ CỦA CẤU TRÚC TỔ CHỨC.....	Error! Bookmark not defined.
8.1.1.	Các khối của cơ cấu tổ chức.....	Error! Bookmark not defined.
8.1.2.	Sự phân công, kết hợp và chi phí quản lý.....	Error! Bookmark not defined.
8.2.	PHÂN CÔNG THEO CHIỀU DỌC	Error! Bookmark not defined.
8.2.1.	Các vấn đề với cơ cấu tổ chức cao	Error! Bookmark not defined.
8.3.	PHÂN CÔNG THEO CHIỀU NGANG.....	Error! Bookmark not defined.
8.3.1.	Cơ cấu đơn giản	Error! Bookmark not defined.
8.3.2.	Cơ cấu chức năng	Error! Bookmark not defined.
8.3.3.	Cơ cấu nhiều bộ phận.....	Error! Bookmark not defined.
8.3.4.	Cơ cấu ma trận	Error! Bookmark not defined.
8.3.5.	Cơ cấu nhóm sản phẩm	Error! Bookmark not defined.
8.3.6.	Cơ cấu theo địa lý.....	Error! Bookmark not defined.
8.4.	KẾT HỢP VÀ CƠ CHẾ KẾT HỢP	Error! Bookmark not defined.
8.5.	KIỂM SOÁT CHIẾN LƯỢC LÀ GÌ?.....	Error! Bookmark not defined.
8.6.	CÁC HỆ THỐNG KIỂM SOÁT CHIẾN LƯỢC	Error! Bookmark not defined.
8.6.1.	Các bước kiểm soát chiến lược.....	Error! Bookmark not defined.
8.6.2.	Các cấp của kiểm soát chiến lược.....	Error! Bookmark not defined.
8.6.3.	Các loại kiểm soát.....	Error! Bookmark not defined.
8.7.	VĂN HOÁ TỔ CHỨC	Error! Bookmark not defined.
8.7.1.	Văn hoá tổ chức là gì?.....	Error! Bookmark not defined.
8.7.2.	Văn hoá và lãnh đạo chiến lược	Error! Bookmark not defined.
8.7.3.	Các văn hoá có khả năng thích ứng và trì trệ.....	Error! Bookmark not defined.
8.7.4.	Tập hợp nhóm quản trị cấp cao	Error! Bookmark not defined.
8.7.5.	Các đặc trưng của nền văn hoá công ty mạnh và thích ứng.....	Error! Bookmark not defined.
8.8.	CÁC HỆ THỐNG THÙ LAO KHEN THƯỞNG CHIẾN LƯỢC	Error! Bookmark not defined.
8.8.1.	Các hệ thống thưởng cá nhân	Error! Bookmark not defined.
8.8.2.	Các hệ thống thưởng tổ chức hay nhóm	Error! Bookmark not defined.
	TÓM TẮT CHƯƠNG VÀ CÂU HỎI THẢO LUẬN	Error! Bookmark not defined.