

## PHƯƠNG THỨC DẪN ĐẦU THỊ TRƯỜNG

---

- Bản e-book này do Công ty DT Books và NXB Trẻ đóng góp vào Thư Viện Online.
- Nghiêm cấm mọi hành vi sao chép, phát tán bản e-book này với mục đích thương mại hoặc các mục đích khác mà chưa được sự đồng ý của Đơn vị xuất bản/Tác giả.
- Hãy mua sách in hợp pháp để ủng hộ các Đơn vị xuất bản và các Tác giả.



**dtBOOKS** ThuVienOnline

**Tập sách này thuộc "Tủ sách Doanh trí"**  
*(Tập sách do PACE tuyển chọn và giới thiệu.  
Vui lòng xem chi tiết trên website SachHay.com)*

**PACE**  
Institute of Directors

**Discipline of Market Leaders:** Published by HaperCollins Publishers.  
First published by Addison Wesley Publishing Company 1995. Copyright  
© Michael Treacy, Fred Wiersema and CSC Index 1995, through  
arrangement with Helen Rees Literary Agency.

dtBOOKS

ThuVienOnline

MICHAEL TREACY & FRED WIERSEMA  
Lê Hồng Dung dịch

# PHƯƠNG THỨC DẪN ĐẦU THỊ TRƯỜNG



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

dtBOOKS

ThuVienOnline

# Mục lục

<i>Lời giới thiệu</i>	7
CHƯƠNG 1	15
Thất bại nếu không cố gắng	
CHƯƠNG 2	33
Những quy tắc mới trong cạnh tranh	
CHƯƠNG 3	52
Chọn lựa của người thắng cuộc	
CHƯƠNG 4	76
Nguyên tắc của chất lượng hoạt động	
CHƯƠNG 5	100
Kinh nghiệm của một công ty - Thẻ toàn cầu của AT&T	
CHƯƠNG 6	127
Nguyên tắc của những nhà sản xuất hàng đầu	
CHƯƠNG 7	152
Kinh nghiệm của một công ty - Tập đoàn Intel	
CHƯƠNG 8	181
Bài học thân thiện với khách hàng	

CHƯƠNG 9	213
Kinh nghiệm của công ty - Airborne Express	
CHƯƠNG 10	238
Những phương cách xác định giá trị của bạn	
CHƯƠNG 11	257
Tạo ra sự tôn sùng khách hàng	
CHƯƠNG 12	273
Duy trì vị trí dẫn đầu	
Phần kết	292

## LỜI GIỚI THIỆU

Liệu công ty của bạn có sẵn sàng giảm doanh số của sản phẩm bán chạy nhất để cho ra mắt thị trường một sản phẩm chưa từng được thử nghiệm và mang đầy rủi ro không? Hay trong lúc thất thu vẫn cung cấp dịch vụ nhằm mong thiết lập một mối quan hệ lâu dài? Hay liên kết với đối thủ để chi phí sản xuất có thể thấp hơn nữa?

Nếu câu trả lời là không, hoặc bạn tin rằng câu trả lời là không quan trọng lắm, vậy thì hãy làm quen với một thị trường có thành tích kém cỏi, và với việc lúc nào cũng cạnh tranh ráo riết. Doanh nghiệp của bạn sẽ không bao giờ trở thành hãng dẫn đầu thị trường cho đến khi bạn học hỏi được các nguyên tắc kinh doanh.

Đây là cuốn sách nói về các nguyên tắc cần thiết để trở thành hãng dẫn đầu thị trường và để duy trì vị trí số một đó. Cuốn sách này căn cứ vào năm năm nghiên cứu và được CSC Index - hãng tư vấn quản trị phát triển nhanh nhất trên thế giới - kiểm chứng thực tiễn. Sau khi cuốn sách *Tái lập Công ty* của Michael Hammer và James Champy xuất bản, một cuộc cách mạng trong kinh doanh đã diễn ra vào năm 1993. Cuốn sách bán chạy nhất toàn cầu đó đã đưa ra các ý tưởng để các công ty có thể thiết kế lại việc kinh doanh của mình. Và cuốn sách

này, *Phương thức dẫn đầu thị trường*, sẽ thay đổi cách nghĩ của những nhà kinh doanh hàng đầu về những việc công ty họ nên làm. *Tái lập Công ty* nói về việc làm thế nào để chạy đua, còn cuốn sách *Phương thức dẫn đầu thị trường* thì nói về việc chọn đường đua để đua.

Trong môi trường kinh doanh hiện nay, bạn phải nghĩ ra những nguyên tắc cạnh tranh mới. Những công ty quen thuộc với kỷ lục thành công bấy lâu nay như Wal-Mart, Hewlett-Packard, Sony đã học được cách kinh doanh dựa trên những nguyên tắc mới. Bạn sẽ được đọc về việc những công ty đó cũng như những công ty mới gia nhập thị trường, ví dụ như tập đoàn Cott, đang trên đường trở thành những hãng dẫn đầu thị trường.

Những công ty này, cả mới lẫn cũ, đang tái định hướng việc cạnh tranh kinh doanh trong một thị trường sau khi đã cạnh tranh trong một thị trường khác. Bằng một cách khắt khe, buộc mình phải cung cấp những giá trị riêng biệt ở những cấp độ đặc biệt để có thể cẩn thận lựa chọn những nhóm khách hàng, những hãng dẫn đầu thị trường này làm cho các công ty khác không thể cạnh tranh trong những điều kiện cũ. Cuốn *Phương thức dẫn đầu thị trường* đồng thời cũng đề cập đến việc những công ty nổi tiếng nhất thế giới như Digital Equipment Corporation, Eastman Kodak và International Business Machines - thất bại trong quá trình nhìn nhận ra những nguyên tắc mới này và đã thích nghi với sự thật cạnh tranh. Những bước đi sai lầm của họ đã cho chúng ta những bài học mang tính cảnh báo về sự sống còn, thứ mà chúng ta cần phải chú ý kỹ hơn.



Vậy thì cuốn sách này sẽ hữu ích cho những đối tượng nào? Nó cung cấp một cái nhìn sáng suốt về cuộc đấu tranh của các nhóm để vực dậy IBM. Nó cung cấp cho những hãng dẫn đầu thị trường như Home Depot, Nike, và McDonald's các hướng đi để giữ vững được vị trí dẫn đầu của mình. Nó còn giúp những kinh doanh buôn bán nhỏ - thậm chí quy mô nhỏ như quán bán bánh vòng ở góc đường ở Anytown, Mỹ - bằng cách nêu bật lên những vấn đề then chốt mà nhờ vào đó việc làm ăn có thể thành công hay thất bại.

Thông điệp của cuốn *Phương thức dẫn đầu thị trường* gửi đến tất cả các bạn đọc là không công ty nào có thể thành công bằng cách cố sản xuất ra mọi sản phẩm cho tất cả mọi người. Thay vào đó là phải tìm giá trị duy nhất chỉ mỗi công ty đó có thể đáp ứng ở một thị trường đã định sẵn. Tại sao và làm cách nào có thể làm được việc này là hai câu hỏi chính mà cuốn sách đề cập đến.

Khi chúng tôi đề cập đến những công ty trong cuốn sách này, thật ra chúng tôi chỉ nhắm đến việc quản lý của những đơn vị kinh doanh. Chúng tôi muốn quý độc giả hiểu rằng điều đó là để đơn giản hóa công việc của chúng tôi: giới thiệu, định nghĩa, và phát triển ba khái niệm mà mỗi đơn vị kinh doanh sẽ thấy thiết yếu. Khái niệm thứ nhất là những đề án có giá trị, đó là lời hứa ngầm của các công ty đối với khách hàng để mang lại một sự kết hợp riêng biệt của chuỗi hình thành nên giá trị sản phẩm: giá cả, chất lượng, sự thể hiện, sự phân loại, tính tiện ích, v.v... Khái niệm thứ hai, mô hình hoạt động hướng vào giá trị, là sự kết hợp của tiến trình hoạt động, hệ thống quản lý, cơ cấu kinh doanh và phương thức kinh doanh cho phép công

ty có khả năng cung cấp những đề án có giá trị của nó. Nếu những đề án giá trị là mục đích thì mô hình hoạt động hướng vào giá trị là phương tiện. Và khái niệm thứ ba, chúng tôi gọi là các nguyên tắc giá trị, liên quan đến ba cách phổ biến mà các công ty có thể nối kết mô hình hoạt động với các đề án có giá trị để trở thành nhà sản xuất tốt nhất trên thị trường.

Chúng tôi đã xác định ba nguyên tắc giá trị phân biệt vì mỗi nguyên tắc cho ra một loại khách hàng khác nhau. Chọn một nguyên tắc để quán triệt không có nghĩa là công ty đó phải từ bỏ hai nguyên tắc còn lại, chỉ khi nào nguyên tắc đó chọn lọc ra được một lĩnh vực quan trọng về giá trị mà ta có thể mạo hiểm để đầu tư vào danh tiếng của thị trường đó.

Nguyên tắc giá trị đầu tiên chúng tôi gọi là *hoạt động xuất sắc*. Các công ty theo nguyên tắc này trước hết không phải là những người tiên hành đổi mới sản phẩm hay dịch vụ, cũng không phải là nuôi dưỡng một mối quan hệ tốt với từng khách hàng một, những công ty hoạt động xuất sắc cung cấp những sản phẩm bình thường ở một mức giá tốt nhất nhưng lại ít tiện dụng nhất. Những cam đoan họ đưa ra cho khách hàng rất đơn giản: một dịch vụ có giá thành thấp và không gây phiền toái. Wal-Mart với dịch vụ chỉ có những chức năng chủ yếu để đạt đến mục tiêu bán lẻ rộng khắp là hình ảnh thu nhỏ của loại công ty này.

Nguyên tắc giá trị thứ hai chúng tôi gọi là *dẫn đầu sản xuất*. Những hãng theo nguyên tắc này tập trung vào việc cung cấp những sản phẩm vượt qua mọi biên giới. Họ cam kết với khách hàng rằng sẽ cung cấp sản phẩm tốt nhất vào khoảng thời gian thích hợp nhất. Hơn nữa, những hãng dẫn đầu sản xuất không

đến được vị trí của họ chỉ với một sự đổi mới; họ tiến hành đổi mới hàng năm rộng rãi, vòng đời sản phẩm này nối tiếp vòng đời sản phẩm khác. Ví dụ như Intel là một hãng dẫn đầu trong việc sản xuất con chip máy tính. Nike là hãng dẫn đầu trong sản phẩm giày, dép, tất thể thao. Đối với hai hãng này và các hãng dẫn đầu sản xuất khác, cạnh tranh không phải ở phương diện giá cả mà ở phương diện sự thể hiện của sản phẩm.

Nguyên tắc giá trị thứ ba được gọi là sự *gắn bó với khách hàng*. Những người ủng hộ nguyên tắc này tập trung vào việc cung cấp những gì một đối tượng khách hàng cụ thể muốn chứ không phải cung cấp mọi thứ thị trường muốn. Những công ty gắn bó mật thiết với khách hàng không theo đuổi công việc kinh doanh trước đây mà họ gây dựng những mối quan hệ. Họ chuyên môn hóa vào việc làm thỏa mãn những nhu cầu dị thường mà thường chỉ có họ nhận ra những nhu cầu đó nhờ vào mối quan hệ mật thiết và những kiến thức quen thuộc về khách hàng. Họ cam đoan với khách hàng rằng: Chúng tôi có giải pháp tốt nhất dành cho bạn và chúng tôi cung cấp tất cả những thứ hỗ trợ bạn cần để đạt kết quả và/hoặc giá trị tốt nhất từ những thứ sản phẩm bạn mua. Ví dụ như hãng Airborne Express: “Tôi rèn sự am tường khách hàng với thành công lớn trong một thị trường cạnh tranh cao độ bằng cách kiên định bước tiếp để làm hài lòng các đối tượng khách hàng đã xác định sẵn”.

Việc một công ty chọn nguyên tắc giá trị nào để có thể trở thành hãng dẫn đầu sản xuất là tùy ý. Đó là kết quả của một cuộc điều tra và phân tích mở rộng của công ty và các thị trường của công ty đó. Cuốn sách *Phương thức dẫn đầu thị trường* sẽ chỉ bạn cách thực hiện được quá trình chọn lựa này.

Một điểm đáng được nhấn mạnh là: Chọn để theo đuổi một nguyên tắc giá trị không giống như chọn một mục tiêu chiến lược. Một nguyên tắc giá trị không thể được quy vào hoặc được hợp nhất với phương thức hoạt động thông thường của một công ty. Nó không phải là một kế hoạch marketing, một chiến lược PR, hay là cách thuyết phục các cổ đông. Việc chọn một nguyên tắc giá trị là việc làm trung tâm để định hướng các kế hoạch sau này và giúp các công ty ra quyết định, tô điểm cho toàn bộ công ty, từ năng lực cho đến văn hóa của công ty. Thực tế thì việc chọn lựa một nguyên tắc giá trị sẽ định rõ công ty nên làm gì và do đó xác định vị thế của công ty trên thị trường.

Trong cuốn *Phương thức dẫn đầu thị trường*, chúng tôi chỉ ra cách các công ty mang đến cho khách hàng mà họ đã lựa chọn để phục vụ, và các giá trị cải tiến không ngừng. Chúng tôi lý giải tại sao các hãng dẫn đầu thị trường cần phải trung thành với một quy tắc giá trị và bằng cách nào các công ty tự cơ cấu hóa để có thể thành công trong cuộc theo đuổi vị trí dẫn đầu này. Bằng cách này, một vài công ty thành công nhất thế giới có thể dẫn đầu trong lĩnh vực của họ. Cuốn sách này của chúng tôi là cuốn sách đầu tiên định nghĩa, hệ thống hóa và làm sáng tỏ các khía cạnh then chốt của các chiến lược quyết định đi đến thành công của họ.

Chúng tôi rút ra các bài học dựa trên kinh nghiệm khi làm việc với các công ty thật, đối mặt với các vấn đề thật và dựa vào các kết quả của một quá trình nghiên cứu toàn diện kéo dài ba năm về hơn 80 tập đoàn trong hơn 36 thị trường. Chúng tôi thu thập dữ liệu từ các công ty dẫn đầu thị trường cũng như các công ty gần đây đạt nhiều thành tích. Mục đích là để

giải thích cho sự thành công của một nhóm nào đó hoặc thất bại trong việc đạt được và giữ vững vị trí dẫn đầu của một nhóm khác.

Trong những chương sau đây, chúng tôi phân tích kỹ các phương pháp trọng yếu của những công ty đã theo đuổi một mô hình kinh doanh để đạt đến đỉnh cao. Sau đó chúng tôi trích dẫn những ví dụ về những suy nghĩ sắc cạnh nhất trong kinh doanh ngày nay. Những bước đột phá nào là bức tranh rõ nét về các loại công ty này, những công ty mà sau này sẽ là “ngôi sao sáng” và các chiến lược sẽ giúp đưa các công ty này tung cánh?

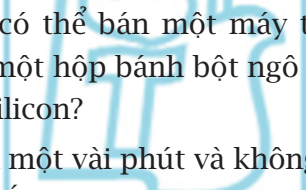
Nhiều ý tưởng rút ra từ cuốn *Phương thức dẫn đầu thị trường* sẽ làm bạn ngạc nhiên. Bởi vì chúng dường như khác với những khái niệm tiêu chuẩn hiện thời về cách định nghĩa khả năng cốt lõi và tái bố trí các phương thức kinh doanh của một công ty để đảm bảo tương lai cạnh tranh của nó. Sai lầm trong suy nghĩ này không bắt nguồn từ những nguyên tắc và thực tiễn của những khả năng cốt lõi và tái bố trí, những thứ được xem là phương pháp và công cụ tuyệt vời nhất. Sai lầm bắt nguồn từ giả thuyết rằng tất cả các ý tưởng đều là thứ mà các công ty đang gặp trục trặc về tài chính cần. Nhưng thật ra không phải như vậy. Dù có gặp trục trặc hay không, nếu một công ty sắp đạt đến và giữ vững địa vị thống trị thì trước tiên nó phải quyết định xem nó nên liềm lĩnh đầu tư ở đâu trên thị trường và loại giá trị nào nó có thể cung cấp cho khách hàng. Sau đó nó có thể xác định được những khả năng cốt lõi và tái bố trí các phương pháp để có thể xây dựng nên một mô hình kinh doanh mà hoàn thành công việc.

Trong cuốn sách này, chúng tôi sẽ lý giải tại sao các bạn phải lựa chọn một nguyên tắc giá trị trong môi trường cạnh tranh mới mẻ ngày nay; chúng tôi sẽ giúp các bạn chọn lựa chính xác; và chúng tôi sẽ đề cập chi tiết đến các phương tiện để thực hiện điều đó. Nói cách khác, chúng tôi sẽ làm mọi thứ nhưng sẽ không chọn lựa giúp bạn.

Bởi vì đó là việc của các bạn.

## CHƯƠNG 1

# THẤT BẠI NẾU KHÔNG CỐ GẮNG

- 
- Tại sao Casio có thể bán một máy tính với giá rẻ hơn Kellogg's bán một hộp bánh bột ngô nướng? Phải chăng ngô mắc hơn silicon?
  - Tại sao chỉ cần một vài phút và không cần giấy tờ để lấy hoặc trả lại chiếc xe bạn thuê tại Hertz's #1 Club Gold, trong khi đó bạn tốn gấp đôi thời gian và phải điền hàng đống giấy tờ để thuê phòng tại khách sạn Hilton? Phải chăng họ sợ bạn sẽ rinh mất căn phòng của khách sạn?
  - Tại sao bạn được người bán hàng vui vẻ, hoạt bát, và am tường của L.L. Bean đón tiếp qua điện thoại khi đặt hàng dựa trên catalogue, trong khi phải khó khăn lắm bạn mới gặp được người đại diện xác nhận bảo hiểm của Aetna sau khi trả hàng đồng tiền cho dịch vụ của họ? Phải chăng họ không biết rằng bạn có sự chọn lựa?
  - Tại sao Federal Express (FedEx) có thể “tuyệt đối, hoàn toàn” chuyển phát một gói hàng trong đêm, trong khi Delta, American, và United Airlines gặp rắc rối trong việc

giữ hành lý của bạn trên chuyến bay. Phải chăng họ nghĩ bạn không quan tâm đến chuyện đó?

- Tại sao Swatch có thể sản xuất một cái đồng hồ không đắt tiền và có thể chạy chính xác trong nhiều năm, trong khi Rolex không làm như vậy mà tính đắt hơn hàng trăm lần? Phải chăng Rolex không hiểu rằng tiêu chuẩn của sự tin cậy về chất lượng đồng hồ Thụy Sĩ đã thay đổi?
- Tại sao một cốc cà phê lớn được bán với giá 1 đôla tại Starbucks nhưng không phải tại phi trường, nơi bán nhân hiệu cà phê lâu năm Maxwell House của General Foods? Phải chăng công thức cà phê ngon là một bí mật?
- Tại sao bạn có thể mua một chương trình phần mềm hấp dẫn, thông minh để chơi game Sega, nhưng sau một thập kỷ trên thị trường, Lotus 1-2-3 về cơ bản vẫn giữ nguyên hình dáng, cảm giác và tính năng của phần mềm đó? Phải chăng Lotus tin tưởng rằng họ có thể ngủ trong vòng nguyệt quế mãi mãi?
- Tại sao Lands' End vẫn nhớ đơn đặt hàng cuối cùng của bạn và kích cỡ của các thành viên trong gia đình bạn, trong khi sau 10 năm làm thành viên, bạn vẫn bị American Express mời mọc tham gia. Phải chăng AmEx không biết bạn đã là khách hàng của họ?
- Tại sao bạn có thể được nhân viên của Home Depot kiên nhẫn giúp đỡ khi chọn lựa một gói đinh vít trị giá 2,70 đôla, trong khi đó bạn không nhận được bất cứ một lời tư vấn nào từ IBM khi mua một máy tính trị giá 2.700 đôla? Phải chăng IBM nghĩ rằng dịch vụ khách hàng làm tốn thời gian của họ?



Tại sao có những công ty làm cho mình mến họ, trong khi có một số công ty dường như không biết làm vừa lòng khách hàng? Phải chăng những người đi sau không thấy điều họ đang làm và không làm? Họ nghĩ rằng họ có thể duy trì tình trạng này trong bao lâu?

Không ai sáng sớm đi làm lại muốn bị thất bại. Nhưng trên thực tế, những nhà quản lý tại các công ty lớn lại chọn lựa thất bại. Phải chăng họ không thấy rằng thế giới đang thay đổi?

Ngày nay khách hàng mong muốn nhiều hơn những thứ họ đang có. Nếu họ chuộng giá rẻ, họ muốn giá phải rẻ hơn. Nếu họ chuộng tiện ích hoặc tốc độ khi mua một món hàng, họ muốn nó dễ sử dụng hơn và nhanh hơn nữa. Nếu họ tìm kiếm một kiểu mẫu tối tân, họ muốn món hàng phải tối tân hơn nữa. Nếu họ cần lời khuyên chuyên môn, họ muốn công ty đem lại cho họ lời khuyên sâu hơn, và dành cho họ nhiều thời gian hơn, để họ có cảm giác mình là khách hàng duy nhất.

Bất cứ điều gì khách hàng mong muốn ngày hôm nay, họ lại mong muốn nhiều hơn thế nữa. Đó chính xác là lý do tại sao những công ty như Kellogg, Kmart, Hilton, Aetna, American, United, Delta, Rolex, General Foods, Lotus, General Motors, và IBM đang trên đà tuột dốc. Một hoặc nhiều công ty trong thương trường đã nâng cao giá trị đem lại cho khách hàng bằng cách cải tiến sản phẩm, giảm giá thành, hoặc củng cố dịch vụ. Bằng cách nâng cao mức độ giá trị sản phẩm mà khách hàng mong muốn, những công ty hàng đầu đang lèo lái thị trường và hạ gục những đối thủ cạnh tranh. Những công ty không giữ được vị trí sẽ tuột dốc.

Những công ty hàng đầu ngày hôm nay nắm rõ cuộc chiến họ đang tham gia. Họ biết rằng họ cần phải xác định lại giá trị

bằng cách nâng cao kỳ vọng của khách hàng ở phần giá trị mà họ chọn làm nổi bật. Ví dụ như Casio và Wal-Mart đã đưa những sản phẩm quen thuộc lên một tầm cao mới. Hertz làm cho việc mượn một chiếc xe hơi dễ dàng như đón một chiếc taxi. L.L. Bean chứng minh rằng người trực điện thoại có thể thân thiện với bạn như một người hàng xóm tốt. Swatch đã viết lại khái niệm về đồng hồ Thụy Sĩ. Sega biến ý tưởng thành hiện thực. Lands' End cho các cá nhân thấy rằng họ không chỉ là những con số. Home Depot chứng tỏ rằng lời khuyên cũ nhưng bổ ích không đi theo cách của các loại mua bán, kinh doanh.

Nhưng hãy chờ đã. Những công ty này không hẳn tỏa sáng về mọi mặt. Wal-Mart không kinh doanh thời trang cao cấp. Bean không bán trang phục với giá thấp nhất có thể. Starbucks không pha một ly cà phê nhanh hơn hay tiện hơn các chỗ khác. Sở dĩ những công ty này phát đạt vì họ tỏa sáng ở những khía cạnh khách hàng quan tâm đến nhiều nhất. Họ đã và đang mài giũa ít nhất một thành phần giá trị lên đến mức độ xuất sắc khiến những đối thủ cạnh tranh phải hổ thẹn.

### **Giá cả phải phù hợp**

Giá thành là một trong những thành phần mang lại giá trị sản phẩm. Cách đây không lâu, nhiều công ty nâng giá thành theo phản xạ. Quy tắc thông thường: Khi chi phí leo thang, thì phải nâng giá thành lên để bảo vệ số dư và lợi nhuận. Ngày nay nguyên tắc là: Giảm giá thành vào buổi chiều hôm nay và giảm thêm nữa vào ngày mai. Khó khăn đỉnh điểm của nhu cầu về giá cả là các doanh nghiệp đã nắm giữ được chi phí.

Thật đáng tiếc cho Mercedes Benz. Họ xây dựng hình ảnh về sản phẩm chất lượng cao, hoạt động tốt nhưng lại bị lấn lướt bởi những công ty như Lexus và Infiniti. Mercedes đã chuyển một số bộ phận sang Hàn Quốc và Mexico, và đang lên kế hoạch tiêu nửa tỉ đôla cho một nhà xưởng sản xuất xe tải nhỏ Tây Ban Nha. Những chuyển động đó sẽ giữ cho Mercedes Benz vẫn ở trong thị trường xe hơi sang trọng, nhưng họ chỉ mới ở vạch xuất phát.

Thật đáng tiếc cho Boeing khi đã đặt cược danh tiếng của họ vào thiết kế sản phẩm. Cùng với việc Airbus đang lo lắng về thị phần của mình và những hãng hàng không dân dụng “gầy mòn” đã quá nghèo nàn để sản xuất ra những chiếc máy bay đỉnh cao, Boeing đang hợp lý hóa quá trình hoạt động của mình. Ngài CEO của Boeing, Frank Shrontz, sau khi tham khảo ý kiến từ GM và IBM, đã cảnh báo: “Điều đó có thể xảy ra cho chúng ta, nếu chúng ta không thay đổi cách hoạt động.” Được sự hướng dẫn của các thành viên đầy năng lực trong ban điều hành, Boeing hy vọng sẽ giảm 25% chi phí trong vòng vài năm tới.

Thật đáng tiếc cho Coca-Cola và Nabisco. Các đối thủ có nhãn hiệu tư nhân với giá thành từ 30-40% thấp hơn, đang chiếm dần thị phần của các công ty lớn này. Nhãn hàng The President’s Choice của Loblaw, chuỗi siêu thị của Canada, đang chiếm 55% Cola bán được tại các cửa hàng của họ và bán hàng trong chuỗi các cửa hàng khắp nước Mỹ như D’Agostino và Star Market. Bánh khoai tây sôcôla của Loblaw đang quật ngã Nabisco’s Chips Ahoy, một nhãn hiệu hàng đầu lâu năm. Loblaw định giá thấp hơn Nabisco và bánh của họ được làm với bơ nguyên chất và 38% sôcôla. Nabisco thêm bơ thực vật,

và chỉ có 24% sôcôla. Ahoy, Nabisco. Khách hàng của bạn không cần bằng MBA để thưởng thức sự khác biệt.

Quá nhiều danh tiếng, nhãn hiệu, hoặc bằng sáng chế cần thiết đã nỗ lực để bảo vệ giá thành. Tại nhiều thị trường, con đường duy nhất để cải thiện giá trị cho khách hàng là giảm giá thành. Nếu bạn không bắt đầu suy nghĩ về việc giảm giá tối đa thì bạn sẽ phải trả giá cho điều đó sau này.

### **Mua thời gian**

Thời gian là một thành phần khác mang lại giá trị sản phẩm. Một thập kỷ với những tiến bộ khoa học kỹ thuật đã xác định lại giá trị của thời gian, và xây dựng lại sự kỳ vọng của khách hàng. Khách hàng ngày nay sẽ trừng phạt những nhà cung cấp đã phung phí thời gian của họ vì sự chậm trễ, sơ suất, hay bất tiện.

Sự chậm trễ làm cho khách hàng bực mình. Họ mệt mỏi vì phải chờ đợi dịch vụ. Họ đã quen phong cách sống với thức ăn nhanh, lái xe qua màn đêm từ lâu. Thậm chí bây giờ họ thấy điều đó vẫn còn khá chậm. Khách hàng ngày nay đòi hỏi hoạt động kinh doanh được chuyên chở qua đường hàng không, diễn ra trực tuyến và nhanh chóng. “Sắp có” không còn là câu trả lời mà khách hàng mong muốn nghe khi họ hỏi “Khi nào?”. Họ tính thời gian của câu trả lời như thước đo của giá trị quyết định. Sự chi phối của họ đối với thương trường: Luôn luôn rút ngắn thời gian giữa nhu cầu và khi nào bạn đáp ứng nhu cầu đó.

Một số nhà bán lẻ đã thức tỉnh quá muộn màng để nhận ra khách hàng nóng nảy chờ đợi tại quầy thu ngân. Nếu người quản lý không chính đốn, khách hàng sẽ tự đến những nơi khác

mua hàng. Những chuỗi siêu thị như Kroger, A&P, ShopRite, và Publix đang thử nghiệm phương thức khách hàng tự tính tiền tại quầy thu ngân bằng cách quét sản phẩm qua máy và trả tiền bằng thẻ tín dụng. Chắc chắn rằng một số khách hàng sẽ nhớ những gương mặt của những nhân viên thu ngân. Một số ngần ngại thực hiện công việc một mình. Nhưng tin chắc rằng nhiều người sẽ sử dụng cách đó để tiết kiệm thời gian.

Mọi người đều có lần sai lầm. Điều đó có nghĩa là họ đã từng phạm sai lầm. Nhưng khách hàng càng coi trọng thời gian của họ, họ càng khó tha thứ cho sai phạm. Sản phẩm và dịch vụ càng trở nên ít sai sót thì sự kỳ vọng của khách càng cao. Khách hàng đang hài lòng với những công ty như Federal Express. Dịch vụ của FedEx là một ví dụ sáng giá cho những việc có thể xảy ra, và vì thế, họ có thể đòi hỏi những gì khách hàng cảm nhận. Họ xem những dịch vụ hoàn mỹ như một tiêu chuẩn, chứ không phải sự trông chờ. Họ được những công ty như L.L. Bean và Lands' End nuông chiều bởi những công ty này luôn hướng tới dịch vụ không khiếm khuyết. Họ tin rằng không có lý do nào làm hỏng một đơn đặt hàng từ khách hàng. Những nhà cung cấp đáng tội nghiệp không theo kịp những kỳ vọng đó thì khách hàng của họ sẽ bỏ đi và bắt họ phải trả giá cho phong cách làm việc cẩu thả. Wal-Mart là một ví dụ. Họ bắt những nhà cung cấp phải bồi thường cho chi phí của những sai phạm thông thường như hóa đơn sai, vận chuyển không đầy đủ, và vận chuyển trễ hẹn.

Những bất tiện làm khách hàng mất kiên nhẫn. Nếu một công ty không đơn giản hóa việc kinh doanh thì công ty khác sẽ làm. Sẵn sàng bất kể ngày đêm như rút tiền tự động cho phép bạn sử dụng tiền của mình vào bất cứ lúc nào, bất cứ

nơi nào, ở đất nước này hay ở nước ngoài đang đặt nền tảng cho tốc độ. Charles Schwab và AT&T kiểm soát kinh doanh theo hướng thuận lợi nhất về thời gian cho khách hàng, chứ không chỉ cho riêng công ty.

Ngày nay, các công ty phải đem lại dịch vụ cho khách hàng. Đơn đặt hàng qua thư đang tăng nhanh chóng đã thành công trong việc bán những sản phẩm công nghệ cao qua điện thoại như máy vi tính. Các cơ sở về cửa kính xe hơi thay kính chắn gió xe ở mọi nơi khách hàng đậu xe. Không chỉ nơi bán pizza mà ngay cả các nhà hàng đều phải giao hàng đến tận nơi làm việc hoặc gia đình của khách hàng. Các nhà quản lý của những ngành nghề khác có đang theo dõi điều đó không? Những cơ sở sửa chữa xe hơi và thay dầu nhớt đã sẵn sàng hành động theo các cơ sở cửa kính xe chưa? Nếu ngành kinh doanh pizza có thể giao hai chai nước giải khát và một bánh pizza với giá 8 đôla tại nhà bạn thì tại sao một số chỗ không thể vận chuyển hàng hóa đến nhà bạn?

Khách hàng đang đòi lại thời gian mà những giao dịch trước kia đã lấy mất của họ. Nếu công ty không để cho khách hàng cảm nhận thời gian giao dịch tiện lợi, nếu đó không phải là một phần của những gì họ đang bán, thì khách hàng sẽ chọn nơi khác nhanh hơn.

### **Mong chờ hơn thế**

Dịch vụ cao cấp là một thành phần khác mang lại giá trị sản phẩm. Cách đây không lâu, chỉ những khách hàng đặc biệt mới được hưởng những ưu đãi. Nhưng ngày nay, những gì đặc biệt trở nên bình thường. Những thứ một thời là dịch

vụ cao cấp: tốc độ, hoàn mỹ, và nhiệt tình giờ đã trở nên bình thường. Khách hàng ngày nay hy vọng những nhà cung cấp có thể vượt qua mong đợi của họ. Dịch vụ đặc biệt đang được định nghĩa lại.

IBM và DEC thấy rằng rất nhiều khách hàng không chỉ đơn thuần muốn mua trang thiết bị. Họ muốn mua dịch vụ từ nhà cung cấp: thiết kế, xây dựng, lắp đặt, hoạt động, nâng cấp và sửa chữa toàn bộ hệ thống máy tính. Đôi khi họ muốn được cung ứng toàn bộ các giải pháp. Nếu đó không phải là những gì họ chọn thì họ sẽ tìm đến những công ty như EDS và CSC, nơi cung cấp dịch vụ trọn gói. Khi chọn dịch vụ vận chuyển, khách hàng không chỉ muốn giá thành thấp mà còn muốn sự bảo đảm an toàn từ dịch vụ. Những công ty như Roadway Logistics Systems và Consolidated Freight đã đáp ứng nhu cầu đó. Yellow Freight đang theo đuổi mục tiêu đó vì nguy cơ mất đi một số khách hàng thân thiết. Về phương diện bán lẻ, khách hàng mong muốn nhiều hơn là giá rẻ và hoạt động đơn giản, đó là thế mạnh của những nhà bán lẻ. Nordstrom và Home Depot đang chứng minh rằng khách hàng cũng coi trọng những lời tư vấn trong việc mua hàng.

### **Hàng hóa chưa tốt lắm**

Một trong những thành phần mang lại giá trị của sản phẩm là chất lượng. Trong những năm vừa qua, chất lượng là những gì bạn cho thêm vào sản phẩm. Bây giờ, đó là điều phải có trong tất cả các sản phẩm. Chất lượng là tiêu chuẩn hàng đầu để đưa sản phẩm vào thị trường. Thiếu đi chất lượng, sản phẩm của bạn sẽ không được chấp nhận vào cuộc chơi.

Đối với nhiều người, chất lượng đi liền với những đặc tính mới. Đã có thời gian bạn cho thêm một cái chuông hay một cái còi vào món hàng cũ và gọi đó là sự cải tiến. Ngày hôm nay, nếu bạn không đưa sản phẩm theo kịp công nghệ mới nhất, không ai muốn mua nó. Trong nửa đầu thế kỷ XX, các nhà nhiếp ảnh chuyên nghiệp và nghiệp dư đã bình chọn máy ảnh và ống kính của Đức mang tính năng vượt trội và phổ biến nhất. Vào những năm 1950, một công ty Nhật Bản bỗng nhiên xuất hiện với những ống kính làm từ đất hiếm. Đó là công ty Nikkon. Sản phẩm mới của Nikkon gây ngạc nhiên cho những nhiếp ảnh gia khắp mọi nơi và nhanh chóng làm tăng sản lượng bán ra của công ty. Các công ty Nhật Bản đã tiên phong trong máy ảnh có đơn kính phản xạ, thiết bị tiêu chuẩn trong nghệ thuật nhiếp ảnh 35mm, cũng như những cải tiến khác ví dụ như tự canh tiêu điểm. Với những tính năng mới được tung ra thị trường một cách liên tục, các công ty Nhật Bản này đã qua mặt tất cả đối thủ cạnh tranh nước ngoài khiến cho sự cạnh tranh chỉ còn xảy ra giữa các công ty Nhật Bản với nhau.

Khả năng sản xuất ra những sản phẩm chất lượng cao, giá rẻ mà thị trường chưa từng có trước đó là điểm mấu chốt cho sự phát triển của các tập đoàn Nhật Bản. Trong vòng tám năm nay, Canon, Honda, và NEC đã tăng trưởng một cách kỳ diệu: 200-300%. Làm cách nào họ đạt được điều đó? Họ tạo ra cho thị trường những sản phẩm tốt hơn so với các đối thủ. Cho đến thời điểm gần đây, Kodak là công ty hàng đầu trên thế giới về phim thì hôm nay đã bị Fuji đuổi theo sát nút. Không ai nghĩ rằng điều đó có thể xảy ra.

Tuy nhiên, một số công ty không bao giờ hiểu được giá trị của chất lượng. Họ không những từ chối cải tiến sản phẩm, mà



còn giảm giá trị sản phẩm và đang gánh chịu nhiều hậu quả. Kraft General Foods đã lấy đi những khách hàng của cà phê Maxwell House. Những khách thân thiết của Maxwell House cũng dần dần rời bỏ công ty này.

### **Thế giới mới trong cạnh tranh**

Bốn giả thuyết dẫn đến sự thành công trong kinh doanh ngày nay là:

- Các công ty không còn khả năng nâng giá thành vì chi phí tăng cao. Họ cần phải tìm cách giảm chi phí để tăng cao sự kỳ vọng từ khách hàng.
- Các công ty không còn khả năng hướng tới cung cấp những dịch vụ không gây rắc rối. Các khách hàng của họ kỳ vọng những chức năng tự nhiên, hoàn hảo và nhanh chóng từ một ngành công nghiệp và cũng muốn điều đó từ những ngành khác.
- Các công ty không còn khả năng cho rằng chỉ cần đưa ra một dịch vụ cơ bản tốt là đủ. Khách hàng kỳ vọng dịch vụ cao cấp và luôn nâng cao tiêu chuẩn của họ.
- Các công ty không còn khả năng thỏa hiệp về chất lượng và tính năng của sản phẩm. Họ cần phải xây dựng sản phẩm chất lượng cao chứa đựng các tiến bộ khoa học kỹ thuật mới nhất.

Trong quan hệ người bán - khách hàng, tình thế đã đảo ngược: người bán là nô bộc, khách hàng là thượng đế. Hãy nhìn

vào nền công nghiệp máy tính làm ví dụ. Khi máy vi tính vừa xuất hiện, thị trường tiêu thụ vẫn còn nhiều tiềm năng cho các công ty mới. Tuy nhiên buổi tiệc chóng tàn khi các khách hàng nhận thấy rằng đa số các công ty sử dụng cùng một công nghệ được cung cấp bởi những công ty cung cấp sản phẩm hàng đầu như Intel, Microsoft, và Seagate. Khách hàng luôn kỳ vọng nhiều hơn và luôn yêu cầu được cư xử tốt hơn.

Ngày nay, các công ty sản xuất máy vi tính đã cung cấp các dịch vụ như đường dây nóng miễn cước, dịch vụ trực tuyến, hệ thống máy fax tự động trả lời, phân phối các bộ phận thay thế suốt đêm nhanh chóng. Tại sao? Bởi vì dù nhà cung cấp bán một máy vi tính để bàn trị giá 2.500 đôla hay một phần mềm trị giá 25 đôla, khách hàng luôn kỳ vọng nhà cung cấp phải đáp ứng được nhu cầu đòi hỏi liên tục của họ.

Nếu công ty sản xuất máy vi tính không thể giải thích một cách đơn giản và rõ ràng các tính năng của máy vi tính họ sản xuất, sự vượt trội của nó so với thế hệ máy vi tính đời trước, thì các công ty đó tốt hơn hết nên rời bỏ cuộc chơi. Khách hàng biết rõ những gì họ muốn, bao nhiêu họ có thể trả cho món hàng, và câu trả lời nào mà họ muốn nghe khi có sự cố xảy ra.

Ngay cả người khổng lồ IBM cũng phải học bài học đó. Họ đã ngủ quên trong chiến thắng và quên rằng khách hàng đang thay đổi từ ngây thơ sang khôn ngoan. Vào năm 1992, Big Blue trở lỗi dậy. Họ trang thiết bị lại hoàn toàn dòng máy vi tính để đáp ứng nhu cầu khách hàng. Họ giảm giá thành, kéo dài thời gian bảo hành, và tuyển các nhà đại diện khách hàng từ IBM sang để khắc phục các sự cố cho khách hàng thông qua đường dây nóng hoạt động 24h/ngày.

Tuy nhiên IBM vẫn đuổi kịp yêu cầu ngày càng tăng cao của khách hàng. Những nhà lãnh đạo thị trường nhỏ hơn, khéo léo hơn đã quá nuông chiều khách hàng. Dell Computer, hãng máy tính tiên phong trong lĩnh vực bán hàng trực tiếp đã chấm dứt nỗi ám ảnh máy vi tính bằng cách cung cấp cho khách hàng các hỗ trợ mới toanh và dễ sử dụng. Họ khởi xướng hỗ trợ kỹ thuật trực tiếp từ nhà sản xuất, ví dụ như vận chuyển bộ phận thay thế ngay tức thì và cung cấp hỗ trợ thông qua điện thoại. Trong lúc đó thì Compaq Computer đang nuôi dưỡng mối quan hệ trực tiếp với các quản lý công nghệ thông tin của các nhà cung cấp trung gian. Chương trình trí thông minh nhân tạo QuickSource do Inference Corporation tạo ra được chuyển phát chung với hệ thống máy in mới của Compaq đã giữ lại khách hàng cho Compaq, giúp hãng vượt qua những khó khăn. Không thể làm gì hơn thế.

Đối với khách hàng, cạnh tranh là một mối lợi cho họ. Đối với các đối thủ với nhau, đó là lời nhắc nhở rằng hãng nào đang nắm quyền trên thương trường.

### **Con đường dẫn đến thất bại**

Tất cả những điều nói ở trên dẫn chúng ta trở về câu hỏi đầu tiên: Tại sao có một số công ty hành động như thế họ mù quáng? Tại sao họ cứ cung cấp cho khách hàng giá trị kém?

Lý do chính đó là những mối đe dọa họ phải đối mặt thường quá giống nhau. Họ đã phải trải qua những tình huống cực kỳ khó khăn khiến cho những thay đổi, thử thách, khủng hoảng trở nên quen thuộc. Mặc dù sử dụng những phương pháp cũ

kỹ nhưng sự lèo lái bởi những cánh tay vững vàng trước đây đã giúp họ vượt qua cơn giông bão. Thế thì tại sao bây giờ họ nên lo lắng?

Bạn có bao giờ nghe những sự lý giải tương tự sau đây xung quanh công ty của bạn?:

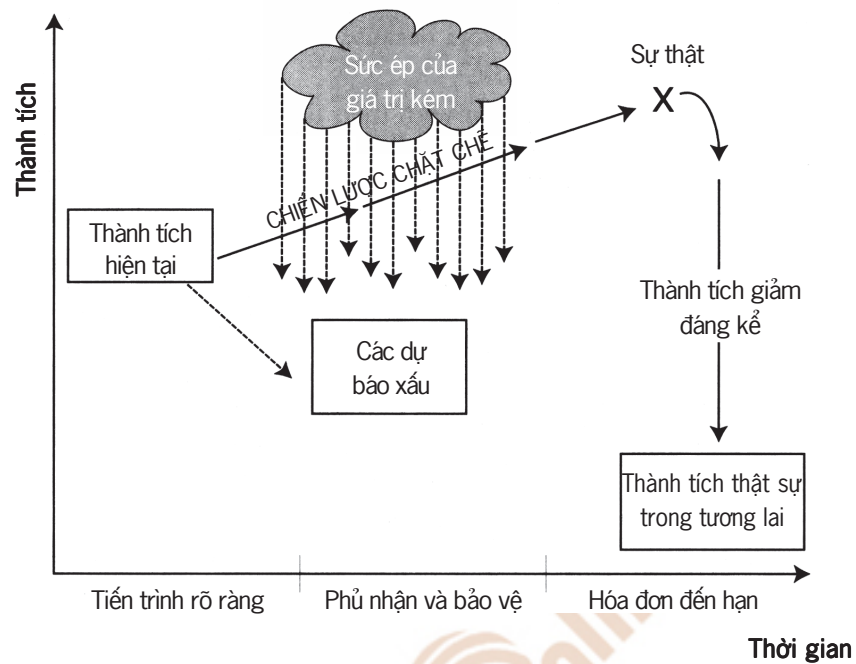
- “Dịch vụ mà đối thủ của chúng ta đang cung cấp không hẳn tốt lắm, vì nó không bao gồm những tính năng mà chúng ta cung cấp.” Đó là những gì mà American Airlines nói về Southwest Airlines về chính sách không cung cấp thức ăn, không hành lý gửi và không có chuyến bay dài.
- “Đó là một thị trường tốt, nhưng không phải là đối tượng khách hàng mà chúng ta nhắm tới.” GM, Ford, và Chrysler không để ý tới Toyota bởi vì hãng này thâm nhập thị trường xe hơi rẻ tiền ít tiềm năng.
- “Chắc chắn là họ sẽ làm phương hại cho chúng ta với lợi thế không công bằng của họ. Nhưng chúng ta có thể làm được những gì?” Đó là cách mà ngành thép của Mỹ trao cả thị trường thép rộng lớn của Mỹ cho các nhà sản xuất Nhật Bản.
- “Những nguyên tắc chúng ta đưa ra luôn đúng trước đó.” Đó là lời giải thích vì sao American Express tính các chủ nhà hàng và thương gia phí mắc hơn những nhà phát hành thẻ khác trước khi họ bị Boston Revolution quật ngã.
- “Những khách hàng đó thật là một gánh nặng và không hề sinh lợi nhuận. Tốt nhất là chúng ta nên loại bỏ họ.” Đó là lý do vì sao các công ty sản xuất tivi của Mỹ bỏ qua thị trường tivi trắng đen. Và chúng ta đã biết phần còn lại của câu chuyện.

Dĩ nhiên cuối cùng chúng ta không thể bỏ qua những yếu tố dẫn đến thất bại. Khi tăng trưởng ngừng và mức bảo chứng bị co lại, khách hàng sẽ bỏ đi. Lợi nhuận trượt dốc dẫn đến sự rơi tự do, rối loạn trong quản lý. Để khắc phục sự cố và đưa hoạt động về quy củ, hàng loạt điều chỉnh tức thời được đưa ra. Một số hành động mà chúng ta đều được chứng kiến đó là:

- Giảm giá có chọn lọc để hãm lại việc kinh doanh bất đầu trượt dốc.
- Đưa ra quảng cáo, các điều khoản, giá cả, khuyến mãi mới để làm xáo trộn và che phủ thị trường.
- Tăng cường dịch vụ khách hàng bằng cách bổ sung thêm nhân viên để giải quyết sự cố và đốc thúc nếu như giao hàng trễ. Nhưng thật ra đó chỉ là cách làm màu mè phủ lên trên quy trình phục vụ cơ bản cho những sự cố.
- Trì hoãn đầu tư vốn và điều chỉnh bản báo cáo tài chính để làm cho bản báo cáo hàng quý trở nên rõ ràng hơn.
- Giới thiệu “sản phẩm mới với cải tiến mới” ở hình dáng bên ngoài để nâng cao sức mua.

Những hành động quen thuộc đó chẳng qua là cách thức giả dối để che đậy sự tuột dốc của một công ty trong mắt khách hàng. Những hành động đó chỉ là cách khắc phục phần ngọn chứ không phải phần gốc của vấn đề.

Hình 1 chỉ ra con đường dẫn đến thất bại mà rất nhiều những công ty mạnh đã vấp phải trong hơn mười năm qua.



Hình 1: CON ĐƯỜNG DẪN ĐẾN THẤT BẠI

Những điều cần làm là cải tổ bộ máy hoạt động để xây dựng lại vị trí của công ty trong mắt khách hàng. Đội ngũ quản lý thường thích thú đứng xem những đám cháy mà quên rằng căn nhà của họ cũng đang cháy. Họ thất bại trong việc đổi mới để theo kịp đối thủ. Thông thường, họ không có các kỹ năng. Đám cháy chính kết tụ ở nhiều công ty bắt nguồn từ khâu sản xuất đầy các phương pháp hoạt động kinh doanh nhưng lại có ít kinh nghiệm để biến đổi một phương pháp.

Điều làm suy yếu các đội ngũ quản lý là họ không hẳn là một nhóm với nhau mà là một hội đồng. Những thành viên

trong cùng một nhóm thì cùng hướng tới mục tiêu chung chiếm lĩnh thị trường. Trong khi đó những thành viên của một hội đồng thì đại diện cho nhiều chức năng khác nhau và cùng hành động để bảo vệ quyền lợi và vị trí của họ. Đó là cái mà ta gọi là “hiệu ứng ống khói”. Nếu đội ngũ quản lý hoạt động bền vững thì hội đồng hoạt động hiệu quả. Nhưng trong thời kỳ căng thẳng và đầy những thay đổi, hội đồng có khuynh hướng xem xét lại những vấn đề cốt lõi vì cách giải quyết những vấn đề đó sẽ làm thay đổi sự cân bằng của quyền lực và tầm ảnh hưởng. Một vài nhà quản lý cho phép nhờ những người khác đấu tranh để giữ vị trí đáng thèm muốn của họ trong hệ thống cấp bậc trong công ty.

Vì vậy hội đồng quản lý luôn dễ dàng nhớ đến thành công, đã sử dụng những thủ thuật quen thuộc đó để làm sáng lên hoạt động ngắn hạn. Họ sử dụng những tấm bình phong, trò thủ thuật để điều chỉnh lợi nhuận tăng lên trong mô hình hoạt động chỉ thích hợp trong thị trường luôn bền vững.

Nhưng ở một thị trường mà khách hàng nắm quyền lực, kỳ vọng về giá trị ngày một tăng nhanh, và kẻ thống lĩnh thị trường ngày hôm nay có thể bị bỏ lại phía sau vào ngày mai, các thủ thuật đó chẳng những không có tác dụng mà còn làm cho tình thế trở nên tồi tệ hơn. Thứ nhất, nó đưa đội ngũ quản lý vào thế giới ảo tưởng, nơi mà họ tưởng rằng họ đã giải quyết xong vấn đề. Chi phí cho cơ hội mất đi cho những phụ trội này là khổng lồ.

Thứ hai, những thứ phụ trội này càng làm cho mô hình hoạt động kém trở nên phức tạp hơn. Khi đến thời kỳ chỉnh đốn lại mô hình, vị trí bắt đầu thay đổi trở nên phức tạp hơn nhiều. Vấn đề cơ bản trở nên phức tạp trong một tổ chức rắc rối.

Không biết bao nhiêu lần chúng ta được nghe câu chuyện về những giám đốc điều hành bị đuổi khỏi công ty chỉ vì thay đổi cơ chế? Chúng ta nghe những câu chuyện tương tự từ những công ty như DEC và IBM, Kodak và Westinghouse, General Motors và Eli Lilly, American Express and Steelcase. Tất cả các công ty này đều dùng đến những biện pháp lễ nghi công khai của các giám đốc điều hành cấp cao: Họ sa thải các CEO của mình và đang phải đau đớn vì thay đổi cơ chế. Một số công ty sẽ làm chuyện này. Một số khác dĩ nhiên sẽ không làm như thế.

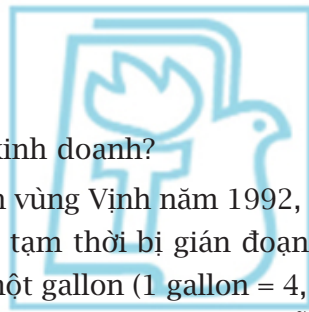
Điều cần làm để đáp lại cuộc cạnh tranh mới là làm việc tập trung và có phương pháp để tạo ra những giá trị vô song, xây dựng mô hình hoạt động, và duy trì nó xuyên suốt các quá trình biến đổi và cải tạo không ngừng.

ThuvienOnline



## CHƯƠNG 2

# NHỮNG QUY TẮC MỚI TRONG CẠNH TRANH



Làm thế nào để kinh doanh?

Trong chiến tranh vùng Vịnh năm 1992, khi nguồn cung cấp dầu từ Trung Đông tạm thời bị gián đoạn, giá xăng dầu tăng từ 10 đến 15 cent một gallon (1 gallon = 4,5 lít) tại hầu hết các trạm xăng dầu. Nhưng có một công ty vẫn giữ giá dầu thấp. Trạm xăng dầu của công ty đó ở Chicago vẫn tính giá thấp hơn 10 cent cho một gallon xăng so với các công ty khác. Bằng cách không tăng giá, công ty đó thu được mười triệu đôla tiền lời.

Hoặc, câu chuyện này thì sao?

Tại tầng ba của trụ sở chính một công ty sản xuất hàng điện tử, các nhà tiếp thị đang hoạch định chiến lược quảng bá phung phí cho sản phẩm máy quay phim mini mới ra. Họ hy vọng sản phẩm này sẽ trở thành sản phẩm bán chạy nhất của công ty. Nếu những gì họ dự đoán là đúng thì sản phẩm máy quay phim mini này sẽ mang lại lợi nhuận đáng kể nhất trong lịch sử của công ty trên một dòng sản phẩm. Cũng lúc đó, tại tầng

bảy, tám, chín và mười hai, bốn nhóm khác đang cạnh tranh với nhau để cải tiến máy quay phim mini tốt hơn với mục tiêu tung ra một loại máy mới tân tiến hơn.

Hay là câu chuyện này?

Một người trong đội ngũ bán hàng của một cửa hàng bán đồ trang trí nội thất gọi điện cho một khách hàng để hỏi xem chiếc quạt trần ông ta mua tuần trước chạy có tốt không. ‘Rất tốt,’ người khách hàng trả lời. ‘Thật tuyệt,’ người bán hàng đáp. Sau đó anh ta hỏi người khách hàng rằng cửa hàng có thể giúp gì khác nữa không. Người khách hàng báo công tắc điện trong phòng ăn không hoạt động nữa. Người bán hàng đáp rằng trên đường về nhà, anh ta sẽ đem một cái mới đến nhà ông và sẽ hướng dẫn ông cách lắp đặt. Giá tổng cộng: 6,71 đôla. Lợi nhuận của công ty, chưa kể chi phí cơ hội của người bán hàng: con số không. Thật ra lại là lỗ.

Trong các câu chuyện kể trên liệu có câu chuyện nào gợi cho bạn những cách thông minh để sinh lợi cho một công ty? Trên thực tế là tất cả các câu chuyện trên hướng tới mục tiêu đó và những công ty như Atlantic Richfield Company (Arco), Sony, và Home Depot đều là những công ty hàng đầu thực thụ trên thị trường. Hãy nhìn vào các con số sau:

- Trong năm năm trở lại đây, Arco đã thu lại được trung bình 20% vốn cổ phần, hơn ba lần vốn cổ phần trung bình của ngành công nghiệp dầu khí.
- Sony vượt trội đối thủ của họ trong hầu hết các lĩnh vực tài chính. Trong năm năm vừa qua, mức tăng doanh thu hàng năm là 29%, so với 14% mức tăng doanh thu của các

đối thủ. Doanh thu từ vốn cổ phần hàng năm trong cùng kỳ của Sony đã qua mặt các công ty sản xuất hàng điện tử khác.

- Trong năm năm vừa qua, mức tăng doanh thu hàng năm của Home Depot là 37%, xấp xỉ gấp ba trung bình của ngành công nghiệp đồ trang trí nội thất. Suất sinh lợi trên vốn cổ phần trong cùng kỳ là 26%, hơn hai lần mức trung bình của ngành.

Các công ty trên không chỉ hoạt động tốt hơn đối thủ một chút mà bỏ xa các đối thủ. Vì vậy nếu hành động nào đó của họ có khác thường với học thuyết kinh tế, đó có thể là một học thuyết mà ta cần xem xét tới.

Bây giờ chúng ta hãy xem xét nguồn gốc của các ví dụ đưa ra. Vì Arco sản xuất dầu thô tại North Slope Alaska, nên xung đột Trung Đông không thể nào đe dọa được việc sản xuất dầu của công ty. Dĩ nhiên là Arco có thể gặt được của trời cho. Nhưng bằng cách không tăng giá dầu, Arco đã khẳng định lại với khách hàng về lời cam kết là công ty dẫn đầu về giá thấp và ngay sau khi công ty thông báo giá cả ổn định, doanh thu đã tăng 20% chỉ trong một đêm. Hơn nữa, bằng cách giữ giá thành, Arco đã tránh được cám dỗ của việc nới lỏng quy tắc giá thành của mình.

Sản phẩm máy quay phim mini đầu tiên của Sony đã trở thành dòng sản phẩm thành công nhất trong thị trường thiết bị điện tử gia dụng. Mặc dù sản phẩm thành công nhưng Sony biết rằng một sản phẩm mới nhỏ gọn hơn, nhẹ hơn và dễ sử dụng hơn sắp ra đời. Công ty không muốn thấy các công ty

khác như Panasonic hay Canon đứng ngang hàng trong dòng sản phẩm này. Vì thế Sony đã làm cho sản phẩm máy quay phim mini đầu tiên của hãng trở nên lỗi thời trước khi thu được đồng lợi nhuận cuối cùng từ sản phẩm đó. Điều đó thu được hai lợi ích: quảng cáo được tiếng tăm của công ty trên thương trường như một nhà cải cách sản phẩm và hoàn thiện khả năng đổi mới của công ty.

Nhân viên bán hàng của Home Depot gọi điện thoại cho khách hàng đã mua chiếc quạt trần vì ông ta sống trong khu dân cư sang trọng với những ngôi nhà lâu đời. Cuộc điện thoại đó có thể mang tới cho Home Depot nhiều khách hàng trung thành. Những khách hàng này có thể mua nhiều đồ nội thất và đồ tu sửa trong vòng vài năm tới. Tổn thất trong việc bán công tắc điện chỉ là cái lật vạt để thiết lập mối quan hệ bền vững lâu dài.

Cả ba công ty trên đều rất thành công. Và cả ba đều đang bán một thứ giá trị hơn cái mà chúng ta thấy trước mắt. Đó chính là giá trị của khách hàng. Đó không phải là một nguyên tắc giá trị tầm thường mà là một giá trị cao cấp. Và đó không chỉ là giá trị cao cấp mà là giá trị đỉnh cao không ngừng được cải thiện.

Giá trị cao cấp của Arco nằm ở cam đoan với khách hàng rằng hôm nay và ngày mai, họ sẽ không tìm được giá rẻ hơn ở bất cứ chỗ nào khác. Đối với Sony, giá trị cao cấp không chỉ tập trung vào mặt hàng máy quay phim mà còn củng cố lòng tin của khách hàng rằng bất cứ thứ gì họ mua từ Sony đều tiêu biểu cho sự tối tân. Đối với Home Depot, giá trị cao cấp nằm ở lời tư vấn hữu ích và dịch vụ cung cấp ở đẳng cấp cao.

Bằng cách đem lại giá trị cao cấp, mỗi công ty trên đã thay đổi kỳ vọng nơi khách hàng. Trong thực tế, những công ty này đều trở thành các công ty hàng đầu trong thị trường. Vị trí họ có được không phải bằng cách đáp ứng quan niệm lỗi thời về giá trị, mà bằng cách đưa công ty họ kiểm soát một giá trị trong dãy giá trị. Họ không cố gắng để trở thành người xuất sắc nhất trong mọi lĩnh vực. Họ tin vào ba chân lý tiêu biểu cho thế giới cạnh tranh mới:

- Khách hàng thuộc các tầng lớp khác nhau có những nhu cầu khác nhau. Bạn không thể hy vọng trở thành người xuất sắc nhất trong mọi lĩnh vực nên bạn cần phải chọn đối tượng khách hàng và thu hẹp trọng tâm giá trị.
- Khi giá trị chuẩn tăng, kỳ vọng của khách hàng tăng nên để giữ vững vị trí dẫn đầu, bạn phải tiến lên phía trước.
- Để sản xuất ra một giá trị riêng biệt ở đẳng cấp không ai sánh bằng, chúng ta cần một guồng máy hoạt động hiệu quả được thiết kế đặc biệt để phục vụ cho giá trị đó.

### **Những đối tượng khách hàng khác nhau đòi hỏi các loại giá trị khác nhau**

Chúng ta hãy xác định giá trị khách hàng một cách chính xác hơn. Xét cho cùng, Arco, Sony và Home Depot đem đến giá trị cho khách hàng dưới nhiều hình thức khác nhau. Giá trị khách hàng được tính bằng tổng lợi ích trừ cho chi phí khách hàng gánh phải khi mua một món hàng hay dịch vụ. Hình 2 thể hiện ma trận đơn giản minh họa những yếu tố của giá trị.

Chi phí bao gồm tiền phải trả cho sản phẩm và bảo dưỡng, và thời gian mất đi do chậm trễ, sai sót và những bất tiện có thể xảy ra. Cả chi phí hữu hình và vô hình đều làm giảm đi giá trị. Lợi nhuận thu được từ sản phẩm đã tạo nên giá trị trên phạm vi sản phẩm có những tính năng có thể nâng cao sự thể hiện hoặc kinh nghiệm của khách hàng.

	<b>Chi phí</b>	<b>Lợi nhuận</b>
<b>Sản phẩm "Thứ ta bán"</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• giá cả</li> <li>• độ tin cậy và bền</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• những tính năng duy nhất</li> <li>• hiểu biết về thương hiệu</li> </ul>
<b>Dịch vụ "Cách ta kinh doanh"</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• khả năng tin tưởng được vào dịch vụ</li> <li>• tiện ích</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tư vấn từ chuyên gia</li> <li>• dịch vụ cá nhân</li> </ul>

Hình 2: SỰ ĐO LƯỜNG GIÁ TRỊ KHÁCH HÀNG

Giá thành, chất lượng sản phẩm, tính năng của sản phẩm, dịch vụ tiện ích, dịch vụ tin cậy, tư vấn từ chuyên gia, và dịch vụ hỗ trợ đều có thể tạo ra hay phá vỡ giá trị dành cho khách hàng. Giá trị được thêm vào hay bỏ ra tùy thuộc vào mức độ giá trị vượt quá hay sụt xuống so với kỳ vọng của khách hàng.

Khi chúng tôi bắt đầu nghiên cứu 80 công ty hàng đầu, chúng tôi nhận thấy rằng khách hàng của họ có khuynh hướng rơi vào một số nhóm. Một số khách hàng, bao gồm khách hàng của công ty 3M và Nike, quan niệm rằng đặc trưng và chất

lượng sản phẩm là thành phần nòng cốt của giá trị sản phẩm. Giá thành đóng một số vai trò trong quyết định của khách hàng có mua sản phẩm đó hay không vì họ chỉ sẵn lòng chi ra một món tiền nhất định mà thôi. Tuy nhiên, sản phẩm vẫn là yếu tố quan trọng nhất.

Hầu hết những khách hàng ở nhóm thứ hai, bao gồm các khách hàng của Nordstrom và Airborne Express, đánh giá sản phẩm dựa trên dịch vụ được cá nhân hóa và những lời tư vấn. Nhóm này không hài lòng với sản phẩm bình thường hoặc giá thỏa đáng. Họ muốn nhu cầu cá nhân được đáp ứng. Những công ty này thường hướng vào mối quan hệ với khách hàng. Họ phát triển mối quan hệ thân thiết với nhu cầu khách hàng, và đưa ra lời cam kết cung cấp giải pháp toàn diện.

Nhóm thứ ba hướng tới giá thành sản phẩm. Họ muốn giá cả rẻ nhất thông qua một số kết hợp giữa giá thành và sự tin cậy sản phẩm. Khách hàng của những công ty như Federal Express, Hertz #1 Club Gold, và McDonald's là ví dụ. Đối với họ, dịch vụ nhanh, gọn, không rắc rối là điều quan trọng nhất. Khách hàng của những công ty như Southwest Airlines, Price Costco, và Arco, mà đánh giá cao giá thành, cũng thuộc vào nhóm này.

Vì vậy giá trị giữa khách hàng thuộc ba nhóm của các công ty hàng đầu trên đều mong muốn ba vấn đề khác nhau: sản phẩm tốt nhất, giải pháp toàn diện tốt nhất, tổng chi phí tốt nhất. Các công ty hàng đầu chọn lựa cung cấp những mức độ vượt trội của một giá trị riêng biệt và khách hàng của các công ty này nhận ra họ vì điều đó. Các công ty hàng đầu chọn lựa cung cấp một thành phần giá trị sản phẩm ở mức độ vượt trội. Điều này được thể hiện ở hình 3.

	<b>Chi phí</b>	<b>Lợi nhuận</b>
<b>Sản phẩm</b>	<u>Tổng chi phí tốt nhất</u> “Giá cả và chất lượng tuyệt vời” “Sản phẩm của họ tồn tại mãi mãi”	<u>Sản phẩm tốt nhất</u> “Giá có thể cao hơn nhưng phải xứng đáng với mức giá đó” “Khách hàng mua thông qua tên sản phẩm”
<b>Dịch vụ</b>	“Công ty không gây rắc rối” “Kiên trì là tên lót của họ”	<u>Giải pháp toàn diện tốt nhất</u> “Họ là những chuyên gia trong việc kinh doanh của tôi” “Dịch vụ của họ cung cấp chính xác thứ tôi muốn”

Hình 3: KHÁCH HÀNG NÓI GÌ VỀ GIÁ TRỊ

Những công ty này đã tạo ra những mong đợi trong suy nghĩ của khách hàng và các đối thủ lúc này đây phải cố gắng hết sức để làm được điều đó. Họ tuân theo quy tắc đầu tiên của bốn quy tắc mới đã chi phối hành động của các công ty dẫn đầu thị trường.

- Quy tắc 1: Cung cấp hàng hóa, dịch vụ tốt nhất trên thị trường bằng cách vượt trội hơn trong một lĩnh vực giá trị cụ thể.

Đầu tiên, các công ty hàng đầu phát triển một đề án có giá trị hấp dẫn và ưu việt. Quy tắc này không có nghĩa là các công



ty tập trung vào giá thành mà có thể bỏ qua kiểu dáng hoặc kỹ thuật tiên tiến, hoặc sự tiện dụng của khách hàng. Bất kể giá trị nào mà công ty hàng đầu muốn đem tới cho khách hàng, họ phải luôn duy trì tiêu chuẩn hợp lý ở những lĩnh vực khác. Tuy nhiên họ không cần nổi trội ở tất cả các thành phần giá trị mà chỉ cần ở một thành phần giá trị.

Kinh nghiệm tư vấn của chúng tôi cho thấy rằng các khách hàng luôn nhận ra sự khác biệt giữa các thành phần giá trị, và họ không đòi hỏi tất cả các thành phần đó từ một nhà cung cấp. Lời tuyên bố của Wal-Mart là “luôn luôn giá rẻ.” Không ai đến Wal-Mart mà mong muốn được phục vụ. Không ai mua quần áo thiết kế tại Bloomingdale’s kỳ vọng vào một sản phẩm có giá thành thấp. Khách hàng hiểu rằng kỳ vọng giá trị vượt trội tất cả các thành phần giá trị từ một nhà cung cấp là một điều vô lý.

- Quy tắc 2: Duy trì tiêu chuẩn hợp lý ở các thành phần giá trị khác.

Yugo khám phá ra rằng đưa ra giá xe hơi rẻ nhất trên thị trường là không đủ khi mà sản phẩm cần phải bao gồm chất lượng và dịch vụ hợp lý. Apple và Compaq nhận ra rằng kỹ thuật hàng đầu, sự cải tiến, hay chất lượng sản phẩm là không đủ khi khách hàng đòi hỏi giá cả rẻ hơn. Và Nordstrom và Home Depot biết rằng những lời tư vấn nhiệt tình, dịch vụ cá nhân có thể bị khách hàng phớt lờ nếu công ty thiếu đi giá cả hấp dẫn hay dịch vụ tiện ích cơ bản.

Quy tắc này có nghĩa bạn không thể thả nổi quá nhiều thành tích ở những khía cạnh khác đến mức có thể làm giảm đi sự

hấp dẫn của giá trị vượt trội từ công ty mình. Tuy nhiên, bạn không cần phải cố gắng để trở thành người dẫn đầu trong tất cả các lĩnh vực khác. Thay vào đó, bạn nên chuyển năng lượng vào thành phần làm nổi bật công ty của bạn so với các đối thủ khác và hoạt động một cách khéo léo và tương xứng ở các lĩnh vực khác.

### **Kỳ vọng của khách hàng phụ thuộc giá trị tiêu chuẩn**

Các công ty hàng đầu nâng cao sự kỳ vọng và tiêu chuẩn của giá trị không chỉ trong ngành công nghiệp của họ, mà còn trong nội bộ công ty. Khách hàng có tác động quan trọng trong quyết định giảm giá thành, xúc tiến dịch vụ, và đổi mới sản phẩm từ nhà cung cấp. Cho nên những công ty hàng đầu nhận ra rằng vị trí vượt trội của họ luôn bị vây hãm từ hai phương diện: từ những đối thủ nhắm cùng một thành phần giá trị mà họ cung cấp, và từ các công ty khác đang nâng cao kỳ vọng của khách hàng ở các giá trị thứ yếu.

Nike không chỉ đối mặt với đe dọa từ Reebok, một công ty hàng đầu khác về chất lượng sản phẩm. Ngoài ra, Nike còn đối mặt với Wal-Mart, nơi đang thay đổi quan niệm khách hàng về giá thành một đôi giày thể thao. Tiếp theo, Wal-Mart không thể nghỉ ngơi khi những công ty như Price Costco đang xác định lại những tiêu chuẩn tiện ích mà Wal-Mart đã lập nên. Để duy trì vị trí lãnh đạo trong thương trường, việc cung cấp sản phẩm tốt nhất, giá cả tốt nhất, hay giải pháp toàn diện là không đủ, bạn còn phải có khả năng cung cấp những giá trị tương tự cho

ngày mai và ngày mốt. Để giữ vững vị trí đứng đầu, một công ty hàng đầu cần phải chắc chắn rằng guồng máy hoạt động của họ tiến bộ nhanh hơn các đối thủ cạnh tranh. Điều này dẫn tới quy tắc thứ ba:

- Quy tắc 3: Thống trị thị trường bằng cách liên tục hoàn thiện giá trị.

Nếu một công ty có thể cung cấp tất cả các giá trị một cách tốt nhất, công ty đó sẽ sở hữu thị trường. Tuy nhiên, không một công ty nào có thể xuất sắc ở tất cả các lĩnh vực. Khi một công ty tập trung vào tất cả lợi thế, năng lượng, và chú ý để cung cấp và cải tiến một trong những thành phần giá trị khách hàng, công ty đó hầu như luôn cung cấp dịch vụ tốt hơn các công ty tập trung vào nhiều hơn một thành phần giá trị. Các công ty hàng đầu trên thị trường luôn hiểu điều này như một chân lý trong thế giới cạnh tranh mới.

**Sản xuất giá trị vượt trội và cải tiến  
không ngừng đòi hỏi một mô hình hoạt động  
ưu việt và đầy nhiệt huyết**

Khi nghiên cứu sâu hơn về các công ty dẫn đầu thị trường, chúng tôi luôn thấy sự đa dạng của các thành phần giá trị. Chúng tôi cũng thấy các công ty này xây dựng mô hình kinh doanh một cách cụ thể, rõ ràng, phù hợp với thành phần giá trị mà họ muốn cung cấp: sản phẩm tốt nhất, tổng chi phí tốt nhất, hay giải pháp toàn diện nhất.

Nói cách khác, mô hình kinh doanh của các công ty dẫn đầu thị trường theo đuổi cùng một thành phần giá trị ở những ngành công nghiệp khác nhau đều tương tự nhau. Wal-Mart, FedEx, Schwab, Taco Bell, Southwest Airlines, tất cả đều cung cấp tổng chi phí thấp nhất và tập trung vào cùng một sự kết hợp của quá trình kinh doanh, hệ thống quản lý, kết cấu kinh doanh, và văn hóa. Như vậy, giám đốc điều hành của một trong những công ty này có thể di chuyển một cách dễ dàng từ phạm vi trong nội bộ công ty đến một công ty cung cấp tổng chi phí thấp nhất khác bởi vì cơ chế cung cấp giá trị và tạo ra lợi nhuận của các công ty này là giống nhau.

Có thể xem ngành bán lẻ xăng dầu là một ví dụ. Nó minh họa cho sự liên lạc chặt chẽ giữa thành phần giá trị và mô hình kinh doanh mà một công ty dẫn đầu thị trường cần có. Mọi người đều biết rằng hơn một thập kỷ qua, số lượng trạm xăng dầu đã giảm, và số còn lại đang cạnh tranh gay gắt hơn về giá cả và những công ty sở hữu các trạm xăng dầu dùng đủ mọi cách để tăng tổng thu nhập, và lợi nhuận bằng cách thêm vào dịch vụ rửa xe, cửa hàng tạp hóa, nhà hàng thức ăn nhanh, chỗ cho thuê băng video, tiệm giặt ủi. Ngành bán lẻ xăng dầu không bao giờ cạn kiệt ý tưởng làm giàu.

Hãy tưởng tượng bạn là người lập ra chiến lược lâu dài cho doanh nghiệp bảo trì và sửa chữa xe hơi, bạn sẽ làm gì để đưa doanh nghiệp của bạn trở nên cạnh tranh nhất trên thị trường?

Bạn có thể tự động hóa các máy bơm. Bạn có thể khuyến mãi bằng cách tặng các món hàng tiện ích như sữa hay dầu máy. Bạn có thể chấp nhận thẻ tín dụng của các công ty khác. Bạn có thể đưa ra những khuyến mãi đặc biệt trong vài ngày

trong tuần. Bạn có thể tặng nước uống, ly, hoặc vé xem phim. Bạn có thể cung cấp những bản đồ trên máy tính. Bạn có thể cho đặt thêm tiệm tạp hóa hay tiệm rửa xe. Trong một tuần suy nghĩ về các chiến lược, ai cũng có thể đưa ra hàng trăm ý tưởng để tăng doanh thu. Tuy nhiên, các đối thủ cạnh tranh cũng có thể đưa ra những ý tưởng tương tự, hay thậm chí còn tốt hơn. Thực tế là các đối thủ cũng chẳng cần phải suy nghĩ về điều đó. Nếu ý tưởng của bạn hay, họ sẽ sao chép nó. Nếu ý tưởng của bạn không hay, các đối thủ sẽ cho bạn một bài học sau khi bạn tiêu tốn hàng đồng tiền nhưng thất bại.

Nói cách khác, nếu bạn muốn, bạn có thể đuổi theo từng nước cờ của đối thủ và đặt cược một tỷ. Điều này không những ứng dụng trong ngành bán lẻ xăng dầu mà còn cho các ngành khác. Đó là chiến lược mà rất nhiều công ty đi theo: “đuă đòi”. Tuy nhiên cuối cùng, những gì bạn cung cấp không hơn đối thủ và đương nhiên công việc làm ăn của bạn cũng chẳng khăm khá hơn.

Mặt khác, bạn có thể quyết định thực hiện một công việc tốt hơn tất cả mọi người, ví dụ như chỉ tập trung vào giá thành. Sau đó bạn có thể hướng tất cả năng lực sáng tạo để bán ra xăng dầu rẻ nhất trên thị trường. Đó là những gì Arco đã làm.

Arco xây dựng một hệ thống tích hợp bắt đầu với dầu thô tại North Slope và nhà máy lọc dầu hoạt động với năng suất cao để tinh chế các lớp dầu thô. Arco dời hệ thống phân phối của mình đến miền Tây và Trung Tây để gần các nhà máy lọc dầu hơn. Kết quả là hiện tại Arco đã thống trị tại thị trường California với ưu thế giá cả được khách hàng công nhận. Ngoài ra, Arco hoạt động khá tốt ở những mặt khác để tránh làm phiền

lòng khách hàng, nhưng họ không cần cố gắng “đua đòi”. Họ tập trung, chuyên môn hóa vào mục tiêu. Chỉ khi một ý tưởng giúp Arco hạ thấp chi phí xuống và bằng cách đó nâng cao chất lượng của các thành phần giá trị thì công ty sẽ theo đuổi ý tưởng này.

Những công ty khác có thể cạnh tranh với Arco được không? – Dĩ nhiên là có, nhưng họ sẽ gặp nhiều khó khăn trong việc cạnh tranh về giá thành với Arco. Arco luôn xác định đúng lợi thế về giá cả. Một số công ty khác có thể quyết định trở thành nhà bán lẻ xăng dầu nhanh nhất. Mỗi khách hàng sẽ được phục vụ, trả tiền, và khởi hành trong vòng 60 giây. Các công ty đó có thể xây dựng mô hình kinh doanh xoay quanh mục tiêu trên. Giá thành của họ có thể mắc hơn Arco chút đỉnh, nhưng không quá mắc đến nỗi mà nó có thể làm phiền những khách hàng quý trọng thời gian.

Làm thế nào một công ty có thể làm điều đó? Nó có thể đặt trạm xăng dầu tại nơi thuận tiện. Nó có thể đầu tư tiên nghiên cứu và phát triển cho kỹ thuật bơm xăng nhanh. Nó có thể sử dụng hệ thống tính tiền thông qua thẻ tín dụng.

Nếu mục tiêu bạn muốn cung cấp cho khách hàng là tốc độ thì các ý tưởng sẽ xoay quanh việc làm thế nào để tạo ra hệ thống kinh doanh thích hợp. Giá trị riêng biệt mà bạn quyết định cung cấp ảnh hưởng đến việc xác định rõ suy nghĩ của bạn về việc kinh doanh, và đến định hướng chính xác mô hình hoạt động của công ty. Như chúng ta đã thấy, giá thành thấp định rõ cái tên Arco có ý nghĩa gì và Arco làm những gì. Một khi họ quyết định trở thành nhà dẫn đầu về giá cả trên thị trường, ý tưởng lắp đặt hệ thống bán đồ thông qua máy vi tính

hoặc những chiêu tiếp thị khác là không thích hợp. Công ty này chỉ say mê một giá trị mà họ chọn để cung cấp cho khách hàng. Hoạt động của Arco phù hợp với quy tắc thứ tư dành cho các công ty dẫn đầu thị trường:

- Quy tắc 4: Xây dựng mô hình kinh doanh thích hợp và chuyên dụng để cung cấp giá trị vượt trội.

Trong thị trường cạnh tranh, nâng cao giá trị khách hàng là mệnh lệnh cho các công ty dẫn đầu thị trường. Mô hình kinh doanh là chìa khóa để nâng cao và đặt lại sự kỳ vọng của khách hàng. Cải thiện điều đó có thể làm cho các đối thủ cạnh tranh trở nên kém hấp dẫn hơn, thậm chí có thể phá vỡ vị trí của đối thủ cạnh tranh bằng cách làm cho các thành phần giá trị của họ trở nên lỗi thời. Các công ty hàng đầu sử dụng mô hình kinh doanh như thứ vũ khí cơ bản trong cuộc thôn tính thị trường.

### **Đâu là sự khác biệt?**

Đối với một số độc giả, những quy tắc mới của các công ty dẫn đầu thị trường khá hấp dẫn. Đối với một số khác, họ sẽ đưa ra một số câu hỏi khó. Làm thế nào một công ty có thể cung cấp các thành phần giá trị nhất trên thị trường, và vẫn có thể kiếm tiền? Làm thế nào một công ty có thể cung cấp giá trị khách hàng tốt hơn qua mỗi năm, và vẫn kiếm được lợi nhuận về lâu dài? Nếu công ty bạn không bao giờ thỏa mãn với những gì bạn cung cấp, nếu tham vọng của bạn ngày một

nhieu, bạn sẽ không bắt nhân viên của mình làm việc đến kiệt sức chứ? Liệu cung cấp giá trị cho khách hàng tiềm năng có mâu thuẫn với cung cấp giá trị cho các cổ đông?

Chúng tôi nghĩ là không. Thực tế, ở tất cả các công ty hàng đầu trên thị trường mà chúng tôi quan sát, như Wal-Mart, Southwest Airlines, FedEx, Glaxo, Airbone hay Intel, các giá trị khách hàng, tài sản của cổ đông, và sự hài lòng của nhân viên đều hài hòa với nhau. Những công ty này nhìn nhận rằng giá trị khách hàng là yếu tố không thể thiếu được cho cả giá trị của cổ đông và sự hài lòng của nhân viên. Nếu không có giá trị khách hàng thì không có kinh doanh bền vững.

Chiến lược để đạt được siêu lợi nhuận và giá trị của các cổ đông khác nhau đối với mỗi loại giá trị của hãng dẫn đầu. Các công ty như Wal-Mart, Southwest Airlines và FedEx, những hãng dẫn đầu trong việc cung cấp giá thành tốt nhất, sinh ra lợi nhuận thu về nhiều hơn bằng cách đạt được vị trí hãng đưa ra giá thành sản phẩm hoặc dịch vụ hỗ trợ thấp. Những hãng dẫn đầu về giá trị từ sản phẩm tốt nhất như Glaxo và Intel, xây dựng những sản phẩm tốt hơn nữa mà khách hàng phải trả một cái giá cao hơn. Airborne, hãng dẫn đầu giá trị cung cấp giải pháp toàn diện tốt nhất, đã đạt được khả năng sinh lợi bằng cách giải quyết tất cả các vấn đề mở rộng của khách hàng và chia lợi nhuận ra. Điều này được minh họa ở hình 4.

Một số độc giả sẽ hỏi điều gì mới mẻ và khác biệt trong quan điểm của chúng tôi. Nó liên quan thế nào đến những kiến thức chuẩn mà kiến thức về các tổ chức, sự trung thành của khách hàng và các khả năng cốt lõi là để xác định một vài ý tưởng phổ biến ngày nay; bao gồm các câu trả lời cho nổi thống khổ



	<b>Chi phí</b>	<b>Lợi nhuận</b>
<b>Sản phẩm</b>	<u>Tổng chi phí tốt nhất</u>  Đạt được vị trí là hãng có các sản phẩm và dịch vụ hỗ trợ có chi phí thấp	<u>Sản phẩm tốt nhất</u>  Xây dựng một sản phẩm tốt hơn mà khách hàng sẽ phải trả một mức giá cao hơn
<b>Dịch vụ</b>		<u>Giải pháp toàn diện tốt nhất</u>  Giải quyết những vấn đề mở rộng của khách hàng và chia đều lợi nhuận

Hình 4: GIÁ TRỊ VÀ LỢI NHUẬN CỦA NHỮNG HÃNG DẪN ĐẦU

của các công ty? Kết luận của chúng tôi là không một khái niệm nào đi đến trọng tâm của cái duy trì sự thành công trong một thị trường cạnh tranh. Trong điều kiện tốt nhất, họ cung cấp từng phần của giải pháp. Sự quan trọng của họ tùy thuộc hoàn toàn vào việc làm thế nào và đến mức nào công ty của bạn có thể chuyển động xung quanh những vấn đề nòng cốt để tăng cao giá trị khách hàng từ năm này qua năm khác.

Ví dụ như khái niệm về năng lực cốt lõi của một công ty thành công trên yếu tố cung cấp giá trị mang thể mạnh của họ. Năng lực cốt lõi của Honda là sản xuất động cơ loại nhỏ. Honda đã áp dụng khả năng đó vào nhiều thị trường, từ xe gắn máy và xe hơi đến máy xén cỏ và máy phát điện. Nhưng Briggs và Stratton cũng mang cùng thể mạnh về động cơ loại

nhỏ. Tại sao họ không thành công? Câu trả lời không nằm ở việc khảo sát năng lực nòng cốt của hai công ty này mà ở việc hiểu rằng họ nhắm vào mục tiêu giá trị khác. Honda tận tụy với mục tiêu giá trị sản xuất sản phẩm tốt nhất đã xây dựng mô hình hoạt động làm đòn bẩy cho khả năng sản xuất các động cơ loại nhỏ ứng dụng trong nhiều thị trường. Briggs và Stratton hướng mục tiêu vào tổng chi phí thấp nhất, đã xây dựng mô hình hoạt động xoay vào sản xuất động cơ loại nhỏ xung quanh việc làm cho các động cơ đó ngày càng rẻ hơn.

Năng lực cốt lõi có thể là một phần của mô hình hoạt động, nhưng chỉ bấy nhiêu thì không đủ. Giống như mô hình hoạt động, nó không giúp cho các nhà quản lý cân bằng sự quản lý vấn đề trọng tâm, các tiến trình thứ yếu, kết cấu và văn hóa công ty. 3M đã có thể phát triển công nghệ dẹt kim như là năng lực cốt lõi của hãng nhưng điều đó vẫn chưa đủ để biến hãng trở thành công ty dẫn đầu sản xuất trong dòng sản phẩm dải băng và miếng lót xà bông. Tương tự, việc cho rằng thành công của Wal-Mart chỉ bắt nguồn từ năng lực hậu cần, hoặc là Intel chỉ có khả năng sản xuất bộ vi xử lý, đã đẩy khái niệm về năng lực cốt lõi đi quá xa. Sự thành công thì rất đa dạng.

Tương tự như thế, việc theo đuổi sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng, bản thân nó không thể tạo ra giá trị. Giá trị bắt nguồn từ việc chọn lựa đối tượng khách hàng, giới hạn lại phạm vi hoạt động chỉ tập trung vào việc phục vụ những đối tượng khách hàng đó một cách tốt nhất. Sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng đơn giản là sản phẩm phụ của việc phân phối một đề án có giá trị thuyết phục, chứ không phải là người chỉ đạo sau lưng.

Những công ty hy vọng trở thành những hãng sản xuất hàng đầu trong thị trường phải bắt đầu từ việc buộc chặt sự an toàn với giá trị đó, tức là đề án giá trị. Đề án đó phải nhấn mạnh vào một loại giá trị riêng biệt mà khách hàng muốn. Những nhà lãnh đạo sẽ không theo đuổi những chiến lược kinh doanh mơ hồ, nhưng phải luôn luôn tập trung vào việc lèo lái việc kinh doanh để cho ra những giá trị đặc biệt mà họ có thể cung cấp tốt hơn bất kỳ những đối thủ nào.



### CHƯƠNG 3

## CHỌN LỰA CỦA NGƯỜI THẮNG CUỘC

Người bán hàng của Federal Express không còn phải gõ cửa National Parts Depot (NPD) nữa. Vì Airborne Express, công ty phát chuyển nhanh thông qua đường hàng không trị giá 1,5 tỉ đôla đặt trụ sở ở Seattle, đã giành được hợp đồng của NPD từ tay FedEx bằng cách cung cấp dịch vụ tốt hơn. Cũng bằng cách tương tự, Airbone đã giành hợp đồng từ các đối thủ cạnh tranh để cung cấp dịch vụ cho Xerox, và Luxottica, nhà phân phối gọng mắt kính đặt tại Long Island.

Nhờ vào các thế mạnh nhỏ, Airbone đã thành công trong việc giành được hợp đồng từ tay các đối thủ cạnh tranh. Nhưng lý do quan trọng là vì quyết định cung cấp giá trị khác với FedEx. Trong khi Federal Express tạo ra giá trị khách hàng thông qua sự thể hiện xuất sắc thì Airbone tạo ra giá trị khách hàng thông qua nỗ lực xuất sắc trong dịch vụ chăm sóc khách hàng.

Vị trí nổi bật của FedEx và Airbone đã gây ấn tượng mạnh cho chúng tôi trong cuộc nghiên cứu về 80 công ty dẫn đầu thị trường: Bằng cách tương tự khi gộp khách hàng lại thành

ba đối tượng khác nhau như đã đề cập ở chương vừa rồi, các công ty được nhóm lại thành những công ty có các “nguyên tắc giá trị riêng biệt”. Những nguyên tắc này không dựa vào ngành kinh doanh, mà vào giá trị mà công ty theo đuổi để cung cấp cho khách hàng: tổng chi phí tốt nhất, sản phẩm tốt nhất, hay giải pháp toàn diện tốt nhất. Với mỗi đối tượng khách hàng khác nhau, chúng tôi đặt cho ba nguyên tắc trên ba tên gọi riêng biệt: hoạt động xuất sắc, dẫn đầu sản xuất, và gắn bó với khách hàng.

Hoạt động xuất sắc nghĩa là cung cấp cho khách hàng sản phẩm hoặc dịch vụ đáng tin cậy với giá cả cạnh tranh, chuyển phát ít rắc rối. Dẫn đầu sản xuất nghĩa là cung cấp sản phẩm tiên tiến nhất. Và gắn bó với khách hàng nghĩa là cung cấp giải pháp toàn diện cho khách hàng, chứ không chỉ đơn thuần là sản phẩm hay dịch vụ.

FedEx thuộc vào nhóm hoạt động xuất sắc nhất, Airbone thuộc nhóm gắn bó với khách hàng. Những công ty như 3M, Nike, Motorola, và Sony thuộc vào nhóm sản phẩm hàng đầu. Những công ty này giành được vị trí dẫn đầu bằng cách thu hẹp mục tiêu kinh doanh, chứ không phải bằng cách mở rộng mục tiêu. Trong những quy tắc chúng tôi nhắc tới ở chương vừa rồi, họ đã chọn một giá trị phù hợp để nêu bật một thể mạnh tiêu biểu. Với mục tiêu giá trị đó, họ phát triển mô hình hoạt động phù hợp để cung cấp giá trị. Và họ tự khép mình vào và liên tục cải tiến mối quan hệ giữa mục tiêu giá trị và mô hình hoạt động. Đồng thời, họ cũng phải tránh việc mở rộng phạm vi mục tiêu. Một khi một công ty chọn và theo đuổi một trong những phương pháp giá trị, họ có thể tránh việc trông tương tự như các đối thủ cạnh tranh khác.

## Mô hình hoạt động

Lựa chọn phương pháp giá trị định hướng kế hoạch và quyết định của công ty, tôn lên giá trị công ty, từ văn hóa đến lập trường công khai. Để chọn lựa phương hướng giá trị, cơ sở cho mô hình hoạt động, ta phải xác định bản chất của công ty. Điều khác biệt giữa các công ty hàng đầu với những đối thủ cạnh tranh không chút thành tích gì là sự phức tạp và chặt chẽ trong mô hình hoạt động.

Mô hình hoạt động là tổng thể bao gồm quy trình hoạt động, cấu trúc kinh doanh, hệ thống quản lý, và văn hóa kết hợp với nhau để tạo ra một giá trị đặc thù. Trung tâm của mô hình hoạt động là tập hợp của những phương pháp cốt lõi tạo nên hay chia nhỏ khả năng tạo nên giá trị không sánh được ở phần lợi nhuận của một công ty.

Các phương pháp giá trị khác nhau đòi hỏi những quy trình hoạt động khác nhau. Ví dụ như nếu khách hàng của bạn chuộng tính chắc chắn, tốc độ trong việc chuyển phát giá trị xứng đáng với đồng tiền bỏ ra, như trong trường hợp của nhóm hoạt động xuất sắc McDonald's, bạn nên đưa quy trình chính yếu của việc cung cấp sản phẩm, định hướng nhu cầu trở nên xuất sắc. Trong cùng lúc đó, bạn nên thu gọn cấu trúc để trao quyền cho những người có thể tạo nên sự khác biệt trong giá trị sản phẩm. Bạn sẽ thiết kế hệ thống quản lý xung quanh việc đánh giá tán thưởng những gì được xem là quan trọng nhất. Và bạn phải chắc chắn rằng các nhân viên của mình thấm nhuần định nghĩa của bạn về thành công.

Đối với hai phương pháp giá trị còn lại, mô hình hoạt động tập trung vào các quy trình chính yếu khác. Nếu bạn là một nhà dẫn đầu về sản phẩm, như Sony hay Johnson & Johnson, phương pháp then chốt nằm ở sự sáng tạo, phát triển sản phẩm, và khai thác thị trường. Nếu bạn là công ty gắn bó với khách hàng, như Home Depot, hay tập đoàn điện thoại Cable & Wireless, bạn sẽ biểu hiện khả năng hàng đầu thông qua dịch vụ tư vấn và quan hệ khôn khéo với khách hàng.

Những công ty vượt trội trong cùng một nguyên tắc giá trị thường sở hữu những mô hình hoạt động giống nhau. Ví dụ như Arco và McDonald's đều rất giống nhau vì họ đều theo đuổi mục tiêu hoạt động xuất sắc. Cũng như vậy, hệ thống quản lý, cấu trúc kinh doanh, và văn hóa của những công ty theo đuổi mục tiêu trở thành hãng dẫn đầu sản xuất như Sony và Johnson & Johnson đều giống nhau. Nhưng giữa hai nguyên tắc giá trị khác nhau thì không tồn tại mối tương quan. Nếu gửi người từ Arco qua Sony, họ sẽ nghĩ là họ đang ở một hành tinh xa lạ. Ngay cả trong cùng một ngành công nghiệp, những nhà lãnh đạo thị trường theo đuổi những mục tiêu giá trị khác nhau, như Wal-Mart và Nordstrom thì hoàn toàn khác nhau. Hơn nữa, tính đồng nhất chỉ xuất hiện giữa những nhà lãnh đạo theo đuổi cùng một phương pháp giá trị. Ngoài ra, các hoạt động tầm thường trong các ngành công nghiệp thông thường là giống nhau.

Chúng ta hãy xem xét mỗi nguyên tắc giá trị nêu trên.

## Hoạt động xuất sắc

Công ty hướng đến mục tiêu hoạt động xuất sắc cung cấp một tổng thể gồm chất lượng, giá thành, và mua hàng dễ dàng mà không ai trong thị trường có thể cung cấp. Họ không phải nhà cải cách sản phẩm hay dịch vụ, họ cũng không nuôi dưỡng mối quan hệ một kèm một với khách hàng. Họ luôn hoạt động rất tốt xung quanh cam kết về giá cả phải chăng và dịch vụ tiện ích, không gây rắc rối.

Price Costco, công ty có cơ sở tại Kirkland, Washington, và San Diego không cho khách hàng lựa chọn nhiều loại hàng hóa. Họ chỉ có 3.500 món hàng so với con số 50.000 của các đối thủ. Nhưng thật sự thì khách hàng không tốn nhiều thời gian cân nhắc nên chọn nhãn hiệu cà phê, hay đồ gia dụng nào. Price Costco giúp bạn tránh khỏi sự rắc rối bằng cách lựa chọn dùm bạn. Những phản ánh của người tiêu dùng đã dẫn đến sự đánh giá gắt gao về những nhãn hiệu hàng đầu và việc tiêu thụ chỉ một nhãn hiệu giá trị nhất trong mỗi loại mặt hàng. Để tăng thêm sự hứng thú khi đi mua hàng, nghĩa là thu hút khách hàng quay trở lại nhiều lần, người ta phân loại hàng hóa thành nhiều loại mới để tạo nên kỳ vọng và ấn tượng “Giá trị của tuần” mặc dù cửa hiệu bánh mì thì chỉ phảng phất mùi hương tuyệt diệu của bánh mì tươi và bánh ngọt.

Trong hậu trường thì Price Costco theo mô hình hoạt động là mua hàng với số lượng lớn và thương lượng giá thành tốt hơn để cung cấp cho khách hàng. Họ chỉ kinh doanh những sản phẩm có sức mua cao. Hệ thống thông tin của công ty luôn



theo dõi biến động hàng hóa để đáp ứng kịp thời nhu cầu của khách hàng. Các dữ liệu này chi phối đến quyết định trữ hàng mà có thể sử dụng khoảng sàn trống hiệu quả nhất. Và khoảng trống đã được tận dụng. Hoạt động này vận hành trơn tru như cỗ máy vừa được bôi dầu nhớt và khách hàng cảm thấy rất hài lòng.

Dell Computer là một chuyên gia khác trong lĩnh vực hoạt động xuất sắc. Dell chứng minh cho các khách hàng thấy rằng họ không cần phải hy sinh chất lượng hay tiến bộ kỹ thuật để mua được một máy vi tính một cách dễ dàng với giá phải chăng. Vào giữa thập niên 1980, trong khi Compaq tập trung chế tạo máy vi tính rẻ hơn và chạy nhanh hơn hãng IBM, thì cậu sinh viên đại học Michael Dell thấy được tiềm năng để qua mặt hai công ty trên là ở hệ thống phân phối chứ không phải chú ý vào sản phẩm. Tại một căn phòng trong ký túc xá ở Austin, Texas, Dell xuất hiện với ý tưởng hoàn toàn khác lạ và hiệu quả hơn mô hình hoạt động xuất sắc.

Dell nhận thấy rằng cậu ta có thể kinh doanh máy vi tính tốt hơn bằng cách loại bỏ hoàn toàn những người bán trung gian ra khỏi quá trình phân phối. Bằng cách bán hàng trực tiếp cho khách hàng, xây dựng nơi tiếp nhận đơn đặt hàng hơn là kho bãi, kết hợp dịch vụ hậu cần của công ty với nhà cung cấp, và tạo ra một nền văn hóa có kỷ luật và chi phí cực kỳ thấp, Dell đã bán rẻ hơn Compaq và các đối thủ trong khi vẫn cung cấp sản phẩm và dịch vụ chất lượng cao.

Một ví dụ khác của mô hình hoạt động xuất sắc là công ty sản xuất đồ gia dụng GE. Họ tập trung vào hoạt động xuất sắc bằng cách phục vụ thị trường rộng lớn thông qua những người bán lẻ độc lập.

Vào cuối thập niên 1980, công ty thiết bị GE bắt đầu chuyển thành nhà cung cấp hàng giá rẻ và tiện lợi cho những người buôn bán. Họ thiết kế chương trình “Kết nối trực tiếp” để theo đuổi kế hoạch. Kết nối trực tiếp đòi hỏi GE phải xây dựng lại một số quy trình hoạt động, thiết kế lại hệ thống thông tin, định hình lại hệ thống quản lý, và tạo ra thái độ mới cho nhân viên. Kết quả là công ty đã giúp các nhà phân phối giảm chi phí ròng cho các thiết bị, và đơn giản hóa giao dịch.

Trong lịch sử, ngành công nghiệp thiết bị ủng hộ giả thuyết rằng một nhà kinh doanh giàu có là một nhà kinh doanh trung thành. Nếu nhà kho của nhà phân phối chất đầy những sản phẩm của nhà sản xuất thì có nghĩa là họ tận tâm với dòng sản phẩm của công ty đó vì họ không còn chỗ chứa sản phẩm của các công ty khác. Kế hoạch và việc định giá thành của nhà sản xuất luôn xây dựng xung quanh ý tưởng đưa ra giá thành tốt nhất khi họ mua hàng số lượng lớn và cung cấp vị trí trưng bày tốt nhất.

Nhưng những thay đổi trong công việc bán lẻ khiến cho GE phải đặt câu hỏi về giả định trên. Trước hết, khái niệm về nhà kinh doanh giàu có rất quý giá đối với những nhà phân phối tự do. Sự sống còn của các nhà phân phối tự do này đang bị đe dọa bởi giá thành rẻ và nhiều mặt hàng của các chuỗi công ty như Circuit City. Những cửa hàng đó khó có đủ khả năng để đáp ứng yêu cầu kho bãi lớn cho các mặt hàng. Hơn nữa, những chuỗi công ty đó có thể gây áp lực về giá thành cho nhà sản xuất, làm cho mức bảo chứng thị trường co lại.

Để có thể cung cấp sản phẩm chất lượng cao với giá cạnh tranh, ít rắc rối, General Electric từ bỏ khái niệm về nhà kinh doanh giàu có và tái thiết lập mô hình hoạt động: cách làm,

bán và phân phối thiết bị. Nhờ vào Kết nối trực tiếp, những nhà bán lẻ không còn phải duy trì nhà kho của họ cho các mặt hàng chủ yếu. Họ dựa vào “kho hàng ảo” của General Electric. Đó là hệ thống vi tính cho phép các cửa hàng hoạt động như thể họ chứa hàng trăm tủ lạnh trong kho, trong khi họ không hề có gì cả.

Với Kết nối trực tiếp, những nhà bán lẻ truy cập vào hệ thống đặt hàng trực tuyến 24 giờ/ngày của GE. Họ có thể sử dụng hệ thống để kiểm tra số lượng món hàng và đặt hàng cho ngày hôm sau. Các nhà phân phối luôn giành được giá cả tốt nhất từ GE không kể số lượng đặt hàng là bao nhiêu. Ngoài những lợi ích trên, những nhà phân phối sử dụng Kết nối trực tiếp còn được đặc quyền biết trước lịch giao hàng so với những người bán hàng khác, cấp vốn cho người tiêu dùng thông qua chương trình tín dụng GE với 90 ngày đầu tiên không tính lãi. Đổi lại, những người bán hàng thông qua Kết nối trực tiếp phải thực hiện một số cam kết với GE: bán chín mặt hàng chủ yếu của GE và chỉ trữ những mặt hàng mua mang về liền, như lò vi ba hay máy lạnh; bảo đảm rằng sản phẩm của GE chiếm 50% doanh thu và đồng ý đưa sổ sách để kiểm tra; và trả tiền cho GE vào ngày 25 mỗi tháng sau khi mua hàng.

Thông qua Kết nối trực tiếp, người bán hàng sẽ mất đi một số tự do như thời gian chi trả cứng nhắc, không còn kho chứa hàng, và tự do chọn nguồn cung cấp. Nhưng ngược lại, họ sẽ được giá cả tốt nhất từ GE, loại ra sự rắc rối và chi phí duy trì kho bãi, và tập hợp nguồn hàng lớn. Kết quả là doanh thu trên sản phẩm của GE tăng vọt.

Kho hàng ảo trở nên tiện lợi hơn kho hàng thật cho cả người bán lẫn khách hàng. Một người bán hàng đã phát biểu rằng:

“Thay vì nói với khách hàng rằng trong kho tôi còn hai món mà quý vị đặt, thì bây giờ tôi có thể nói rằng chúng tôi có 2.500 món hàng trong kho. Tôi còn có thể nói cho khách hàng biết khi nào sản phẩm mới sẽ được sản xuất và được chuyển tới. Nếu kế hoạch không tiện cho khách hàng, GE sẽ đưa ra những mẫu có sẵn và so sánh tính năng của nó với những mẫu của đối thủ.”

Trong lúc đó, GE nắm trong tay nửa phần kinh doanh của những người kinh doanh tự do và tiết kiệm khoảng 12% chi phí phân phối và tiếp thị. Và kể từ khi những người bán lẻ này sử dụng hệ thống kết nối, GE tiết kiệm được thời gian và nhân công cho việc hướng dẫn và đặt hàng. Thật ra, Kết nối trực tiếp là một hệ thống giao dịch. Điều quan trọng nhất là GE đã thu được một thứ rất quý giá từ các người bán lẻ: thông tin tiêu thụ sản phẩm. Đa số những nhà sản xuất không có khả năng lưu lại thông tin tiêu thụ sản phẩm trên thị trường vì họ không biết rằng những người bán lẻ đặt hàng để tích trữ hay cho nhu cầu mua hàng từ người tiêu dùng. Với Kết nối trực tiếp, GE biết được người bán đặt hàng là để bán cho người mua.

GE kết nối hệ thống đặt hàng với những hệ thống khác phục vụ cho việc dự báo nhu cầu và kế hoạch sản xuất, phân phối. Trên thực tế, hiện tại, GE sản xuất dựa trên nhu cầu của khách hàng hơn là để dự trữ. Họ đã giảm thiểu và đơn giản hóa hệ thống kho bãi phức tạp và tốn kém xuống còn 10 kho hàng ở những vị trí chiến lược mà hàng hóa có thể được phân phối đến 90% mọi nơi trên toàn quốc trong vòng 24 giờ đồng hồ.

Những công ty thương mại hướng đến mục tiêu hoạt động xuất sắc như Price Costco, Dell Computer, và GE Appliances đều xây dựng mô hình hoạt động dựa trên bốn đặc điểm phân biệt:

- Các tiến trình để có nguồn cung cấp sản phẩm hoàn thiện và dịch vụ cơ bản mà những tiến trình này được tận dụng triệt để để tối thiểu hóa chi phí và những rắc rối.
- Hoạt động được tiêu chuẩn hóa, đơn giản hóa, quản lý gặt gao và được lên kế hoạch đúng vào trọng tâm để giảm thiểu những rắc rối do người lao động phổ thông tự làm theo ý mình.
- Hệ thống quản lý tập trung vào giao dịch được kết hợp chặt chẽ, đáng tin, nhanh gọn và tuân theo những tiêu chuẩn.
- Văn hóa công ty ghét sự lãng phí và tán thưởng những hiệu quả.



### **Dẫn đầu sản xuất**

Một công ty theo đuổi vị trí dẫn đầu sản xuất không ngừng làm cho những sản phẩm của mình trở nên mới lạ và đáng thèm muốn. Việc sản xuất của họ hướng vào cung cấp cho khách hàng sản phẩm hoặc dịch vụ vượt qua khỏi ranh giới của sản phẩm hiện tại. Phương châm của công ty dẫn đầu sản xuất là cung cấp sản phẩm tốt nhất.

Một công ty dẫn đầu sản xuất luôn phấn đấu để cung cấp cho thị trường sản phẩm tối tân, hoặc những ứng dụng tiện lợi mới cho sản phẩm hoặc dịch vụ hiện có. Để đạt được mục đích đó, họ cần phải vượt qua ba thử thách. Đầu tiên là sáng tạo. Sáng tạo nghĩa là công nhận những ý tưởng sáng tạo từ nội bộ hay bên ngoài công ty. Thứ hai là phải thương mại hóa những ý tưởng đó một cách nhanh chóng. Để làm được điều đó, việc

kinh doanh và quản lý cần được xây dựng trên cơ sở tập trung vào tốc độ. Thứ ba, và là điều quan trọng nhất, đó là họ cố gắng không ngừng để vượt qua sản phẩm hoặc dịch vụ mới nhất của mình. Nếu một công ty nào đó có thể làm cho sản phẩm của họ trở nên lỗi thời bằng cách cho ra sản phẩm mới tân tiến hơn, thì thà rằng chính họ sẽ làm điều đó. Các nhà dẫn đầu sản xuất không dừng lại để tự khen ngợi bản thân, vì họ luôn bận rộn để nâng cao chất lượng sản phẩm.

Johnson & Johnson vượt qua cả ba thử thách trên. Họ đưa ra ý tưởng mới, phát triển nó nhanh chóng, và sau đó tìm cách để cải tiến nó. Vào năm 1983, chủ tịch công ty J&J's Vistakon, Inc., nhà chuyên môn về kính sát tròng, nghe về việc bác sĩ nhãn khoa ở Copenhagen đang áp dụng ý tưởng sản xuất kính sát tròng rẻ tiền dùng một lần rồi bỏ. Vào lúc đó, Vistakon chỉ thu được 20 triệu đôla doanh thu hàng năm, chủ yếu dựa vào doanh thu dòng sản phẩm kính sát tròng cho người bị loạn thị.

Chủ tịch của Vistakon nhận được lời khuyên qua một cú điện thoại của một nhân viên ở J&J, người đã từng làm cho công ty dược của Bỉ Janssen Pharmaceutical. Thay vì gạt qua ý tưởng của người bác sĩ nhãn khoa đó, hai giám đốc điều hành liền mua bản quyền kỹ thuật, tập hợp đội ngũ quản lý để giám sát sự phát triển, và xây dựng xưởng tối tân tại Florida để sản xuất kính sát tròng dùng một lần rồi bỏ với tên gọi Acuvue.

Vào mùa hè năm 1987, Acuvue đã sẵn sàng để đưa ra thử nghiệm. Trong vòng không tới một năm, Vistakon giới thiệu sản phẩm khắp nước Mỹ với chiến dịch quảng cáo rầm rộ. Vistakon và công ty mẹ J&J sẵn sàng gánh chịu chi phí sản xuất và tích trữ cao trước khi dòng sản phẩm này được bán ra. Khả năng sản xuất tốc độ cao của Vistakon đã đem lại cho công ty lợi

nhuận ngay từ đầu vượt qua những đối thủ cạnh tranh tiềm năng như Bausch & Lomb và Ciba-Geigy. Tuy nhiên, các đối thủ cạnh tranh đó sẽ không bao giờ đuổi kịp. Vistakon có được lợi thế từ sự phân quyền: tự quản, tốc độ, linh hoạt, mà không từ bỏ các nguồn tài nguyên, tài chính. Nói cách khác, đó là cách làm mà chỉ những tập đoàn khổng lồ mới có thể thực hiện.

Vào năm 1991, doanh thu của Vistakon trên toàn thế giới lên đến đỉnh điểm là 225 triệu đôla, chiếm 25% tổng doanh thu của nước Mỹ trên mặt hàng kính sát trùng. Một phần của sự thành công là kết quả của hoạt động tiếp thị nhắm vào các chuyên gia chăm sóc mắt để lý giải lợi ích họ thu được khi kê toa cho một cặp kính mới. Nói cách khác, Vistakon không chỉ tiếp thị tới khách hàng. Điều đó có nghĩa là tạo ra một sản phẩm mới là chưa đủ, mà bạn phải tìm ra một hướng mới để tiếp cận thị trường.

Cũng giống như các nhà sản xuất hàng đầu khác, J&J làm việc chăm chỉ để phát triển khả năng tiếp thu những ý tưởng mới. Vistakon tiếp tục nghiên cứu những vật liệu mới có khả năng kéo dài thời hạn sử dụng kính sát trùng, và những kỹ thuật mới có thể làm mắt kính trở nên lỗi thời. Các nhà sản xuất hàng đầu tạo ra và duy trì một môi trường làm việc khuyến khích nhân viên đưa ra ý tưởng mới cho công ty, và đồng thời luôn lắng nghe và xem xét ý tưởng của họ mặc dù những ý tưởng đó có vẻ ngược đời. Ở nơi mà các công ty khác thấy kế hoạch tiếp thị hay dòng sản phẩm của họ có vấn đề, thì các công ty sản xuất hàng đầu lại tìm thấy cơ hội và nhanh chóng tận dụng nó.

Các công ty sản xuất hàng đầu bằng mọi cách luôn tránh hoạt động quan liêu bởi vì nó sẽ làm chậm đi sự thương mại

hóa ý tưởng của họ. Vì vậy, trong một công ty sản xuất hàng đầu, các nhà quản lý quyết định rất nhanh. Họ thà quyết định sai lầm rồi sửa chữa còn hơn quyết định quá trễ. Đó là lý do vì sao những công ty này chuẩn bị quyết định ngày hôm nay, sau đó bổ sung vào hôm sau. Ngoài ra, họ luôn tìm kiếm những con đường mới để rút ngắn chu kỳ làm việc, ví dụ như sử dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật ngày nay vào sản xuất. Các công ty Nhật Bản là một ví dụ. Những công ty này thành công trong việc cải tiến xe hơi vì họ sử dụng các phương pháp tiên tiến hiện hành để giảm đi thời gian tung sản phẩm ra thị trường. Họ không phải hướng tới chuyện làm tốt hơn đối thủ để đạt được nhiều thành quả trong mục tiêu của mình vì khi họ tiến lại gần mục tiêu hơn thì họ có thể đạt được nhiều thành công hơn.

Những công ty vượt trội về khả năng dẫn đầu sản xuất không lên kế hoạch cho từng sự kiện có thể xảy ra, họ cũng không tốn nhiều thời gian vào phân tích từng khía cạnh. Sức mạnh của họ nằm ở phản ứng với hoàn cảnh xảy ra. Phản ứng nhanh là một lợi thế khi giải quyết những vấn đề mới lạ. Những nhà quản lý của Vistakon đã nhanh chóng thay đổi chiến dịch quảng bá Acuvue khi thị trường thử nghiệm không thành công như họ mong muốn. Họ phản ứng nhanh khi các đối thủ nghi ngờ độ an toàn của loại kính này. Thông qua Federal Express, họ đã gửi thông tin chống lại sự tấn công của các đối thủ cho khoảng 17.000 chuyên gia chăm sóc mắt. Phản ứng nhanh của Vistakon đem lại sự tin nhiệm trong thị trường.

Các công ty sản xuất hàng đầu có quyền được bảo vệ môi trường kinh doanh họ tạo ra. Điều đó có nghĩa là họ được quyền mướn, tuyển dụng, và đào tạo nhân viên theo cách riêng của họ. Ví dụ như khi Vistakon tuyển nhân viên bán hàng, nhà



tuyển dụng sẽ không tìm kiếm những người có kinh nghiệm bán kính sát trùng, mà họ tìm những người phù hợp với văn hóa công ty. Điều đó nghĩa là câu hỏi đầu tiên họ hỏi người xin việc không phải là kinh nghiệm làm việc trong lĩnh vực liên quan, mà là những câu hỏi tương tự như “Bạn có thể làm việc nhóm hiệu quả không?” hay “Bạn có sẵn sàng tiếp thu phê bình không?”

Đối thủ lớn nhất của các công ty sản xuất hàng đầu luôn là chính mình. Ngay sau khi họ vượt qua một cột mốc, họ lập tức tìm ra phương pháp để vượt qua cột mốc tiếp theo. Họ phải luôn tìm cách làm cho sản phẩm hay dịch vụ họ vừa tạo ra trở nên lỗi thời. Họ nhận thấy rằng nếu họ không phát triển sản phẩm tốt hơn, công ty khác sẽ làm điều đó. J&J và các nhà cải tiến khác luôn có tầm nhìn xa về khả năng sinh lợi. Họ nhận ra rằng thu được trọn vẹn lợi nhuận tiềm năng từ một sản phẩm hay dịch vụ đang tồn tại không quan trọng bằng việc duy trì vị trí dẫn đầu sản xuất và sự thúc đẩy sản xuất. Các công ty đó không bao giờ ngủ quên trong chiến thắng.

Mô hình hoạt động của các công ty sản xuất hàng đầu rất khác với các công ty hoạt động xuất sắc. Điều đó chẳng có gì là bất ngờ. Những chức năng chính trong mô hình hoạt động của công ty sản xuất hàng đầu bao gồm:

- Tập trung vào các phương pháp cốt lõi trong việc phát minh, phát triển sản phẩm và khai thác thị trường.
- Cấu trúc kinh doanh lỏng lẻo, theo một mục đích duy nhất và thay đổi để thích hợp với các ý tưởng kinh doanh và những phương hướng thể hiện rõ đặc điểm của việc làm trong một lĩnh vực mới.

- Hệ thống quản lý hướng vào kết quả, xem xét và thưởng cho những nhân viên có công tạo nên thành công của sản phẩm và không khiển trách nếu có những thử nghiệm thất bại.
- Một nền văn hóa khuyến khích trí tưởng tượng, thành quả, những suy nghĩ không theo quy củ và thái độ ham muốn tạo nên tương lai của mỗi cá nhân.

### **Gắn bó với khách hàng**

Một công ty cung cấp giá trị thông qua việc gắn bó với khách hàng luôn xây dựng mối quan hệ tốt với khách hàng như những người hàng xóm tốt của nhau. Những công ty này không cung cấp những gì thị trường muốn, mà là nhu cầu của một khách hàng cụ thể. Những công ty này kinh doanh dựa trên hiểu biết về những khách hàng họ bán sản phẩm và dịch vụ. Họ luôn làm cho sản phẩm hay dịch vụ phù hợp với khách hàng ở một mức giá phải chăng. Lời tuyên bố của họ là: “Chúng tôi quan tâm đến bạn và những gì bạn cần”, hay “Chúng tôi đưa ra những giải pháp tốt nhất cho bạn.” Tài sản quý giá nhất của những công ty gắn bó với khách hàng là sự tin cậy của khách hàng.

Khách hàng không phải mua một món hàng với giá đắt đỏ vì chi phí quảng cáo và khuyến mãi cao. Những công ty gắn bó với khách hàng không chạy theo giao dịch, mà họ nuôi dưỡng mối quan hệ với khách hàng. Họ thành thạo việc cung cấp cho khách hàng vượt qua những gì khách hàng mong đợi. Bằng cách không ngừng nâng cao giá trị cung cấp, các công ty này

luôn làm tăng sự kỳ vọng của khách hàng mà chính họ đã tạo ra nó. Home Depot là một ví dụ điển hình của một công ty xuất sắc trong xây dựng quan hệ khách hàng. Hành động này được đền đáp bằng việc các khách hàng trung thành hay quay trở lại đây mua hàng.

Tuy nhiên, công ty được đánh giá cao nhất trong việc gắn bó với khách hàng có lẽ là IBM trong thập niên 1960 và 1970. Khách hàng không bao giờ mong đợi ở IBM một sản phẩm mới nhất. Thực tế, câu trả lời của IBM dành cho khách hàng đòi hỏi kỹ thuật tiên tiến nhất luôn là “Hãy cố gắng chờ trong vòng 18 tháng nữa, rồi chúng tôi sẽ có nó.” Điều đó không có nghĩa là IBM không đầu tư cho việc cải tiến sản phẩm. Họ hiểu rằng cải tiến sản phẩm không phải là giá trị chủ yếu để gắn bó khách hàng với công ty. Giá cả tốt nhất cũng không phải là những gì công ty cung cấp. Những thứ đó nên dành cho những nhà sản xuất phần cứng có thể tương thích với mọi máy tính mà các công ty khác sản xuất, như là Amdahl.

Nếu quan điểm của IBM không phải cung cấp giá thành tốt nhất hay kỹ thuật tiên tiến nhất, vậy quan điểm họ là gì? IBM là một niềm an ủi, một người bạn. Nhân viên của IBM điều luyện trong việc xử lý dữ liệu, hiểu biết những vấn đề của khách hàng, và biết làm thế nào để giúp họ giải quyết nó và làm cho ông chủ hài lòng. IBM giúp khách hàng lập kế hoạch cho chương trình ứng dụng và xây dựng cấu trúc kỹ thuật. Điều đó giúp cho khách hàng xin được ngân quỹ, và thông qua chương trình tập huấn cho giám đốc điều hành, giúp cho các ông chủ hiểu rõ giá trị của khoa học kỹ thuật. Giá trị trung tâm mà IBM cung cấp chính là giải pháp toàn diện theo xu hướng gắn bó với khách hàng.

Các công ty gắn bó với khách hàng luôn cân nhắc giá trị lâu dài của khách hàng, chứ không chỉ lợi nhuận và thiệt hại trong một số giao dịch. Nhân viên của các công ty này phải chắc chắn rằng mỗi khách hàng đều nhận được chính xác những gì họ muốn. Những công ty này thiết kế mô hình hoạt động cho phép họ sản xuất và hỗ trợ ở mức độ sâu rộng hơn. Họ làm cho sự hòa hợp của dịch vụ hay sản phẩm theo yêu cầu khách hàng thích ứng với những dịch vụ hay hàng hóa từ người thứ ba hay người đồng cung cấp, mặc dù điều đó có nghĩa là hành động như một nhà môi giới.

Công ty Cable & Wireless Communications, trụ sở tại Vienna, Virginia, đã nỗ lực trong nhiều năm để trở thành công ty gắn bó với khách hàng. Đó là công ty truyền thông đường dài lớn nhất thế giới đã cống hiến hoàn toàn cho những người làm ăn kinh doanh. Cable & Wireless cho rằng 20% tỉ lệ tăng trưởng hàng năm của công ty về số lượng khách gọi đường dài là do nỗ lực không ngừng để phục vụ khách hàng tốt hơn những đối thủ lớn của nó ví dụ như MCI.

Các giám đốc điều hành của Cable & Wireless từ lâu đã biết rằng hoạt động đường dài của họ sẽ không thể cạnh tranh giá cả với 3 “ông lớn” AT&T, MCI, và Sprint, nên họ tìm kiếm sự khác biệt bằng cách cung cấp dịch vụ hỗ trợ tốt nhất cho khách hàng trong ngành công nghiệp này. Song song đó, họ tư vấn trực tiếp cho khách hàng, đem lại cho việc kinh doanh của khách hàng những kiến thức sâu sắc về điều gì làm nên thành công. Kết quả là Cable & Wireless đã biến mình từ một doanh nghiệp tầm thường chuyên cung cấp dịch vụ truyền thông đường dài trở thành nhà viễn thông đầy kinh nghiệm, người bạn đồng hành của khách hàng. Liệu khách hàng có cần dịch

vụ 800 có thể chuyển cuộc gọi, ngăn cuộc gọi hay là nắm bắt dữ liệu? Cable & Wireless cung cấp ý kiến chuyên môn và hệ thống dữ liệu. “Ý tưởng sản phẩm đã được hình thành từ văn phòng làm việc của khách hàng,” chủ tịch và giám đốc sản xuất Gabriel Battista nói.

Cable & Wireless gắn sự thành công của họ với lựa chọn đối tượng khách hàng mà họ có thể phục vụ tốt nhất. Đó là các doanh nghiệp vừa và nhỏ với hóa đơn hàng tháng từ 500 đến 15.000 đôla. Trong việc kinh doanh nhỏ như vậy, 500 nhân viên bán hàng tại Mỹ của Cable & Wireless làm việc trong 36 văn phòng địa phương có thể hoạt động như những người quản lý viễn thông. Những tập đoàn quá nhỏ để thuê những nhân viên cố vấn viễn thông đánh giá cao lời tư vấn và ý kiến chuyên môn từ nhân viên của Cable & Wireless.

Sau đó, Cable & Wireless tiếp tục chia thị trường của các doanh nghiệp vừa và nhỏ theo chiều dọc. Bằng cách xác định lại các nhóm thị trường, công ty có thể hấp dẫn từng nhóm khách hàng cụ thể với những dịch vụ đặc biệt mà không một công ty nào khác có thể cung cấp. Một trong những nhóm thị trường của họ là các công ty luật. Cable & Wireless phát triển các đặc trưng và chức năng có sức hấp dẫn mãnh liệt đối với các luật sư như cải tiến phương pháp để theo dõi và quảng cáo qua điện thoại đến những tài khoản của các khách hàng cụ thể. “Chúng tôi muốn bán những sản phẩm vừa khít với công việc của các công ty luật,” Battista nói.

Sau đó, Cable & Wireless đi bước tiếp theo và điều chỉnh khéo léo những dịch vụ cho từng khách hàng. Nếu khách hàng cần làm những việc đơn giản như in hóa đơn trên hai mặt giấy, Cable & Wireless cũng sẵn sàng giúp đỡ. Công ty muốn khách

hàng cảm thấy rằng họ được giúp đỡ không chỉ trong việc thúc đẩy kinh doanh mà còn cho cả công ty.

Cable & Wireless trao quyền cho tất cả nhân viên làm việc với khách hàng để tạo ra những quyết định sáng suốt một cách tốt nhất. Trước kia, giá thành thuộc về quyết định của tập đoàn. Nhưng ngày nay thì điều đó không còn tồn tại nữa. Mỗi quản trị viên của 50 chi nhánh có quyền quyết định nguồn tài chính. Tương tự, họ được tự quyết định ngân sách cho chiến dịch tiếp thị, quảng cáo. Tập đoàn trung tâm không cắt xén ngân sách và đưa ra chỉ thị. Những người quản lý các chi nhánh chi tiền cho những gì họ thấy thích hợp. Họ chuẩn bị ngân sách và gửi nó cho cấp cao hơn.

Liệu hoạt động của Cable & Wireless có bị rối tung lên với quá nhiều quyền hành trong tay những người quản lý? Các giám đốc điều hành của Cable & Wireless thừa nhận điều đó có thể xảy ra. Tuy nhiên, họ suy nghĩ rằng tình trạng lộn xộn thỉnh thoảng cũng đáng giá. Giám đốc điều hành đều kiểm tra tất cả những quyết định và hoạt động để tìm ra những sai lầm ngớ ngẩn và giúp cho các đơn vị học hỏi từ nó.

Tất cả những hoạt động đó giúp cho nhân viên của Cable & Wireless xây dựng mối quan hệ chặt chẽ với khách hàng. Kết quả là công ty sẽ duy trì được tỷ lệ khách hàng rất cao. Hàng tháng, Cable & Wireless chỉ mất 2% khách hàng sử dụng dịch vụ viễn thông, so sánh với tỷ lệ chuẩn 3-5% trong ngành.

Dĩ nhiên, công ty chỉ có thể tiếp tục đầu tư vào việc hỗ trợ cấp cao khi duy trì được tỷ lệ khách hàng cao. Toàn bộ phòng kinh doanh tận tâm với hai mục tiêu: cung cấp trợ giúp cho các khách hàng hiện tại và lôi kéo khách hàng mới. Đối với

những khách hàng lớn thì công ty cũng sẽ phân công những người hỗ trợ đại diện mang tính chiến lược. Khách hàng có thể nhận được sự trợ giúp từ những người đại diện này bất kể vào thời điểm nào. Cable & Wireless còn có ngày “Ngày kỉ niệm” để các nhân viên bán hàng ngồi lại bàn bạc từng khía cạnh của dịch vụ.

Công ty đưa ra nguồn động viên lớn lao để giữ cho nhân viên tập trung vào duy trì khách hàng. Sự thành công của kinh doanh là dựa vào thời gian khách hàng gắn bó với công ty. Khác với các đối thủ thường trả lương cho nhân viên bán hàng dựa trên số lượng tài khoản đạt được và doanh thu hàng tháng, Cable & Wireless trả lương thông qua khả năng duy trì tài khoản cũ, nên những nhân viên bán hàng của họ không ngần ngại đề xuất khách hàng chuyển sang dịch vụ thích hợp hơn, mặc dù dịch vụ mới có thể đem lại lợi nhuận ít hơn. Một lần nữa, kết quả lại là: khách hàng hài lòng hơn và trung thành hơn.

Để hành động nhanh hơn nhằm đáp ứng cho nhu cầu khách hàng, Cable & Wireless duy trì các chương trình tiên tiến nhất, dùng cho cả dịch vụ khách hàng như hóa đơn, và cho thiết kế và tập hợp các thay đổi. Công ty cũng điều khiển một hệ thống thông tin tích hợp để chỉ với một vài phím trên bàn phím, bất kỳ ai cũng có thể đưa ra tất cả thông tin thích hợp từ một khách hàng, từ đơn đặt hàng tới hóa đơn. Cable & Wireless làm việc chăm chỉ trong những năm gần đây để xây dựng lại quy trình hoạt động nhằm đảm bảo sự gắn bó với khách hàng cao hơn các đối thủ cạnh tranh có thể cung cấp. “Nói một cách đơn giản thì chúng tôi nhìn nhận hạn chế của các đối thủ như cơ hội để thể hiện khả năng chú ý đến nhu cầu của khách hàng và tạo ra sản phẩm và dịch vụ theo yêu cầu của họ để nó hoàn toàn

làm họ hài lòng, giảm thiểu chi phí hoạt động, nâng cao vị trí cạnh tranh hay đạt được năng suất cao hơn,” Battista nói.

Một lần nữa chúng tôi muốn các bạn nhớ rằng, mô hình hoạt động của công ty gắn bó với khách hàng rất khác với mô hình kinh doanh của những công ty theo đuổi những mục tiêu giá trị khác. Những đặc điểm của nó bao gồm:

- Niềm đam mê với những quy trình chính yếu của phát triển giải pháp (nghĩa là giúp cho khách hàng hiểu rõ những gì họ cần), của kết quả quản lý (nghĩa là đảm bảo cho giải pháp được thực thi đúng đắn), và quản lý các mối quan hệ.
- Cấu trúc kinh doanh ủy thác quyền quyết định cho các nhân viên có quan hệ mật thiết với khách hàng.
- Hệ thống quản lý phục vụ xung quanh việc tạo ra thành quả từ việc lựa chọn và chăm sóc khách hàng kỹ lưỡng.
- Nền văn hóa theo hướng cụ thể hơn là đưa ra giải pháp chung chung và phát triển mối quan hệ sâu sắc và dài lâu với khách hàng.

### **Lý do của sự lựa chọn**

Chọn lựa một nguyên tắc giá trị là một quyết định quan trọng không chỉ định hướng công ty đến con đường duy nhất để đạt được thành quả vĩ đại, mà còn đưa công ty đến chọn lựa vai trò thứ yếu trong những nguyên tắc giá trị khác. Điều đó là bởi vì mỗi phương pháp đòi hỏi công ty tập trung vào những quy trình khác nhau để tạo ra các cấu trúc kinh doanh khác nhau và hướng hệ thống quản lý theo những hướng khác



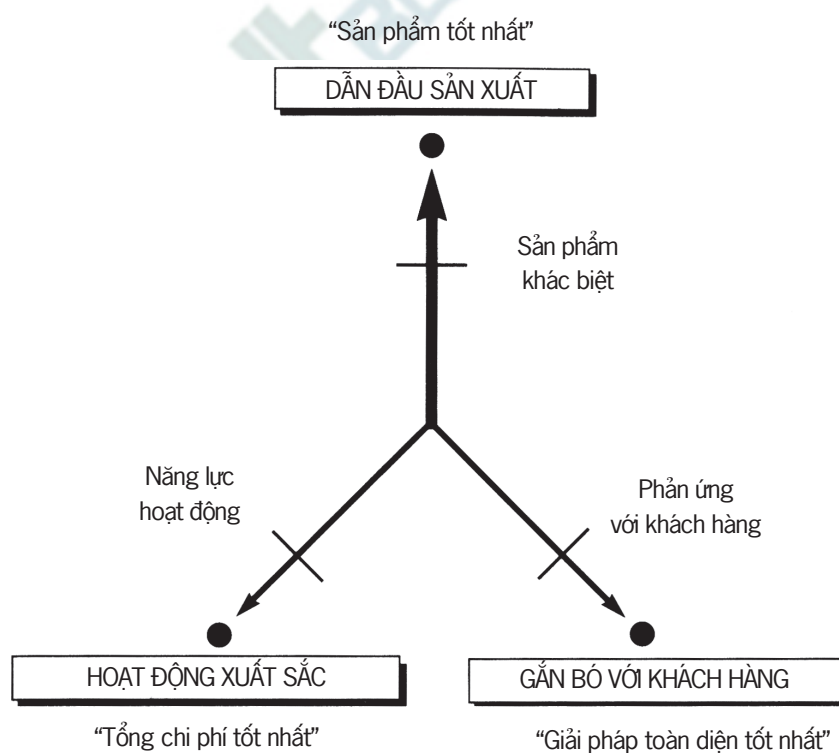
nhau. Ví dụ như trong cấu trúc kinh doanh, công ty sản xuất hàng đầu sẽ phát triển một cấu trúc mang tính tình thế và dễ thay đổi để thúc đẩy phát minh và cho phép nguồn vốn được bố trí lại một cách nhanh chóng. Mặt khác, những công ty hoạt động xuất sắc hoạt động tốt nhất ở mô hình với những chuyên gia chủ yếu cho ra nhiều sáng kiến mới ở những địa điểm trung tâm. Ở những nơi này, các phương pháp hoạt động chuẩn được phát triển và đưa ra quyết định về việc nắm bắt và sử dụng những ưu thế về vốn. Cấu trúc tổ chức tự nhiên của công ty gắn bó với khách hàng là chuyển trách nhiệm quyết định ra ngoài phạm vi công ty đến gần khách hàng hơn.

Bất chấp có sự chuyên môn hóa đòi hỏi ở các nhà dẫn đầu thị trường, chúng tôi cũng thường gặp phải những nhà quản lý không áp dụng phương pháp thu hẹp mục tiêu hoạt động. Họ nói rằng: “Những gì các bạn nói về khó khăn trong chọn lựa các nguyên tắc giá trị không áp dụng cho trường hợp của chúng tôi. Chúng tôi thành thạo ở cả ba phương pháp.”

Song, khi chúng tôi tìm hiểu công việc kinh doanh của họ, chúng tôi phát hiện ra những công ty này không vượt trội về mặt nào, đơn thuần họ chỉ tầm thường ở cả ba phương pháp giá trị. Vì sự mạo hiểm ngày càng cao trong thị trường, những công ty này cải thiện cấu trúc chi phí và quan tâm nhiều hơn đến khách hàng. Họ luôn luôn bổ sung thêm những sản phẩm mới và mở rộng dòng sản phẩm. Họ nâng cao mức tỉ suất để có thể tồn tại trong cuộc chơi. Những gì họ chưa làm được là tạo ra bước đột phá ở mỗi khía cạnh để đạt đến tầm cao thành tích mới. Họ không vượt qua những năng lực cũ để với tới hoạt động xuất sắc, phản ứng cũ đối với khách hàng để gắn bó hơn với khách hàng, hoặc xa hơn nữa là tạo nên khác biệt trong

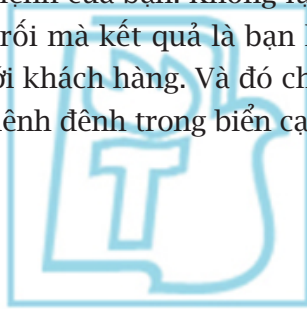
sản phẩm để đạt được vị trí dẫn đầu sản xuất (xem hình 5). Chúng tôi nói với các nhà quản lý trên rằng nếu bạn quyết định chơi một trò chơi thông thường, nhúng tay vào tất cả mọi lĩnh vực, thì đừng mong chờ trở thành nhà dẫn đầu thị trường.

Do đó, lựa chọn một phương pháp giá trị là lựa chọn của người chiến thắng.



Hình 5: NGŨƠNG VÀ VỊ TRÍ DẪN ĐẦU TRONG GIÁ TRỊ KHÁCH HÀNG

Không lựa chọn nghĩa là bạn sẽ kết thúc với tình trạng lộn xộn. Nó có nghĩa là những mô hình hoạt động được lai tạo không giống ai và cuối cùng gây ra sự rối loạn, áp lực căng thẳng, và mất đi nhiều năng lượng. Nó có nghĩa là lèo lái một con tàu không có bánh lái với phương hướng mập mờ để giải quyết những bất đồng hay để đặt ra những ưu tiên. Không chọn lựa nghĩa là tự làm cho các đối thủ vượt qua mình. Các đối thủ đó cam kết đưa ra những giá trị vô song và tập trung vào việc làm thế nào để đạt được nó. Không lựa chọn nghĩa là để cho hoàn cảnh chi phối vận mệnh của bạn. Không lựa chọn nghĩa là tạo ra ban quản trị rắc rối mà kết quả là bạn kinh doanh với bản thân mình hơn là với khách hàng. Và đó chính xác là những gì sẽ làm cho bạn trôi lênh đênh trong biển cạnh tranh đầy phong ba bão táp.



## CHƯƠNG 4

# NGUYÊN TẮC CỦA CHẤT LƯỢNG HOẠT ĐỘNG

Henry Ford biết rõ về chất lượng hoạt động vì gần như chính ông là người phát minh ra nó. Ông trùu tư bản trong ngành sản xuất xe hơi đã thiết lập nên triều đại sản xuất của mình chỉ với một ý tưởng duy nhất. Đó là quy trình sản xuất hiệu quả, và ông đã thành công khi áp dụng ý tưởng đó rộng khắp công ty của mình.

Ngày nay người ta gọi Công ty sản xuất xe hơi Ford nguyên thủy là tấm gương sáng cho chất lượng hoạt động vì người sáng lập của công ty đã điều chỉnh sao cho phù hợp với một mục đích duy nhất: cung cấp sản phẩm có thể chấp nhận được với mức giá thấp nhất có thể. Khi chi phí của Ford giảm xuống, giá bán lẻ của chiếc Model T cũng giảm từ 850 đôla xuống còn 290 đôla.

Trọng tâm đạt được hiệu quả của Henry Ford cũng tương tự như ý tưởng của những nhà sản xuất đứng đầu thị trường đang hoạt động xuất sắc như hiện nay áp dụng. Những công ty như Wal-Mart và Southwest Airlines treo cao những biểu ngữ bắt

mắt ở những nơi đông đúc ngoài thị trường: lời hứa cho ra những sản phẩm có tổng chi phí thấp nhất.

Tổng chi phí thấp nhất? Nó *có thể* là giá thành thấp nhất, nhưng không phải lúc nào cũng vậy. Nó có nghĩa là khi tất cả các chi phí - ví dụ như giá cả, thời gian tiêu tốn ở quầy dịch vụ, sự bất tiện dịch vụ bảo trì không đến kịp thời - nhằm làm cho lượng khách hàng sở hữu và sử dụng sản phẩm hoặc dịch vụ của công ty tăng lên và không một hãng nào khác có thể làm được tốt hơn nữa.

Vài công ty hoạt động hiệu quả thời nay có thể chỉ cho Henry Ford một hoặc hai điều. Đó là vì trong khi Henry Ford chú trọng việc trở thành hãng độc quyền bán hàng hóa giá thấp nhất thì nhiều công ty hoạt động xuất sắc ngày nay lại tập trung vào chi phí vô hình và chi phí hữu hình đa dạng. Phải thừa nhận rằng giá thành vẫn là điều đáng lưu tâm của các công ty hoạt động sản xuất, giá thành quá thấp đến nỗi khách hàng đôi khi cũng phải tự hỏi rằng: “Sao họ làm được như vậy?”. Ví dụ như Wal-Mart và Price Costco liên tục làm khách hàng ngạc nhiên với những mức giá mà các đối thủ của họ có mơ cũng không dám đưa ra. Tương tự những công ty cung cấp dịch vụ như Southwest Air và AT&T Universal Card Services cũng làm khách hàng phải tự hỏi rằng: “Tại sao họ không giữ ít tiền cho riêng mình mà lại đưa cho chúng ta?”.

Khi những công ty hoạt động xuất sắc đề cập đến giá thành thấp hoặc thấp nhất thì ý họ muốn nói là giá thành lúc nào cũng phải thấp cả. Bất kỳ ai cũng có thể tổ chức một buổi bán hàng thanh lý đồ dùng mùa thu, một buổi khuyến mãi nhân dịp kỉ niệm của công ty hoặc là một buổi biểu diễn nhân dịp Ngày Tổng thống [Ngày Tổng thống chính thức được biết đến

như ngày sinh nhật của ngài Washington, là một ngày quốc lễ của Mỹ được tổ chức vào ngày thứ hai tuần thứ ba của tháng Hai. Đó là sự kết hợp của hai ngày lễ trước đó, sinh nhật của Lincoln (12/2) và ngày sinh nhật của Washington (22/2)]. Những công ty hoạt động xuất sắc công bố mức giá rẻ của họ mỗi ngày, cứ thế trong 365 ngày của một năm.

Tuy nhiên, khi những công ty hoạt động xuất sắc khoác lác rằng tổng chi phí của họ là thấp nhất, có lẽ họ đang nhấn mạnh đến mức độ tin cậy và các điểm mạnh của sản phẩm, điều đó làm giảm chi phí cho các khách hàng tương lai khi mua sản phẩm. Ví dụ như các quảng cáo của Toyota cho thấy những sản phẩm của họ vẫn tiếp tục lăn bánh trên những quãng đường dài đến 200.000 dặm, 300.000 dặm, và có thể nhiều hơn thế nữa. Maytag quảng cáo anh thợ sửa chữa Rip Van Winkle, người có thể đến sửa chữa những thứ hư hỏng dùm bạn bất cứ khi nào bạn muốn. Timex từng khoác lác rằng đồng hồ của hãng có thể “mặc cho mọi va chạm nhưng vẫn chạy tốt”. Khách hàng của những công ty này trân trọng những nỗ lực để mang lại cho họ những sản phẩm, dịch vụ có giá thành thấp. Càng ngày, mức giá thành mà họ phải trả càng thấp dần.

Một nhân tố nữa của chi phí mà các công ty hoạt động xuất sắc nhấn mạnh là sự tiện lợi – sự vắng mặt của các chi phí vô hình hay hữu hình bắt nguồn từ những điều làm khách hàng bực bội, khó chịu. Thế mạnh của các công ty này là do họ có thể cung cấp một dịch vụ nhanh chóng và đáng tin cậy; chẳng hạn như những dịch vụ mà bạn nhận được ở 800-Flowers: công ty này chấp nhận đặt hàng qua điện thoại từ mọi nơi và chuyển hoa đến bất kỳ nơi đâu. Không thể nào đơn giản hơn hoặc tốn ít tổng chi phí hơn được nữa.

Tại tập đoàn Saturn, ý tưởng về một công ty kinh doanh xe hơi của họ gần giống với ý tưởng của Henry Ford hơn là của công ty Ford hiện nay. Họ đã đưa ý tưởng về tổng chi phí thấp nhất vào phòng trưng bày của mình bằng cách cắt giảm một trong những chi phí chủ yếu khi mua một chiếc ô tô mới: tranh cãi với nhân viên bán hàng. Hơn nữa, hệ thống phân phối dịch vụ của Saturn làm cho khách hàng đến với công ty thoải mái như là sở thích của họ.

Những giao dịch dễ dàng, thân thiện, nhanh chóng và chính xác là mục đích hướng đến của những công ty dịch vụ hoạt động xuất sắc hàng đầu thị trường như Charles Schwab và AT&T Universal Card Services. Các công ty này đang nghĩ ra các phương tiện để đạt được mục đích ấy. Dĩ nhiên là đôi khi sơ suất cũng xảy ra, nhưng những hãng dẫn đầu thị trường hoạt động xuất sắc đảm bảo rằng những sơ suất sẽ hiếm khi xảy ra và khách hàng sẽ không thể nhận ra được. Và khi lỡ như có sai sót thì hầu hết những sai sót này sẽ được khắc phục một cách ngoạn mục đến nỗi khách hàng sẽ ấn tượng hơn so với khi không xuất hiện những sai sót này.

Nhưng cho dù cách thức kết hợp giá cả, dịch vụ đáng tin cậy và không gây phiền toái để cung cấp tổng chi phí thấp nhất của họ có là gì đi chăng nữa thì những công ty hoạt động xuất sắc cũng triển khai một mô hình hoạt động dựa trên các nguyên tắc được thiết kế sẵn kế thừa các nguyên tắc của Henry Ford. Việc kinh doanh của Ford được tổ chức, phương pháp hóa và tuân theo quy tắc một cách cao độ. Chỉ có mỗi một cách - cách hiệu quả - để làm mọi thứ. Công việc phức tạp được chia nhỏ ra thành những công việc được lặp đi lặp lại nhiều lần, được phối hợp với một quá trình tổng hợp thông qua dây

chuyên lắp ráp. Kết quả: hiệu quả của nỗ lực và hiệu quả của sự hợp tác. Những ý nghĩ hiện thời về việc tái bố trí kinh doanh đã nợ Ford một món nợ. Ông xây dựng những nhà xưởng có chi phí thấp và không kiểu cách. Ông kiên quyết theo đuổi việc tự động hóa để giảm thiểu lao động và giảm bớt những chi phí phát sinh. Kết quả là ông đã có thể thiết kế những tiến trình sản xuất và các phương pháp làm việc để có thể phá vỡ chi phí và thành tích chuẩn trước kia.

Ngày nay, những lợi ích được tiêu chuẩn hóa và các phương pháp hoạt động hiệu quả là trụ cột của mỗi công ty hoạt động xuất sắc. Không phải ngẫu nhiên mà các cửa hàng của Wal-Mart đều có vẻ giống nhau. Không phải ngẫu nhiên mà tất cả những chiếc máy bay phản lực của Southwest Airlines đều được thiết kế tương tự như những chiếc 737. Không phải ngẫu nhiên mà những chiếc xe tải chuyên chở đường dài của J.B Hunt đều giống nhau. Và cũng không phải ngẫu nhiên mà các nhà hàng của Taco Bell đều giống nhau ở món bánh thịt chiên giòn của họ. Mỗi công ty hoạt động xuất sắc mà hoạt động rộng rãi ở nhiều vùng địa lý đã và đang xây dựng một mạng lưới các ưu điểm được tiêu chuẩn hóa có thể tạo ra nền tảng cho các phương pháp hoạt động hiệu quả.

Nhưng để đạt được và duy trì thành tích hoạt động xuất sắc đòi hỏi phải có nhiều lợi thế siêu hiệu quả được nhân rộng hơn nữa. Ngày nay, như kỷ nguyên của Ford, sự đa dạng đã lấn át hoàn toàn hiệu quả. Ford vẫn duy trì một dòng sản phẩm rất hẹp. Ông đã không giới thiệu sản phẩm thay thế cho chiếc Model T đến khi hàng triệu bộ phận của chiếc xe mẫu nguyên thủy đã sản xuất xong. Do màu sắc rất đa dạng nên ông đã để lại cho hậu thế câu nhận xét nổi tiếng: “Bất kỳ màu nào bạn thích



miễn nó là màu đen”. Những công ty hoạt động hiệu quả không màng đến sự đa dạng vì nó sẽ làm tăng chi phí. Họ sản xuất những sản phẩm chỉ mang những tính năng cơ bản cho những thị trường nơi có mức cầu lớn và khách hàng quan tâm đến chi phí hơn là chọn lựa.

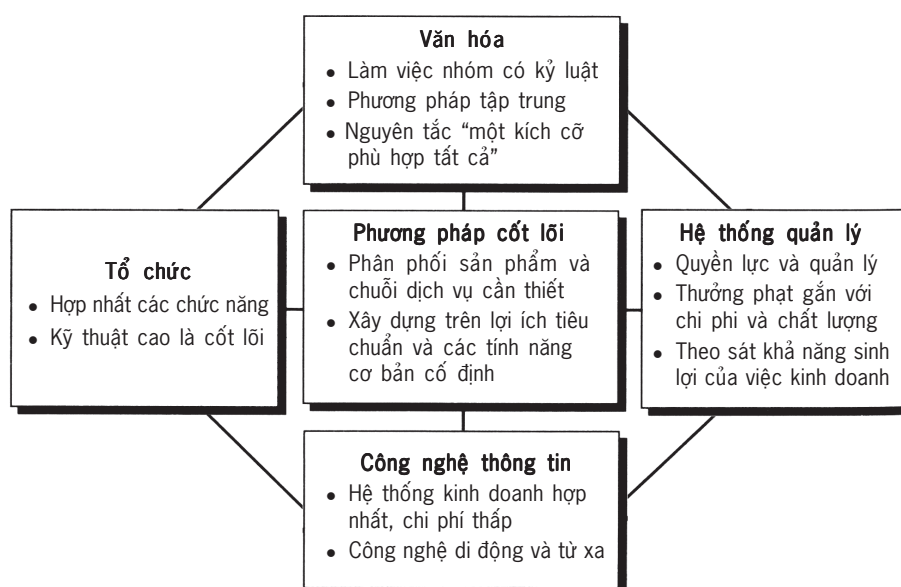
Mặt khác, những công ty này hoạt động không theo nguyên tắc để cho sản phẩm và dịch vụ của họ phát triển mạnh. Họ sản xuất ra sản phẩm thay thế để đáp ứng cho một đối tượng khách hàng hoặc nhu cầu hoạt động của công ty, sau đó họ sản xuất ra một sản phẩm khác để giới thiệu ở một nơi thích hợp khác.

Vì không thể sản xuất tất cả những sản phẩm mọi đối tượng khách hàng muốn nên những công ty hoạt động xuất sắc tập trung vào định hướng kỳ vọng của khách hàng. Nếu giá cả là thế mạnh thì nó sẽ là cái mà họ nhấn mạnh, và họ sẽ tạo nên hiệu quả từ những hạn chế bên ngoài của chính họ. Ví dụ như Schwab huênh hoang về việc hãng hàng không chi tiền túi cho những nghiên cứu để kêu gọi đầu tư và những dịch vụ tùy chọn. Cắt giảm những nghiên cứu rườm rà và cho phần tiền tiết kiệm vào túi, đó là điều Schwab đã bảo với khách hàng của hãng. Sự lựa chọn sản xuất của Price Costco rất ít ỏi thế nhưng giá thành của nó trong nhóm những hãng dẫn đầu thì thấp không thể ngờ được. Southwest Airlines không cung cấp thức ăn, giữ hành lý và đặt chỗ trước nhưng nó vẫn dụ dỗ được những doanh nhân đi công tác ngắn ngày vì bảng giờ giấc khởi hành của nó luôn được cập nhật thường xuyên và giá thành thì cực thấp.

Henry Ford vẫn kiên định, hợp nhất sức mạnh khi công việc kinh doanh của ông phát triển lớn mạnh vì ông xác định rằng phải nắm bắt được lợi ích từ các tiến trình và quy mô các nền

kinh tế. Hệ thống quản lý của ông căn cứ vào số lượng chi tiết của mỗi yếu tố trong cơ chế hoạt động của mình. Ford băn khoăn về những chi tiết này và chính hệ thống quản lý của ông phản ánh điều đó.

Ngày nay, những nguyên tắc hoạt động chất lượng của Ford được áp dụng vào các ngành công nghiệp đa dạng như bán lẻ, môi giới, vận tải, thẻ tín dụng, và không thể thiếu ngành sản xuất được. Ví dụ, Wal-Mart, Charles Schwab, Southwest Airlines, FedEx, Taco Bell và AT&T – tất cả những biểu tượng của những công ty hoạt động xuất sắc – biết các chi phí bắt nguồn từ hoạt động và khả năng sinh lợi trong việc kinh doanh của mình. Các nguyên tắc của họ hiển hiện trong những kế hoạch có giá trị dành cho khách hàng và trong mô hình hoạt động của họ, được minh họa ở hình 6.



Hình 6: NGUYÊN TẮC CỦA CHẤT LƯỢNG HOẠT ĐỘNG

Nếu như Henry Ford có ý định điều hành một công ty hoạt động xuất sắc trong thời đại ngày nay thì ông hẳn đã phải cập nhật những nguyên tắc của mình chút ít. Đối với những lợi thế trong mô hình hoạt động của mình thì giờ đây ông đã phải lưu tâm đến những nhân viên tiến bộ, việc kinh doanh hiệu quả, công nghệ thông tin và công việc dịch vụ mở rộng. Hãy lần lượt xem xét những khía cạnh này.

### **Quản lý nguồn nhân lực**

Những công ty hoạt động xuất sắc tự vận hành như tập đoàn thủy quân lục chiến: Chỉ chú ý đến đội nhóm chứ không chú ý đến cá nhân. Tất cả mọi người đều biết đến kế hoạch và luật lệ là gì, vậy nên khi có tín hiệu phát ra thì họ đều biết chính xác mình phải làm gì.

Những quán quân của các công ty loại này là những người thích nghi tốt với mô hình hoạt động trên; cũng là những người không ngừng phấn đấu đi lên. Họ rất đáng tin cậy, như người tài xế của FedEx, ông ấy chuyển một gói hàng đến biên giới Denver trước 10 giờ sáng mặc dù bão tuyết làm máy bay chệch khỏi đường băng và xe tải bị thổi bay. Đối với những công ty hoạt động xuất sắc thì lời hứa vẫn chỉ là lời hứa. Đối với những nhân viên của công ty thì sự cống hiến là yếu tố quan trọng nhất.

Những công ty này không tìm kiếm những nhân viên có tư tưởng tự do. Họ muốn có những người có thể huấn luyện được. Họ sẽ tuyển dụng những người này và dạy họ cách kinh doanh của Wal-Mart, hay FedEx, UPS, Southwest. Ở McDonald's, quản lý cửa hàng biết và rất tự hào về sự thật rằng ngài chủ tịch

của công ty nhờ quá trình phấn đấu lâu dài mới có được địa vị như ngày hôm nay. Cũng như vị quản lý, ngài chủ tịch bắt đầu bằng công việc làm bánh burger và xúc xích, thịt chiên. Ở McDonald's cũng như ở hầu hết các công ty hoạt động xuất sắc khác thì điều quan trọng không phải bạn là ai, mà là công ty sẽ làm cho bạn trở nên như thế nào.

Thế còn nhân viên xuất sắc của năm? Đó sẽ là thành viên giỏi nhất của đội, người sẽ được nêu tên trong bảng danh dự, được gắn ở phòng ăn của nhân viên. Sự công nhận ngang hàng là phần thưởng quý giá nhất mà một người có thể đạt được và chính phần thưởng này - không đắt tiền, hàm chứa ý nghĩa và công khai - tượng trưng cho văn hóa của công ty. Tránh lãng phí là tất cả những gì các công ty hoạt động xuất sắc đều hướng đến.

Khi Michael Dell tham quan trụ sở chính của Compaq, đối thủ cạnh tranh chính trong thị trường sản xuất máy tính cá nhân, ông đi quanh và nhìn những hành lang đang được lát đá hoa và nhiều nội thất đắt tiền. Sau đó ông về công ty và nói với các nhân viên của mình rằng: “Chúng ta có thể đánh bại những gã này”. Một khi bạn nhìn vào trụ sở chính của Dell thì bạn sẽ thấy rằng công ty không hề lãng phí một chút vốn nào cho việc trang hoàng cơ quan. Tương tự thế, thép Nucor tự hào vì đã đặt trụ sở chính ở một cửa hàng nhỏ ở Charlotte, Bắc Carolina.

Một điểm nữa là những người trong các công ty hoạt động xuất sắc không cảm thấy bất tiện khi không dùng bữa ở những nhà hàng có tấm trải bàn bằng vải lanh trắng. Họ không phung phí tiền để ở một đêm tại khách sạn Ritz mà họ chỉ ở trong Motel 6. Họ không muốn phung phí, khoe khoang. Đó là lý do

tại sao các công ty hoạt động xuất sắc không thưởng cho nhân viên họ những món tiền lớn hay trao quyền điều hành mà chú ý đến họ bằng cách thưởng hiện vật tượng trưng với một tấm hình dán vào. Một cú vỗ nhẹ vào lưng cũng có thể thúc đẩy một nhân viên khiến họ chăm chỉ làm việc cống hiến cho những đề án có giá trị của công ty hơn.

### **Giao dịch hiệu quả**

Sau thời đại của Henry Ford, công nghệ có sức ảnh hưởng rất lớn. Ví dụ như công nghệ thông tin, đã tự động hóa các công việc thông thường và phối hợp hoạt động thông qua các phương tiện liên lạc tốt hơn. Sự ảnh hưởng đến năng suất sản xuất còn đáng kinh ngạc hơn - trong nhiều ngành công nghiệp chi phí giao dịch, chi phí quản trị, và tổng chi phí hoạt động đã làm cho chi phí sản xuất giảm xuống. Và kết quả là, mỗi công ty hoạt động hiệu quả đều cố gắng cho chi phí hoạt động thấp, nhưng hiệu quả, các quá trình kinh doanh được sắp xếp lại. Một sự cải tiến trong giao dịch hiệu quả đã diễn ra trong tất cả các doanh nghiệp. Điều này đã dẫn đến sự xem xét lại một trong những nguyên tắc hướng dẫn của Henry Ford.

Người sáng lập Ford đã tin tưởng sâu sắc vào việc xây dựng các quá trình liên kết chặt chẽ với nhau trong việc sản xuất ô tô. Ông ta liên kết việc lắp ráp ô tô với việc sản xuất từng cụm lắp ráp, mà việc này liên quan đến việc sản xuất bộ phận, và việc sản xuất bộ phận lại liên quan đến sản xuất nguyên vật liệu. Cuối cùng, sự suy luận đó đã giúp Ford gần như hoàn thành việc hợp nhất theo chiều dọc - các nhà máy thép, các nhà máy thủy tinh, và thậm chí cả những đồn điền cao su ở

Brazil - tất cả để tạo ra một quá trình sản xuất dây chuyền. Ford sử dụng việc quản lý theo cấp bậc để điều phối tất cả hoạt động, và điều này tình cờ giúp làm giảm chi phí hoạt động.

Tuy nhiên, gần đây, các công ty đã tìm ra cách giúp đạt được hiệu quả lớn hơn, không phải hợp nhất theo chiều dọc mà là hợp nhất hoàn toàn. Ngày nay, các công ty hoạt động hiệu quả không xem họ và các nhà cung cấp, nhà phân phối là các thực thể riêng rẽ, đồng minh, mà là các thành viên của một đội sản xuất cung cấp. Tổ chức tốt việc liên kết giữa các thành viên trong nhóm sẽ giúp loại bỏ việc sao chép 2 lần, sự chậm trễ và thậm chí là sự phức tạp trong thanh toán đến từ việc giao dịch qua trung gian. Các khách hàng hỏi các nhà cung cấp: Tại sao chúng ta kiểm tra chất lượng sản phẩm - khi ra khỏi nhà máy của bạn và khi đến nhà máy chúng tôi? Tại sao kế toán trả tiền bên tôi và kế toán nhận tiền bên bạn sao lại công việc của nhau? Tại sao tôi phải tốn nhiều chi phí cho các trung tâm phân phối, xe tải, vận chuyển, kho bãi, khi mà bạn đều có tất cả? Chúng ta không thể cắt giảm một nửa những chi phí ấy sao? Tại sao chúng ta không tìm ra một cách để sản phẩm tự do chuyển động, với hiệu quả cao nhất, từ công ty bạn đến chúng tôi?

Nhà cung cấp Procter & Gamble và nhà bán lẻ Wal-Mart đã từng hỏi nhau những câu hỏi trên, và sau đó họ chuyển sang cách mua bán và cung cấp truyền thống. Ngày nay các sản phẩm đi từ P&G đến Wal-Mart trôi chảy hơn cả giữa các bộ phận trong nhiều công ty. Sự thỏa thuận giữa P&G và Wal-Mart đã tạo nên các tiêu chuẩn mới cho việc sắp xếp vận chuyển của các nhà bán lẻ với nhà cung cấp của nó.

Giống như Wal-Mart, các công ty hoạt động hiệu quả khác cũng thiết kế lại quá trình giao dịch giữa họ với các nhà cung

cấp. Các giấy phép mua bán, các đơn hàng mua bán, các đơn hàng đặt trước sẽ không còn nữa trong các chu trình mới, không ngừng được bổ sung. Vận đơn, khai báo hóa đơn, bảng kê khai hàng hóa vận chuyển, những điều tạo ra các chi phí không cần thiết cho việc vận chuyển hàng hóa giữa các công ty, sẽ biến mất cùng với các giấy thanh toán và các nhân viên thư kí xử lý chúng.

Ý tưởng không ngừng bổ sung này là: các nhà cung cấp sẽ chịu trách nhiệm quản lý tồn kho của khách hàng, việc này giúp họ vận chuyển hàng hóa dễ dàng và giảm chi phí. Mỗi bên đều có lợi. Công ty hoạt động hiệu quả mua các sản phẩm có chi phí thấp và loại bỏ bớt các công việc không cần thiết.

Wal-Mart, nhà tiên phong trong việc tạo ra mối quan hệ cắt giảm chi phí này, ngày nay sử dụng hệ thống trao đổi dữ liệu tự động để gửi các dữ liệu doanh số bán hàng ngày cho các nhà cung cấp. Máy tính của các nhà cung cấp, ví dụ, sẽ kết hợp những dữ liệu đó với thông tin về tồn kho, và doanh số dự báo để cho ra một đơn hàng mới, nếu cần thiết.

Cách sắp xếp mới này không phải cắt giảm giấy tờ và quá trình xử lý chúng, mà là cắt giảm chi phí phân phối và vận chuyển. Mục tiêu của kết hợp vận chuyển, theo nghĩa rộng của ý tưởng này, là giúp sản phẩm đi từ nhà sản xuất đến người sử dụng chỉ bằng một bước đơn giản. Nó xem hệ thống vận chuyển ra nước ngoài của các nhà cung cấp và hệ thống vận chuyển trong nước của khách hàng là một hệ thống đơn giản, thống nhất. Không lãng phí thời gian, công sức và cả tiền bạc vào việc vận chuyển hàng hóa ra, vào các nhà kho trung gian. Nguyên lý: Sản phẩm không được vận chuyển thì không được phân phối.

Một lần nữa, Wal-Mart lại đưa ra một ví dụ đáng ca ngợi. Nó phát triển một hệ thống kiểm soát việc ra vào, nơi mà có hai loại xe tải - một loại đến từ nhà máy của nhà cung cấp và một loại đi đến các cửa hàng - đến cùng một lúc tại một công ty vận chuyển hàng hóa. Các công nhân vận chuyển hàng hóa từ loại xe tải thứ nhất sang thứ hai, tránh việc trữ hàng quá lâu tại nhà kho. Các sản phẩm sau đó được đưa đến địa điểm cuối cùng mà không có bất cứ chi phí nào phát sinh. Ý tưởng này được xem là sự chảy qua hoặc vận chuyển một lần.

Tupperware Home Parties cũng đã thay đổi tương tự hoạt động vận chuyển của nó, loại bỏ việc các nhà phân phối trữ hàng cho các đại lý, người mà sau đó đặt hàng và mang hàng đến cho các nhà bán hàng thông qua trưng bày tại Tupperware, sau đó họ sẽ thực hiện các đơn hàng của khách hàng đã được đặt trước đó nhiều tuần. Với hệ thống vận chuyển kết hợp ngày nay, các đại lý đặt đơn hàng bằng cách gọi vào máy tính trung ương ở Tupperware thông qua máy tính cá nhân có trang bị thiết bị kết nối. Các nhà máy thông qua UPS sẽ vận chuyển hàng hóa trực tiếp đến đại lý, các nhà bán hàng thông qua trưng bày, hoặc khách hàng.

Bước cuối cùng trong quá trình mua bán giữa khách hàng và nhà cung cấp là vận đơn và thanh toán. Hiện nay các công ty hoạt động hiệu quả đang nghiên cứu một khái niệm mới: thanh toán không hóa đơn. Nói cách khác, họ cắt bỏ hóa đơn.

Một lần nữa, nhìn vào Wal-Mart. Khi một người mua hàng tại cửa hiệu của nó, nhân viên tính tiền có thể ghi lại doanh số và sử dụng thông tin đó để nhận được sự cho nợ từ phía nhà cung cấp. Không cần đến các bước trung gian.



Ford cũng sử dụng chu trình tương tự. Khi hàng hóa của nhà cung cấp đến nhà máy lắp ráp của Ford, không ai tại bên ra vào kiểm tra xem hàng hóa có phù hợp với hóa đơn hay không, bởi vì không có hóa đơn nào cả. Thay vào đó, một thư kí nhận hàng tại bên ra vào sẽ kiểm tra trên máy tính dữ liệu về các đơn đặt hàng của Ford. Nếu hàng hóa phù hợp với đơn hàng, người thư kí sẽ chấp nhận hàng hóa đó và xác nhận trên dữ liệu. Máy tính sẽ tự động cắt phần kiểm soát và gửi cho nhà cung cấp. Việc thanh toán diễn ra tại bên ra vào, không phải tại phòng thanh toán. Và kết quả là, Ford có thể giảm 20% số lượng thư kí tại bộ phận thanh toán.

Nếu nhìn lại 5 năm trước thì những thành tựu này thật đáng ghi nhận, các nhà dẫn đầu về hoạt động hiệu quả đã đi xa hơn cả việc chỉ cắt giảm chi phí giao dịch. Ví dụ, tưởng tượng bạn đang kinh doanh ngũ cốc, bạn nhận được một cuộc gọi từ một nhà lẻ lớn toàn quốc: “Về sản phẩm ngũ cốc của anh, chúng tôi có vài điều thắc mắc. Chúng tôi đã kiểm tra cái hộp và thực hiện phân tích chi phí về hàm lượng. Dường như chúng tôi đang trả 3 USD cho những sản phẩm chỉ trị giá 20-30 cent. Bao bì có lẽ làm tăng chi phí, và tổng cộng là 40 cent. Chúng tôi đang phân vân về sự chênh lệch 2,6 USD. Chúng tôi không hiểu. Do đó chúng tôi muốn ngồi xuống bàn bạc với anh để tìm ra những điều bất ổn gây tổn kém quá nhiều tiền trong hoạt động của anh.”

Hình thức thảo luận đó đang diễn ra rộng khắp trong thế giới kinh doanh. Các khách hàng công ty hoạt động hiệu quả đang xâm chiếm vào phạm vi của các nhà cung cấp của nó. Trong số đó, McDonald's, Ford, và Wal-Mart vẫn quyết tâm đạt được hiệu quả thông qua quy trình cung cấp sản phẩm toàn

ven - thậm chí khi điều đó có nghĩa là từng bước thâm nhập vào lĩnh vực của người khác. Nếu bạn hợp tác với một trong những công ty này, bạn sẽ đạt được sự hoạt động hiệu quả trong chính công ty của bạn với sự giúp đỡ của họ. Hoặc bạn sẽ không hợp tác với họ.

Sự cạnh tranh mới làm cho việc hoạt động hiệu quả là cần thiết. Sự cạnh tranh mới này dựa trên các hệ thống và mạng lưới mới về thông tin công ty, cái này giữ vai trò quan trọng trong việc tạo ra các quá trình hoạt động hiệu quả. Các công ty khai thác chi phí thấp, công nghệ cao ngày nay để gia tăng sự điều phối và kiểm soát toàn bộ hệ thống cũng như xúc tiến, sắp xếp hợp lý các công việc cho từng cá nhân. Các hệ thống thông tin đang trở nên không chỉ là hệ thống thần kinh mà còn là trụ cột trong hoạt động của các công ty.

### **Công nghệ thông tin**

Công nghệ rất quan trọng trong các công ty hoạt động hiệu quả, do đó mọi người thường nhìn vào hệ thống máy tính để hiểu được các quá trình kinh doanh chủ yếu của công ty. Các hệ thống - liên quan đến các dữ liệu và ứng dụng được tự động hóa cao nên họ không phải theo sát quá trình, họ chỉ cần sở hữu nó và sử dụng nó. Ví dụ, tại FedEx, bất kỳ ai liên quan đến vận chuyển hàng hóa như là tài xế, người phân loại, nhân viên dịch vụ khách hàng sẽ sử dụng cùng một loại hình ghi chép để điều phối công việc. Tại Hertz, nhân viên dịch vụ tại quầy thu tiền ở sân bay, nhân viên kĩ thuật lo về việc chuẩn bị sẵn một chiếc ô tô cho thuê, và nhân viên kiểm tra việc chiếc xe đã về bãi đều nhập và xuất dữ liệu từ cùng một hệ thống.

Sức mạnh của công nghệ thông tin là hiển nhiên trong các ngành như môi giới chứng khoán. Charles Schwab đã mang đến cho việc kinh doanh này một mô hình hoạt động hoàn toàn khác, xây dựng dựa trên cơ sở phức tạp của những hệ thống thông tin. Và kết quả là, cơ cấu chi phí của Schwab thấp hơn cả Merrill Lynch và Smith Barney, và điều này giúp nó tạo ra nhiều lợi nhuận trong khi chỉ tính phí thấp hơn phân nửa cho các giao dịch chứng khoán. Ngoài ra, hệ thống của nó trực tiếp đưa các lệnh mua, bán đến sàn giao dịch chứng khoán, họ có thể thực hiện giao dịch và xác nhận giá cả ngay khi đang nói chuyện với khách hàng qua điện thoại. Các nhà môi giới truyền thống có lẽ vẫn đang viết lệnh của bạn vào các mảnh giấy nhỏ. Họ sẽ phải trở về với bạn.

Không phải Merrill Lynch và Smith Barney không muốn có được hệ thống như Charles Schwab. Không ai biết là họ đã chi nhiều tiền để cố gắng xây dựng nó. Nhưng các công ty này không thích ứng tốt với các yêu cầu tổ chức mà công nghệ thông tin tạo ra. Nếu không có phương pháp tổ chức, hoặc cấu trúc chuẩn, tập trung, khuôn khổ thì một hệ thống máy tính tốt cũng không giúp công ty thành công.

Thông tin trong các hệ thống máy tính kết hợp là rất hữu ích không chỉ trong các quá trình hoạt động chủ yếu. Các công ty hoạt động hiệu quả rất nồng nhiệt với việc đo lường và quản lý để đảm bảo chất lượng nghiêm ngặt và kiểm soát chi phí. Họ cho ra các dữ liệu chi tiết để giúp đưa ra các quyết định về quản lý.

Các công ty hoạt động hiệu quả rất hăng hái theo đuổi các công nghệ di động để mở rộng việc kiểm soát của họ và cải thiện dịch vụ khách hàng. Việc các nhân viên của Hertz, FedEx,

và UPS sử dụng máy tính xách tay là những ví dụ. Các công ty như L.L. Bean và Lands' End nâng cấp mức độ tinh vi của công nghệ dịch vụ truyền hình. Hiệu quả hoạt động và quản lý tốt hơn là điều mà các công ty nhận thấy tại vị trí đứng đầu về công nghệ.

### **Dịch vụ khách hàng**

Những công ty hoạt động xuất sắc ngày nay đã cách mạng hóa việc kinh doanh của họ sang một khía cạnh khác mà Henry Ford không bao giờ tưởng tượng nổi. Đó là dịch vụ khách hàng. Dịch vụ tồi có thể bị tính vào tổng chi phí của khách hàng thông qua lãng phí thời gian và lỗi thường gặp. Những công ty hoạt động xuất sắc đền bù lại thiệt hại thời gian cho khách hàng.

Đa số công ty mua lại từ các công ty khác vẫn duy trì lực lượng nhân viên coi sóc các tài khoản phải trả. Điều đó không phải vì họ không thể thiết kế lại quy trình chi trả tự động. Bản chất của điều này là để đảm bảo cho họ khỏi những sai sót trong hóa đơn của người cung cấp. Cũng như vậy, khách hàng vẫn duy trì thói quen bỏ ra một số thời gian trong cuộc sống bận bịu của họ để sửa chữa sai lầm của người khác. Quy tắc cho công ty hoạt động xuất sắc là: nếu bạn thật sự muốn đưa ra giá cả rẻ nhất, bạn phải chắc chắn rằng dịch vụ bạn cung cấp phải dễ sử dụng, hoàn mỹ, và tức thời.

Để làm được điều đó, công ty hoạt động xuất sắc đã thiết kế lại chu trình dịch vụ khách hàng, sắp xếp hợp lý hóa quá trình chọn lựa, đặt hàng, nhận hàng, thanh toán, và duy trì mặt hàng. Hãy nghĩ tới quá trình để thuê một chiếc xe hơi ngày hôm nay dễ dàng hơn rất nhiều so với vài năm trước. Những thành viên

của Hertz #1 Club Gold chỉ cần điền thông tin về sở thích loại xe khi thuê duy nhất một lần. Khi họ thuê xe, thông qua Hertz hay với bất cứ đại lý du lịch nào, tất cả những thông tin cần thiết đã được Hertz biết. Thành viên của Hertz không bao giờ phải chờ đợi, xếp hàng dài hay bị trễ chuyến bay. Họ được chở bằng xe buýt và đưa đến ngay tận chỗ để xe hơi của họ. Hertz tự động gửi hóa đơn đến cho họ sau khi thời hạn thuê kết thúc. Không rắc rối, không phiền nhiễu. Đó là tiêu chuẩn của dịch vụ cơ bản trong một công ty hoạt động xuất sắc.

Một trong những điểm then chốt để đạt được hoạt động xuất sắc trong dịch vụ khách hàng cũng tương tự như trong sản xuất: Thực hiện một và chỉ một cách. Sự đa dạng sẽ lấn lướt hiệu quả.

Một điểm then chốt khác là làm cho khách hàng thích nghi với phong cách kinh doanh của công ty hoạt động xuất sắc. McDonald's đưa ra cho chúng ta một ví dụ kinh điển. Mẹ của bạn không thể bắt bạn dọn dẹp chén bát, nhưng McDonald's làm được. Khi bạn đã vào Mái Vòm Màu Vàng (biểu tượng của McDonald's là màu vàng - người dịch), bạn phải theo một số quy định ngầm: tự phục vụ. Bạn phải xếp hàng để đặt món ăn. Bạn cần biết phải kê những món ăn gì trước khi xếp hàng. Đừng đòi hỏi người thu ngân cầm khay thức ăn đến cho bạn, bạn phải tự lấy. McDonald's đã xây dựng toàn bộ hệ thống của các quy phạm xã hội mà khách hàng sẵn sàng tuân theo. Dĩ nhiên một điều rằng khách hàng tuân theo chỉ vì đổi lại, họ được giá rẻ và hiệu quả.

Cũng như vậy, Southwest Airlines tạo nên nét đặc biệt khi không cung cấp thức ăn, không hành lý gửi và không có chuyến bay dài. Hãng giải thích rằng những thứ rườm rà như thế sẽ

khiến giá thành cao hơn và che lấp một dịch vụ đáng tin cậy. Khách hàng chấp nhận thông điệp đó và tự thích nghi cách cư xử cho phù hợp. Chuẩn bị đi du lịch? Hãy xếp đồ gọn nhẹ vì bạn sẽ phải mang nó, Southwest nói. Đói? Hãy ăn trước khi lên máy bay. Vừa đến sân bay? Xếp hàng để lấy vé lên máy bay.

Tại sao những công ty hoạt động xuất sắc có năng lực di thường để cung cấp dịch vụ cần thiết cao cấp? Bởi vì họ được hưởng ba lợi thế. Lợi thế thứ nhất là tập trung, khiến cho dịch vụ nền tảng không mang rắc rối trở thành bộ phận then chốt của đề án giá trị quan trọng nhất. Thứ hai, mô hình hoạt động đem lại dịch vụ hiệu quả không khiếm khuyết. Những hoạt động của các công ty hoạt động xuất sắc là một phần của quy luật để có dịch vụ không khiếm khuyết. Thứ ba, họ khai thác rất hiệu quả công nghệ thông tin để thiết kế lại nhiệm vụ của dịch vụ cơ bản. Công nghệ thông tin làm cho dịch vụ có thể dùng được ở mọi nơi, mọi lúc. Đó là chất xúc tác cho cách mạng trong dịch vụ.

### **Khám phá giá trị của lợi thế dẫn đầu**

Chúng ta biết rằng các công ty hoạt động xuất sắc tạo ra đề án giá trị đặc biệt về tổng chi phí tốt nhất. Vậy thì câu hỏi đặt ra là: Họ được lợi gì? Câu trả lời duy nhất đó là tăng trưởng. Các nhà dẫn đầu thị trường khác có thể tăng giá thành để khai thác lợi thế sản phẩm. Tuy nhiên phương thức đó đi ngược với chiến lược của các công ty hoạt động xuất sắc.

Dĩ nhiên Wal-Mart có thể tăng giá lên thêm dù chỉ 1 cent vào ngày mai trong nỗ lực gia tăng 800 triệu đôla cho lợi nhuận

ròng. Nhưng họ không làm như vậy. Nếu họ tăng giá để khai thác lợi thế hiện tại, họ có thể đánh mất đi thành công trong tương lai. Giá thành cao hơn đồng nghĩa với vị trí dẫn đầu thấp hơn. Vị trí dẫn đầu thấp hơn dẫn tới tăng trưởng thấp hơn, và cuối cùng là lợi nhuận bị co lại.

Những công ty hoạt động xuất sắc giành được sự tăng trưởng bằng cách kết hợp ba phương pháp. Họ hoạt động để đảm bảo cho khối lượng công việc kinh doanh được vững chắc để giữ cho lợi nhuận công ty tiếp tục tăng. Họ tìm kiếm những phương án mới để sử dụng những nguồn khả năng sẵn có. Và họ tái tạo các kế hoạch sử dụng cho những thị trường khác. Chúng ta hãy nghiên cứu từng nhân tố khởi xướng cho tăng trưởng.

Các công ty hoạt động xuất sắc đã đầu tư rất nhiều vào kho hàng, nhà máy, máy bay, và một số tài sản khác. Cho nên họ biết rằng để nâng cao lợi nhuận và phần vốn thu về, họ cần phải sử dụng những lợi thế đó càng nhiều thời gian càng tốt. Họ cũng hiểu rằng họ phải nhanh nhạy với dao động thị trường để tránh lãng phí. Do đó, họ phân đầu sản xuất được sản phẩm với số lượng lớn và phù hợp liên tục. Điểm tối đa và tối thiểu của nhu cầu quản lý trở thành vấn đề sản xuất cần được quản lý bởi không gì thui chột hiệu suất và ảnh hưởng đến giá thành nhanh bằng một hệ thống vận hành lỏng lẻo. Máy móc đã sắp hỏng, công nhân thì đứng chờ mỗi gói. Nói tóm lại, chi phí cố định cứ ngày một tăng lên trong khi đó sản phẩm không sinh ra được lợi nhuận để trang trải cho những chi phí trên.

Tuy nhiên có hai điểm hạn chế cản trở việc quản lý nhu cầu nhằm vào việc duy trì mức sử dụng năng lực cao và đều đặn. Công nghiệp hàng không minh họa một điểm hạn chế. Việc quản lý tổng lợi nhuận đã mang lại nhiều điều phức tạp đến

nổi mà nó có thể làm tăng chi phí chứ không phải là giảm chi phí. Các hãng hàng không tự sát phạt nhau bằng cách sử dụng nhiều loại máy bay cho những hướng bay khác nhau và đưa ra nhiều loại giá vé cho từng đối tượng khách hàng riêng biệt. Hãy nhớ rằng sự đa dạng, thậm chí là đa dạng giá thành, cũng triệt tiêu hiệu quả. Điểm hạn chế thứ hai là việc sử dụng giá cả và khuyến mãi để tác động lên nhu cầu có thể khiến cho khách hàng trì hoãn việc mua hàng để chờ những đợt khuyến mãi và giảm giá. Nếu điều đó xảy ra thì mức cầu thật sự sẽ co lại. Wal-Mart khắc phục điểm hạn chế này bằng cách từ chối chi cho hoạt động khuyến mãi và ủng hộ giá thành thấp thường ngày. Khuyến mãi, quảng cáo và sản lượng hàng hóa bán được là đũa con tinh thần của những nhà tiếp thị sản phẩm. Họ không hiểu được những ưu thế mà họ có thể mang lại cho hoạt động bán lẻ. Chẳng có gì thắc mắc khi những công ty như Kellogg, General Mills và General Foods được xếp thứ hạng thấp trong danh sách những công ty hoạt động xuất sắc. Những hoạt động của họ đã làm thui chột hiệu quả.

Cách thứ hai để những công ty hoạt động xuất sắc đẩy mạnh tăng trưởng là thâm nhập vào những thị trường khác nhau với những lợi thế sẵn có của mình.

Nhắc lại cách McDonald's tạo ra thị trường thức ăn điếm tâm. Biết được rằng phục vụ điếm tâm sẽ mang lại khả năng sinh lời cao hơn khi phục vụ bữa trưa hay bữa chiều. Thế nên McDonald's đã tung ra một chiến dịch để thay đổi những người thích ăn hamburger sang những người sành ăn điếm tâm. Ý tưởng là làm cho khách hàng tự động ghé vào cửa hàng mỗi sáng để uống một tách cà phê và một cái hamburger Egg McMuffin. Với thành công của chiến dịch, McDonald's đã nâng



mức độ sử dụng những tài sản cố định, bao gồm các nhà hàng và thiết bị, từ 6 hay 8 lên 10 giờ đồng hồ. Sự lặp đi lặp lại này đã cắt giảm các chi phí bộ phận và tổng chi phí, đồng thời cũng giúp lợi nhuận ròng tăng lên đáng kể.

FedEx cũng áp dụng phương pháp khác để tăng mức cầu trong khi cắt giảm thời gian nhàn rỗi của các tài sản cố định. Trước đây hầu hết máy bay của hãng hoàn toàn bay vào ban đêm và không được sử dụng vào ban ngày. FedEx liên hệ với L.L Bean. Hãng này trong thời điểm đó đang vận chuyển quần áo và các vật dụng cắm trại bằng mọi phương tiện vận chuyển sẵn có. FedEx đề xuất là sẽ lo mọi việc vận chuyển hàng của L.L Bean. Những chuyến giao hàng khẩn cấp vẫn phải tuân theo lịch trình bay ban đêm, nhưng những chuyến hàng còn lại sẽ dùng máy bay nhàn rỗi vận chuyển vào ban ngày. FedEx chỉ rõ với L.L Bean rằng sự sắp xếp này sẽ giúp cả hai hãng tận dụng những lợi thế riêng của mình và cung cấp một dịch vụ nhanh hơn cho những nhà bán lẻ của mình. Bean đồng ý và một quan hệ đối tác được hình thành.

Cách khác để các công ty hoạt động xuất sắc phát triển là thông qua tái sản xuất, mang hiệu quả và dịch vụ được chuẩn hóa đến một địa phương mới. Wal-Mart, FedEx, và Southwest Airlines đều có cách thức riêng. Và các công ty đã hợp nhất các công thức này với thương hiệu của họ. Vậy nên một khi công thức đó đã được xác định, cải tiến và được mọi người biết đến thì một doanh nghiệp có thể khởi động guồng máy hoạt động của mình. Khi công ty mở một đại lý mới, công ty không phải tốn thêm một bước học lại những kỹ năng và kiến thức cơ bản, chỉ cần lặp lại những gì mình đã làm. Thành công có thể lặp lại còn những thứ khác thì không.

Mỗi năm McDonald's mở khoảng hơn 1.000 nhà hàng. Bí quyết mở những nhà hàng mới trên khắp thế giới của công ty đóng góp không ít vào thành công đáng ghi nhận của hãng. Hàng triệu người ở những nước như Trung Quốc, Nga, biết đến và yêu thích công thức Big Mac, trong khi có thời, hầu hết dân chúng ở các nước này nghĩ rằng hamburger là của một người nào đó đến từ một thành phố ở Đức. Hơn 9.000 nhà hàng Mỹ hiện giờ đã được bổ sung hơn 5.000 Mái Vòm Vàng trên toàn cầu.

Lập lại công thức hoạt động không chỉ thể hiện tốt vai trò trong khâu dịch vụ mà cả trong khâu sản xuất sản phẩm. Ví dụ như công ty thép thành công vang dội Nucor đã lập lại cách bố trí những nhà máy mini ở khắp nơi trong cả nước theo cách sắp đặt và phương pháp tương tự nhau. Toyota và Honda hầu như sử dụng những thiết kế tương tự nhau và hai hãng này đã mang các phương pháp hiệu quả đó, thậm chí cả phong cách quản lý của họ từ Nhật Bản sang Kentucky. Mặc dù các nhân viên là người Mỹ, nhưng công xưởng hoạt động theo mô hình bên Nhật và dường như chẳng có gì thất thoát trong quá trình chuyển đổi này.

### **Phương pháp! Phương pháp! Phương pháp!**

Vậy thì điều gì giúp phân biệt hoạt động xuất sắc với năng lực hoạt động? Những lựa chọn khó: sản phẩm kém đa dạng; có gan không làm hài lòng mỗi khách hàng; sao chép lại toàn bộ công ty, không chỉ sản xuất và phân phối mà cần phải sao chép cả phương thức trọng tâm riêng biệt nhất. Các công ty có

năng lực hoạt động sẽ tránh những đòi hỏi khó khăn này  
- và phải trả giá.

Hình thành những bí quyết vượt trội, ứng dụng công nghệ và quản lý chặt chẽ là những gì làm nên những hãng hoạt động xuất sắc dẫn đầu thị trường. Bí quyết thành công của nguyên tắc giá trị tóm gọn trong một từ riêng rẽ sau: phương pháp. Phương pháp thường mang hàm ý tiêu cực. Nhưng đối với những công ty hoạt động xuất sắc thì nó là cơ sở để xây dựng nên một công việc làm ăn năng động và thành công vang dội.



## CHƯƠNG 5

# KINH NGHIỆM CỦA MỘT CÔNG TY – THẺ TOÀN CẦU CỦA AT&T

Paul Kahn, vị chủ tịch đầu tiên của AT&T Universal Card Services kiên quyết căn cứ vào hiệu quả đến nỗi mà trước ngày việc kinh doanh của ông được đưa vào hoạt động vào tháng 3 năm 1990, các máy tính của AT&T đã kiểm tra hầu hết dân số của nước Mỹ để xem có bao nhiêu người có đủ khả năng tài chính để sử dụng thẻ tín dụng. Điều đó có nghĩa là những nhân viên trực điện thoại của AT&T sẽ luôn chấp nhận tất cả những người gọi phù hợp với cơ sở dữ liệu để tiến hành làm thẻ cho họ. Ông ấy nói rằng: “Chúng tôi chẳng cần thêm thông tin nào nữa”.

Vào ngày đầu tiên, hàng loạt cú điện thoại ồ ạt gọi đến văn phòng đại diện của AT&T đặt tại Jacksonville, Florida để đăng ký làm thẻ. Và cơ sở dữ liệu phù hợp với hầu hết các cuộc gọi. Kahn cho biết: “Thẻ được phát hành vào ngày tiếp theo. Chúng tôi bán thẻ ra và những khách hàng đáng tin cậy mua hết trong

vòng một tuần”. Các đối thủ thường phải tốn một tháng hoặc lâu hơn nữa để phát hành ra một chiếc thẻ.

Kahn đã tạm thời thay đổi các nguyên tắc cạnh tranh trong ngành kinh doanh thẻ tín dụng với cách hoạt động xuất sắc như thế. Ý tưởng của ông là cho vận hành giao dịch với chi phí giao dịch thấp hơn nhưng vẫn cung cấp một dịch vụ tuyệt hảo mà từ trước đến giờ chưa hề thấy trong ngành công nghiệp thẻ tín dụng. Ý tưởng này nói thì dễ nhưng rất khó thực hiện.

Câu chuyện về Universal Card (thẻ toàn cầu) mà chúng tôi kể dưới đây, với sự trợ giúp của những ý kiến từ hội nghị bàn tròn giữa ngài Kahn và nhiều nhân viên hiện thời của công ty, đã cho thấy rõ sức mạnh của nguyên tắc giá trị: hoạt động xuất sắc. Bằng một hướng kinh doanh mới dựa vào nguyên tắc trên, Universal Card đã giải quyết được những vấn đề sau hàng tháng trời trăn trở để trở thành hãng dẫn đầu thị trường. Mô hình hoạt động mới của công ty quá hiệu quả đến nỗi đã thúc đẩy sự cạnh tranh trong ngành ngày càng gay gắt. Cạnh tranh qua lại đã làm cho lợi nhuận giảm sút và thúc đẩy các công ty sáp nhập với nhau. Tốp 10 nhà phát hành thẻ năm 1986 có 33% thị phần (tính bằng số lượng thẻ) và đến trước năm 1993 thị phần của họ đã tăng lên 40%.

Điều gì đã khiến AT&T nghĩ rằng công ty có thể nhảy bổ vào thị trường và kinh doanh thành công? Một phần có lẽ do lợi nhuận béo bở. Các ngân hàng bán lẻ thời đó hầu hết hoạt động trên lĩnh vực thẻ tín dụng và thẻ tín dụng là sản phẩm mang lại lợi nhuận cao nhất cho các ngân hàng, mang về đến 5% tài sản so với 1% tài sản thu được từ các danh mục cho vay. Kahn nhất quyết phải cắn đực vào miếng bánh ngon lành này.

Những thay đổi kỹ thuật cũng kéo AT&T vào cuộc cạnh tranh này. Những đối thủ mới không phải là ngân hàng lắp đặt các chương trình máy tính rẻ, và hoàn chỉnh. Về cơ bản, hoạt động giống như Wal-Mart của ngành công nghiệp thẻ tín dụng, đưa ra giá hoàn toàn rẻ hơn so với những nhà cung cấp truyền thống.

AT&T cũng đánh cược rằng công ty có thể kinh doanh bằng cách thu lợi nhuận triệt để từ thương hiệu của mình, một việc làm khó mà tồn tại trong ngành công nghiệp thẻ tín dụng. Phần nửa những người sử dụng thẻ tín dụng không biết rằng một trong 6.000 công ty đã phát hành ra thẻ của họ. Với họ, chúng chỉ đơn thuần là những MasterCard hay Visa mà thôi. AT&T đã đưa ra một cái tên đáng tôn kính.

Có lẽ điều quan trọng nhất là AT&T có thể thấy được khách hàng không hài lòng với loại thẻ mà họ đang sử dụng. Những người dùng thẻ không thích phí giao dịch thường niên cao, và có một hay hai trường hợp ngoại lệ là họ không thích dịch vụ xoàng xĩnh mà họ đang sử dụng. Nhiều người đã thẳng thắn bày tỏ sự tức giận về những nhân viên trực điện thoại cẩu kỉnh, những người tốn hàng tuần để điều chỉnh một thay đổi nhỏ như số nhà chẳng hạn, hoặc nếu bạn bị mất thẻ thì bạn sẽ phải gọi nhiều cú điện thoại, phải điền vào hàng đống giấy tờ lộn xộn mới có thể được cấp lại thẻ. AT&T cho khách hàng thấy rằng công ty có thể cung cấp một dịch vụ tốt hơn nhiều.

Dù có hay không sự xuất hiện của những đối thủ mới thì sự biến động của thế giới vào năm 1989 cũng đã gây thiệt hại đến những nhà phát hành thẻ truyền thống. Nền tảng hiểu biết về khách hàng của họ có hạn và sản phẩm của họ thì khó bán

chạy được nữa. Chẳng có gì đáng ngạc nhiên, những nhà phát hành thẻ không thể nào đòi hỏi một mức phí cao khi dịch vụ của họ lại kém. Khách hàng của họ mong có một dịch vụ tốt hơn và AT&T đã đáp ứng điều đó.

AT&T đã đúng khi đặt cược. AT&T Universal Card Services đã đạt lợi nhuận trong 27 tháng, vượt ngoài dự kiến. Hiện nay thì công ty là nhà cung cấp thẻ ngân hàng lớn thứ hai trong ngành. Hơn 20 triệu người sở hữu thẻ, tương ứng với mức tiền nợ hơn 11,1 tỉ đôla, sử dụng nó như thẻ gọi điện thoại đường dài và thẻ tín dụng nói chung. Họ có lợi hơn so với khi sử dụng các thẻ tín dụng khác vì không tốn phí giao dịch thường niên, lãi suất thấp và được giảm giá khi thực hiện các cuộc gọi đường dài.

Ngài Paul Kahn, chủ tịch đầu tiên của UCS, đã tường thuật lại tường tận câu chuyện của công ty mình, câu chuyện chỉ mới bắt đầu từ hơn bốn năm trước với một đội ý tưởng gồm 35 người. Giờ đây thì Paul Kahn đã là chủ tịch và CEO của SafeCard Services. Đồng hành với Kahn là bốn nhân viên hiện thời: Jim Kutsch, Phó Chủ tịch phụ trách Mạng và Máy tính; Linda Plummer, quản lý cấp cao của phòng Quan hệ khách hàng; Daniel Patterson, thành viên đội trực điện thoại song ngữ; và Bridgette Waters, thành viên Phòng bảo vệ người tiêu dùng.

### **Kế hoạch hoạt động xuất sắc**

Khi AT&T ra mắt sản phẩm Universal Card, công ty đã đưa ra những kế hoạch để có thể thành công gấp đôi. Với những khách hàng mới, công ty đưa ra giá thấp hơn so với bất kì các

loại thẻ nào có mặt trên thị trường - hoàn toàn miễn phí và mức lãi suất thấp giúp những người sử dụng thẻ thường xuyên có thể tiết kiệm hàng trăm đôla mỗi năm. Khách hàng nhảy qua mua loại thẻ hấp dẫn này để nhét vào ví của họ. AT&T đã theo sát khách hàng bằng dịch vụ phản ứng nhanh, không làm cho khách hàng cảm thấy phiền toái, nhờ vậy khách hàng sử dụng thẻ thường xuyên hơn, thế nên ngày càng ít các loại thẻ có thể cạnh tranh với thẻ của AT&T. Bằng cách làm cho khách hàng biết đến, từ đó sử dụng thẻ thường xuyên, AT&T đã đạt được mục tiêu chính của mình là nắm giữ được số cổ phần lớn trong món nợ tín dụng tồn đọng. AT&T đã nói lỏng cách thức cạnh tranh để làm lung lay công việc kinh doanh của hầu hết các đối thủ và để các đối thủ có thể nhận ra điều đó thì có lẽ phải tốn vài năm.

Paul Kahn: Để tôi kể rõ câu chuyện của Universal Card. Khi chúng tôi tung thẻ ra thị trường, chúng tôi chuyển tải đến khách hàng một thông điệp rất rõ ràng và đơn giản. Chẳng phải tốn bất kì mức phí nào. Tất cả đều miễn phí. Lời tuyên bố của chúng tôi rất hiệu quả đấy nhé. Chúng tôi kết hợp một cái thẻ gọi điện thoại với một cái thẻ tín dụng, nhờ vậy mà khách hàng không phải nhét hai cái thẻ vào ví nữa, thay vào đó chỉ cần một thẻ thôi. Chúng tôi đơn giản hóa cuộc sống. Nhưng chúng tôi cũng làm tăng giá trị; mỗi khi khách hàng gọi điện thoại đường dài thì họ sẽ được giảm giá.

Tôi nghĩ nguyên nhân chính dẫn đến thành công của AT&T là do chúng tôi lấy chất lượng, dịch vụ, giá trị và cơ sở lịch thiệp đối với khách hàng làm đầu, mà điều đó



thì các đối thủ của chúng tôi chẳng thể có được. Đó là lợi thế cạnh tranh của chúng tôi. Trừ khi bạn có một sản phẩm mới, trừ khi bạn có một vị thế mới thì bạn mới phải lo làm sao để có được lợi thế cạnh tranh. Chúng tôi làm điều đó bằng cách vận hành một mô hình hoạt động suất sắc và làm khách hàng hài lòng bằng dịch vụ tuyệt vời. Thời gian trôi qua, vì chúng tôi có một mức lãi suất linh hoạt nên lãi suất của chúng tôi giảm xuống so với lãi suất ban đầu. Lãi suất của chúng tôi giảm xuống năm lần trong vòng hai năm rưỡi trong khi lãi suất cố định của các đối thủ cạnh tranh của chúng tôi vẫn như thế. Mỗi khi lãi suất của chúng tôi giảm xuống, chúng tôi đều thông báo cho khách hàng. Chúng tôi sẽ bảo những khách hàng tương lai chuyển số dư của họ từ dịch vụ của các đối thủ sang dịch vụ của chúng tôi để tiết kiệm tiền. Chúng tôi cố giữ hình ảnh công ty như là một công ty coi trọng giá trị, chất lượng, dịch vụ và là một công ty bạn có thể đặt trọn niềm tin.

Chúng tôi cung cấp dịch vụ tuyệt hảo bằng cách làm mọi thứ trở nên tốt hơn để đến với với khách hàng. Nghĩa là chúng tôi huấn luyện các nhân viên giải quyết những vấn đề mà khách hàng gặp phải qua điện thoại, chứ không yêu cầu họ điền vô những mẫu đơn dài lê thê. Điều đó có nghĩa là chúng tôi cắt giảm đi những thứ giấy tờ không cần thiết. Nghĩa là chúng tôi sắp xếp hợp lý hóa lại việc phân phối thể. Thậm chí nghĩa là chúng tôi phải làm những thứ nhặt nhẻo như chỉnh sửa lại lời tuyên thệ. Chúng tôi nghĩ ra lời tuyên thệ và chỉnh sửa lại nó sao cho dễ nghe hơn và dễ đưa vào phương thức thanh toán

hơn. Mỗi khi chúng tôi phát hiện ra vấn đề gì, chúng tôi liền sửa chữa nó. Chúng tôi luôn tập trung vào việc sửa chữa những thứ hỏng hóc.

Để đạt được chất lượng hoàn hảo mà không có một sai sót nào là điều không những khả thi mà nó còn là một chiến lược cạnh tranh quý giá. Ví dụ, mỗi tháng chúng tôi thu được tám triệu lượt thanh toán. Nếu chúng tôi chỉ sai sót 1% tỉ lệ trong số tám triệu thanh toán đó, có nghĩa là mỗi tháng sẽ có 80.000 khách hàng thất vọng về dịch vụ của chúng tôi. Họ thất vọng vì thanh toán không được khấu trừ trong thẻ của họ, hoặc là họ nhận được cước phí thanh toán muộn, cũng có thể do họ bị tính thêm cước phí phụ trội nào đó. Đó là một con số không thể chấp nhận được. 80.000 nhân với 12 tháng bằng 1 triệu khách hàng thất vọng chỉ vì một trong số những tiến trình của chúng tôi. Chúng tôi bắt đầu với khoảng 99,8% đến 99,9% quá trình thanh toán không có lỗi.

Khâu dịch vụ của chúng tôi cũng được thiết kế nhanh hơn so với của các đối thủ. Ví dụ nhé, chúng tôi chỉ cần ba ngày để mở tài khoản một thẻ tín dụng kể từ khi khách hàng gọi điện yêu cầu, và chỉ bảy ngày sau thẻ đã đến tay khách hàng, tính theo thời gian giao hàng trung bình của bưu điện. Chúng tôi đạt được mục tiêu chỉ trừ vài tháng đầu vì số lượng thẻ phát hành ra quá nhiều.

Chúng tôi dự định sẽ thiết kế một hệ thống làm khách hàng thích thú chứ không phải làm khách hàng hài lòng. Nếu khách hàng gặp trục trặc gì khi sử dụng thẻ của chúng tôi hoặc nếu khách hàng thay đổi địa chỉ, chúng tôi sẽ thay đổi địa chỉ cho khách hàng trực tuyến thay vì

tồn hai tháng như trước kia. Các công ty cạnh tranh nhất ở Mỹ hiện nay hướng đến việc làm hài lòng khách hàng. Họ vẫn chưa học hỏi được lợi thế cạnh tranh to lớn bằng cách làm khách hàng thích thú.

### **Những đối thủ: Phản ứng chậm chạp**

Lịch sử đã chứng minh được rằng ngay từ đầu, phương pháp của AT&T Universal Card Services đã thành công. Khách hàng là người đầu tiên nhận ra điều đó còn những đối thủ cạnh tranh thì phải lâu sau mới nhận ra. Vài tháng sau khi thẻ được tung ra thị trường, những nhà phát hành thẻ khác nhận được thông điệp tiếp thị đều đều từ UCS và họ cũng nghe những báo cáo đều đều từ dịch vụ xuất sắc của Universal Card. Thế nhưng họ vẫn lưỡng lự và chưa hành động. Dường như thứ mà họ chưa nghe thấy là UCS đang bận rộn phát triển việc kinh doanh của mình để thay thế cho những hoạt động kinh doanh lỗi thời của họ.

Điều cuối cùng làm các đối thủ thức tỉnh là thị phần đã ồ ạt chạy vào túi của UCS. Mặc dù các nhà phát hành thẻ khác đã thu lại được khoảng 15 đến 20% từ chiến dịch quảng cáo trực tiếp, thế nhưng theo Kahn thì kì lạ thay, UCS vẫn nắm giữ 40%. Sau vài tháng thì thị phần của các đối thủ đã bị UCS chiếm trọn.

Paul Kahn: Chúng tôi khiến những người tiêu dùng Mỹ chuyển sang sử dụng dịch vụ của chúng tôi. Phải đến hai năm thì các đối thủ cạnh tranh của chúng tôi mới phản

ứng kịp. Thế nên trong hai năm, chúng tôi đã chiếm gần hết thị phần. Những đối thủ của chúng tôi sẽ không thể nào lấy lại được những thứ đã mất. Họ nghĩ rằng chúng tôi không thể giữ vững thành công. Họ nghĩ chúng tôi chỉ là người nổi tiếng nhất thời. Nhưng chúng tôi không chỉ chiếm thị phần mà chúng tôi còn lấy đi những khách hàng tốt nhất của họ, và giờ thì họ mới nhận ra rằng khuynh hướng này sẽ đánh bại họ. Họ vẫn kiếm những khách hàng có rủi ro cao còn chúng tôi thì vẫn kiếm những khách hàng đáng tin cậy. Họ không biết rằng cách thay đổi của chúng tôi là chuẩn mực.

### **Quá trình hoạt động: Cốt lõi của kinh doanh**

Thành công của những công ty hoạt động xuất sắc như AT&T Universal Card Services phụ thuộc vào các quá trình cung cấp dịch vụ đáng tin cậy với một mức giá thấp. Các quá trình có thể bao gồm phát hành thẻ, đổi lại địa chỉ cho khách hàng, hoặc sửa lại các hóa đơn sai. Các phương pháp hoạt động chuẩn được tập luyện nhiều lần và được kiểm định khắt khe để cô lập những hỏng hóc, giữ chi phí của mỗi phương pháp lúc nào cũng thấp. Hãy chú ý rằng những công ty như AT&T Universal Card Services không yêu cầu nhân viên phải tạo ra những quy tắc mới khi họ tán thành việc cung cấp một dịch vụ tuyệt vời. Họ yêu cầu nhân viên lúc nào cũng phải tuân theo các quá trình đã được định ra mà các quá trình ấy mang lại một dịch vụ tốt đến bất ngờ và không làm cho khách hàng cảm thấy phiền toái.

Paul Kahn: Điểm trọng tâm trong việc giảm giá thành của chúng tôi là cắt giảm hao phí và sai sót. Theo thống kê thì 15 đến 20% chi phí sản xuất của bất kỳ ngành công nghiệp nào cũng đều bắt nguồn từ những sai sót, chi phí để khôi phục sai sót và sửa chữa lỗi sai. Vì thế chúng tôi quyết định cho dù có lãng phí thì chúng tôi cũng cố tìm mọi cách để cắt giảm chi phí.

Chúng tôi không định tái bố trí như những công ty khác đang thực hiện với việc chỉ sa thải một lớp người. Chúng tôi sắp loại bỏ những thiếu sót cũng như những khuyết điểm của mình. Đó là cách thức chúng tôi định làm để giảm các chi phí. Sau đó chúng tôi chuyển phần tiền tiết kiệm từ việc cắt giảm chi phí vào túi của khách hàng hoặc đem nó vào lợi nhuận ròng của chúng tôi. Và, nói một cách thẳng thắn thì chúng tôi làm cả hai! Đó là lý do tại sao chúng tôi có thể đưa ra loại thẻ mà không cần phải tốn một mức phí thường niên nào, giảm lãi suất mà vẫn thu được lợi nhuận ngang bằng với các đối thủ khác trong ngành.

Chúng tôi cũng không hề muốn mất khách hàng. Như mọi người đã biết thì để giữ được khách hàng còn khó hơn là để có khách hàng mới. Trong công việc kinh doanh của chúng tôi, cần phải tốn một năm rưỡi để kiếm được lợi nhuận từ phía khách hàng. Theo đó, nếu bạn giữ được khách hàng càng lâu thì bạn càng kiếm được nhiều lợi nhuận. Thật ra, mỗi khách hàng đóng góp 35 đôla trong lợi nhuận hàng năm của công ty. Vì thế chúng tôi muốn giữ tỉ lệ tiêu hao tự nguyện ở mức thấp nhất. Và thực tế thì tỉ lệ tiêu hao mỗi năm của chúng tôi thấp hơn

2%. Tỷ lệ của Citibank là 15%, vì thế mà họ mất đi khách hàng đã gắn bó với mình sáu, bảy năm. Còn quá sớm để kết luận điều gì nhưng chắc chắn rằng AT&T hy vọng mình sẽ ở vị thế này lâu hơn nữa.

Tỷ lệ tiêu hao của chúng tôi một phần do cách chúng tôi xử lý những lời phàn nàn của khách hàng. Vì chúng tôi hướng đến việc làm khách hàng vui lòng nên mỗi tháng chúng tôi nhận được 200 lời than phiền trong khi có đến 2.000 lời khen tặng từ phía khách hàng dành cho chúng tôi. Đó là một thành tích khá tốt bởi vì người tiêu dùng Mỹ không thích viết những lá thư tay để khen ngợi. Chỉ khi nào bức bách lắm họ mới viết thư tay.

Daniel Patterson: Tôi cố gắng đem đến cho mọi người một mức dịch vụ như nhau, tôi chẳng thiên vị cung cấp cho ai một dịch vụ tốt hơn cả. Những điều phi thường thật sự là những điều bình thường quanh ta. Tôi được nhận một phần thưởng khi tôi chăm sóc một cặp vợ chồng khi họ bay đến Mexico. Người vợ bị ngã ngựa, gãy xương chậu và cần phải phẫu thuật. Bác sĩ ở Mexico không chấp nhận thẻ tín dụng hay bất kỳ các loại bảo hiểm tai nạn nào khi cô ấy đang ở Mexico, thế nên đôi vợ chồng này rơi vào tình trạng tiến thoái lưỡng nan. Với sự giúp đỡ của một người cộng sự, chúng tôi nói chuyện với các bác sĩ rằng chúng tôi sẽ chuyển tiền mặt ngay trong trường hợp cần thiết. Sau khi chúng tôi fax vài thông tin sang Mexico, họ chấp nhận thẻ tín dụng. Sau ca phẫu thuật, mọi thứ đều tốt đẹp cả. Chúng tôi giúp đôi vợ chồng trở về nhà an toàn. Đó thật là một cảm giác tuyệt vời. Những

việc làm đúng cảm là một phần công việc hàng ngày của chúng tôi.

Kahn: Để tôi đưa ra một ví dụ khác nữa. Vào một ngày chủ nhật tháng 9, thời điểm tụt trường, hệ thống máy tính của chúng tôi gặp sự cố. Sự cố bắt nguồn từ một trong những nhà cung cấp của chúng tôi. Kết quả là 40.000 khách hàng của chúng tôi không thể sử dụng thẻ để giao dịch được nữa. Đó không phải là một trải nghiệm hay ho, đặc biệt khi bạn đang ở trong nhà hàng và cố gắng gây ấn tượng với những người bạn và người chủ nhà hàng thông báo rằng: “Rất tiếc, thẻ của quý khách không sử dụng được”. Còn điều gì tệ hơn khi những chủ cửa hàng, khoảng 200 người, hồ hởi lấy thẻ ra khỏi tay khách hàng và nói: “Tôi rất tiếc khi phải thu hồi thẻ của bạn”. Những người chủ cửa hàng được phần thưởng 50 đôla nếu họ phát hiện ra thẻ gian lận và một vài người quyết định kiếm tiền bằng cách đó.

Vì thế có rất nhiều khách hàng không hài lòng với dịch vụ của chúng tôi. Chúng tôi đã không biết gì về điều tệ hại đó cho đến khi khách hàng gọi điện than phiền vào đúng 12 giờ trưa thứ bảy. Nhưng chúng tôi đã phát triển cơ sở hạ tầng để khắc phục vấn đề này. Với hệ thống trực tuyến của chúng tôi thì chúng tôi có thể phát hiện ra một cách nhanh chóng rằng có một vấn đề đang nảy sinh. Thế chúng tôi đã làm gì với vấn đề này? Tôi tìm đến nhà cung cấp, đề nghị ông ta xem xét vấn đề và mất khoảng bốn giờ đồng hồ để sửa chữa. Chúng tôi soạn một tin nhắn trực tuyến đến những nhân viên đại diện của chúng tôi

để hướng dẫn họ, mỗi khi có khách hàng gọi đến nhánh (1) thì xin lỗi khách hàng về sự cố đó, nhánh (2) để tìm ra nơi xảy ra sự cố. Nếu khách hàng đang ở cửa hàng thì các nhân viên đại diện của chúng tôi sẽ gọi điện thoại đến cửa hàng đó và hợp thức hóa giao dịch. Nếu khách hàng không phải đang ở cửa hàng thì chúng tôi sẽ xin tên của cửa hàng đó. Nhân viên của chúng tôi thông báo với khách hàng rằng chúng tôi sẽ gọi đến cửa hàng, thay mặt họ và cả chúng tôi xin lỗi cửa hàng và nói rõ với họ về rắc rối đang xảy ra.

Vào ngày thứ ba tiếp theo, ban điều hành chúng tôi bắt đầu hành động. Tôi gửi đến 40.000 người thư có kèm chữ kí của tôi. Tôi giải thích điều gì đã xảy ra và nói rằng đó là lỗi của hệ thống máy tính, rằng chúng tôi thành thật xin lỗi vì đã làm họ cảm thấy bất tiện, rằng chúng tôi cam đoan điều đó sẽ không xảy ra một lần nữa và ở đây là phiếu mua quà trị giá 10 đôla, khách hàng có thể sử dụng tùy ý. Tháng sau chúng tôi nhận được nhiều lời khen ngợi hơn bao giờ hết. Người ta chưa ai từng được đối xử như cách chúng tôi đối xử với họ. Nhưng chúng tôi đã làm cho mình trở nên khác biệt và cách chúng tôi cư xử thể hiện rằng chúng tôi sẽ làm theo những gì chúng tôi cam đoan. Điều đó đã thật sự củng cố mối quan hệ giữa công ty chúng tôi và khách hàng.

### **Vượt trội nhờ phương pháp cốt lõi**

Những công ty thành công từ cách hoạt động hiệu quả sống hay chết đều phụ thuộc vào quá trình cải tiến, nhìn chung là



bị những nguyên tắc của quản lý chất lượng toàn diện chi phối. AT&T cũng nằm trong guồng quay đó. Công ty không ngừng đánh bóng phương thức hoạt động chuẩn của mình để cắt giảm chi phí cho công ty và để giảm thiểu phiền toái cho khách hàng.

Paul Kahn: Chúng tôi phát triển một quá trình được gọi là cải tiến không ngừng. Trên thực tế, nó trở thành giá trị cốt lõi của công ty chúng tôi, những gì chúng tôi đang làm hôm nay thì ngày mai chúng tôi đều có thể làm tốt hơn. Trong nội bộ công ty, xuất hiện tràn lan những phản ứng chỉ trích tiêu cực. Điển hình như bạn chỉ trích người khác vì họ mắc lỗi. Thay vào đó bạn nên nói “Bạn đã làm sai điều gì đó trên tinh thần không ngừng cải tiến - làm cách nào để lần sau chúng ta có thể làm tốt hơn?”. Chúng tôi luôn cố gắng nghĩ một cách tiến bộ và luôn hỏi rằng “Làm cách nào để chúng ta có thể tốt hơn?”

Chúng tôi tiến hành quá trình cải tiến chất lượng một cách rất thú vị. Thật ra thì chúng tôi “chôm” ý tưởng của FBI và lập ra “danh sách đen” gồm 10 thiếu sót về chất lượng. Trên tường mỗi phòng ban của UCS đều có một “danh sách đen”. Các nhóm được giao trách nhiệm làm việc liên quan đến mỗi mục trong danh sách đó, và khi họ sửa chữa một trong những khuyết điểm đó, chúng tôi đều có những buổi họp với từng nhân viên và chúng tôi sẽ tán thưởng các đội đó và tặng họ bằng danh dự. Tại mỗi thời điểm đã định, chúng tôi có khoảng 125 đề án cải tiến chất lượng, tất cả đều có các nhóm chịu trách nhiệm. Mỗi khi hoàn tất một đề án nào thì đề án tiếp theo lại được liệt kê vào danh sách. Đó là một quá trình liên tục.

Nếu như bạn đã từng cảm thấy tự mãn và nghĩ rằng bạn đã đạt được chất lượng cao nhất, khi đó bạn đang ở điểm cuối của hành trình chất lượng. Một trong những điều tôi đã làm là tạo ra một môi trường có thể ép mọi người trong công ty gần gũi khách hàng hơn nữa. Mỗi trưởng phòng trong công ty mỗi tháng buộc phải lắng nghe những cuộc gọi của khách hàng trong khoảng hai giờ đồng hồ. Không ai trong chúng tôi có đủ khả năng làm khách hàng vui lòng nhưng ít ra chúng tôi cũng phải lắng nghe họ và hiểu những gì họ muốn.

Tôi phải kể cho các bạn nghe thôi, vào tháng 6 năm 1990, ba tháng sau khi chúng tôi ra mắt thị trường, chúng tôi nghĩ là chúng tôi khá tuyệt vời. Chúng tôi chỉ vừa giải quyết những sự cố máy tính và chúng tôi rầm rộ sản xuất thẻ như điên vậy. Nhưng chúng tôi đã ghi điểm trên thang điểm chuẩn Baldrige, và chúng tôi nhận thấy rằng chúng tôi chỉ ghi được 150 điểm so với tổng số 1000 điểm của Baldrige. Đó thật sự là một trải nghiệm kinh hoàng đối với chúng tôi.

Khi chúng tôi thắng giải thưởng Baldrige vào năm 1992, chúng tôi đã ghi khoảng 700 đến 750 điểm, mức điểm số mà bạn có thể thắng giải Baldrige. Và thế là trong ba năm, chúng tôi đã tiến lên một cách đầy ý nghĩa.

### **Hùng mạnh bởi công nghệ thông tin**

Chính công nghệ thông tin đã giúp AT&T thành công. Chẳng có gì là ngạc nhiên cả. Tốc độ và sự hội nhập của máy vi tính

và cơ sở dữ liệu đã góp phần tạo nên dịch vụ nhanh chóng và không gây phiền toái cho thế giới hôm nay. Tuy nhiên, không chỉ có AT&T được tự động hóa hết mức. Hệ thống máy tính về bản chất đã vạch rõ công việc cho con người - chúng lên phương pháp mọi công việc. Một cách hiệu quả mà nói thì hệ thống chi phối phương pháp.

Paul Kahn: Chúng tôi đã sử dụng công nghệ rất nhiều như một thứ vũ khí chiến đấu. Điều chúng tôi muốn là một môi trường kỹ thuật cao và có khả năng tương tác cao. Chúng tôi bắt đầu với một cơ sở dữ liệu của tất cả các khách hàng ở Mỹ để khi các bạn gọi điện đến, chúng tôi biết số điện thoại của bạn - và bùm! - chúng tôi có thể biết được các thông tin về bạn từ cơ sở dữ liệu và những thông tin sơ lược của bạn đã được bộ phận trực điện thoại của chúng tôi nắm rõ trước khi trả lời điện thoại.

Tỉ lệ trả lời điện thoại của chúng tôi là cứ mỗi hai, ba hay bốn giây. Bằng cách cắt giảm thời gian lãng phí đó, chúng tôi mới có thể cung cấp cho khách hàng nhiều dịch vụ hơn nữa.

Jim Kutsch: Màn hình máy tính ở UCS được thiết lập tương tự như những chiếc máy bay phản lực hiện đại, nghĩa là những chức năng ít sử dụng được tự động hóa để người phi công có thể tập trung vào công việc chính của mình. Chúng tôi muốn làm những điều tương tự nhau, chú tâm đến những chuyện vặt vãnh ở hậu trường, cung cấp những thiết bị và phương tiện chính xác để bộ phận trực điện thoại của chúng tôi có thể toàn tâm toàn ý phục vụ khách hàng.

Kahn: Mỗi thương vụ đạt được, mỗi khi chúng tôi giao dịch với khách hàng, chúng tôi đều cố gắng tìm mọi cách để có thể làm tốt hơn và nhanh hơn nữa. Ví dụ như chúng tôi dùng các hệ thống chuyên môn để cho ngay cả những người chưa từng gửi tiền vào ngân hàng cũng có thể làm tăng lượng tiền gửi ngân hàng lên. Chúng tôi đơn giản hóa nó. Đây là lần thứ tư chúng tôi lặp lại “trạm làm việc” (workstation - workstation là một hệ thống các máy tính kết nối với nhau bằng một máy) để bạn trở thành người thượng cổ vì phần cứng và phần mềm cứ thay đổi xoành xoạch mỗi một năm, cũng có khi là mỗi giờ đồng hồ, để bạn biết rằng chúng tôi đã cố gắng như thế nào để giữ lợi thế cạnh tranh của mình.

Kutsch: Thứ chúng tôi đã và đang phát triển chính là trạm làm việc U-WIN - kênh phân phối dịch vụ khách hàng của chúng tôi. Hệ thống PBX (mạng điện thoại địa phương), hệ thống xử lý cuộc gọi, 800 dịch vụ và mạng lưới đã trở thành lợi thế của chúng tôi. Chúng tôi nghĩ quá trình phân tích cơ sở dữ liệu của mình thật là hiệu quả. Chúng tôi đã thu thập dữ liệu kể từ khi tung sản phẩm ra thị trường và khi biết chi tiết về các vụ giao dịch. Điều đó đã giúp chúng tôi có được lợi thế to lớn để xem xét lại và cải tiến hoạt động của mình.

### **Nguồn nhân lực**

Lợi thế to lớn khác nữa của AT&T Universal Card Services là một đội ngũ nhân viên tích cực, tận tụy làm việc. Công ty đã cố gắng đạt được những gì mà chỉ một số ít các công ty khác

có thể làm được: công ty đã kích thích thái độ làm việc hăng say để nhân viên có thể hoàn thành tốt những việc đã được giao phó. Cách làm của công ty là thuê những người hăm hở làm việc với nhiều tiềm năng to lớn, đào tạo họ để họ có thói quen cung cấp những dịch vụ xuất sắc, và tập trung họ vào những đội nhóm giải quyết những vấn đề, hướng công ty đến sự cải tiến không ngừng.

Hiệu quả của UCS giống như những công ty hoạt động xuất sắc đều bắt nguồn từ vai trò to lớn của chuyên môn hóa và sự kết hợp rộng khắp đội ngũ nhân viên. Kết quả là những công sự như những công sự trong đội điện thoại song ngữ có thể giải quyết hoặc tìm những người có liên quan để giải quyết hầu hết các vấn đề.

Cách thức UCS quản lý con người đã tạo nên sức mạnh về mặt tổ chức khiến hầu hết các đối thủ cạnh tranh không thể nào đánh bại nổi. Việc đào tạo giúp con người trở tài, trở thành tích, nâng giá trị bản thân lên, ý thức về giá trị của bản thân và xây dựng lòng trung thành của nhân viên đối với đội của mình và đối với khách hàng. Lợi ích của việc tự phát triển này được thể hiện ở nét mặt hân hoan của các nhân viên và khuyến khích thiết thực của số liệu thống kê lợi nhuận.

Linda Plummer: Một trong những triết lý ở UCS là nếu chúng ta có những công sự hài lòng và thích thú thì chúng ta sẽ có những khách hàng thỏa mãn và thích thú. Tất cả chúng tôi đều trong cùng một đội. Động lực của chúng tôi là trở thành người chủ tốt nhất trong ngành để cung cấp cho các công sự của mình một môi trường làm việc khiến họ yêu thích.

Jim Kutsch: Chúng tôi có một lực lượng lao động rất tài năng. Mong muốn của chúng tôi thì rất rõ ràng; các mục tiêu của chúng tôi không hề mơ hồ hay khó hiểu; và chúng tôi cũng không đặt nặng tư tưởng chủ - tớ. Ở đây chúng tôi có đầy lòng tự hào và nhiệt huyết và đó cũng là nhân tố làm động lực thúc đẩy cho mỗi cá nhân.

Bridgette Waters: Công ty làm bạn có cảm giác như bạn có thể nói chuyện với họ và chính sách mở cửa này thật sự có hiệu quả. Bạn không phải gọi chủ tịch của chúng tôi là Ông Hunt nữa, bạn chỉ việc gọi ông là David thôi. Một ngày kia ông dừng lại ở bàn làm việc của tôi, hỏi rằng dạo này tôi thế nào rồi. Ông rất rất thân thiện và điều đó đã tạo nên sự khác biệt. Ở đây, bạn không có cảm giác rằng có ai đó tài năng hơn bạn hay bạn yếu thế hơn họ.

Kutsch: Chúng tôi cùng nhau làm việc để phát triển và chúng tôi có rất nhiều đội đa chức năng để hoàn thành tốt mọi chuyện. Trong một vài trường hợp, một đội đa chức năng có thể chỉ được lập ra để nghiên cứu một vấn đề về việc cải tiến chất lượng căn cứ vào 120 chỉ tiêu chất lượng hàng ngày mà chúng tôi liệu chừng. Các đội hoạt động dựa vào một nhu cầu cụ thể mà chúng tôi đã nhận thấy được trong công ty. Tôi nghĩ phương pháp giải quyết đa chức năng đã xây dựng được ý thức đoàn kết trong công ty.

Daniel Patterson: Ngoài các nhóm đa chức năng, UCS tổ chức các nhân viên thành những đội nhóm có chức năng chuyên môn, ví dụ như đội song ngữ. Nhóm tôi bao gồm 15 đến 40 cộng sự; những nhóm chuyên môn hóa khác

có thể nhỏ hơn. Trong môi trường làm việc của chúng tôi, bạn có thể nghe những thành viên của đội khác đang nói gì. Nếu một ai đó gặp vấn đề với một vị khách hàng đang quát nạt hay một thủ tục rắc rối, chúng tôi đều hăng hái bắt tay vào việc và cố gắng giúp đỡ người ấy.

Plummer: Chúng tôi có những người tài một phần bởi vì ở đây chúng tôi có phương pháp tuyển dụng rộng rãi. Việc làm đó tốn kém nhưng chúng tôi đã thấy được rằng những nhân viên chúng tôi thuê đều rất xuất chúng. Họ rất có chí tiến thủ, sáng dạ và sau khi họ hoàn thành toàn bộ quá trình, họ cảm thấy như thể họ đã thật sự làm điều đó.

Chúng tôi bắt đầu với một bài kiểm tra tự luận về kỹ năng giải quyết vấn đề, bài kiểm tra này không phải dành riêng cho bất cứ trình độ học vấn nào, bạn sẽ không vượt qua được bài kiểm tra này nếu như bạn chưa học cao đẳng. Những người đã đậu bài kiểm tra này sẽ có một tình huống nhập vai: Chúng tôi đưa ra thông tin về một công ty ảo và một người nào đó đến gần điện thoại, giả vờ là một khách hàng. Chúng tôi lắng nghe cuộc đối thoại này và đánh giá người đó dựa trên sự linh hoạt, những kỹ năng cá nhân và cách tiếp xúc chung đối với khách hàng. Những người đủ tiêu chuẩn sẽ được mời đến một cuộc phỏng vấn tuyển dụng trang trọng và tại cuộc phỏng vấn đó chúng tôi tìm kiếm những thứ như là sự tận tụy đối với công việc trước kia, hồ sơ việc làm đầy đủ, v.v... Và tiếp theo đó có một cuộc phỏng vấn khác với trưởng phòng điều hành. Chúng tôi dẫn các thí sinh đến trung tâm hoạt động chính giúp họ có chút cảm nhận về môi

trường ở đây. Chúng tôi cũng kiểm tra chất kích thích và làm một vài kiểm tra để tham khảo. Vì thế đó là một quá trình khá tỉ mỉ; chúng tôi chỉ thuê 10 người trong số 100 người đã tham gia làm bài kiểm tra tự luận. Vài năm trước, tôi là trưởng phòng tuyển dụng ở đây và tôi nghĩ chúng tôi đã kiểm tra 13.000 người vào năm đó.

Patterson: Theo tôi thì việc tuyển dụng là một quá trình dài đằng đằng. Lần đầu tiên tôi nộp đơn xin việc ở đây là khoảng ba năm rưỡi trước, khi đó UCS đang có đợt tuyển dụng ồ ạt. Công ty lúc đó phải thuê một trung tâm hội nghị và sát hạch 200 đến 300 người cùng một lúc. Tôi làm bài sát hạch, rồi làm bài sát hạch với điện thoại để những nhà tuyển dụng thấy tôi giao tiếp với những chủ thể tốt như thế nào. Sau đó tôi có một cuộc phỏng vấn. Để được tuyển dụng thì phải tốn một khoảng thời gian nhưng đó thật sự là một kinh nghiệm tuyệt vời. Có rất nhiều ứng viên và điều làm tôi ấn tượng là tất cả mọi người đều có trình độ. Cuộc cạnh tranh để có được việc làm rất khắc nghiệt. Nó khiến bạn mạnh mẽ hơn và giỏi hơn.

Plummer: Khi người ta được tuyển vào thì họ phải trải qua một khóa đào tạo kéo dài năm, sáu tuần; sau đó họ được thử việc trong khoảng hai tuần. Chúng tôi có những thầy giáo và những người huấn luyện đủ tiêu chuẩn, mỗi người huấn luyện chịu trách nhiệm ba người. Học viên lắng nghe các đồng nghiệp nhận điện thoại và tự nhận điện thoại dưới sự giám sát của một đồng nghiệp.

Một trong những thứ tôi thích về việc đào tạo là một chương trình có tên “người hùng” - ví dụ về những con



người ở UCS đã thắng giải thưởng khi tiên phong giúp đỡ khách hàng. Nó khiến mọi người phải nghĩ về việc chúng tôi phải cố gắng như thế nào để cung cấp cho khách hàng một dịch vụ tuyệt vời nhất và các cộng sự của chúng tôi đã được trao quyền như thế nào để có thể quyết định trong những tình huống thử thách. Chúng tôi rất tự hào vì chương trình đào tạo của chúng tôi được trường cao đẳng cộng đồng địa phương đánh giá cao và nếu như sinh viên hoàn tất khóa học này thì họ có ba tín chỉ.

Patterson: Khi bạn đã là thành viên của một nhóm thì sẽ có một chương trình đào tạo liên tục với những phương pháp mới, những quá trình và những cải tiến trong hệ thống. Nếu như bạn không phải trực điện thoại thì bạn có những kế hoạch mới hoặc là phải theo những khóa đào tạo. Việc đào tạo thì rất rộng.

Waters: Nếu bạn thành công trong tất cả những việc bạn làm thì những ý tưởng của bạn được dùng để giúp một người khác. Nếu như một người nào đó có sự khởi đầu không tốt như tôi thì tôi sẽ đến hỏi han xem họ đang làm gì hoặc họ có thể đến và quan sát xem cách tôi giải quyết một tình huống. Đó có thể là một sự điều chỉnh đơn giản khiến cho họ tạo nên sự khác biệt trong cách biểu hiện và thậm chí là ảnh hưởng đến bảng chấm công thường niên của họ. Khi bạn có thể giúp ai đó thì bạn sẽ cảm thấy rất vui, và người ta cũng có thể sẽ giúp lại bạn.

## **Đánh giá và khen thưởng**

Để đạt đến đỉnh cao trong quá trình hoạt động của mình thì các công ty phải làm việc rất vất vả và xem trọng mọi tiểu tiết. Họ phải đảm bảo rằng không chỉ chiến lược mà sự thể hiện của họ phải gần như hoàn hảo - đó là nhiệm vụ muôn thuở.

Cách duy nhất để hoàn thành một nhiệm vụ nhỏ và cần thiết là dõi theo nó, vượt qua nó và theo đó khen thưởng những người có liên quan. Universal Card Services căn cứ vào những số liệu thống kê để theo dõi thành tích của công ty và mỗi nhân viên được một phần thưởng khuyến khích vì đã giữ vững vị trí dẫn đầu của công ty trên thị trường. Thêm vào phần thưởng khuyến khích đó là một bộ đầy đủ các chương trình đảm bảo rằng công ty sẽ không bỏ qua bất kỳ một việc làm tốt nào.

Paul Kahn: Giờ đây khi mọi việc đã được hoàn thành, để cung cấp chất lượng đỉnh cao, bạn phải đánh giá được tầm quan trọng và ảnh hưởng của nó. Bạn phải đánh giá được tầm quan trọng và ảnh hưởng của mọi thứ trong công ty mình. Và chúng tôi làm điều đó một cách chính xác. Chúng tôi có khoảng 350 chỉ tiêu khác nhau và chúng tôi đều đánh giá tốt mỗi chỉ tiêu đó. Khoảng 120 chỉ tiêu được đánh giá là cấp thiết và chúng tôi buộc mọi người trong công ty phải đạt được những mục tiêu chất lượng đó mỗi ngày. Không phải hàng tháng, không phải hàng tuần mà là hàng ngày. Chúng tôi phải đạt được 96% những chỉ tiêu chất lượng đó và nếu chúng tôi làm được

điều đó thì mỗi cá nhân trong công ty, từ bản thân tôi cho đến bộ phận bảo vệ đều được thêm tiền thưởng.

Jim Kutsch: 120 chỉ tiêu này cho chúng tôi biết ngày ngày chúng tôi đang làm việc để cung cấp một dịch vụ khách hàng mang đẳng cấp toàn cầu và ưu việt hơn hẳn. Các chỉ tiêu được sắp xếp theo khoản thời gian tiêu tốn để chúng tôi trả lời điện thoại đến hóa đơn tính tiền đã được gửi đến khách hàng đúng lúc hay chưa. Chúng tôi cũng có những chỉ tiêu cho các hệ thống nội vi: Hệ thống máy tính của chúng tôi có dùng được hay không? Thời gian trả lời khách hàng như thế đã phù hợp hay chưa? Có thành phần nào của hệ thống viễn thông bị hỏng hay không? Chỉ trong đội công nghệ thông tin của chúng tôi thôi cũng đã có 50 chỉ tiêu phải hoàn thành mỗi ngày, hầu hết là về việc sản xuất hàng ngày, trợ giúp, và cách vận hành hệ thống một cách chi tiết. Những chỉ tiêu khác bao gồm tác phong nhã nhặn, chuyên nghiệp khi trả lời điện thoại, đáp ứng nhu cầu của khách hàng kịp thời, v.v...

Kahn: Chúng tôi bắt đầu đề ra chỉ tiêu chất lượng hàng ngày ở UCS kể từ khi mới đi vào hoạt động. Những chỉ tiêu cụ thể thay đổi thường xuyên để phù hợp với những thay đổi về phương pháp trong toàn công ty. Chúng tôi đồng thời cũng không ngừng nâng điểm khởi đầu lên dựa vào những khi chúng tôi thành công hay thất bại một chỉ tiêu cụ thể nào, vì thế để đạt được chỉ tiêu hôm nay khó hơn là đạt được nó ba năm trước.

Bằng cách lắng nghe khách hàng, chúng tôi biết chính xác tám điều khách hàng muốn ở một thẻ tín dụng.

Chúng tôi cân nhắc từng điều này và chúng tôi biết được mức độ quan trọng của từng điều: giá cả, dịch vụ, mua thẻ đơn giản, sự tin nhiệm của công ty, và v.v...

Mỗi tháng chúng tôi đều gọi cho khách hàng và hỏi họ rằng chúng tôi đưa ra mức lãi suất như thế đã thích hợp chưa. Chúng tôi cũng hỏi xem các đối thủ chính, ví dụ như American Express, Discover, Citibank và những hãng khác, đưa ra mức lãi suất ra sao. Vì thế trong một thời gian nhất định, chúng tôi biết được điều quan trọng nhất khách hàng muốn là gì, chúng tôi đang làm việc như thế nào và các đối thủ của chúng tôi đang làm việc ra sao. Thật vui khi chúng tôi vượt trội hơn các đối thủ của mình sáu, bảy loại hàng và đôi khi thì là tám loại, nhưng quan trọng hơn hết là mỗi khi chúng tôi nhận ra khoảng cách giữa mình và các đối thủ, chúng tôi có thể quay trở lại và nói: “Có gì họ làm được mà chúng ta không làm được? Và chúng ta có thể cải tiến những gì?”.

Cuối cùng thì chúng tôi đã khôn ra. Thật sự chúng tôi có thể phỏng chừng số lượng khách hàng tăng thêm là bao nhiêu nếu chúng tôi tăng từ 8 điều lên 10 điều làm họ hài lòng. Điều đó giúp chúng tôi chú tâm vào những thứ chủ yếu mà khách hàng muốn và cho chúng tôi khả năng làm mình khác biệt so với các đối thủ khác.

Linda Plummer: Có rất nhiều cách để công nhận nhân viên của UCS - có khoảng 40 chương trình. Chúng tôi có “Người cộng sự của tháng”, chương trình này trao thưởng cho những nhân viên có thành tích xuất sắc trong công ty hay trong cộng đồng; chúng tôi có giải thưởng “Dịch

vụ xuất sắc” để trao những cá nhân nào có thể cung cấp một dịch vụ khách hàng tuyệt hảo; và chúng tôi có giải “Chủ tịch” được trao cho những ai có thành tích xuất sắc để công ty chúng tôi lấy làm gương. Có khoảng 3% các cộng sự nhận được giải thưởng “Chủ tịch” và giải thưởng này do ngài chủ tịch hay các thành viên trong đội của người ấy quyết định.

Giải thưởng “Sức mạnh cá nhân” là một trong những giải thưởng có ý nghĩa nhất của công ty chúng tôi. Bạn có thể đề cử bất cứ người nào hoàn thành tốt công việc của mình. Những ứng cử viên được giấu tên và phải đến chỗ của nhân viên điều hành cao nhất, và phó chủ tịch. Họ bỏ phiếu và sau đó họ đi vòng quanh bàn của các cộng sự với một cái còi hơi để thông báo giải thưởng và trao thưởng bằng một tấm séc. Điều đó thật tuyệt.

Kutsch: Trong công ty của chúng tôi, những nỗ lực phi thường là chuyện xảy ra như cơm bữa. Nó không phải là những câu chuyện thính thoảng và rải rác. Có những khách hàng kẹt thẻ trong máy ATM, hay họ bị mất ví và đó là những tình huống để các nhân viên của chúng tôi “ra tay nghĩa hiệp”. Nhưng chúng tôi không nhìn nhận đó là những việc quan trọng. Chúng tôi muốn dịch vụ khách hàng của chúng tôi là ưu việt và mang đẳng cấp toàn cầu; chúng tôi mong muốn nhiều hơn nữa; và như chúng tôi không ngừng nhấn mạnh ở đây, chúng tôi muốn làm hài lòng khách hàng. Và chúng tôi muốn nó trở thành thói quen của chúng tôi.

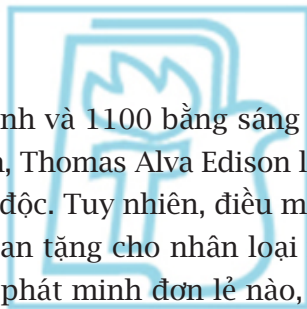
## **Giá trị của nguyên tắc trong hoạt động**

Ngày nay, AT&T có khoảng 300.000 tài khoản mới được mở mỗi tháng và sự gia tăng của số lượng chủ thẻ không phải xuất phát từ những lời chào mời như trước kia nữa. Nó bắt nguồn từ một quá trình hoạt động được phối hợp nhịp nhàng, tinh vi - từ kỹ thuật với tốc độ cao và những người đại diện trực điện thoại với những công cụ hàng đầu; từ những phương thức không ngừng cải tiến để cắt giảm chi phí và những lãng phí ra khỏi các tiến trình của công ty; từ những bộ chương trình rõ ràng cho phép các trưởng phòng quan sát thành tích và so sánh với thành tích của các đối thủ; từ một tập toàn diện các chương trình bảo đảm cho các trưởng phòng và những nhân viên biết những gì khách hàng muốn; và từ lực lượng lao động được tuyển dụng, đào tạo và khen thưởng nếu làm việc xuất sắc và có nhiều nỗ lực.

AT&T Universal Card Services đã tuyển dụng 2.800 người và những người này phải trả lời hơn một triệu cú điện thoại mỗi tháng. Như một minh chứng hùng hồn cho việc làm đúng đắn này, vào năm 1992, công ty đã thắng giải thưởng chất lượng quốc gia Malcolm Baldrige vì đã có thành tích xuất sắc trong dịch vụ khách hàng. AT&T đạt được giải thưởng đó chỉ sau ba năm hoạt động!

## CHƯƠNG 6

# NGUYÊN TẮC CỦA NHỮNG NHÀ SẢN XUẤT HÀNG ĐẦU



Với 1300 phát minh và 1100 bằng sáng chế tương xứng với danh tiếng của mình, Thomas Alva Edison là điển hình của một nhà phát minh đơn độc. Tuy nhiên, điều mà rất ít người có thể nhận ra là ông đã ban tặng cho nhân loại một món quà tuyệt vời hơn bất kỳ một phát minh đơn lẻ nào, đó là phương pháp làm nền tảng cho việc trở thành hãng dẫn đầu trong việc sản xuất sản phẩm.

Vào năm 1879, Edison là người tiên phong nghĩ ra cách phát huy những sáng kiến mới và ứng dụng những phát minh này vào thực tế, vào những sản phẩm mang tính thương mại. Đó có thể là quá trình phát triển sản phẩm hiệu quả đầu tiên của một thế giới công nghiệp hóa. Phòng thí nghiệm Menlo Park ở New Jersey của ông, nơi ông và người cộng sự tài năng cùng nhau hợp tác, đã trở thành phòng thí nghiệm mẫu mực của những nhà sản xuất hàng đầu ngày nay như Microsoft và Sony.

Quá trình phát triển sản phẩm của Edison được rất nhiều công ty sử dụng và trân trọng như báu vật. Ất hẳn Edison sẽ

hài lòng khi biết được những nhà sản xuất hàng đầu hiện nay có một khối lượng đầu vào to lớn. Ông sẽ khích lệ nỗ lực để tạo ra các sản phẩm khuyến khích những phản hồi tốt từ phía khách hàng. Edison là người không ngừng mày mò với nỗ lực tự vươn lên, nên ông sẽ ca tụng những nhân viên đam mê tìm tòi những điều mới lạ và những người phá vỡ các quy tắc mang tính lý thuyết suông. Và ông cũng sẽ khâm phục quyết định sáng tạo, làm việc không ngơi tay cũng như sự cố gắng để biến phát minh thành sản phẩm của họ. Sau cùng chính ông đã có câu nói bất hủ: “Thiên tài gồm 1% trí thông minh và 99% sức lao động”. Cũng chính ông, sau khi đổ bao mồ hôi, làm vô số các thí nghiệm để phát triển một thiết bị trữ điện nhưng đều thất bại, đã nói rằng ông biết 50.000 điều mà ông không thể làm được.

Nhưng nếu Edison ở cùng thời điểm với chúng ta thì có lẽ ông đã bị sốc trước tình trạng phát triển sản phẩm tồi tệ trong các công ty ngày nay. Các công ty, xí nghiệp rất hay bỏ qua khâu phát huy sáng kiến về cải tiến sản phẩm, thay đổi bao bì, hoặc cải tổ lại bộ máy công ty.

Nhiều sản phẩm ngày nay không hề qua khâu nghiên cứu và phát triển, thế mà được gắn mác là “mới” và “đã cải tiến”, và dĩ nhiên là chúng không xứng đáng để được gắn hai cái mác ấy. Chúng không phải là hàng mới, mà là những hàng hóa thuộc dạng “đồ cổ”. Mặc dù các món hàng ấy có vài điểm khác biệt nho nhỏ, nhưng đó không thể gọi là cải tiến được. Cho nên thay vì làm cho khách hàng cảm thấy hứng thú, các mặt hàng đó làm cho khách hàng cảm thấy chán ngán.

Thế còn sản phẩm dành cho những người ăn vặt thì sao? Nabisco mở rộng dòng bánh quy Oreo bằng cách cho lên kệ



tất cả những sản phẩm bánh Oreo nhỏ, bánh kẹp hai lớp Oreo, những gói bánh Oreo nhỏ và to, và những gói bánh Oreo theo mùa. Kết quả là những người chuộng ăn ngọt trở nên choáng ngợp và doanh thu của Nabisco chẳng tăng lên là bao. Ford và GM (General Motor) cho ra mẫu xe mới nhưng nhìn vẫn y đúc các sản phẩm của hãng trước đây. Để thay thế cho chiếc Escort, Ford sản xuất ra... chiếc Escort chẳng có tí cải tiến rõ rệt nào cả. Thế những người mua xe phản ứng như thế nào? Họ chuyển hướng sang những nhà sản xuất xe hơi hàng đầu châu Âu mong tìm kiếm một kiểu dáng mới. PepsiCo rón rén bước vào thị trường với những “sự đổi mới” như đóng một cái mác tươi mới vào những lon soda, và Coca-cola cố gắng khơi gợi sự luyến tiếc của khách hàng bằng cách tái sản xuất những chai nước ngọt vỏ bằng nhựa và có hình dáng những đường cong. Người mua Cola chuyển hướng sang Snapple.

Chẳng có gì ngạc nhiên khi khách hàng phát ngấy trước những sự cải tiến sản phẩm đại loại như thế. Những công ty này đã cho khách hàng được điều gì? Tính năng không được khai thác hết. Nghĩ ra nhiều thứ mà chẳng được đồng lời nào. Kiểu cách mà không có giá trị thực. Những thay đổi lớn sẽ được nhìn nhận kỹ lưỡng. Khách hàng rất khôn ngoan nên họ không bị sụp bẫy trước những cố gắng rời rạc kiểu chơi ngông như thế này.

Điều làm khách hàng thức tỉnh, và cũng làm ngài Edison vui lòng, chính là những công ty hàng đầu trong việc sản xuất sản phẩm. Những công ty đó thể hiện khả năng và quyết tâm làm cho sản phẩm của họ được khách hàng công nhận là những sản phẩm ưu việt, sản phẩm có thể đem lại lợi nhuận thực và thành tích ngày càng tăng. Đây là một bài học khá “khó nuốt”

và nhiều công ty chỉ có thể học được sau khi thất bại vì khách hàng thờ ơ trước những sản phẩm chán ngấy của họ. Nabisco là một ví dụ, vì công ty đã trở lại cuộc đua một cách ngoạn mục khi bánh quy SnackWell của công ty là loại bánh bán đắt nhất trong cả nước. Ford đã thắng lớn với dòng sản phẩm đột phá Taurus và hy vọng công ty sẽ ghi điểm một lần nữa với sản phẩm xe tải nhỏ Windstar và chiếc xe mang đẳng cấp toàn cầu - Mondeo.

Ford, Nabisco và nhiều công ty đã hiểu ra thông điệp: Khách hàng không bao giờ ấn tượng với những đổi mới theo suy nghĩ lỗi thời, theo đó là hàng loạt vô số kẻ những thứ được gọi là cải tiến. Để trở thành một nhà sản xuất hàng đầu, các công ty phải không ngừng cho ra những sản phẩm xuất sắc để có thể đáp ứng được mong đợi của khách hàng. Các sản phẩm đó phải làm khách hàng ngoái đầu lại nhìn và làm cho con tim họ thúc giục: Hãy mua nó đi!

Ví dụ như Microsoft sản xuất ra phần mềm Microsoft Office, một bộ phần mềm cho phép tự động nhập dữ liệu vào cả ba ứng dụng (bảng tính Microsoft Excel, Word dùng để đánh văn bản và Powerpoint dùng để thuyết trình) trong khi chỉ cần thao tác trên một ứng dụng.

Công ty Thermo Fibertek đã giới thiệu phương pháp chiết xuất mực máy in từ giấy đã qua sử dụng, việc làm đó đã giúp những nhà sản xuất giấy thu được những tờ giấy trắng, sạch và giấy tái chế không bị vứt đi một cách hoang phí nữa.

Thiết bị nội soi của Johnson & Johnson đã làm mưa làm gió trong vài năm. Sự ra đời của chỉ khâu vết thương Ethicon đã giảm lượng cầu về chính nó trong khi chính hãng đã tiên phong trong kỹ thuật giải phẫu ít gây nhiễm trùng.

Dĩ nhiên một trăm năm trước những mục tiêu của Edison cụ thể hơn của những nhà phát minh đương đại. Ông chỉ chú trọng đến những lợi ích thiết thực của các sản phẩm mà thôi. Sở thích của Edison cũng giống như của Rubbermaid, hãng gần đây đã giới thiệu ra thị trường cây lau nhà bằng nhựa có khả năng hạn chế sự sinh sôi của vi trùng và một hộp thư thông minh, mỗi khi có thư mới, nó tự động xuất hiện một lá cờ báo cho chủ nhà biết, giúp chủ nhà không tốn thời gian vô ích khi phải đi ra tận nơi để xem hộp thư của mình.

Những người đứng đầu trong việc sản xuất sản phẩm nhận ra rằng khách hàng đã đòi hỏi nhiều hơn ở một sản phẩm. Họ muốn những sản phẩm có lợi ích thiết thực và đã được kiểm chứng. Họ mong đợi sự ra đời của một sản phẩm đột phá để họ có thể thay đổi những ham thích cảm tính cũng như những ham thích lý tính của họ. Ví dụ, Harley-Davidson đã nhận được hàng loạt đơn đặt hàng chiếc xe kỷ niệm phiên bản thứ 100 dù hãng sẽ không bán chiếc xe đó tận đến năm 2003. Có 200.000 thành viên trong nhóm sở hữu những chiếc Harley (H.O.G), nhóm đã tài trợ cho các cuộc đua xe liên kết, nơi các thành viên có thể thi đấu trong các cuộc chơi của H.O.G. Những khách hàng của Harley không chỉ mua một chiếc xe, họ mua cả một phong cách sống.

Thật ra, đối với một vài sản phẩm thì những ấn tượng về mặt cảm tính hay lý tính là một phạm vi chủ yếu để đo thành tích.

- Sản phẩm Nike, Reebok và Swatch chiều theo ước muốn của khách hàng. Khách hàng muốn họ được nằm trong hàng ngũ những người hùng thể thao, những người giàu có và nổi tiếng, hoặc là giới quý tộc bằng việc sử dụng

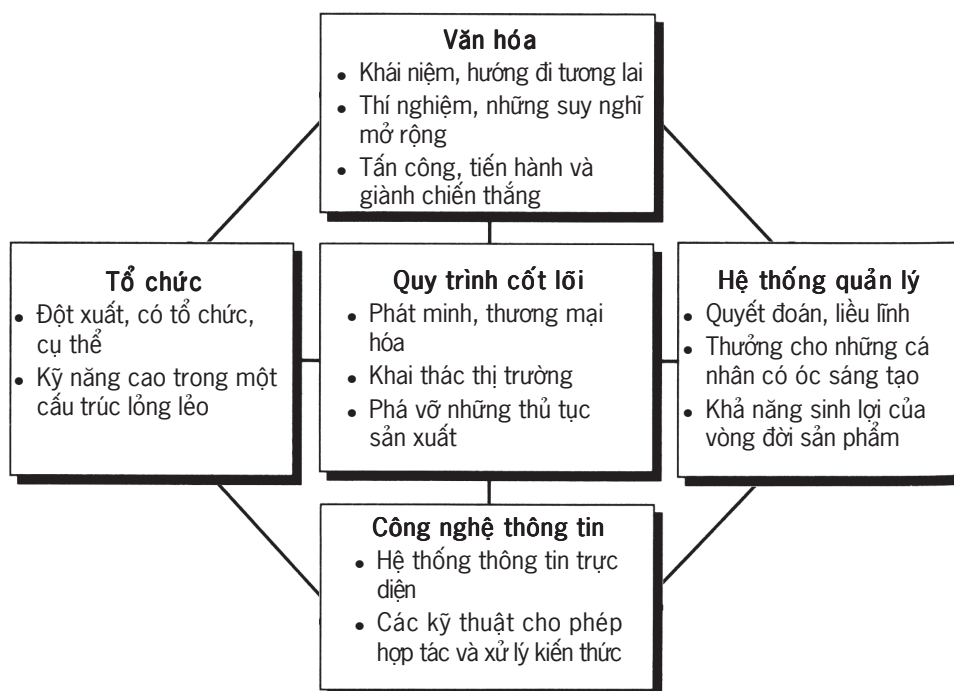
những sản phẩm của các hãng trên. Chiến lược của Revlon cũng vậy. Hãng không chỉ đơn thuần bán mỹ phẩm mà bán hy vọng để các quý bà, quý cô có một làn da đẹp.

- Các trò chơi vi tính của Maxis biến con người thành bá chủ vũ trụ, cho phép họ điều hành một thủ phủ, chỉ huy một lực lượng quân đội, phát hành một tờ báo hàng đầu, hoặc là biến họ thành một con kiến chúa.
- MTV, Walt Disney và những đạo diễn như Steven Spielberg không chỉ nêu lên những khái niệm mới về sản phẩm, mà còn mang lại những trải nghiệm mang tính kích lệ rất cao; họ đã thực sự thay đổi cả nền văn hóa của chúng ta.

### **Mô hình hoạt động của các công ty dẫn đầu sản xuất**

Dù cho cách thức hoạt động của họ có ảnh hưởng đến thành tích và bề dày kinh nghiệm đi chăng nữa thì những công ty đứng đầu trong việc sản xuất sản phẩm vẫn triển khai một mô hình hoạt động dựa vào những nguyên tắc giống nhau được ngài Thomas Edison phát triển, được minh họa ở hình 7.

Edison bắt đầu bằng việc tạo ra những quan điểm đầy cảm hứng về mỗi sản phẩm mới trước khi tiến hành phát triển nó. Ông tin rằng ông cần phải thúc đẩy tổ chức của mình đến với ước mơ đạt được những thành tựu khó tin nhất. Cũng giống như những người đứng đầu sản xuất ngày nay, Edison nhìn nhận những sản phẩm đột phá như là nguồn sống để tổ chức của ông tiếp tục tồn tại. Tạo ra một luồng sản phẩm rõ ràng là tốt hơn và khả thi hơn so với việc truyền cảm hứng vào các



Hình 7: NGUYÊN TẮC CỦA CÔNG TY DẪN ĐẦU SẢN XUẤT

công ty sản xuất hàng đầu và giữ họ lúc nào cũng tỉnh táo và sống sót trên thương trường.

Edison duy trì một tổ chức luôn thay đổi, nghĩa là ông hay tái tổ chức, tái triển khai nguồn nhân sự để thực hiện những dự án nhiều hứa hẹn nhất.

Công việc của ông không tuân thủ theo bất kỳ nguyên tắc nào, ông chỉ theo những tài năng kiệt xuất của một vài cá nhân chủ chốt trong tổ chức, những người đã phát triển và tiếp thị

hàng loạt các phát minh đột phá. Mỗi bước đi đều tập trung vào việc tìm ra những cách nhìn mới. Edison đã hình thành nên cơ cấu việc làm của các nhân viên dựa theo việc sản xuất ra sản phẩm chứ không dựa theo bất kỳ một nhiệm vụ cụ thể nào.

Edison biết rằng ông sẽ không thành công nếu không có những người cộng sự tuyệt vời, có kỷ luật cao và hăng hái làm việc để đạt được những mục tiêu tưởng chừng như không thể. Ông “cắm rễ” trong phòng thí nghiệm ở Menlo Park, đào tạo ra những học trò có óc sáng tạo và làm việc hiệu quả. Những người dẫn đầu sản phẩm ngày nay cũng đã nhận ra rằng những người thông minh kiệt xuất là những người đầy tham vọng và suy nghĩ rất kỹ lưỡng, cẩn kẽ. Không phải ngẫu nhiên mà những nhà sản xuất hàng đầu như Microsoft, Disney, Fidelity và Glaxo là lựa chọn hàng đầu của nhiều sinh viên khi tốt nghiệp.

Cùng với những cách nhìn đột phá, Edison giống như những nhà sản xuất hàng đầu hiện nay, đã khai thác nguồn động cơ để thúc đẩy nhân viên của họ đạt được những mục tiêu đầy tham vọng. Edison không phải là người đầu tiên phát minh ra thiết bị chiếu sáng, rất nhiều những người cùng thời với ông phát minh ra những chiếc máy khác thường có thể chiếu sáng một khoảng thời gian ngắn. Nhưng mục tiêu của Edison không phải là một cái bóng đèn, ông muốn tìm ra cách để thắp sáng cả một tòa nhà hay thậm chí là cả thị trấn. Mục tiêu cao quý đó là động lực để ông sáng tạo. Sau đó ông nhìn lại mục tiêu của mình để tìm ra các bước cần thiết sao cho đạt được mục tiêu đó. Làm việc có trình tự là đặc điểm chung của những nhà sản xuất hàng đầu. Họ không làm những việc không có mục đích và đặc biệt họ không mơ mộng hão huyền.

Ví dụ như ở hãng Sony, những người phát triển sản phẩm theo một công thức đơn giản là: “Biến ý tưởng thành mục tiêu thiết thực”. Hay nói cách khác, Sony không hô hào, bắt những nhân viên phát triển sản phẩm nghĩ ra ý tưởng về một sản phẩm di động, có thể mang theo. Khi tổng giám đốc của Sony tung ra dự án Walkman, hãng yêu cầu họ hình thành một sản phẩm có kích thước và khối lượng giống như một cuốn sách bìa thường. Đó là lý do vì sao Sony đạt được thắng lợi toàn diện về mặt lợi nhuận, doanh thu cũng như về phương pháp tiến hành. Với cách tương tự như thế, những công ty dược phẩm hàng đầu như Pfizer và Glaxo hướng mục tiêu của họ vào sản xuất thuốc trị bệnh mà những bệnh này trước kia chưa có thuốc đặc trị.

Những nhà sản xuất sản phẩm kỹ thuật cao hàng đầu thường hướng khâu nghiên cứu và phát triển (R&D) vào việc phát triển các thiết bị nhỏ hơn, nhanh hơn, nhẹ hơn, kiểu dáng đẹp hơn và rẻ hơn - những mặt để đánh giá thành tích của một sản phẩm - so với những sản phẩm hiện có trên thị trường. Họ vạch ra mục tiêu một cách đơn giản vì họ trân trọng quan điểm của mỗi cá nhân. Họ làm việc để đạt được những mục tiêu cụ thể và những nhân viên trong công ty chia sẻ kinh nghiệm với nhau.

Một khi doanh nghiệp đưa ra ý kiến mới về một sản phẩm đột phá, việc bán một sản phẩm giờ đây không còn là một việc đơn thuần như trước nữa. Edison biết rằng những ý tưởng đột phá thường cho ra đời những sản phẩm mà ban đầu, nhu cầu về những sản phẩm này không nhiều lắm. Cuối cùng nếu như sản phẩm có thể chứng minh được nó mang lại lợi ích thiết thực cho người tiêu dùng thì chắc chắn họ sẽ mua nó. Vì thế mà sự

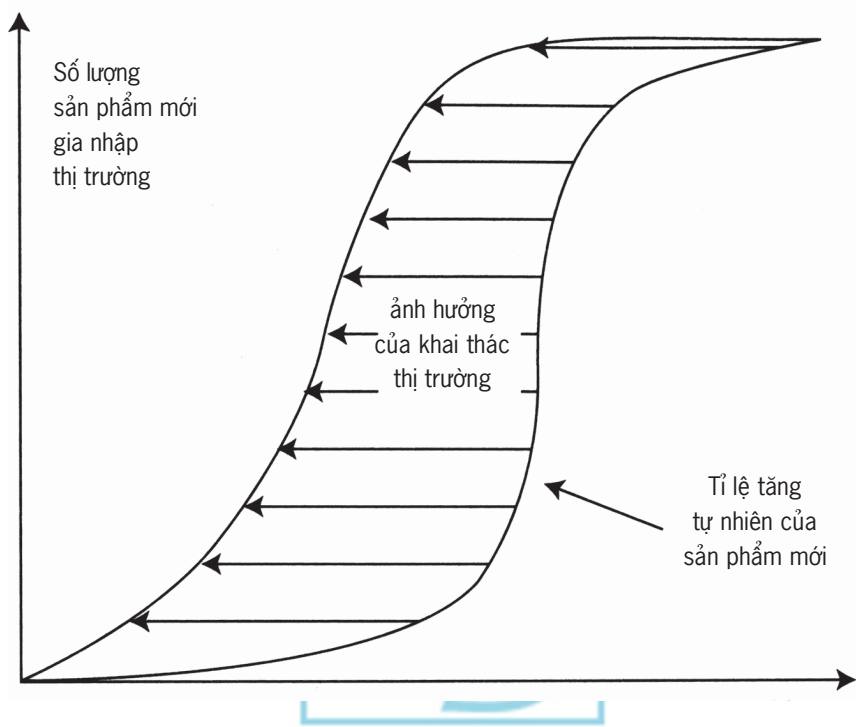
mở rộng thị trường phải gắn liền với việc phát triển những sản phẩm mang tính đột phá.

Những nhà sản xuất sản phẩm hàng đầu phải hiểu rõ thị trường và làm cho khách hàng tiềm năng chấp nhận những sản phẩm chưa hề tồn tại trước đó. Tuy nhiên, những sản phẩm mới thường tốn một thời gian khá dài để được thị trường chấp nhận. Ví dụ như công ty đang cạnh tranh Remington phát triển máy đánh chữ của nó vào năm 1874. Mặc dù Mark Twain đã mua một cái ngay tức thì, thậm chí ông còn đầu tư vào công ty nhưng mãi đến 12 năm sau, cái thứ máy xa lạ này mới được thị trường ưa chuộng. Percy Spencer, người đứng trước một cái ra-đa điện từ và nhận thấy rằng thanh kẹo trong túi của mình bị chảy ra, đã bất ngờ nảy ra ý tưởng về một cái lò vi sóng vào năm 1946. Mãi đến năm 1967 mọi người mới bắt đầu mua lò vi sóng và đến tận những năm 1980, lò vi sóng mới trở thành vật dụng không thể thiếu trong bếp của người Mỹ.

Mỗi sản phẩm mang tính đột phá làm tăng nhu cầu mua hàng theo một tỉ lệ tự nhiên. Các giáo sư ám chỉ nó như tỉ lệ các sáng kiến phổ biến và nó có dạng đường cong hình chữ S. Ban đầu tăng chậm, sau đó nhanh dần và cuối cùng cân bằng. Thử thách cho những nhà sản xuất hàng đầu là đẩy tỉ lệ này lên, nhờ vậy cầu sẽ tăng nhanh hơn và dễ dàng hơn. Đây là một cách tự nhiên và phổ biến để kích cầu. Những buổi giới thiệu sản phẩm hoành tráng, những chương trình mua lại các sáng kiến mới và những buổi giáo dục nâng cao trình độ marketing là tất cả những việc mà các nhà sản xuất hàng đầu thường làm. (Xem hình 8).

Với mô hình hoạt động mẫu đầy sáng tạo, Edison đã đạt được kỉ lục kinh ngạc về nghiên cứu và năng suất phát triển. Những





Hình 8: ẢNH HƯỞNG CỦA SỰ KHAI THÁC THỊ TRƯỜNG CÓ HIỆU QUẢ

suy nghĩ hiện tại về cái được gọi là những đội nhóm có thành tích tốt và các công ty học tập đã học hỏi rất nhiều từ phương pháp cải tiến của Edison.

Tuy nhiên để vận hành một quá trình phát triển ra những sản phẩm ưu việt như hiện nay, các công ty đã phải đương đầu với nhiều thách thức hơn so với thời đại của Edison. Các công ty hiện nay cố gắng kêu gọi đầu tư nhiều hơn nữa. Những

doanh nghiệp nhỏ, lẽ có thể chẳng cần phải kêu gọi đầu tư, nhưng những nhà sản xuất hàng đầu là những công ty lớn, họ đưa ra những cam kết chắc chắn và đầu tư những khoảng kénch xù để có thể đưa sản phẩm mới thâm nhập thị trường - ngay cả những thị trường nhỏ. Ví dụ như Johnson & Johnson đầu tư hàng trăm triệu đôla để phát triển sản phẩm kính sát trùng dùng một lần Vistakon. Cộng thêm vào chi phí của quá trình phát triển sản phẩm ngày nay là khó khăn trong việc duy trì đội ngũ nhân viên thiết yếu, có nhiều kinh nghiệm chuyên môn vì quá trình phát triển sản phẩm liên quan đến những kỹ thuật tiên tiến phức tạp. Cộng thêm vào rủi ro trong quá trình tiến hành là khối lượng kiến thức cơ sở to lớn và được mở rộng không ngừng, những kiến thức này mở ra nhiều cơ hội để cải tiến và khơi nguồn nhiều ý tưởng để công ty có thể chiến thắng trong cuộc cạnh tranh.

Những nhà sản xuất hàng đầu làm cách nào để giữ vững vị trí của mình khi chi phí sản xuất và những rủi ro rình rập, đe dọa thành công mà họ đang nắm trong tay? Họ điều khiển một danh mục gồm các hoạt động phát triển sản phẩm, họ nghĩ ra phương pháp và cách thức tiến hành, và họ học cách quản lý nhân viên của mình.

### **Chỉ đạo các hoạt động**

Để có thể đi đầu trong việc sản xuất sản phẩm đòi hỏi các công ty phải chấp nhận đánh cược, cả vốn lớn lẫn vốn nhỏ. Quyết định khi nào nên đặt cược cũng là một thử thách. Bạn nên để trí thông minh của mình ở đâu? Ta nên thực hiện những đề án nào? Ta nên cho phép công ty mình chi ra bao nhiêu

tiền? Một lượng lớn các ý tưởng giành nhau lấy một khoản tiền đầu tư hạn chế, trong khi chưa chắc có ai dám đánh cược vào. Mỗi đội kế hoạch kêu la để được chú ý đến và tạo ra những tình thế bức bách, nhưng không một công ty nào có thể hỗ trợ cho mọi ý tưởng - hoặc thậm chí là hỗ trợ cho mọi đề án mà nó cam kết.

Những nhà dẫn đầu sản xuất thành công nhất tìm mọi cách để thu hẹp ngành hàng của mình. Những người dẫn đầu sản xuất từ thời của Edison đã tập trung vào nguồn cơ hội ít ỏi nhưng đầy tiềm năng để thắng lớn. Họ nắm bắt cơ hội giống như cách Peter Lynch - cựu giám đốc của quỹ tương hỗ Fidelity Investment - mua lại cổ phần của các công ty. Lynch đặt ra điều kiện đầu tư "*10-baggers*", loại hình đầu tư có thể sinh lợi gấp 10 lần từ tiền vốn đầu tư ban đầu. Mỗi một điều kiện đầu tư *10-baggers* có thể bù đắp tổn thất cho những người hành động sau hoặc những người thua cuộc khi đầu tư hoặc khi phát triển sản phẩm. Đó là một kết quả ngoạn mục, đặt một điểm sáng trong danh mục đầu tư.

Glaxo tập trung bộ máy phát triển sản phẩm vào một giới hạn gồm khoảng bốn liệu pháp chữa bệnh với một thị trường lớn trong thế giới phát triển như hiện nay. Thuốc chống lở loét và thuốc hô hấp là hai trong số đó. Công ty luôn luôn tìm cách thu hẹp lĩnh vực hoạt động của mình và ưu tiên cho cơ hội nào có triển vọng bởi vì, như Richard Sykes, CEO của Glaxo đã nói: "Số lượng lớn chỉ tạo ra chi phí cao chứ không tạo ra sự bảo đảm về lợi nhuận". Nếu Glaxo thành công thì đó sẽ là một thành công to lớn.

Những nhà sản xuất hàng đầu không chỉ theo những suy nghĩ cảm tính. Họ làm tất cả mọi điều để khiến cho hoạt động

của mình minh bạch. Tuy nhiên, khi mọi việc đã hoàn tất, việc làm đó đã lý giải quan điểm, sự sáng suốt và cách đánh giá của một vài người trong ban lãnh đạo về việc thiết lập, hoặc tái lập hướng phát triển của công ty.

### **Vai trò của cấu trúc và phương pháp**

Nhiều bài viết đã nói về cách biến đổi quá trình phát triển sản phẩm đầy những rủi ro không thể tránh khỏi thành những chuỗi hoạt động có sắp xếp hợp lý, rõ ràng, và tổ chức tốt. Lời khuyên gợi ý một cách tổng quát rằng nếu bạn vứt những thứ hỗn độn ra khỏi hệ thống và loại ra những thứ bị suy giảm chức năng thì có thể bạn sẽ thành công chỉ khi bạn đảm bảo rằng mọi người tuân theo phương pháp hợp lý này và tuân thủ nghiêm ngặt những bước đi bắt buộc.

Đó là những gì các giám đốc nói. Những người tham gia cuộc chơi này biết điều đó không phải là như thế, những thủ tục kinh doanh chung và những phương pháp có cấu trúc không thể sản xuất ra những sản phẩm thành công trừ khi chúng ta làm được những gì chúng ta muốn. Hai trong số những tác động quan trọng này là khao khát muốn có được kỹ năng giải quyết vấn đề và sự chán ghét bộ máy quan liêu.

Phải chăng điều đó có nghĩa là cấu trúc và phương pháp có vai trò khiêm tốn, thậm chí là không đóng vai trò gì trong quá trình phát triển sản phẩm? Hầu như là không. Những người dẫn đầu sản xuất tạo ra một cấu trúc linh hoạt, có tổ chức và một phương pháp thiết thực. Họ cho phép những nguồn tài nguyên chuyển sang những cơ hội hứa hẹn nhất trong suốt quá

trình phát triển và trong suốt vòng đời sản phẩm. Họ liên tục chuyển nguồn tài nguyên vào những dự án hoặc thị trường đang được đầu tư. “Tận dụng mọi thời cơ” là quan điểm phổ biến của các công ty này.

Những phương pháp thiết thực cho phép ta thay đổi cách nghĩ cũng như hành động mà không hề có bất kỳ sự đổ vỡ nào. Chúng giúp ta kết hợp một cách hiệu quả để điều tiết óc sáng tạo và kỷ luật. Những nhà sản xuất hàng đầu mà chúng ta quan sát đưa ra nhiều nguyên tắc nhưng được thống nhất như sau:

Nguyên tắc 1: Theo dõi nhân viên bằng cách tổ chức một phân xưởng có một loạt những thử thách từng bước một, mỗi thử thách phải có yêu cầu được vạch ra rõ ràng và thời hạn gấp rút để hoàn thành công việc. Những cột mốc trung gian và những cơ hội họ tạo ra để ăn mừng thắng lợi tạm thời đã kích thích tài năng của con người phát triển mạnh.

Nguyên tắc 2: Thiết lập một kết cấu kinh doanh không gò bó. Những công ty lớn vẫn cố tận dụng lợi thế của các công ty nhỏ hơn bằng cách chia nhỏ các nhân viên thành những nhóm, những bộ phận. Hoặc là họ đặt những phòng thí nghiệm nghiên cứu trong rừng, tránh xa những văn phòng trung tâm đầy xô bồ. Thermo Electron, đặt tại Waltham, Massachusetts, là một công ty kỹ thuật cao, đã chuyển 8 bộ phận trong tổng công ty thành các công ty cổ phần hoạt động độc lập. Họ bán mọi thứ từ cao dán có hương thơm đến dụng cụ đo mức độ ô nhiễm và thiết bị phát hiện khối u ở ngực. Mặc dù Thermo nắm giữ đa số cổ phần của những công ty trên, những vị CEO của công ty cư xử như những doanh nhân thực thụ chứ không phải như những tổng quản lý của các bộ phận ban đầu. 7 đến 12% cổ phần trong mỗi một công ty mới được xem như số cổ phần được

mua bán tự do của ban điều hành công ty. Ban điều hành chính của Thermo không thể áp đặt cách làm lên bất cứ công ty nào trong đại gia đình Thermo được. Công ty kỳ vọng sẽ chuyển tiếp 10 bộ phận nữa thành các công ty độc lập vào thập kỷ tiếp theo.

Nguyên tắc 3: Tập trung kinh doanh ở những nơi đem lại cổ tức cao nhất. Hầu hết các thủ tục ràng buộc là những thủ tục quan trọng trong suốt chặng cuối của nỗ lực phát triển sản phẩm. Hạn định và những lời cam kết làm cho công việc trở nên căng thẳng. Hàng tấn công việc thúc ép bạn. Các đội nhóm đốt tiền và năng lượng với một tốc độ chóng mặt. Những vị giám đốc dường như thay đổi tính khí xoành xoạch và dễ dàng cáu bẳn. Mỗi sự chệch mảng hay sai lầm trong quá khứ đều có thể “quay lại” và làm chậm tiến trình phát triển. Đó là thời gian được ăn cả, ngã về không.

Những nhà sản xuất hàng đầu đã hiểu rằng họ có thể tránh những tình huống làm họ nao núng khi muợn màng phát hiện ra những thiết kế của bộ phận kỹ thuật không thể đưa vào sản xuất, hoặc sản phẩm không thể được bảo trì, hoặc đó không phải là những thứ khách hàng muốn. Giải pháp của họ là làm việc liên ngành và chú ý nhiều hơn nữa đến quá trình phát triển sau này. Nhờ vậy mà họ có thể hiểu rõ căn cơ vấn đề. Họ vạch ra phương pháp và xem lại vấn đề để nhận biết điều gì đã cản trở họ và điều gì đã làm họ đi chệch hướng. Họ khuyên bạn phải đi từ nguồn gốc của vấn đề, từ đó, sự cần cù sẽ giúp bạn giải quyết mọi chuyện.

Trong nhiều trường hợp, nguồn lực dường như vẫn còn là các “tàn tích” của hệ thống cũ - khâu nghiên cứu chuyển công

trình của nó đến khâu thiết kế, khâu thiết kế lại chuyển qua khâu tiếp thị, rồi từ khâu tiếp thị chuyển qua khâu lên kế hoạch sản xuất. Những hệ thống lằng nhằng, phức tạp đó là tàn tích của quá khứ. Những nhà sản xuất hàng đầu đã hiểu được rằng nếu họ cắt giảm vòng thời gian phát triển sản phẩm đi một nửa thì họ có thể đạt được mục tiêu gấp đôi. Như Ed McCracken, CEO của Silicon Graphics, giải thích: nếu công ty bắt đầu những dự án phát triển càng muộn thì công ty sẽ càng thu được nhiều lợi nhuận từ những khách hàng mới và những kỹ thuật mới nhất.

### **Tài năng: Tiềm lực hàng đầu của các nhà dẫn đầu sản xuất**

Những nhà dẫn đầu sản xuất không bao giờ quên các điều cơ bản nhưng quan trọng hơn bao giờ hết rằng những người tài năng là những tác nhân chủ yếu trong thành công của một công ty và những đột phá tốt cuộc cũng do cá nhân nghĩ ra. Đó là lý do vì sao Paul Cook, nhà sáng lập và là chủ tịch hội đồng quản trị của Raychem, nói rằng phần lớn thời gian của ông và của ban quản trị (khoảng 20%) là dành cho công tác tuyển dụng, phỏng vấn và đào tạo nhân viên. Đó cũng chính là lý do khiến Ed McCracken của công ty Silicon Graphics phát biểu: “Chúng tôi táo bạo đặt cược vào những con người chúng tôi thuê, và cho họ tự do, nhưng thực chất là thúc ép họ cũng phải táo bạo đặt cược như chúng tôi”.

Quản lý nguồn nhân lực bao gồm tìm kiếm, kích lệ, phát triển, hướng dẫn và gìn giữ những tài năng đó. Những nhà sản xuất hàng đầu phải tập hợp được nhiều người có tài năng khác

nhau để suy nghĩ ra những ý tưởng “điên rồ”, như cách ví von của Steve Jobs, người sáng lập Apple Computer. Người hùng của những công ty dẫn đầu sản xuất chính là con người, hoặc mở rộng nữa là những nhóm người, họ có thể làm những việc tưởng chừng như không thể.

Nhiều lần, đằng sau vẻ tráng lệ của những sản phẩm đột phá chính là tên tuổi của những “siêu sao” có công đưa sản phẩm vào thị trường. Fidelity Investments, một công ty dẫn đầu trong lĩnh vực quỹ tương hỗ cũng giống như Peter Lynch và Jeff Vinik, cả hai đều là tấm gương sáng cho những người đầu cơ chứng khoán. Tờ *New York Times* và tờ *Washington Post* đã có những nhà báo đoạt giải Pulitzer nhờ viết những bài phóng sự về hai nhân vật này. Công ty sản xuất thuốc Glaxo có mô hình một đội nghiên cứu gồm hai người, nếu một người thất bại thì người khác tiếp tục nghiên cứu phát triển sản phẩm Zantac, thứ thuốc được bán rộng rãi nhất trên thế giới. Đôi khi những câu chuyện còn vương chút tính thần thoại và những anh hùng như thế lại được thổi phồng. Chúng trở thành điển hình của một tổ chức được xây dựng và nuôi dưỡng cẩn thận.

Tìm những con người độc đáo, xuất sắc nhất và thông minh nhất gần đồng nghĩa với việc phải ủng hộ những kẻ phá bĩnh, những người chỉ biết lý thuyết suông, những người không theo khuôn phép của xã hội, những kẻ làm trái với thói thường và những người lập dị. Tại Sony, những người tuyển dụng luôn lùng sục ở những trường trung học hoặc đại học kỹ thuật để tìm kiếm tài năng. Nhưng thay vì tuyển dụng những người có thành tích xuất sắc nhất lớp, Sony tuyển những sinh viên là *neyaka*, nghĩa là những người có đầy đủ các phẩm chất như khiêm nhường, sáng tạo và tháo vát. Cách Sony nhìn nhận



những người kỹ sư giỏi, đó phải là những người có khả năng làm việc trong bất kỳ dự án nào, thậm chí đó là những dự án không thuộc lĩnh vực của họ, và phải có khả năng giải quyết mọi tình huống mà họ không được học trong sách vở.

Những công ty dẫn đầu sản xuất phát triển tiềm năng của nhân viên bằng cách đưa họ vào một môi trường thử thách khắc nghiệt và khuyến khích những đồng nghiệp ganh đua với nhau. Những đồng nghiệp tuyệt vời luôn làm nổi bật phần tài năng nhất của mỗi người. Người ta giúp nhau phát triển trình độ và bằng thành tích. Những nhà dẫn đầu sản xuất luôn thúc ép nhân viên gánh vác những nhiệm vụ trọng yếu mà họ đã được giao phó, bằng cách ấy, họ có thể phát triển công việc của mình. Những nhà lãnh đạo sản xuất bất chấp mọi thứ nhằm kích thích khả năng sáng tạo của nhân viên. Phải chăng những nhân viên có óc sáng tạo muốn những văn phòng được trang bị kỹ thuật hiện đại, phòng tập thể dục thể hình hay là những quán cà phê kiểu Ý nơi họ có thể gặp gỡ và tán gẫu? Họ sẽ có được những điều đó nếu như họ xứng đáng được nhận.

Hình thức công nhận cao nhất là khi họ được chọn cho nhiệm vụ tiếp theo, thậm chí là nhiệm vụ thử thách hơn nữa, đó là phần thưởng mà những người tài năng đáng được nhận. Những cầu thủ giỏi luôn háo hức muốn biết cái gì ở đằng sau đường chân trời kia. Chắc chắn rồi, quyền mua bán cổ phần khiến họ làm việc chăm chỉ hơn và có nhiều thời gian hơn để suy nghĩ ra những ý tưởng độc đáo, củng cố lòng trung thành của họ đối với sự nghiệp của công ty nhưng họ sẽ vui hơn nữa khi được giải quyết một chuỗi tràn ngập các vấn đề vì điều đó làm họ cảm thấy như tài năng của mình được bộc lộ một cách rõ rệt nhất.

Sự thật đó đã tạo ra thách thức cho việc quản lý. Phải chắc chắn rằng những người tài năng, có tư chất có thể làm việc hài hòa trong đội đa chức năng, đó là điều kiện tiên quyết để sản xuất ra một sản phẩm và tiếp thị nó ra thị trường.

### **Khai thác những ưu thế quý giá của vị trí dẫn đầu**

Nhìn chung, những người thợ vụng, những kỹ sư, những nhà khoa học và những nghệ sĩ tưởng tượng ra những khái niệm về các sản phẩm mới nhưng họ không biết cách tiếp thị và bán sản phẩm của họ - chúng tôi gọi là khai thác những ưu thế quý giá.

Về phương diện này thì các nhà sản xuất hàng đầu là chuyên gia. Chẳng hề lành và cũng chẳng nhún nhường, họ biết cách khiến khách hàng phải trả giá cao hơn cho những sản phẩm có giá trị cao. Và họ biết khi nào nên tung sản phẩm ra thị trường để các đối thủ không chiếm mất phần lợi nhuận.

Khách hàng sẽ không trả tiền cao hơn giá trị thực của sản phẩm trừ khi họ nhận thấy sản phẩm đó thật sự đáng giá như thế, điều đó có nghĩa rằng các nhà sản xuất hàng đầu không thể nào bán một mức giá táo bạo, họ cũng không thể chỉ dựa vào thương hiệu mà thôi. Đối với khách hàng, thương hiệu chẳng là gì ngoài lời hứa ẩn chứa trong đó - lời hứa cung cấp những sản phẩm có giá trị vượt trội không công ty nào sánh kịp. Nếu giá thành sản phẩm cao hơn giá trị của lời hứa ấy thì chắc chắn rằng công ty sẽ không còn ở vị trí đỉnh cao nữa.

Để điều chỉnh giá thành căn cứ vào vòng đời của sản phẩm, công ty phải chấp nhận rằng bất cứ thứ gì mới mẻ, duy nhất

cũng sẽ sớm mất dần ánh hào quang. Do đó, khách hàng sẽ không còn chấp nhận cái giá cao ngất ngưỡng đó. Vì thế các công ty phải hạ giá thành xuống nhưng đồng thời cũng tính toán thời gian để hạ giá thành nhằm duy trì lợi nhuận lâu dài.

Những nhà sản xuất hàng đầu cũng là những chuyên gia trong việc tung sản phẩm ra thị trường vì họ hiểu rằng thành công không phải là sự trùng hợp ngẫu nhiên. Một khái niệm mới sẽ không được chấp nhận nếu như nó không rõ ràng, được giải thích cặn kẽ và được quảng bá thận trọng. Và công ty cũng phải tiếp nhận những đề xuất quý giá khác của khách hàng mỗi ngày. Những nhà dẫn đầu sản xuất lữ lượt đưa ra những tặng phẩm. Họ tổ chức những sự kiện tầm cỡ giới thiệu sản phẩm mới để đáp ứng sự mong đợi của khách hàng.

Nhãn hàng Vistakon của Johnson & Johnson tổ chức một buổi giới thiệu sản phẩm hoành tráng để tung ra thị trường sản phẩm kính sát trùng dùng một lần mặc dù thị trường chưa biết gì về sản phẩm ấy. Liệu bạn đủ gan dạ để giao phó đôi mắt của mình cho một sản phẩm sẽ bị quẳng đi sau vài ngày? Vistakon phải thay đổi nhận thức của khách hàng. Cần phải tạo dựng và phổ biến thông điệp cam đoan không chỉ với những khách hàng tương lai mà còn đến những bác sĩ nhãn khoa và những chuyên gia chăm sóc mắt. Buổi giới thiệu sản phẩm của Vistakon có lẽ tốn gấp ba lần giá thành trung bình của một buổi giới thiệu sản phẩm trên thị trường. Công ty đã vung tay quá trán chăng? Có lẽ vậy. Thế nhưng chi phí phụ trội đó vẫn còn ít so với chi phí dành cho khâu nghiên cứu và phát triển và giúp cho sản phẩm có một khởi đầu vững chắc.

Disney là bậc thầy trong việc định hướng sở thích của khách hàng. Những buổi giới thiệu sản phẩm hoành tráng đặc biệt

có ảnh hưởng đến thời trang, sách, phim và những tác phẩm vang bóng một thời, giúp mọi người hiểu rằng công ty đã thành công, còn nếu như mọi người vẫn chưa nhận thức được điều đó thì đó vẫn là chuyện đương nhiên. Những buổi ra mắt như thế này truyền đạt thông điệp rằng những người không biết mạo hiểm sẽ không thể thành công. Ví dụ như bộ phim *Vua sư tử* ra mắt khán giả một cách rầm rộ. Vé công chiếu được bán trước hai tháng. Disney chiếu bộ phim cho những nhà mua phim để họ đặt trước cho những rạp chiếu tốt nhất. Phân luồng hàng tiêu dùng của Disney góp phần vào thắng lợi bằng một chiến dịch kinh doanh ồ ạt, những buổi chiếu ở các rạp lớn, quảng bá những sản phẩm ăn theo, và nhiều hoạt động khác nữa. Ý tưởng trên giúp tạo nên tài tiên đoán về khả năng thành công. Điều đó rõ ràng là có tác dụng. Số lượng vé bán trong tuần đầu tiên đã lập kỉ lục cho Disney và *Vua sư tử* trở thành bộ phim có doanh thu rùng cao thứ ba trong lịch sử.

Những nhà sản xuất hàng đầu có xu hướng tự hào, bảo vệ và hết lòng tài trợ cho đứa con tinh thần của mình, nghĩa là họ ghét phải rút lại giá sao cho phù hợp với quy mô của buổi ra mắt sản phẩm. Mặc dù đôi khi họ cũng phải làm điều đó. Khách hàng không hoàn toàn trân trọng giá trị thật của sản phẩm mặc dù những buổi giới thiệu sản phẩm có rầm rộ đến đâu. Trong những trường hợp như thế thì các nhà sản xuất hàng đầu không ngại đưa ra mức giá thấp hơn nhiều so với giá trị thực của sản phẩm. Khi lòng tin của khách hàng đối với sản phẩm tăng lên thì khách hàng sẵn sàng chi ra nhiều hơn cho sản phẩm đó. Mercedes-Benz tuân theo nguyên tắc này khi hăng tung ra chiếc xe Baby Benz tại Mỹ với giá chưa tới 20.000 đôla. Mercedes lặp lại điều đó khi ấn định giá chiếc C-Class là

30.000 đôla. Lexus cũng giống vậy khi lần đầu tiên tiếp thị những chiếc xe đỉnh cao với một mức giá đáng ngạc nhiên là 35.000 đôla. Một khi sản phẩm đã thâm nhập vào thị trường và khách hàng có thể nhận ra giá trị đích thực của nó, những nhà sản xuất hàng đầu có thể nâng giá lên.

Những nhà sản xuất hàng đầu sẽ không lặn mất tăm sau khi tung ra sản phẩm. Vì nếu như vậy thì các công ty này khó lòng mà phát triển khi các đối thủ xuất hiện ngày càng nhiều. Trong ý nghĩ của những nhà lãnh đạo, thị trường là của họ, họ tạo ra thị trường và làm sao mà những “kẻ mới phát” này dám xâm phạm? Những nhà sản xuất hàng đầu này sống theo câu châm ngôn “Không để đối thủ nào sống sót”. Dù nguồn sống của họ là những sản phẩm đột phá, nhưng những nhà sản xuất hàng đầu không ngại phát triển sản phẩm vì nhiều loại sản phẩm khác nhau sẽ kích được cầu, và thâm nhập được những phân khúc khách hàng mới với chút nhu cầu đa dạng. Những nhà lãnh đạo tìm kiếm những thị trường nhỏ nhưng họ không phát triển sản phẩm chỉ vì không cho đối thủ cạnh tranh chen chân vào thị trường. Những phiên bản hay những mùi vị mới họ thêm vào sản phẩm nhằm vào mục đích tăng giá trị cộng thêm cho sản phẩm hướng đến một đối tượng khách hàng nhất định và các phân khúc thị trường mà họ xác định bằng các nỗ lực tiếp thị. Ngay từ đầu, giá làm cho người tiêu dùng hài lòng lúc nào cũng cao hơn so với mức giá của các nhà sản xuất hàng đầu.

Vài đối thủ cạnh tranh lăm le phá hỏng những ý tưởng đột phá của các nhà lãnh đạo sản xuất là một điều không thể tránh khỏi. Tuy nhiên, từ trước khi điều này xảy ra thì các nhà lãnh đạo sản xuất đã khai thác mô hình hoạt động mẫu làm tăng

giá trị sản phẩm bằng cách cho những sản phẩm của mình “về hưu non”. Thật ra, ngay khi một sản phẩm mới làm mưa làm gió trên thị trường thì các nhà lãnh đạo sản xuất đã nghĩ đến việc làm thế nào để biến nó thành “đồ cổ”. Họ đồng thời muốn làm quán quân và đối thủ của chính mình, đòi hỏi họ phải tạo ra một sản phẩm khác hấp dẫn hơn nữa đến nỗi mà nó có thể đưa sản phẩm hiện tại “về vườn”.

Trong ngành công nghiệp kỹ thuật cao có rất nhiều ví dụ về những nhà lãnh đạo sản xuất tuân thủ những nguyên tắc này như là Tandem, Hewlett-Packard và Intel. Intel đã thực hành nguyên tắc trên bằng kỹ năng tuyệt vời trong ngành công nghiệp sản xuất bộ vi xử lý. “Nâng cao gấp đôi khả năng hoạt động của tất cả các sản phẩm máy tính mỗi năm” là châm ngôn của ngài Andy Grove, CEO của công ty. Đằng sau mỗi phiên bản mới của Intel là cả một ê-kíp làm việc không mệt mỏi. Khi con chip 486, “não bộ” của nhiều máy tính cá nhân, vừa mới ló mặt trên thị trường vào mùa xuân năm 1989, một nhóm mới đã chuẩn bị sẵn sàng để phát triển con chip thế hệ thứ năm Pentium. Một nhóm nữa sẵn sàng làm việc để tạo ra vi chip thế hệ thứ bảy P-7.

Trong khi tay trái của một công ty kéo dài vòng đời của sản phẩm với những phiên bản và thiết bị hỗ trợ và những tính năng làm tăng giá trị sản phẩm, thì tay phải lại đang phát triển thế hệ sản phẩm tiếp theo. Liệu điều này có tạo nên sức ép đối với những công ty sản xuất hàng đầu không? Bạn hãy đặt cược đi! Không còn cách nào khác, sức ép này đã tác động ít nhiều đến hoạt động của các công ty. Nó khiến họ bận rộn với việc tìm cách cân bằng việc bảo vệ những sản phẩm hiện có trên thị trường và sự ra mắt những sản phẩm mới, giữa óc sáng tạo

phong phú và tình trạng tài chính thực tế, giữa tạo ra sản phẩm đúng đắn và bán được sản phẩm ra thị trường; giữa đặt cược vào một vài ý tưởng lớn và ôm ấp mộng hão về một chuỗi những điều chưa chắc xảy ra. Chính sức ép này giúp ta xác định đâu là những công ty dẫn đầu sản xuất.



## CHƯƠNG 7

# KINH NGHIỆM CỦA MỘT CÔNG TY - TẬP ĐOÀN INTEL

Các con chip vi xử lý Tập đoàn Intel sản xuất rất nổi tiếng với sự may mắn trước các tình huống rủi ro, giống như “một con mèo có tới 9 đầu”, Intel đã tuyên bố như thế trong những quảng cáo gần đây của họ. Trong một buổi trưng bày, show quảng cáo đã chỉ ra con chip 386 thế hệ thứ 3 của Intel là loại “đã mất hết 9 đầu”, tức là đã “gần như kiệt sức”; chỉ ra loại chip vi xử lý Intel 486 “còn 2 đầu”, tức là cũng đang ở trong giai đoạn suy thoái của nó; trong khi chỉ có Pentium, bộ vi xử lý mới nhất với tốc độ nhanh nhất của Intel là vẫn còn nguyên “9 đầu”, sẵn sàng đương đầu với mọi thách thức. Điều mà mẫu quảng cáo bỏ sót là đề cập đến những người kĩ sư của Intel, những người đã tận tụy làm việc một thời gian rất dài trước khi con chip Pentium được tung ra thị trường để thiết kế ra những con chip kế thừa và thậm chí là hạ bệ những con chip hiện tại.

Intel hiểu rằng nếu như hãng không tự chứng tỏ mình vượt trội trong ngành sản xuất bộ vi xử lý, thì một hãng khác sẽ làm điều đó.



John Crawford, người đã lo việc thiết kế bộ xử lý Pentium nói: “Nhu cầu về mặt hàng của chúng tôi cũng như của hầu hết các đối thủ cứ tăng lên gấp đôi mỗi 18 tháng. Bạn sẽ rơi ra khỏi quỹ đạo đó và khởi động lại từ đầu! Để trở lại vị trí cũ, ngang bằng với các đối thủ khác, bạn phải liên tục xông pha vào tất cả các mặt trận”.

Intel xác định nguyên tắc của những nhà sản xuất hàng đầu. Điều làm cho công ty trở thành một ví dụ điển hình là điều chỉnh việc kinh doanh để có thể cạnh tranh trong một thị trường cạnh tranh khốc liệt như thế này. Mặc dù Intel hiện nay cung cấp bộ vi xử lý cho ba trên bốn máy tính cá nhân được bán ra nhưng việc chiếm 75% thị phần của Intel vẫn chưa được đảm bảo. Những đối thủ cạnh tranh đáng gờm sản xuất 90% các bộ vi xử lý còn lại được bán ra trên thế giới. Gần một nửa thị phần còn lại của thị trường máy tính cá nhân thuộc về các hãng chính khác như NEC, Motorola, Toshiba, Hitachi và Texas Instruments.

Ngoài các đối thủ cạnh tranh trong thị trường sản xuất bộ vi xử lý, Intel còn đương đầu với các đối thủ ở các thị trường nhỏ vì các công ty lớn, khi tiếp thị, thường không chú trọng đến các thị trường nhỏ, tạo cơ hội cho các công ty nhỏ xâm nhập vào thị trường. Một vài trong số đó thực hiện những chiến lược tương tự như của Intel. Motorola, hãng sản xuất con chip cho dòng sản phẩm máy tính cá nhân Apple Macintosh, đã gia nhập vào liên hiệp các công ty với IBM và Apple để sản xuất ra con chip PowerPC sẽ thay thế cho các sản phẩm riêng của từng hãng. Với cương vị là một nhà sản xuất hàng đầu, bản thân Motorola cũng muốn chạm tay vào thị phần của Intel.

Hơn nữa, một cuộc cạnh tranh khác bắt nguồn từ những nhà

sản xuất con chip xuất sắc mà sản phẩm của họ có các tính năng tương tự như chip của Intel. Ví dụ như Cyrix và Advanced Micro Devices nhằm vào việc bán sản phẩm 486 nhái của họ với giá thấp nhất. AMD đã kí hợp đồng với một trong những khách hàng lớn của Intel, Compaq Computer, cho mặt hàng con chip tích hợp của Intel. Gần đây Cyrix liên kết với IBM để sản xuất con chip tích hợp Intel trong nhà máy của IBM. Thậm chí Microsoft cũng tham gia vào cuộc cạnh tranh bằng việc đưa ra đường lối chỉ đạo, cho phép các nhà sản xuất con chip khác sản xuất bộ vi xử lý chạy các chương trình của Microsoft, trong khi chính các sản phẩm của Microsoft đã kích thích nhu cầu về con chip của Intel.

Intel đánh bại các đối thủ gồm những nhà sản xuất hàng đầu khác lẫn những công ty hoạt động xuất sắc, không chỉ với việc thiết kế ra những con chip có nhiều tính năng mà còn bằng việc cải tiến kỹ thuật sản xuất. Intel đã thúc đẩy những nhà thiết kế tài ba sáng tạo ra những miếng silicon nhỏ hơn nữa. Đồng thời Intel cũng đã mở rộng sản xuất những con chip có dung lượng lớn và hiệu suất tốt hơn bao giờ hết (số lượng con chip sản xuất từ đĩa silicon). Những con chip Pentium ban đầu được sản xuất ra là nhờ Intel cải tiến kỹ thuật, nói như Gerry Parker, người chịu trách nhiệm sản xuất chính, là “trên cả sự đột phá”.

Những việc Intel làm được còn nhiều hơn sản phẩm hàng đầu Pentium. Dòng sản phẩm của Intel còn bao gồm các linh kiện máy tính khác, các bộ phận của thiết bị điện tử động, một dòng thiết bị công nghiệp và viễn thông, các thiết bị hỗ trợ cho máy tính cá nhân, các sản phẩm mạng và các máy tính hiện đại hơn nữa. Trong mỗi trường hợp, Intel đã cải tiến kỹ thuật

trong sản phẩm lẫn quá trình sản xuất. Đó là cách chủ yếu và chiến lược trong việc duy trì vị trí đầu ngành của Intel. Công ty đã tiêu tốn rất nhiều cho việc nghiên cứu và phát triển (chiếm 42% thu nhập ròng của công ty năm 1993) để duy trì vị trí dẫn đầu trong mọi thị trường. Bằng cách mở rộng sản xuất như đã làm, Intel đã thu được một phần lợi nhuận lớn từ thị trường chất bán dẫn với doanh thu hàng năm đạt đến 100 triệu đôla trên toàn thế giới và tăng 20% mỗi năm.

Tiếp tục cuộc nói chuyện, những người có vị trí cao ở Intel đưa ra mô hình hoạt động của họ, và cũng đưa ra những phương pháp quản lý mà họ sử dụng và phát triển kể từ khi Intel được thành lập với vai trò là một nhà sản xuất chip nhớ bán dẫn. Cuộc nói chuyện cũng chỉ ra rằng Intel tin là các kỹ thuật khác cùng với sự sáng tạo của những kỹ sư kỹ thuật cao đã duy trì được vị trí dẫn đầu của Intel trong thị trường. Cùng với việc xác định chính xác đối tượng khách hàng, làm cho khách hàng hiểu rõ những sản phẩm phức tạp họ đang sử dụng bằng một thông điệp đầy nhiệt huyết, chuyển ý kiến phản hồi của khách hàng đến đội ngũ nhân viên tiếp thị và các nhà thiết kế, hoạt động dưới hình thức là một tổ chức tập thể có khả năng biến hóa nhanh, luôn luôn cố gắng để sản xuất ra những sản phẩm tốt hơn các đối thủ khác và rèn luyện sự sáng tạo của đội ngũ nhân viên để có thể đáp ứng được nhu cầu của các thị trường mới. Cuộc thảo luận giúp ta lý giải được lý do Intel làm nên lịch sử bằng việc sản xuất ra bộ vi xử lý đầu tiên của thế giới vào năm 1971, và trở thành nhà sản xuất chất bán dẫn lớn nhất trên thế giới vào năm 1992.

Đóng góp vào sự thành công của Intel là Dennis Carter, phó giám đốc công ty và giám đốc tiếp thị của Nhóm Tiếp thị Công

ty; phó giám đốc phụ trách Nhóm sản phẩm vi xử lý - Albert Yu; Intel Fellow - John Crawford - người quản lý việc thiết kế bộ xử lý Pentium (“Fellow” là một chức danh dùng để chỉ nấc thang cao nhất của nấc thang nghề nghiệp trong khâu kỹ thuật của Intel); Gerry Parker - phó giám đốc, tổng quản lý của nhóm kỹ thuật và sản xuất, nhóm này đảm nhận việc sản xuất toàn bộ linh kiện và cải tiến kỹ thuật; và Kirby Dyess, phó giám đốc và là trưởng phòng nhân sự.

### **Giành chiến thắng**

Sáng tạo để sản xuất ra những sản phẩm đột phá trở thành việc làm cấp thiết, gần như là không thể kiểm soát được ở Intel. Công ty đã chi khoảng 1,1 tỉ đôla vào khâu nghiên cứu và phát triển vào năm 1994 và khoảng 2,4 tỉ đôla trong tổng vốn để ngài CEO Andy Grove giữ đúng lời hứa là sản xuất ra “con chip có tốc độ nhanh nhất trong ứng dụng mới nhất”. Công ty chấp nhận mạo hiểm để đạt được lợi nhuận cao nhất. Khi một nhóm kỹ sư thành công, một nhóm khác sẽ bắt đầu sản xuất ra sản phẩm tốt hơn nữa. Sản xuất ra sản phẩm và hủy nó đi, đổi mới sản phẩm và vứt bỏ những sản phẩm “lỗi thời” là một phần công việc thường nhật ở Intel.

John Crawford: Nỗ lực sáng tạo không ngừng ở Intel là kết quả từ sự kết hợp của sự ham hiểu biết kỹ thuật trong bộ phận chúng tôi, sự động viên khích lệ của cấp trên và tác động của thị trường. Một nhân tố kỹ thuật khác là sự thúc đẩy không ngừng để sản xuất ra những thiết bị nhỏ, nhanh, ngày càng có nhiều bóng bán dẫn trên mỗi con

chip và tốc độ xử lý cao hơn (tốc độ xử lý của chip là megahertz). Điều đó nghe thật hấp dẫn. Bạn đang trong vòng quay thị trường. Bạn phải sáng tạo nếu không muốn bị phá sản. Nếu chúng tôi hâm nóng lại dòng sản phẩm 486 thay vì Intel, chúng tôi có lẽ sẽ còn tốt hơn bây giờ, nhưng chỉ trong một hoặc hai năm nữa thôi thì sản phẩm sẽ bắt đầu trở thành “đồ cổ”.

Albert Yu: Thật thú vị khi biết rằng bạn là người khơi nguồn cho những xu hướng mới trong khi những người khác không thể làm được điều đó. Xu hướng mới có thể là một thế hệ mới của một sản phẩm nào đó và con chip Pentium là một làn sóng vừa mới khơi nguồn. Có lẽ chúng tôi sẽ sản xuất ra thế hệ con chip tiếp theo trước năm 1995 hay 1996. Chúng tôi chưa bao giờ cảm thấy hài lòng với thành quả chúng tôi đạt được và chúng tôi luôn tự phê bình những khuyết điểm của mình để có thể cải thiện ngày một tốt hơn. Chúng tôi luôn nỗ lực không ngừng và sự tự mãn không hề có trong tư tưởng của chúng tôi.

Gerry Parker: Con chip Pentium là con chip khó sản xuất nhất trong số những con chip chúng tôi từng sản xuất. Quá trình sản xuất ra nó cho thấy Intel đã cải tiến kỹ thuật như thế nào. Nó là một con chip tuyệt vời trong giới hạn vật lý của các công cụ dùng để in đá [các công cụ in đá dùng để giữ các bóng bán dẫn và các dây nối trên miếng silicon]. Do kích thước của con chip và những tính năng của nó nên chúng tôi phải cải tiến kỹ thuật không ngừng. Điều này chẳng có gì là mới mẻ. Khi chúng tôi bắt đầu sản xuất con chip 386, chúng tôi nghĩ khả năng của

chúng tôi chỉ có thể sản xuất ra những con chip tốt như thế này thôi, và khi chúng tôi tung ra con chip 486, nó dường như chẳng tốt hơn con chip 386 là bao. May thay, sau khi ném mùi thất bại, chúng tôi đã có thể sản xuất ra Pentium và chúng tôi đã thu được nhiều lợi nhuận từ sản phẩm này.

### **Quản lý các danh mục**

Để giữ vững được vị trí dẫn đầu, bao giờ bạn cũng phải ném trái vài lần thất bại, bởi vì ngay khi bạn điều hành cảm thấy một danh mục cho những dự án phát triển có vẻ khả thi, thì thị trường và công nghệ đã có xu hướng phát triển nhanh hơn, chậm lại hoặc chuyển gấp sang một hướng khác. Danh mục các kế hoạch là một tập hợp các ý tưởng khôn ngoan và hợp lý khi nó được xây dựng và thực thi. Tiếp theo, trong một buổi họp đánh giá lại, các trưởng phòng đưa những dự án hiện hữu ra để “đọ sức” với nhau, cũng như “đọ sức” với những dự án mới ngoài công ty để xây dựng nên một danh mục mới.

Dennis Carter: Những ủy viên ban quản trị chú trọng nhiều đến đầu vào ở thị trường ngoài. Chúng tôi lắng nghe ý kiến từ mọi người làm việc trong cùng lĩnh vực và thâm thập vào thực tế để tận mục sở thị những gì đang thật sự diễn ra. Chúng tôi tiếp thu mọi ý kiến và thảo luận với mọi người trong nhóm với mục đích vạch ra những hướng đi mới cho công ty.

Gerry Parker: Khó khăn hiện tại của chúng tôi là trong khi chúng tôi nắm giữ một thị phần lớn trong phân khúc

ở thị trường CPU (central processing unit: bộ xử lý trung tâm) và máy tính để bàn, xu hướng của thế giới dường như đang chuyển theo một hướng khác - thiết bị thông tin. Liệu tivi có trở thành thế hệ máy tính gia đình tiếp theo hay không? Chúng tôi thì không hề nghĩ vậy.

Albert Yu: Intel rất linh hoạt trong việc vạch ra những hướng đi mới. Ví dụ như chúng tôi đã gia nhập vào thị trường bộ vi xử lý từ những năm 1970, nhưng giờ đây nó không còn là sản phẩm chủ yếu của chúng tôi. Ngài CEO của công ty, Andy Grove, đã quyết định sản phẩm tương lai của công ty sẽ là bộ vi xử lý. Chúng tôi chuyển chiến lược sản xuất từ bộ nhớ sang bộ vi xử lý vào năm 1985. Và hiện tại, tầm nhìn của Andy hướng chúng tôi đến hệ thống thông tin. Chúng tôi đang phát triển khả năng sản xuất thiết bị thông tin và tôi đoán rằng chỉ trong 5 năm, thậm chí chưa đến 5 năm, chúng tôi sẽ trở thành chủ lực trong ngành sản xuất máy vi tính và thiết bị thông tin. Andy luôn có năng lực tuyệt vời khi đưa ra những quyết định trong tình huống cấp bách và điều đó đã giúp chúng tôi rất nhiều.

Tôi thỉnh thoảng xem xét lại cách chúng tôi đã phân phối nguồn lực, bao nhiêu phần trăm nguồn lực của chúng tôi được sử dụng đúng. Tôi e rằng chúng tôi luôn không chia đủ nguồn lực vào những lĩnh vực mới, ý tôi muốn nói rằng phải chuyển những nguồn lực hiện có sang những lĩnh vực mới chứ không phải thêm vào những nguồn lực khác. Ở trong trạng thái hiện tại, tuân thủ những phương pháp hẹp, lúc nào cũng dễ hơn. Để có được một bước ngoặt đúng đắn thì phải khá vất vả.

## Nghĩ ngược lại

Đặc điểm để phân biệt những công ty đứng đầu sản xuất với hầu hết các công ty khác hiện nay chính là những nhà sản xuất hàng đầu không bao giờ tiếp nhận ý kiến của khách hàng một cách mù quáng. Khách hàng không thể xác định cho họ sản phẩm đột phá tiếp theo là gì và những nhân viên khảo sát thị trường cũng không thể làm được điều đó. Mặc dù những nhà sản xuất hàng đầu như Intel nắm rất vững thị trường nhưng họ chỉ lắng nghe những góp ý sắc sảo từ phía khách hàng, nhờ đó họ có thể phát triển khả năng tự nhận xét, đánh giá trong tương lai. Khách hàng có thể giúp họ từ những điều vụn vặt nhất.

Ở Intel, định rõ sản phẩm là bước đầu tiên trong quá trình phát triển của hãng. Mục tiêu có thể là phía trước, hoặc thậm chí không thể đạt được nhưng những người kỹ sư biết hướng khả năng sáng tạo của họ vào đâu. Đó là ý nghĩa của cụm từ “Nghĩ ngược lại” - bắt đầu bằng một khái niệm nhìn xa trông rộng của những nhà tư tưởng lãnh đạo, và sau đó hướng dẫn con người khơi nguồn trí tưởng tượng thẳng vào mục tiêu chứ không đi loanh quanh.

Gerry Parker: Kể từ khi chúng tôi chiếm vị trí dẫn đầu trong ngành, báo giới thường nói về chúng tôi như những người tiến hành đổi mới. Điều đó đúng nhưng cần phải có một định nghĩa chính xác về sự đổi mới ở Intel. Khi mọi người nói về sự đổi mới cổ điển, tôi luôn nghĩ về 3M.



Những người ở 3M luôn sẵn sàng phát minh ra những thứ điên rồ khác sau khi một thứ điên rồ nào đó được phát minh ra. Ở Intel, thử thách khác biệt so với ở các hãng khác. Chúng tôi cũng có nhiều nhân viên thông minh, tài năng, họ luôn muốn đổi mới sang một hướng hoàn toàn khác biệt. Nhưng họ không biết được rằng chúng tôi đã tổ chức một khóa học để giữ vững vị trí dẫn đầu của chúng tôi trong công nghiệp sản xuất máy vi tính và thiết bị công nghệ thông tin. Chúng tôi cần phải đổi mới để giải quyết những vấn đề riêng biệt, không phải những vấn đề chung chung. Chúng tôi không phải là một cỗ máy đổi mới. Chúng tôi chỉ đang sản xuất mà thôi.

Để chuyển tải ý tưởng vào một sản phẩm, bạn phải có tưởng tượng xem bước kế tiếp trong cả quá trình là gì, nhưng phải hợp lý. Thị trường muốn những tính năng gì và bạn có thể sản xuất ra những sản phẩm có công dụng gì? Công nghệ cho phép bạn làm những gì? Bằng cách trả lời những câu hỏi như thế, bạn đã định dạng được một sản phẩm.

Để đảm bảo rằng sản xuất là để cho tương lai, chúng tôi luôn xem xét sản phẩm và không ngừng cải tiến nó. Chúng tôi chỉ tập trung vào việc tương lai sẽ như những gì chúng tôi nghĩ. Hiện tại chúng tôi đang cố gắng phát triển mẫu máy tính cá nhân trong tương lai và nó cần những linh kiện gì. Nhân tố quyết định là cố gắng dự liệu nhu cầu của thị trường trong vòng 5 năm về máy tính cá nhân đối với hãng cũng như đối với những hãng khác.

Chúng tôi cần sự đổi mới nhưng là một sự đổi mới trực tiếp, có hệ thống nhằm vào việc giải quyết những vấn đề

chuyên biệt. Ngay cả với cuộc đổi mới bộ vi xử lý đầu tiên, Ted Hoff đã cố tìm ra cách tốt hơn để sản xuất một máy tính có thể lập trình được. Đó chính là sự đổi mới để giải quyết một vấn đề chuyên biệt mà chúng tôi đã gặp phải.

Albert Yu: Cố đoán trước thị trường cần gì trước khi chúng tôi phát triển sản phẩm kế thừa cho bộ xử lý Pentium là một quá trình thú vị. Đương nhiên là chẳng ai biết trước điều gì. Chúng tôi bàn những câu hỏi đó với nhiều người trong ngành sản xuất phần mềm, khách hàng, những người sử dụng cuối cùng, v.v... Nhờ vào đó mà chúng tôi có những ý tưởng hay để sản xuất con chip tiếp theo.

Tôi phải chú thích rằng một khi chúng tôi hoàn thành bộ xử lý Pentium, chúng tôi xác định lại các khách hàng của chúng tôi. Theo truyền thống thì khách hàng của chúng tôi là những nhà sản xuất thiết bị gốc (còn gọi là OEM). Đó quả thật là một tầm nhìn hạn hẹp. Bây giờ thì nguồn khách hàng của chúng tôi đã mở rộng rồi. Khách hàng thật sự của chúng tôi là những người sử dụng cuối cùng. Theo đó, chúng tôi thiết lập một mối xích thật chặt chẽ với các khách hàng của khách hàng chúng tôi. Điều đó giúp chúng tôi tiếp xúc trực tiếp với những người sử dụng cuối cùng, cũng như những khách hàng OEM truyền thống của chúng tôi. Chính sách đó đã giúp chúng tôi có những ý tưởng mới từ bên ngoài. Những khách hàng truyền thống đã cho chúng tôi nhiều ý tưởng to lớn về hình dáng thiết kế của sản phẩm. Những người sử dụng cuối cùng đã cho chúng tôi nhiều ý tưởng để thiết kế nên một sản phẩm mang đẳng cấp toàn cầu mà họ muốn có.

Dennis Carter: Thông tin từ những người sử dụng cuối cùng đã lý giải vì sao chúng tôi có nhiều cải tiến sản phẩm đến như vậy mặc dù những thông tin đó hiếm khi đề cập đến những vấn đề chính hay những vấn đề về hệ thống. Chúng tôi biết hình dáng thiết kế của thế hệ bộ vi xử lý tiếp theo trông sẽ ra sao, nhưng hơn hết, chúng tôi muốn khách hàng thấy được sản phẩm của chúng tôi hữu ích như thế nào. Những phản hồi từ phía khách hàng sẽ giúp chúng tôi đưa ra nhiều lựa chọn hơn để có những thay đổi nhỏ mà những thay đổi ấy sẽ giúp chúng tôi sản xuất ra được nhiều sản phẩm tốt hơn nữa.

Mọi người đưa ra ý kiến về nhiều lĩnh vực đến nỗi mà những nhân viên trong công ty tốn khá nhiều thời gian để đánh giá tất cả các ý kiến ấy. Do đó, chúng tôi thành lập một ban để đưa ra những lời khuyên về công nghệ thông tin. Ban đó gồm 12 trưởng phòng của phòng công nghệ thông tin từ 500 công ty được liệt kê trên tạp chí *Fortune* và họ thường họp hai đến ba lần trong một năm. Chúng tôi trình bày những phương án kinh doanh của mình một cách chi tiết rồi sau đó lắng nghe ý kiến phản hồi của họ. Điều đó giúp chúng tôi có những thông tin trọng tâm mà đây thường là những thông tin mật.

Nhờ đó chúng tôi cũng giúp những người hoạch định kế hoạch kinh doanh, có thể là nhân viên tiếp thị hoặc kỹ sư, hoặc cả hai, gặp trực tiếp khách hàng và nghe ý kiến phản hồi về kế hoạch của chúng tôi. Đó là cách tốt nhất để phối hợp những ý kiến từ khách hàng, đánh giá của những chuyên gia, và quan điểm của công ty chúng tôi.

Gerry Parker: Mọi thứ bắt đầu phù hợp với công nghệ thông tin, chúng tôi có cảm giác như chúng tôi đang đi với tốc độ kinh hoàng để tiếp tục chinh phục thử thách mới. Đưa ra những ý tưởng về các sản phẩm sẽ thành công trong các lĩnh vực mới được gọi là sự cải tiến. Điều đó là lẽ dĩ nhiên nhưng đó không phải là sự đổi mới thông thường mà đó là sự đổi mới theo định hướng thị trường. Nhiều cuộc thử nghiệm và cả những sai sót là một phần công việc của chúng tôi cũng như là một phần của việc cải tiến sản phẩm. Cải tiến có xu hướng phụ thuộc vào những gì khách hàng muốn và điều đó đã giúp chiếc máy vi tính trở nên hữu ích hơn.

### **Trên đường đua**

Một điều không thể chối cãi là những nhà dẫn đầu sản xuất luôn lấy công nghệ làm trọng tâm. Thế nên công nghệ càng phát triển nhanh thì những nhà lãnh đạo cũng phải có những bước đổi mới kịp thời. Những nhà sản xuất hàng đầu như Intel đã tôi rèn chính mình trong chuỗi bao vây của sự đổi mới hàng năm. Họ tự quen với việc đôi khi thì suôn sẻ và đôi khi thì tụt dốc nhanh chóng, nó cho người ta cơ hội lấy lại nhịp thở trong cuộc chạy đua này, tuy nhiên họ cũng tự chuẩn bị cho mình một chiến lược lên dốc lâu dài và một cú bứt phá cuối cùng để lao về đích. Đó là cách sinh tồn trong cuộc đấu tranh không ngừng để giành lấy vị trí dẫn đầu.

Dennis Carter: Sự thay đổi nhanh chóng trong công nghệ của chúng tôi đã chèo lái được tốc độ phát triển. Chúng

tôi có xu hướng luôn vận động và luôn cảnh giác trước tốc độ của những công ty khác. Những sản phẩm được sản xuất ra, qua vòng đời của mình thì trở nên lỗi thời và sẽ được thay thế bởi những sản phẩm đã và đang nhen nhúm phát triển mọi lúc. Vòng đời ở đây diễn ra rất nhanh.

Albert Yu: Nếu ta có một ý tưởng xuất sắc về một sản phẩm mới, ta có thể có một sự thay đổi nhỏ. Ta có thể tung một sản phẩm mới ra thị trường để thử nghiệm trong vòng ba tháng vì chúng ta đang trong thương trường. Nhưng chuyện đó không phải lúc nào cũng chóng vánh vì chúng ta phải trải qua các thủ tục rườm rà để đảm bảo một quy trình đúng tiến độ và tuân thủ nghiêm ngặt các nguyên tắc, tuy nhiên ta vẫn có thể đột giai đoạn khi cần thiết. Sự phát triển của bộ vi xử lý IntelDX2 - một thành viên trong gia đình Intel486 - là một ví dụ kinh điển trong việc đẩy nhanh tiến độ dự án.

John Crawford: Thật thú vị và đầy thử thách khi làm việc trong môi trường này, đặc biệt là với thách thức gấp đôi thành tích mỗi 18 tháng mà chúng tôi phải đối mặt. Nếu chúng tôi có tiến độ tương tự trong một nền công nghiệp tự động hóa, chúng tôi sẽ đạt tới tốc độ 11.000 dặm/giờ, nhanh hơn năm 1982, và sẽ bay từ Los Angeles đến New York chỉ trong sáu giây thay vì sáu giờ đồng hồ. Guồng quay thành tích này đôi khi sẽ khiến bạn căng thẳng, nên một khó khăn nữa là giữ sao cho mình khỏi bị bùng nổ. Một động lực giúp các nhân viên ở Intel giải tỏa căng thẳng là khi biết rằng hàng triệu người thích sản phẩm của bạn, biết rõ sản phẩm của bạn và sẵn sàng mua sản phẩm của bạn.

Albert Yu: Giữ mọi người tập trung vào sự phát triển lâu dài của bộ xử lý Pentium là một thách thức lớn. Nó giống như bạn đang chạy marathon, đến giữa đường thì nhận ra rằng mình đã quá mệt mỏi. Điều kì lạ ở đây là thời điểm khó khăn nhất không phải là suốt quá trình mà là sau đấy, khi mà tự nhiên bạn cảm thấy mình thật trống rỗng. Tôi nghĩ rằng sự kích thích trong suốt quá trình phát triển là rất lớn, lớn đến nỗi tất cả mọi người trong chúng ta đều mệt mỏi về thể xác nhưng vẫn hứng khởi về tinh thần. Mọi người nhìn thấy tự tay họ làm nên lịch sử, và đó là sự thật. Mỗi thành viên của đội đang góp sức viết tiếp nên trang sử công nghệ. Phần gay go là khi mọi việc không tiến triển tốt đẹp. Những lúc đó, chúng tôi phải dừng lại nghỉ ngơi và sẽ quay trở lại công việc khi đã sẵn sàng.

John Crawford: Một trong những vị trí lãnh đạo tôi từng giữ là vào giai đoạn sau của quá trình thiết kế Pentium. Cái diễn ra trong sáu tháng cuối chính là cú thúc chót để hoàn tất mọi việc, thậm chí đó là khi những người khác đã bàn về thế hệ tiếp theo. Chúng tôi ra mắt một nhóm ở Oregon để chế tạo một bộ vi xử lý cải tiến, họ đã đưa ra nhiều ý tưởng về việc có thể làm gì với nguồn bóng bán dẫn. Họ đang vươn tới một bước nhảy khác về tính thiết thực và sự thể hiện của sản phẩm đó, và rất nhiều nghiên cứu mới đang kết trái cho thế hệ kế tiếp. Bộ xử lý Pentium đã bắt đầu lu mờ so với những thế hệ sắp tới trong mắt các kỹ sư. Vì thế tôi phải giữ cho nhóm mình tập trung trong việc đưa Pentium xâm nhập thị trường.

Albert Yu: Thiết kế chip thật sự là phần đơn giản hơn trong việc tạo ra một bộ vi xử lý mới, phần khó khăn là phải đảm bảo nó có thể tương thích với phần mềm đang chạy bộ xử lý thế hệ trước, và việc kiểm tra tính tương thích xem ra là nhiệm vụ nặng nề hơn cả nỗ lực thiết kế. Thách thức về chuyên môn là rất lớn. Công tác kiểm tra để đảm bảo không còn sai sót nào là điểm đáng lưu tâm nhất trong sản xuất phần mềm, tương tự như trong phát triển phần mềm, trong đó mã hóa chỉ là một phần rất nhỏ.

John Crawford: Trong kinh doanh, bạn muốn tính toán rủi ro để có sự cân bằng khôn ngoan giữa mức độ rủi ro và lợi ích đạt được. Nếu mạo hiểm trong tất cả các mặt, bạn sẽ không thể tồn tại được. Ở địa vị tôi, chúng tôi mạo hiểm để có thể làm được nhiều hơn nữa từ nguồn bóng bán dẫn, hay để rút ngắn thời gian thâm nhập thị trường. Sự mạo hiểm càng lớn thường biến thành nỗ lực thiết kế càng lớn.

Đôi khi mạo hiểm cũng là một điều tốt. Ví dụ như chúng ta có thể nắm bắt cơ hội đột giai đoạn đi vào thị trường. Một trong nhiều quyết định mạo hiểm quan trọng của chúng tôi bao gồm việc sử dụng kỹ thuật tin học mới hứa hẹn đạt thêm thành tích. Bằng cách đó, chúng tôi có thể đạt được lợi ích càng nhiều càng tốt, nếu chúng tôi thành công, nó sẽ cải thiện trên 15% thành tích của các ứng dụng này. Nhưng sẽ có những chi phí sau: kích thước con chip sẽ lớn hơn 20%, nó sẽ chiếm nhiều thời gian thiết kế hơn, và vì thế sẽ mất nhiều thì giờ hơn để hoàn tất chương trình. Điều đó có nghĩa là tốc độ xâm nhập thị trường sẽ bị kéo chậm lại. Vậy nó có đáng không?

Dennis Carter: Theo kinh nghiệm bản thân, tôi cảm thấy được khuyến khích khi mạo hiểm. Tôi không bao giờ cho rằng mình sẽ bị phạt nếu tôi thất bại, đơn giản vì tôi đã tính toán kĩ trước khi nắm bắt một cơ hội nào đó. Nếu cơ hội đó khó mà nắm bắt thì đó lại là một chuyện khác, sau đó tôi sẽ phải thừa nhận lời cáo buộc. Chiến dịch Intel Inside là cực kì mạo hiểm. Chúng tôi đã chi rất nhiều tiền và sẵn sàng đón nhận những phản ứng tiêu cực có thể có. Chuyển từ in ấn quảng cáo - việc chúng tôi vẫn làm trong nhiều năm qua, sang quảng cáo trên tivi - là việc chưa từng làm và đầy mạo hiểm. Chọn lựa giữa một hãng quảng cáo nhỏ Salt Lake City với hạn chế về kinh nghiệm quảng cáo trên tivi cũng là một việc làm đầy mạo hiểm nữa - và một vài người đã cho tôi biết điều này.

### **Đội có thành tích cao vượt qua mọi ranh giới**

Việc mạo hiểm ở Intel ngày càng lan rộng. Nói như thế không có nghĩa là không có ai phải chịu trách nhiệm. Và điều ngược lại là thật. Mỗi cá nhân trong sự đa dạng của nhóm đa chức năng góp phần làm nên thành công của dự án. Intel đã huấn luyện đặc biệt nhằm phát triển các đội nhóm lớn - như một cách cần thiết để chỉ ra làm thế nào để xếp hàng triệu thiết bị bán dẫn vừa vào một khoảng trống nhỏ. Những đòi hỏi sắp xếp phức tạp của một loại hình chưa từng có như thế là một trong những yêu cầu lớn nhất đặt lên vai một sản phẩm dẫn đầu như Intel.



Albert Yu: Bí quyết là phải hợp nhất mọi khâu – xem xét sản phẩm, sản xuất, xúc tiến, bán hàng và quảng cáo – thành một khối thống nhất. Hãy so sánh nó như một dàn nhạc được tạo nên bởi nhiều loại nhạc cụ khác nhau nhưng tất cả đều cùng nhau trình diễn một bản nhạc. Mỗi người chơi có một vai trò riêng. Nếu ta bị trật ra khỏi sự đồng bộ đó thì ta đang gặp rắc rối đấy.

Gerry Parker: Có rất nhiều đội nhóm đa năng ở Intel, chúng tôi nhận thấy rằng nếu để các đội nhóm làm việc theo kiểu đó thì công việc sẽ tiến triển tốt hơn. Họ sẽ học hỏi lẫn nhau và đánh giá cao việc chia sẻ học tập.

Dennis Carter: Nhiều điều chúng ta đã làm được là nhờ vào những đội nhóm đặc biệt. Những bộ phận khác nhau của công ty đối mặt với những thử thách khác nhau. Nhóm kỹ thuật, cũng như những nhóm nằm trong dự án phát triển dài hạn như bộ xử lý Pentium, tất nhiên sẽ khác với những nhóm nằm trong chiến lược tiếp thị. Đơn cử về lĩnh vực tiếp thị, tôi có thể nói rằng mọi người đều thấy chính tinh thần đồng đội đã tiếp thêm sức mạnh cho họ. Nó là một môi trường năng động, nơi mà chương trình có thể bị thay đổi từ tuần này sang tuần khác. Người của chúng tôi thích được tham gia và có vẻ họ đã được ném những thử thách bất ngờ. Sự thành lập nhóm (và sau đó tan rã) không phải là vấn đề vì luôn luôn có những mục tiêu mới để hướng đến.

Albert Yu: Tôi từng là Tổng giám đốc trong ngành sản xuất bộ vi xử lý vào thời điểm mà bộ xử lý Pentium đang được phát triển. Chúng tôi làm việc trong một nhóm đơn

lẻ, tất cả cùng ở một chỗ. Điều trở ngại là quản lý một nhóm 100 người thật sự là một vấn đề hết sức khó khăn. Việc đổi mới để quản lý sự phát triển của nhóm một cách trôi chảy chiếm thời gian gần như bằng với việc sáng chế ra kỹ thuật.

Ngay từ lúc bắt đầu chúng tôi đã thấy rằng những nhóm nhỏ có khuynh hướng hoạt động tốt hơn và những nhóm lớn hoạt động không được tốt vì vấn đề liên lạc. Để giải quyết chuyện này, chúng tôi đã chia con chip ra thành nhiều phần, mỗi phân nhóm giữ một phần. Trong nhóm nhỏ đó, việc liên lạc trở nên tốt hơn. Khó khăn nảy sinh khi việc liên lạc giữa các nhóm là không thể tránh khỏi, và vì thế chúng tôi cố đưa ra các chỉ đạo rõ ràng liên quan tới việc các nhóm nói chuyện với nhóm khác như thế nào.

Chúng tôi phải linh hoạt trong phương pháp nhóm, vì thế nếu có một nhóm bị tuột lại phía sau, chúng tôi sẽ hỗ trợ họ nhiều hơn. Một hội nghị thành phố về cơ bản đã hoàn tất mục tiêu đó. Chúng tôi phải bố trí lại và phân mọi người làm các công việc khác để bảo đảm mọi bộ phận của cơ cấu sẽ theo kịp với người khác. Chúng tôi ra những quyết định như thế hàng tuần, và hàng ngày, nếu cần thiết.

John Crawford: Những gì chúng tôi đã có, về cơ bản, là một tập hợp những đội nhóm làm việc ăn ý với nhau. Mỗi cá nhân làm việc trong dự án thực sự thuộc về một cặp hai đội khác nhau. Khó khăn của việc tổ chức là phải làm sao cho phù hợp với cấu trúc tự nhiên của mỗi đội dù cho bản chất tự nhiên của các đội trái ngược hẳn với ranh

giới tổ chức tiêu chuẩn. Ví dụ như trong nhóm thiết kế chip, chúng tôi có chuyên viên thiết kế logic và chuyên viên thiết kế mạch. Những người logic làm việc theo một cấp độ trừu tượng hơn, trong khi những người mạch lại quan tâm hơn đến các hạt electron. Nhóm gồm các chuyên viên logic và mạch sẽ hoàn thành một bộ phận nhất định của con chip, và cả hai làm việc ở cùng một khu vực.

Vì những người logic và mạch có chuyên môn khác nhau, khuynh hướng quan liêu sẽ tách họ ra, trong hai phòng ban khác nhau. Nhưng điều này sẽ tạo ra một rào cản tổ chức đối với đội nhóm tự nhiên. Vì vậy để khuyến khích các đội nhóm khăng khít thân mật chúng tôi phải có một cơ cấu phối hợp quản lý với người quản lý mạch, người quản lý logic và nhóm các chuyên viên báo cáo cho họ. Nếu có bất kì phản đối nào về cơ cấu này thì họ đặc biệt nhấn mạnh đến các đội nhóm gắn kết về mặt vị trí. Nó gây trở ngại cho việc phát triển hệ phương pháp luận của chúng tôi. Chúng tôi cũng gặp một chút rắc rối về lối thiết kế phải giải quyết. Bí quyết là phải giữ cho được sự thăng bằng.

Gerry Parker: Chúng tôi cũng có những đội nhóm được bổ nhiệm vào dự án cải tiến phương pháp. Chẳng hạn như chúng tôi có các nhóm ở các nhà máy nước ngoài đang cải thiện chu kì. Một trong những rắc rối chúng tôi gặp phải là sự chậm trễ của việc niêm phong hàng khi vận chuyển đường biển từ Israel đến Manila rồi đến Hoa Kỳ, và sau đó đến một nhà kho hay đến tay khách hàng. Chu kì đó thường mất 13 ngày. Trong mỗi nhà máy đó

chúng tôi có một nhóm tìm hiểu nguyên nhân vì sao lại lâu như thế, và họ giảm xuống còn bốn ngày. Trong năm ngoái mỗi ngày chúng tôi tiết kiệm được một khoản tương đương với việc hơn 75.000 con chip Intel 486 được sản xuất - là sản lượng hàng ngày của chúng tôi. Tại một khâu khác trong sản xuất, chúng tôi phải kết nối những nhóm kỹ sư lại với mục tiêu cải thiện đầu ra của thiết bị và làm tăng lợi nhuận.

### **Cơ cấu tổ chức linh hoạt**

Vì trên hết, con người cung cấp nền tảng cho sự thành công của sản phẩm dẫn đầu. Intel chú ý không gây khó khăn cho những người có năng lực dù trong hoàn cảnh nào. Thay vào đó, người quản lý sẽ di chuyển những người có ích quanh công ty để giải quyết những khó khăn, điều đó hứa hẹn sẽ đạt được hiệu quả giá trị nhất. Các nhà quản trị Intel thừa nhận những nhà quản lý là những người bị di chuyển khắc nghiệt nhất, thế nhưng họ vẫn tiếp tục cho đến khi Intel chỉ còn lại toàn nhân tài. Tầm vóc và vai trò của một con người phụ thuộc vào giá trị của sự cống hiến bảo đảm thành công cho công ty.

Dennis Carter: Công ty được thiết kế cho sự thay đổi nhanh chóng. Chúng tôi thường xuyên tổ chức lại bộ máy và mọi người phải đổi vị trí rất nhiều. Những tổ chức nội bộ được thành lập, phát triển, và sau đó thì chia cắt. Mọi người đã quen với điều đó, vì thế họ không xây dựng sự nhất quán lâu dài với bất kì nhóm nào, sự nhất quán hoàn toàn chỉ với Intel.

Kirby Dyess: Những thay đổi trong kinh doanh dẫn đến thay đổi trong bố trí nguồn nhân lực. Chúng tôi liên tục chuyển những nguồn có giá từ những nơi thấp hơn đến những nơi cao hơn với trách nhiệm cung cấp những giá trị tốt hơn đến khách hàng.

Bốn năm trước, khi chúng tôi bắt đầu tái bố trí chính thức, chúng tôi nhận ra rằng một trong những nhóm chịu sự tái bố trí nhiều nhất chính là các quản lý. Họ đã quen với tổ chức của họ, quen với cơ cấu mà họ điều hành. Trước đây khi một nhà quản lý bị bố trí lại thì có 80-100 người báo cáo cho anh ta. Sự cần thiết về chức năng của anh ta biến mất khi mô hình kinh doanh thay đổi. Theo cách đó, tổ chức của anh ta không làm tăng thêm giá trị mà tăng chi phí. Kết quả là nhân viên bị bố trí lại vào những vị trí khác ở Intel. Người được bố trí lại cuối cùng là quản lý - người đã tích cực giúp đỡ việc bố trí chỗ cho nhân viên của anh ta.

Chúng tôi không phớt lờ vị quản lý này. Anh ta đã làm việc xuất sắc ở vị trí trước đó, và bây giờ có một kế hoạch hiệu quả và thi hành việc dỡ bỏ chính tổ chức và công việc của anh ta. Anh ta được cho một cơ hội để khởi động một tổ chức mới với một nhiệm vụ khác, một thử thách lớn hơn, và anh ta đã thành công.

Albert Yu: Chính sách di chuyển mọi người từ nơi này đến nơi khác là một chính sách tốt, vì khi con người đạt được một số thành công nào đó trong nhiệm vụ mới, họ sẽ tự tin hơn. Quy trình chuyển đổi liên tục trở nên dễ dàng hơn chúng tôi tưởng tượng lúc đầu. Có một vấn đề tâm lý khi di chuyển từ cảm giác hài lòng của một dự án được

hoàn tất đến cảm giác không chắn chắn của một cái mới. Nhưng nếu người ta thực sự tin tưởng vào tương lai, họ sẽ có thể bước tiếp về phía trước.

Dennis Carter: Điều bất lợi là có một số người xem môi trường này như một thứ hỗn độn, không có cấu trúc vững chắc để họ có thể dựa vào. Họ có thể thích những gì họ làm trên thực tế, nhưng họ không hiểu vai trò của mình trong cả hệ thống, và chuyện này thậm chí cũng xảy ra với một vài nhà quản lý. Tất nhiên vai trò là một cái gì đó không rõ ràng, nhưng chúng ta có cảm giác là định nghĩa một cách rõ ràng vai trò sẽ dẫn đến một tổ chức cứng nhắc và không linh động. Một số người thoải mái với điều đó và một số thì không. Nhưng ngược lại nhiệm vụ thì không thể mập mờ được. Bạn biết chính xác mục tiêu của chương trình hay dự án được giao là gì. Những người có thể sống chung với việc không chắc chắn về một điều gì đó và không bao giờ nghi ngờ về mục tiêu sau cùng của mình thì rất phù hợp ở Intel.

Kirby Dyess: Chúng tôi không chống lại việc giáng chức ở Intel. Rất nhiều lần những quản lý hay nhân viên rơi vào những tình thế cực kì khó khăn. Chúng tôi phải đối mặt với việc hoạt động kém hiệu quả. Lời thông báo không phải là “Được, mời anh ra ngoài.”. Thay vào đó chúng tôi quyết định rằng, nếu một người quản lý đã thể hiện tốt ở một vị trí khác nhưng lại không làm tốt trong vị trí mới thì chúng tôi sẽ hạ một bậc của anh ta. Và như vậy có nghĩa là anh ta sẽ phải báo cáo cho người đã từng báo cáo cho anh ta.

Những quản lý đó sẽ phải kiểm chế lòng tự trọng của mình trong những tình huống như thế. Chúng tôi đã từng chuyển một số quản lý tới những vai trò khác, và đôi khi bị lùi lại một, hai, hay ba bậc. Một khi họ đạt đến thành công, họ thường quay về với tổ chức, kinh nghiệm trở thành một thứ có giá trị. Toàn bộ tổ chức chấp nhận sự giáng chức và thay đổi. Tôi nghĩ lý do là vì ở Intel chúng tôi không tập trung vào cấp bậc và danh hiệu.

### **Rèn luyện tri thức trong toàn công ty**

Làm thế nào để Intel không những lưu chuyển con người mà cả chất xám trong toàn công ty? Do rèn luyện là chính.

Kirby Dyess: Khi người ta chuyển đến một vị trí mới, chúng tôi thấy rằng việc huấn luyện là rất có ích. Tôi là một ví dụ điển hình. Tôi đang làm một số việc khởi động trước khi đến với công việc này, với khoảng nhiều là 50 người và ít là hai hay ba người. Trong vị trí này thì tôi có một nhóm lớn.

Để phục vụ cho việc huấn luyện, tôi được phép “sử dụng” người tiền nhiệm, sếp và hai người trong nhóm.

Việc huấn luyện diễn ra trong toàn công ty. Một trong những cách công ty làm là thông qua việc cấp dưới đánh giá các vị quản lý của mình. Chúng tôi hỏi cấp dưới những câu hỏi đại loại như: Quản lý của anh có vẽ ra giá trị của Intel không? Anh ta có làm tăng giá trị cho anh và cả nhóm không? Đây chính là những đóng góp vô giá cho các nhà quản lý.

Chúng tôi cũng yêu cầu nhân viên huấn luyện nhà quản lý trên những dự án phát triển chuyên nghiệp, và thực sự đánh giá thực tế nhà quản lý trên những dự án đó. Người quản lý cần phải đứng trước cấp dưới của anh ta và thừa nhận những gì các nhân viên cảm nhận là điểm mạnh, điểm yếu và những chỗ cần sửa đổi. Trong một cuộc khảo sát gần đây, 50% các nhà quản lý với những dự án phát triển có sự tham gia của những cấp dưới của anh ta. Cấp dưới là một phần trong bộ máy huấn luyện làm cho nhà quản lý và tổ chức hoạt động hiệu quả hơn. Ngày nay có nhiều thời gian và sự quan tâm được đặt vào quy trình chọn lựa ở Intel. Có nhiều người hơn trong hội đồng phỏng vấn, gồm cả những người ngang hàng, thành viên nhóm và cả cấp dưới.

Trước đây những nhà quản lý đi thuê người tìm kiếm những kỹ năng đặc biệt. Còn bây giờ, ngoài việc có kỹ năng thì chúng ta cần người có thể giao thiệp tốt vì họ hầu như sẽ làm việc cùng đội nhóm. Chúng tôi cũng cần người có thể lớn lên trong môi trường Intel liên tục di chuyển nguồn lực.

Chúng tôi từng định nghĩa một công việc ở khía cạnh tinh thần trách nhiệm, những năm kinh nghiệm, và bằng cấp có được. Bây giờ chúng tôi bao gồm cả sự cống hiến của anh ta trong 12 tháng đầu. Bằng cách này chúng tôi có thể nhận dạng tốt hơn và ưu tiên những kỹ năng, kinh nghiệm mà ứng viên phải có để đạt kết quả quy định. Khi bạn bắt đầu chỉ với mô tả công việc theo cách cổ điển, trong nhiều trường hợp bạn sẽ thuê phải một người thực sự không thể đáp ứng được những kết quả mong đợi.



## **Tận dụng lợi thế sản phẩm**

Ngay cả những người dẫn đầu thị trường sẽ không bán sản phẩm của mình nếu mọi người không hiểu về chúng. Trong đợt ra mắt bộ vi xử lý thế hệ thứ ba - Intel 386, công ty nhận thấy rằng mọi người còn do dự khi thay đời 286. Khách hàng tiềm năng không thấy được những gì con chip được kế thừa là mới. Vì vậy công ty đã đem sản phẩm xuống đường quảng bá cho khách hàng. Và họ cũng nhận thấy rằng nó chỉ lôi cuốn được những người mua trực tiếp - những nhà sản xuất máy tính cá nhân, và như thế thì chưa đủ, họ phải nói chuyện trực tiếp với người mua cuối cùng. Ngày nay Intel vẫn nói chuyện với người tiêu dùng. Nó nhắm tới những đối tượng khác nhau với các thông điệp khác nhau. Và kết quả là sản phẩm được bán rất chạy.

Dennis Carter: Chúng tôi là người dẫn đầu sản phẩm, vì vậy chiến lược tiếp thị của chúng tôi đòi hỏi hai điều kiện: Thứ nhất, chúng tôi phải tạo ra một sự am hiểu về kỹ thuật và làm thế nào để nó hoàn toàn phù hợp với thị trường. Chúng tôi phải làm cho khách hàng hiểu rõ những lợi ích của kỹ thuật mới so với cái cũ. Thứ hai là chúng tôi phải giảng giải cho mọi người biết Intel là ai và chúng tôi đại diện cho cái gì. Với thành công đã đạt được, chúng tôi không bao giờ phụ lòng tin của khách hàng.

Nhìn chung, chúng tôi cố gắng xây dựng những chương trình tiếp thị với tầm nhìn lâu dài. Một ví dụ điển hình

nhất là chiến dịch tiếp thị cho Intel Inside đã định nghĩa những nền tảng lâu dài: “ai”, “cái gì” cho công ty. Chiến lược cơ bản của Intel là xây dựng một nhận thức về Intel và về vai trò của chúng tôi.

Chúng tôi quảng cáo nhiều hơn nữa đến người tiêu dùng cuối cùng từ khi chúng tôi cho ra đời 386. Và vào khoảng thời gian mà thị trường thay đổi sang 386, chúng tôi đã phải bắt đầu bán 486. Mọi việc trở nên phức tạp khi chúng tôi nhận ra rằng mình cần phải truyền đạt điều mà Intel đại diện về bản sắc của chúng tôi, chứ không chỉ sản phẩm chúng tôi đang bán lúc đó. Từ đó chúng tôi bắt đầu thực hiện những ý tưởng mà sau này trở thành chương trình hoạt động của Intel Inside.

Bất cứ khi nào đưa ra một sản phẩm mới chúng tôi đều phải thuyết minh lợi ích của nó để những người tiêu dùng cuối cùng hiểu về cấu trúc, thuộc tính, và đặc tính vượt trội của nó. Tuy nhiên, trong chiến thuật này, tiếp thị ngắn hạn phải khớp và củng cố cho mục tiêu dài hạn của việc tăng cường nhận thức thương hiệu Intel.

Bộ phận khách hàng lớn nhất của chúng tôi là những người mua máy tính cá nhân, chủ yếu để sử dụng trong nhà. Họ quan tâm về kỹ thuật ở một cấp độ khác. Họ lấy được nhiều thông tin từ những cửa hàng bán lẻ nơi họ mua sản phẩm, vì vậy việc có thể bán được với những thông tin đầy đủ ngay lúc đó là rất quan trọng. Một vài lực lượng bán hàng của chúng tôi đã được bố trí lại để mời những người đem bán lại đến và cung cấp cho họ những thông tin cần thiết. Chúng tôi thay đổi mức độ chấp nhận thông tin của khách hàng và chúng tôi đã

thành công trong việc phát triển khả năng lắng nghe và chú ý của họ.

Trên hết, thông điệp của chúng tôi là chúng tôi sản xuất ra những sản phẩm tốt nhất và mới nhất. Ngày nay chúng tôi trở thành người dẫn đầu hoàn toàn trong lĩnh vực sản phẩm của mình.

### **Những nguyên tắc của một sản phẩm hàng đầu**

Như một nhân viên kì cựu của Intel cho biết, công ty đã không theo một phương pháp đơn giản nào để có thể đạt được vị trí dẫn đầu về sản phẩm. Những khả năng cạnh tranh đa dạng, sự mở rộng thiết kế vượt trội và sản xuất sản phẩm nổi bật đã góp phần vào sự tìm kiếm những vị trí xuất sắc trong nền công nghiệp của nó.

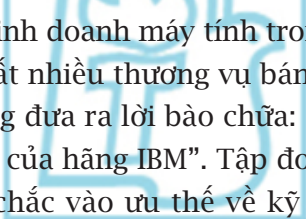
Cái gì đã giúp Intel nhiều nhất trong việc chèo lái qua dòng nước xoáy của nền công nghiệp đó? Công nhân, quản lý và thực vậy toàn thể con người trong tổ chức sẵn sàng thay đổi trọng tâm và phương hướng trong nháy mắt. Trong công ty, những người có thể xử trí công việc theo kiểu đa nguyên tắc thường làm việc với người lạ trong những nhóm tạm thời. Một hệ thống tự hiệu chỉnh trong đó mọi nhân viên đều nhiệt tình thu thập ý kiến phản hồi về sự thể hiện cả bên trong lẫn bên ngoài của công ty. Những nhà thiết kế có thể duy trì sự tập trung của họ vào nhu cầu thị trường chính xác. Và nhóm tiếp thị và kinh doanh luôn hiểu rằng khách hàng cần phải được nhắc nhở liên tục về giá trị của việc mua một chiếc máy mang chất lượng Intel.

Như Albert Yu đã nói, đó giống như một bản nhạc giao hưởng. Không có gì lạ khi Intel trở thành dẫn đầu trong việc phát triển công nghệ bộ vi xử lý máy tính cá nhân. Và cũng không có gì đáng ngạc nhiên rằng nó tạo nên kiến trúc cho tương lai - và mai sau nữa - của nền công nghiệp máy tính.

Gerry Parker: Khi chúng tôi có một chiến lược tiếp thị nổi bật, chúng tôi đã phát triển chúng lên tiếp thành chương trình Intel Inside. Khi chúng tôi phải nghiên cứu làm cách nào để phát triển sản xuất những bộ vi xử lý tốt hơn, chúng tôi đi suốt với nó. Bạn sẽ điều chỉnh nguồn lực có sẵn để sản xuất ra những thứ thỏa mãn nhu cầu thị trường. Người luôn đi đầu và kịp phản ứng với sự thay đổi trước khi nó xảy ra sẽ là người thành công, khác với một công ty, một công ty thì chỉ cần rất tốt ở những gì họ đang làm.

## CHƯƠNG 8

# BÀI HỌC THÂN THIÊN VỚI KHÁCH HÀNG



Rất nhiều người kinh doanh máy tính trong những thập niên 1970, 1980 đánh mất nhiều thương vụ bán hàng vào tay hãng IBM nổi tiếng thường đưa ra lời bào chữa: “Chưa có ai bị đui việc vì đã mua hàng của hãng IBM”. Tập đoàn America, dường như hoàn toàn tin chắc vào ưu thế về kỹ thuật hiện đại của IBM nên các giám đốc kinh doanh - do sợ phải chịu trách nhiệm trước cấp trên nếu có chuyện không hay xảy ra - đã không dám mua hàng từ bất kì một công ty nào mà tiếng tăm không bằng IBM.

Tuy nhiên, những người kinh doanh bị IBM qua mặt đã có một lối suy nghĩ sai lầm. Đáng lẽ ra họ phải hiểu rằng các sếp kinh doanh máy tính vì họ hoàn toàn hài lòng và tin tưởng vào chất lượng các dịch vụ của IBM, và chỉ IBM, phân phối, chứ không phải vì sợ hãi một sự trả đũa nào đó (mà đã không dám mua hàng hãng khác ngoài IBM).

Thomas Watson, CEO của IBM, và con trai ông, người mà sau này cũng là CEO, đã xây dựng nên tiếng tăm lừng lẫy cho IBM

bằng cách hướng mọi mục tiêu của nhân viên của mình vào một đối tượng duy nhất: khách hàng. Thành công không gì so sánh được của Thomas Watson trong việc làm cho IBM trở thành một nguồn chuyên đưa ra những lời khuyên chuyên môn về việc sử dụng máy tính trong kinh doanh đã làm các đối thủ của IBM phải “điều đứng” nhiều năm liền. Mặc dù công ty của Thomas gia nhập ngành công nghiệp máy tính trễ hơn nhiều công ty khác, nhưng nó đã sớm đạt được vị trí thống lĩnh trên thị trường phát triển nhanh nhất toàn thế giới này.

Hãy nghĩ đến IBM khi nó đang ở vị trí dẫn đầu trên thị trường vào những năm 1970. Lúc đó, IBM thực sự đại diện cho cái gì? Những sản phẩm hiện đại nhất ư? Không phải ai cũng nghĩ như thế! Dù sản phẩm của IBM hoạt động rất tốt, thế nhưng chúng thường không đi kèm với những lợi ích từ những sáng kiến mới. Với sự lựa chọn thứ hai, các khách hàng của IBM sẽ tìm đến các đối thủ của nó, vốn là những công ty tiên phong trong các mặt: ứng dụng hệ thống hoạt động on-line (trên mạng Internet), bộ nhớ ảo, máy tính cỡ nhỏ (minicomputers), và ứng dụng hầu hết các đột phá khác. IBM cũng từng bước sử dụng các sáng kiến mới, nhưng không phải là người đi đầu trong việc này. IBM đã đưa ra giá cả hợp lý nhất hay chưa? Thưa là chưa! IBM “nhường” việc định giá đó cho các công ty nào đánh bật được các mẫu thiết kế của họ. Giá trị chưa ai địch nổi của IBM không phải ở sản phẩm hay giá cả, mà là ở trình độ “siêu tốt” của dịch vụ cung cấp, hướng dẫn cho khách hàng, sự tinh thông về chuyên môn, cũng như sự giúp đỡ, giải đáp nhiệt tình cho khách hàng trước những biến đổi chóng mặt của công nghệ thông tin.

Đối với các “sếp” chuyên về xử lý dữ liệu tại các công ty thì IBM là một lựa chọn tối ưu. IBM cung cấp những phương pháp để lập kế hoạch cho những ứng dụng doanh nghiệp mới, để đào tạo phát triển nhân viên, và để quản lý dữ liệu. Nó giúp cho các sếp này giải thích với những người quản lý cấp cao về nhu cầu ngân quỹ ngày càng tăng. Chương trình của IBM bắt đầu hoạt động khi một hệ thống có vấn đề, chương trình sẽ phân tích các vấn đề từ đó đưa công việc trở lại theo đúng kế hoạch. IBM còn quan tâm đến vấn đề hoạch định những máy móc mới nào sẽ cần tới, những loại nào cần được nâng cấp, và làm cách nào để kết hợp được nhiều công nghệ mới. IBM lại còn mời những khách hàng của họ đến tham gia các khóa học ngắn hạn để tăng cường kiến thức về kỹ thuật cũng như mở rộng các kĩ năng quản lý của họ. Trong thập niên 70, bạn hoàn toàn có thể nói rằng công việc xử lý dữ liệu của các sếp gần như không thể thực hiện được nếu không có sự trợ giúp của IBM.

Thành công của Thomas Watson đã được xây dựng dựa trên việc cung cấp các giải pháp “bất khả chiến bại” trên thương trường, việc phân phối thông qua mô hình hoạt động được điều chỉnh hoàn toàn phục vụ cho mục đích đó. Việc coi trọng sự thân thiết với khách hàng cũng như sự cống hiến của Thomas đã được rất nhiều những nhà lãnh đạo ngày nay noi theo. Càng về sau này thì IBM có vẻ như càng đi sai đường. IBM đã gây một ấn tượng xấu đối với khách hàng khi một số người cho rằng IBM đã lạm dụng các mối quan hệ lâu dài của nó với khách hàng. IBM đã chuyển hướng một cách quá thận trọng đối với những khái niệm mới hơn về máy tính, một phần là do nó đã không duy trì sự cân bằng trước các sáng kiến mới. Đáng lẽ

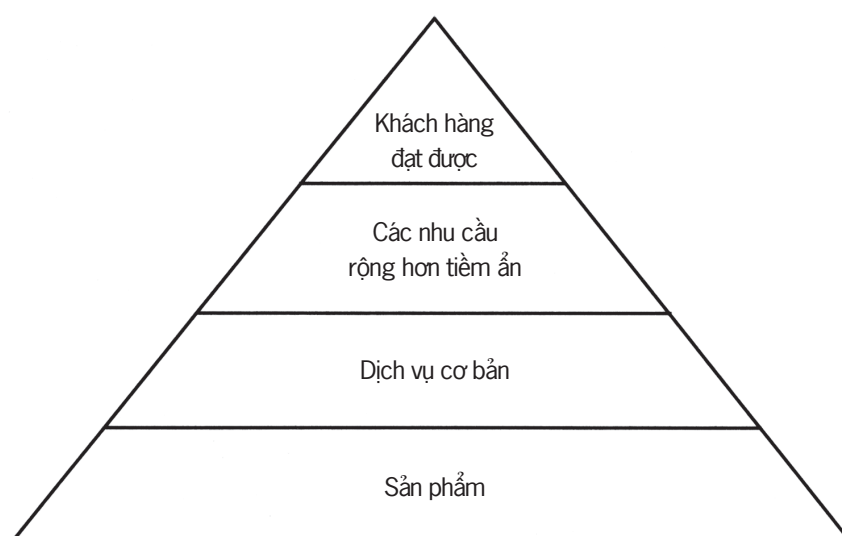
phải đào sâu những tiềm năng sẵn có thì IBM lại cứ cố khai thác những giải pháp cũ cho những vấn đề cũ cũng như mới phát sinh của khách hàng. Đây thực sự không phải là cơ sở để có thể duy trì mối quan hệ tốt đẹp với khách hàng. Đã từng vững chãi như “những hòn đá tảng của Gibraltar” (Rock of Gibraltar) IBM giờ đây có lẽ chỉ còn là những viên điệp thạch (shale) nhỏ bé dễ vỡ. Lịch sử vinh quang và sự tụt dốc thê thảm của IBM là một bài học vô cùng quan trọng trong việc “làm thế nào” và “không nên làm thế nào” để một công ty “thân thiện với khách hàng” có thể thành công được.

Khi đề cập đến những công ty chuyên cung cấp giải pháp toàn diện tốt nhất, chúng tôi muốn nói rằng mặc dù các công ty đó không hẳn sẽ đưa ra giá thấp nhất hay những đặc tính sản phẩm mới nhất, nhưng họ vẫn sẽ cung cấp một kết quả tổng thể tốt hơn cho những khách hàng của họ hơn bất cứ ai khác. Họ thực hiện điều đó bằng cách lắng nghe rộng rãi tất cả những nhu cầu từ khách hàng của họ. Giá thấp nhất hay sản phẩm tốt nhất không có nghĩa là mang lại giá trị tốt nhất nếu khách hàng không biết làm sao để sử dụng sản phẩm một cách hiệu quả, hoặc thiếu các kỹ năng để đạt được kết quả tối ưu, hoặc không thể xử lý những “hư hỏng” trong quá trình quản lý. Các công ty “thân thiện với khách hàng” có thể mạnh không công ty nào sánh được vì họ chú ý kỹ đến những bất lợi của khách hàng để cải tiến sản phẩm tốt hơn cho phù hợp với họ.

Các công ty này biết rằng khách hàng của họ có những nhu cầu phân cấp khác nhau vượt xa những đòi hỏi cơ bản cho một sản phẩm (xem Hình 9). Gắn liền với mỗi sản phẩm là dịch vụ cơ bản mà các khách hàng vẫn coi đó như một phần đi kèm khi mua sản phẩm. Trong khi nhiều công ty hoạt động thành



công và nhiều hãng kinh doanh đứng đầu không bao giờ nhìn xa hơn nhu cầu của khách hàng về sản phẩm và các dịch vụ phải có, thì các hãng thân thiện với khách hàng hiểu rằng mỗi khách hàng khi cần đến một sản phẩm đều có những nhu cầu rộng hơn, ẩn sâu mà họ cần phải đáp ứng.



Hình 9: PHÂN CẤP CÁC NHU CẦU CỦA KHÁCH HÀNG

Một hãng thân thiện với khách hàng có các kĩ năng thay đổi cách mà khách hàng giải quyết các vấn đề tiềm ẩn của họ. Khách hàng là một tập đoàn chuyên mua các dịch vụ tài khoản ngân hàng thường quan tâm hơn đến việc quản lý hệ thống thanh toán. Một cửa hàng mua máy tính để bàn hoặc các thiết bị y tế thì lại thường rất quan tâm đến vấn đề bảo trì, huấn luyện cho người sử dụng, và cách quản lý tài sản. Và người

mua các dịch vụ vận tải sẽ đặc biệt chú trọng đến việc quản lý hậu cần, kho bãi.

Một hãng thân thiện với khách hàng sử dụng kỹ năng, chuyên môn của mình đối với những vấn đề tiềm ẩn của khách hàng để thay đổi cách mà các khách hàng đó làm việc. Họ sẽ chịu trách nhiệm mọi kết quả và điều chỉnh dịch vụ của mình sao cho đáp ứng được mọi nhu cầu của khách hàng.

Đặc điểm thường thấy nhất của các công ty thân thiện với khách hàng là họ đưa ra những dịch vụ cao cấp rất đa dạng, độc đáo, từ việc giáo dục đến các dịch vụ hỗ trợ thiết thực, từ đó khách hàng có thể thu được lợi ích tối đa từ sản phẩm của các công ty này. Lấy ví dụ công ty bán hàng gia dụng Home Depot và hãng quần áo Nordstrom, họ đã không ngừng làm cho khách hàng đi từ ngạc nhiên này đến ngạc nhiên khác với đội ngũ nhân viên bán hàng hiểu biết, quan tâm đến khách hàng và rất dễ chịu; hơn nữa, đội ngũ này còn đưa ra nhiều lời khuyên hữu ích về sản phẩm cũng như ứng dụng của nó, dù đó là việc thay chiếc công tắc đèn bị hư hay việc lắp ráp chiếc tủ quần áo. Lợi thế cạnh tranh của họ chính là từ đội ngũ nhân viên, những người đã khiến cho khách hàng phải tự hỏi: “Tại sao các cửa hàng bán lẻ khác không thể có thái độ quan tâm y như thế đối với khách hàng?”

Các công ty thân thiện với khách hàng đã coi những dịch vụ cơ bản là trách nhiệm của họ, và thậm chí còn thay đổi sản phẩm của mình sao cho có thể đáp ứng cả những nhu cầu “độc nhất vô nhị” của khách hàng. Hãng chuyển phát nhanh Airborne Express chẳng hạn, cũng đã không ngừng làm khách hàng bất ngờ với các giải pháp thích hợp mà các đối thủ của họ không tài nào sánh kịp. Giao hàng cực sớm, dịch vụ chuyển

phát trong ngày, vận chuyển hàng đặc biệt như kính chắn gió và cả vắc-xin. Dù những dịch vụ như thế là chuyện không nghĩ tới đối với các đối thủ cạnh tranh, nhưng nó lại là công việc thường ngày của Airborne Express. Tương tự, Cable & Wireless, công ty viễn thông trụ sở tại Anh, cung cấp cho khách hàng của nó mạng lưới đặc biệt và các dịch vụ đặc trưng mà các hãng khác như MCI hay British Telecom (Công ty Viễn thông Anh) không thể nào có được. Khách hàng của Cable & Wireless tự hỏi: “Làm thế nào một công ty lớn như thế có thể nghĩ ra giải pháp đáp ứng được nhu cầu - có thể nói là khác thường - của tôi vậy nhỉ?”. Còn đối với một công ty thân thiện với khách hàng, đó là tất cả công việc bình thường họ phải làm.

Nhiều “anh tài” trong áp dụng lý thuyết thân thiện với khách hàng này thậm chí còn tiến xa hơn, bằng việc giúp cải tiến quy trình nghiệp vụ có liên quan đến việc sử dụng sản phẩm của họ cho khách hàng. Lấy ví dụ Công ty thiết bị tự động Johnson Controls, trụ sở tại Milwaukee, bang Wisconsin, hỗ trợ cho những khách hàng cần quản lý xây dựng những chuyên gia về sử dụng năng lượng, và họ có thể thay đổi thiết kế cũng như cách quản lý việc xây dựng tòa nhà. A.G. Edwards, công ty môi giới chứng khoán, đã đào tạo các nhân viên môi giới của mình không được ép khách hàng mua những cổ phiếu cao giá, mà phải làm việc với khách hàng xác định rõ mục tiêu trong tương lai mà họ nhắm tới là gì (cho con vào đại học, nuôi dưỡng cha mẹ, tận hưởng một cuộc sống về hưu tiện nghi, thoải mái), xây dựng một kế hoạch có thể thực hiện, và hướng khách hàng kiên trì thực hiện theo tiêu chí đó. Tập đoàn Cott Corp. đã đạt được những thành công rực rỡ trong ngành sản xuất nước soda mang nhãn hiệu riêng, không chỉ bằng cách bán nước soda giá rẻ,

mà còn bằng cách trở thành bạn hàng thân thiết với các siêu thị bán lẻ, để có thể thay đổi quá trình xử lý cơ bản mà một sản phẩm mang nhãn hiệu riêng phải trải qua là quản lý, tiếp thị và bán ra thị trường.

Một yếu tố khác mà các công ty thân thiện với khách hàng tập trung vào đó là tinh thần sẵn sàng đảm nhận trách nhiệm để đạt được kết quả mong muốn. Họ sẵn sàng mạo hiểm để xúc tiến thành công cho khách hàng của mình. Họ sẵn sàng lãnh toàn bộ trách nhiệm từ khi bắt đầu hoạt động, và hứa mang lại một kết quả tốt đẹp. Công ty Roadway Logistics Systems, chẳng hạn, đã lãnh toàn bộ trách nhiệm lo về hậu cần trong hai xưởng lắp ráp của hãng Ford. Hàng trăm nhà cung cấp các bộ phận, 14 công ty vận tải, và tất cả nhà kho đã được Roadway Logistics quản lý để có thể đạt được việc giao hàng kịp thời và chính xác. Hãng Ford đã đạt được kết quả mỹ mãn mà không cần phải quản lý việc chuyển đổi kho bãi, lên kế hoạch, hay chuyên chở. Tất cả mọi việc bây giờ là vấn đề của Roadway Logistics.

Tương tự, đơn vị cung cấp thiết bị y tế thuộc tổ chức Quốc tế Baxter đang tiếp tục đảm nhiệm việc quản lý nguồn cung cấp cho các khách hàng của nó. Đối với chi phí cố định cho mỗi ngày ở bệnh viện, Baxter hiện nay cung cấp tất cả các thiết bị cho bệnh viện và chịu trách nhiệm về việc quản lý hàng tồn kho cũng như lo hậu cần đến tận khu điều dưỡng hay phòng chứa đồ. Công ty Baxter cũng chịu trách nhiệm cho cả những sự cố thất thoát xảy ra. Tập đoàn đó hiện đang là đơn vị dẫn đầu, và đã hoạt động tại hơn 400 bệnh viện. Phương pháp thân thiện với khách hàng của Baxter hiển nhiên tiếp tục làm cho ngành phân phối các thiết bị y tế khởi sắc hơn.

Một số công ty dạng này ngày càng đi xa hơn khi áp dụng nghệ thuật “thân thiện với khách hàng”. Trong khi nhiều hãng như IBM tập trung trong việc giúp đỡ khách hàng sử dụng sản phẩm của mình tốt hơn, nhiều công ty khác lại khai thác các mặt khác mà mình có ưu thế như việc cung cấp các giải pháp toàn diện. Tập đoàn Cott Corp., chuyên sản xuất các loại nước giải khát mang nhãn riêng, tọa lạc tại Toronto, đã được hệ thống siêu thị Safeway nhờ hỗ trợ tiếp thị dòng sản phẩm nước soda có ga mang nhãn hiệu của cửa hàng. Cott nhận ra rằng Safeway không chỉ đơn thuần cần phục hồi lại doanh số trì trệ của việc bán loại nước giải khát, mà nó cần phải cải tiến quá trình thực hiện tất cả các sản phẩm nhãn riêng của nó. Cott đề nghị những phương thức thay thế cho khâu thiết kế mẫu mã, trưng bày, quảng bá, và chú ý đặc biệt tới quá trình sản xuất. Cott còn chỉ cho Safeway cách làm thế nào để các xưởng đóng chai hoạt động chưa hết công suất được sử dụng để làm ra sản phẩm cho các khách hàng khác của Cott.

Theo đúng phong cách của một công ty thân thiện với khách hàng, Cott có thể nhìn xa hơn một giải pháp “nước giải khát” đơn giản - vượt xa tiêu chuẩn tối thiểu để làm hài lòng Safeway - và thay vào đó là đưa ra giải pháp toàn diện cho nhu cầu của Safeway. Cả Safeway và Cott từ đó sẽ đạt được những giá trị to lớn hơn trong mối quan hệ của họ.

Giải pháp tùy biến của hãng Cott mở rộng sang cả lĩnh vực tiếp thị. Thay vì bắt chước hai ông khổng lồ Coke và Pepsi, rót hàng trăm triệu đô cho việc quảng cáo nhãn hiệu, Cott rất cẩn trọng trong việc lựa chọn các chiến lược quảng bá của mình. Nó chỉ chi ra 2 triệu đôla trong việc tung ra chiến dịch của Safeway, nhưng đã lôi kéo được sự cộng tác của những thành

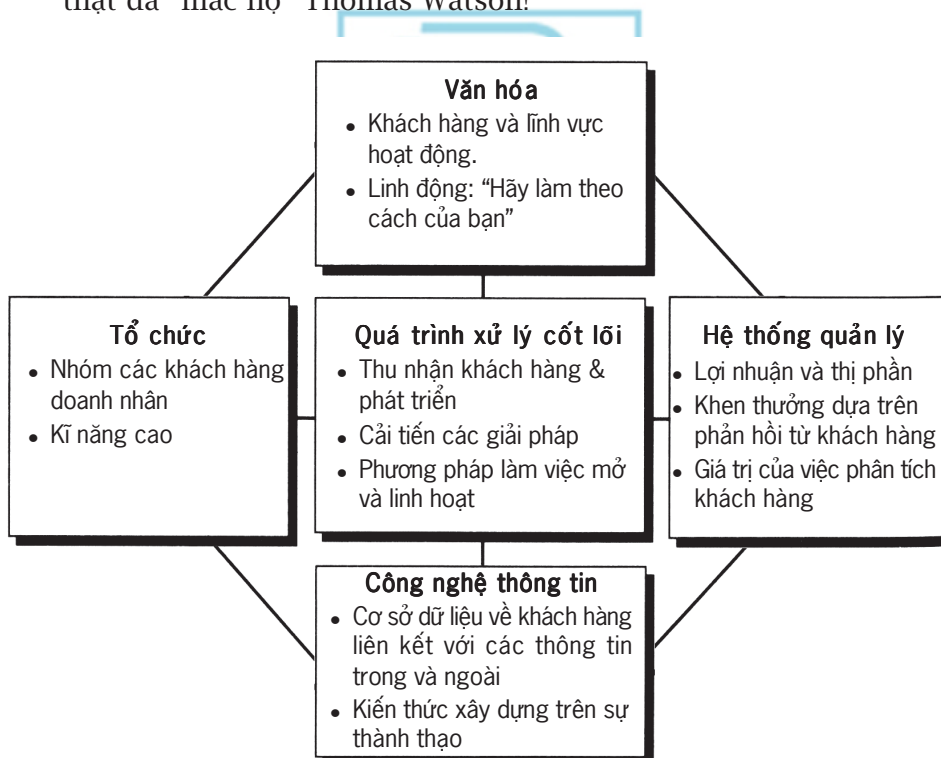
phần - có thể nói là hiệu quả nhất trong việc bán sản phẩm nước giải khát: đó là các nhân viên của Safeway! Cott đã nhắc nhở các nhân viên rằng loại nước giải khát mang nhãn riêng sẽ giúp duy trì lợi nhuận biên của Safeway - và cả công việc của họ. Loại nước ngọt Cott cho những công nhân của Safeway thử đã thuyết phục họ rằng nó rất ngon và vì thế họ sẵn sàng giới thiệu chúng. Thực vậy, Cott đã tạo ra 76.000 nhân viên bán hàng mới cho loại nước giải khát "Safeway Select Soda" và đạt được thành công rực rỡ với 35% thị phần trong vòng 4 tháng kể từ ngày giới thiệu sản phẩm. Tương tự như Wal-Mart, Cott đã đạt được và giữ vững gần 50% thị phần cho sản phẩm nước giải khát "American Choice" (tạm dịch "Sự lựa chọn của người Mỹ") của tập đoàn Sam trước các sản phẩm cùng loại của hai đại gia Coke và Pepsi.

### **Mô hình hoạt động của công ty thân thiện với khách hàng**

Các công ty thân thiện với khách hàng thành công đều đã trở thành những chuyên gia trong lĩnh vực mà khách hàng của họ hoạt động, và cả trong việc đưa ra những giải pháp toàn diện. Nhưng cho dù công thức thành công của họ là do sự kết hợp giúp đỡ trong việc sử dụng sản phẩm, đưa ra lời khuyên chuyển đổi quá trình căn bản, hay chịu trách nhiệm để đạt được kết quả đề ra, thì những công ty này triển khai một mô hình hoạt động dựa trên những nguyên tắc thiết kế rất giống những điều Thomas Watson đã làm, được minh họa ở hình 10.

Doanh nghiệp của Watson hoạt động hướng vào khách hàng. Doanh nghiệp này rất thực tế, thích thay đổi, và rất tự hào vì

sự am hiểu tường tận về các ứng dụng của sản phẩm. IBM đo lường thành công của nó dựa trên thành công của khách hàng. Những giải pháp phức tạp được đưa ra và được hình thành từ các đội nhóm chăm sóc khách hàng chuyên nghiệp, và hàng tá các nhóm hỗ trợ dịch vụ và sản phẩm chuyên dụng. Kết quả là: một giải pháp toàn diện ra đời và được kết hợp bởi một nhóm chăm sóc khách hàng tận tụy và được phân phối hiệu quả qua các chuyên gia trong các lĩnh vực được chọn. Các suy nghĩ và lý thuyết hiện nay về quản trị theo nhóm và theo ma trận quả thật đã “mắc nợ” Thomas Watson!



Hình 10: NGUYÊN TẮC THÂN THIỆN VỚI KHÁCH HÀNG

Watson hiểu rằng ông sẽ không có được cơ hội nào nếu không có kiến thức sâu rộng về khách hàng của mình. Ông đã xây dựng được một đội ngũ và dịch vụ bán hàng tinh nhuệ nhất thế giới. Ông cũng quả quyết đầu tư vào những phương pháp mới, ý tưởng mới, và cách tiếp cận mới tới cách ứng dụng và quản lý những máy móc thiết bị sử dụng trong doanh nghiệp. Và kết quả là, những suy nghĩ của IBM về cách để khai thác tối đa lợi ích từ sản phẩm đã đi trước khách hàng của nó hai bước. IBM đã có thể tìm hiểu được tận gốc rễ của vấn đề trong khi khách hàng của nó còn đang tập trung vào quan sát các dấu hiệu ban đầu.

Ngày nay, việc am hiểu tường tận về khách hàng cùng với những đột phá mới về việc xử lý các vấn đề tiềm ẩn của khách hàng chính là xương sống của các tổ chức thân thiện với khách hàng. Không phải ngẫu nhiên mà hãng Cott đã đầu tư rất nhiều vào những phương thức mới tiếp cận cách quản lý các siêu thị; hay công ty Roadway Logistics đã thuê và đào tạo rất nhiều nhân tài trong lĩnh vực này để có thể đánh bại bất kì công ty tư vấn nào; tập đoàn Quốc tế Baxter đã am hiểu hơn về cách sử dụng và quản lý các thiết bị trong bệnh viện hơn bất kì khách hàng nào; hay hãng Zeppelin (Đức), nhà phân phối thiết bị Caterpillar (máy ủi đất), biết nhiều về cách quản lý các thiết bị công kênh hơn cả một công ty chuyên xây dựng đường cao tốc. Mỗi công ty trên đều đã gây dựng được những đội ngũ thành thạo tay nghề và những nhóm dịch vụ chuyên biệt làm nền tảng để xây dựng các mối quan hệ thân thiện với khách hàng.

Thế nhưng trở thành một đội ngũ thân thiện với khách hàng và duy trì được điều đó đòi hỏi việc xây dựng kiến thức về khách hàng và đào tạo chuyên viên có khả năng tái thiết quá



trình hoạt động của doanh nghiệp dường như chưa đủ. Watson tin rằng để công việc có hiệu quả, cái anh có không phải chỉ là dịch vụ. Ông duy trì một dòng sản phẩm rất rộng (đa dạng) để có thể định hình tới những nhu cầu đặc biệt nào đó của một khách hàng. Các sản phẩm của Watson không hẳn luôn là những sản phẩm mang những đặc tính hiện đại nhất, nhưng ông biết rằng một sản phẩm trung bình được sản xuất nhằm phục vụ cho những nhu cầu hết sức đặc biệt của một khách hàng thì thường còn quan trọng hơn là một sản phẩm cao cấp hơn, nhưng lại kém hiệu quả. Các công ty như công ty của Watson không mù quáng chạy đua cho vị trí đứng đầu; họ chỉ chấp nhận những sản phẩm đáng tin cậy, đã qua kiểm nghiệm, có thể sản xuất để đáp ứng hoàn hảo nhu cầu của khách hàng, giống như đeo một chiếc găng tay vừa khít. Họ mang lại những giá trị không gì sánh được cho khách hàng, những người không nhất thiết đòi hỏi những sản phẩm hiện đại nhất - chỉ là mong muốn kết quả tốt nhất và được giúp đỡ trong việc ứng dụng nó.

Một khi các tổ chức thân thiện với khách hàng đặt mình vào các nhu cầu của khách hàng, một loạt các hoạt động khác nhau sẽ thâm nhập vào rất nhiều khách hàng. Điều này tạo ra một “phòng thí nghiệm” để phát triển hỗ trợ ứng dụng tốt hơn, để khám phá những cải tiến trong quá trình hoạt động, và để kiểm nghiệm những kiểu quan hệ mới mà ở đó, trách nhiệm chuyển từ khách hàng sang nhà cung cấp ngày càng tăng.

Watson hiểu rằng một tổ chức có phân quyền rõ ràng sẽ đạt được những mối quan hệ chặt chẽ hơn với khách hàng. Ông hiểu rõ tầm quan trọng của việc phân quyền cũng như vai trò của các sáng kiến cá nhân. Ông gói gọn chúng trong một từ -

NGHĨ - và huấn luyện lực lượng bán hàng, hỗ trợ và làm theo khẩu hiệu đó khi giao dịch với khách hàng mỗi ngày.

Khi IBM phát triển - và ngày càng phát triển - Watson đã duy trì quan điểm cứng rắn trong việc giám sát. Hệ thống quản lý của Watson dựa trên sự đo lường chi tiết về việc nhận thức rõ khách hàng. Ông duy trì hệ thống giám sát không phải dựa trên lợi nhuận hay thị phần, nhưng dựa trên khoản tiền khách hàng đã chi trả. Mọi công ty thân thiện với khách hàng biết rằng mục tiêu quan trọng nhất chính là sự quan tâm từ khách hàng. Thất bại lớn nhất đối với họ không phải là để mất tiền mà là để mất khách hàng. Đối với từng khách hàng một, Thomas Watson đặt ra mục tiêu riêng biệt để nhận thức, mở rộng và phát triển. Như vào năm 1924, ông đã thuê công ty R.L. Polk sử dụng bản đồ thành phố, niên giám điện thoại và các nguồn dữ liệu khác để kiếm cho được những khách hàng tiềm năng đặc biệt. Polk đã giúp xác định đặc điểm và tiềm năng của hơn hai triệu khách hàng.

Để mở một hệ thống kiểm soát kiểu này, công ty cần có những dữ liệu tích hợp, đặc biệt chi tiết về khách hàng. Các công ty hoạt động hiệu quả có thể sẽ nói cho bạn biết rất nhiều về những nghiệp vụ của họ, trong khi các công ty thân thiện với khách hàng có hệ thống máy tính sẽ có thể nói cho bạn nghe rất nhiều về khách hàng của họ. Điều này cực kì có ý nghĩa cho không chỉ một người, mà cả một tập thể những người phục vụ cho một tổ chức.

Trong hơn 30 năm, các đối thủ của IBM liên tục bị thất bại trước thành công của Watson. Rất nhiều người trong số họ thử bắt chước cách của Watson, nhưng đều thất bại bởi họ nghĩ

rằng thành công của IBM đến từ lực lượng bán hàng và dịch vụ. Những mong muốn đó dẫn đến việc sản xuất và phát triển sản phẩm cứ tiếp tục được thực hiện, trong khi lĩnh vực mà họ đang hoạt động đòi hỏi khổ công rất nhiều để có thể trở nên thân thiện. Và điều đó đã không có tác dụng. Việc thân thiện với khách hàng, như Watson đã xây dựng và nhiều người cũng đã nhận ra, đòi hỏi nỗ lực rất lớn của toàn thể công ty. Chắc chắn, những người thực hiện tốt nhất thông điệp thân thiện chính là đội ngũ bán hàng và dịch vụ, thế nhưng nếu không có sự sắp xếp hoàn chỉnh của việc phát triển sản phẩm, sản xuất, chức năng quản trị và những người quản lý cao cấp thì công ty đó không thể đạt được một giải pháp toàn diện cho khách hàng của mình.

Hãy xem xét vấn đề phát triển sản phẩm chẳng hạn. Các công ty thân thiện với khách hàng không bán sản phẩm với giá cao nhất. Việc kinh doanh của họ dựa trên dòng chảy sản phẩm tượng trưng cho sự cải tiến trong sản phẩm, chứ không đơn thuần là một sự thay đổi mang tính cách mạng. Đó là do họ đã chồng lên trên sản phẩm của họ hàng tá những dịch vụ để xử lý những hạn chế của khách hàng trong quá trình sử dụng sản phẩm. Một số các dịch vụ này cho thấy rõ sự yếu kém, thậm chí có dịch vụ “chết” hoàn toàn trước những đột phá của sản phẩm mới. Vì vậy, các công ty như IBM ưa chuộng những gì mà các khách hàng ưa chuộng - những cải tiến sản phẩm ổn định, chậm mà chắc, được kiểm soát đi đôi với kỹ năng thành thạo hướng dẫn khách hàng đi qua những thay đổi trong cách ứng dụng và quản lý của họ.

Rất nhiều đối thủ với những sản phẩm được cải tiến nhanh hơn và hiện đại hơn IBM đã thất bại trong việc theo đuổi chiến

lược thân thiện với khách hàng của IBM. Tập đoàn kinh doanh Thiết bị kỹ thuật số Digital (DEC - Digital Equipment Corporation), trong suốt những năm có thế lực trên thị trường, đã thuê vô số đại diện bán hàng của IBM làm việc cho họ với nỗ lực sao chép thành công của IBM. Nhưng cho dù đã đầu tư những khoản kếp xù, Digital vẫn phải chịu thất bại. Rất nhiều nhân viên mới than phiền về khó khăn gặp phải khi cần hỗ trợ từ bộ phận dịch vụ và sản phẩm, mà điều này không phải là biểu hiện của việc 'vì khách hàng'. Nếu không có sự chống đỡ của bộ phận còn lại của Digital thì những nhân viên bán hàng mới có thể, trong tình trạng tốt nhất, chỉ là phản ứng lại yêu cầu của khách hàng, không phải là thái độ thân thiện. Làm việc chăm chỉ, họ đã có thể thỏa mãn sự mong đợi của khách hàng, nhưng không thể hướng dẫn khách hàng, thay đổi cách họ vẫn làm, cũng như xây dựng các mối quan hệ bền vững mà đôi bên cùng có lợi.

Ngày nay, nguyên tắc của Watson về việc thân thiện với khách hàng đã được áp dụng trong nhiều ngành đa dạng như kinh doanh bán lẻ, phân phối, sản xuất công nghiệp, hàng tiêu dùng đóng gói sẵn, và lĩnh vực hậu cần. Roadway Logistics có chế độ phân quyền, hướng tới khách hàng, và theo khuynh hướng thay đổi. Các nhóm làm việc của công ty có kỹ năng rất cao, hiểu biết về lĩnh vực kinh doanh của khách hàng, và năng động mở rộng những phương thức tiếp cận mới với vị trí dẫn đầu trong việc quản lý hậu cần. Công ty đã xây dựng quá trình xử lý trung tâm cho việc đưa ra giải pháp toàn diện nhằm hợp nhất một bộ các dịch vụ đa dạng và sâu rộng đặc biệt tại thời điểm tiếp xúc với đối tượng. Nó đã trở thành kiểu mẫu cho những bộ phận khác của ngành vận chuyển. Roadway Logistics

có nguyên tắc giá trị của việc thân thiện với khách hàng. Giống như Cott, Nordstrom, Airbone và Zeppelin, công ty Roadway Logistics hiểu rõ tầm quan trọng của mỗi khách hàng, khả năng sinh lợi của nó, và hiểu giá trị lâu dài của từng khách hàng.

Công thức thành công của các công ty thân thiện với khách hàng thay đổi dần theo thời gian. Ngày nay càng nhiều khách hàng chú ý đến những phần của mô hình hoạt động rất quan trọng đối với sự thành công của họ. Họ đang tìm kiếm những đối tác, người có thể chịu trách nhiệm cho quá trình xử lý tiếp theo, kí các hợp đồng phụ và cho kết quả, và để tăng sự linh động của công ty. Kiến thức về kinh doanh ngày càng mang tính chuyên môn cao, dẫn tới sự tin cậy cao hơn vào những cố vấn từ bên ngoài. Lĩnh vực hậu cần, tiếp thị và công nghệ thông tin chẳng hạn, là những ngành mà sự tinh thông về nó ngày càng sâu rộng, mang tính chuyên môn cao, và luôn thay đổi. Những đại gia thống lĩnh thị trường thân thiện với khách hàng gần đây đã phải mở rộng và điều chỉnh các nguyên tắc của Thomas Watson cho phù hợp với thế giới hiện đại của những nhân công với tư tưởng đổi mới, hệ thống giao hàng 'rỗng' và các mối quan hệ với khách hàng ngày càng sâu đậm. Ta hãy xem xét lần lượt từng lĩnh vực:

### **Quản lý con người**

Thách thức quản lý mang tính 'sống còn' ở những công ty thân thiện với khách hàng là làm sao tập hợp, kết hợp và giữ những người có tài có thể ở lại vị trí "tiền tuyến" của công ty và đi đầu trong ứng dụng những kỹ thuật mới ảnh hưởng đến

lĩnh vực kinh doanh của khách hàng. Nhân viên được ưa chuộng nhất là người có kỹ năng tuyệt vời trong việc thực hiện những thay đổi bên trong tổ chức khách hàng.

Ý tưởng mới ngày nay rất rẻ, thậm chí không có giá trị trong thế giới mà hầu hết các hoạt động thông qua Internet, phát triển rất nhanh và tức thời của chúng ta. Các khái niệm và ứng dụng xuất sắc được phổ biến với tốc độ chóng mặt. Các tạp chí kinh doanh ngày nay vì thế luôn đứng đầu trước những phát kiến mới, đến nỗi họ đưa thông tin về các sáng kiến mới nhất lên báo khá lâu trước khi trường kinh doanh Harvard có thể tiến hành viết những tình huống nghiên cứu về chúng. Các nghiên cứu mang tính cạnh tranh và dễ áp dụng vào thực tiễn đã trở nên những yếu tố chuẩn mực trong nhiều tổ chức.

Dù vậy, điều mà hiện nay vẫn thiếu chính là khả năng dám thay đổi, tiến hành kế hoạch, làm cho mọi việc xảy ra (theo kế hoạch). Đó là giá trị mà các công ty thân thiện với khách hàng mang lại. Bằng cách này, họ hoạt động chủ yếu dựa trên các tư vấn viên về cách quản lý, những người hiểu rằng bằng chứng cho giá trị của họ chỉ được tìm thấy trên kết quả đạt được. Ăn sâu trong nét văn hóa của một công ty thân thiện với khách hàng là suy nghĩ: “Nếu khách hàng làm ăn tốt, thì chúng tôi đã làm tốt và chúng ta cũng đã làm tốt”. Phần thưởng được đánh giá cao nhất đối với một công ty thân thiện với khách hàng chính là giải thưởng từ khách hàng, công nhận công ty đó đã là một phần công cụ dẫn đến sự thành công của khách hàng.

Có rất nhiều câu chuyện trong các công ty này về những nhân viên đã đi rất xa trong việc thực hiện bổn phận của họ đối với khách hàng. Một ví dụ như chuyện về người gác cửa của Khách

sạn Bốn Mùa (Four Seasons Hotel), ông đã tìm thấy cái cặp của một người khách đã trả phòng. Cho rằng nó chứa đựng nhiều hồ sơ quan trọng, người gác cửa vội vã đến phi trường, đón chuyến xe buýt gần nhất, và giao chiếc cặp bị bỏ quên cho ông bạn đang trí. Một hành động anh hùng? À, vâng. Mặc dù, quan trọng hơn, câu chuyện thêm thắt vào những chuyện thần thoại đại diện cho cách mà khách sạn hoạt động. Nhân viên đó đã trở thành một biểu tượng, không phải là một nhân vật cô lập trong một câu chuyện điên khùng nào đấy. Nhưng một thông điệp cho các nhân viên là: khách hàng của khách sạn Bốn Mùa yêu cầu các dịch vụ ít nhất là gây ngạc nhiên và sợ hãi.

Những câu chuyện về những nhân viên anh hùng của các công ty như Bốn Mùa, Home Depot, và Nordstrom thực sự chính xác không? Có lẽ là không. Có lẽ họ chỉ được lợi từ những chuyện thêu dệt nên đó. Vấn đề là những chuyện như vậy góp phần xây dựng nét văn hóa vững chắc cho công ty, như câu chuyện trên đã mang một thông điệp cho các nhân viên là: “Hãy làm tất cả để làm vui lòng khách đến”.

Tuy nhiên, riêng trong ngành tư vấn, kết quả mang lại cho khách hàng dường như ngày càng khó đạt được hơn. Tại sao? Là vì khách hàng ngày càng trở nên phức tạp hơn bao giờ hết. Và điều đó đòi hỏi một sự phản hồi cũng khá phức tạp. Tại công ty Roadway Logistics, khách hàng không giao phó nhiệm vụ cho nhân viên bán hàng. Thay vào đó, “các giám đốc lo về phát triển hậu cần” nghiên cứu các hoạt động của khách hàng, đánh giá các nhu cầu của họ, và xác định các giá trị mà họ có thể mang lại cho khách hàng. Những giám đốc này không chấm dứt hợp đồng rồi biến mất! Họ ở lại với công việc rất lâu sau

khi những công ty hoạt động khác dọn đến. Một ví dụ chính là ở chi nhánh tại Lordstown, bang Ohio của hãng GM, nơi mà Roadway đặt ở đó 50 trưởng phòng và nhân viên kho của mình túc trực.

Mối quan hệ “cộng sinh” giữa Roadway và khách hàng của nó cũng diễn ra theo nhiều cách khác. Một trong những khách hàng của Roadway, cơ sở sản xuất máy cắt cỏ, John Deere tại Horicon, bang Wisconsin, đang phải đối mặt với một số luật hà khắc của bang về xử lý các túi đóng gói, có hiệu lực từ năm 1995. Deere quyết định bắt đầu hoàn trả các container cho nhà cung cấp, do đó nó cần một hệ thống máy tính để kiểm soát và vận chuyển trả lại các container. Roadway đã viết một phần mềm để đáp ứng nhu cầu đó và đề nghị một hệ thống chuyên quản lý dòng luân chuyển của nguyên vật liệu, không chỉ là các container. Ngày nay công ty này quản lý không chỉ dòng lưu chuyển nguyên vật liệu và container từ các nhà cung cấp của John Deere mà còn việc vận chuyển của Deere. Nó thậm chí lắp đặt một thiết bị để chùi rửa và sửa chữa các container chứa máy cắt cỏ của Deere. Những doanh nghiệp mới kiểu này ngăn trở, ít nhất một phần, việc Roadway yêu cầu các nhân viên của mình tìm ra những cách mới nhằm tăng sự hiểu biết về lĩnh vực kinh doanh của khách hàng, một tiêu chuẩn của hầu như mọi công ty thân thiện khách hàng.

Các công ty thân thiện với khách hàng, hơn những công ty dẫn đầu về sản phẩm và hơn hẳn các công ty hoạt động xuất sắc, có xu hướng giống như một tập hợp đa dạng những cá nhân, cách nào đó, có khả năng ứng phó tốt với một loạt các vấn đề liên quan tới khách hàng. Bạn không phải sẽ thấy toàn những người nhân bản vô tính, chỉ biết đi lại, nói và nghĩ giống



nhau. Quan điểm của Watson về một nhân viên công ty đã được đánh đổi bằng một phong cách mới cho một thời kì mới. Các công ty thân thiện với khách hàng cần nhiều kỹ năng và phương pháp sâu rộng để hoàn thành công việc. Nhân viên của họ đều là những người có khả năng thích nghi cao, linh động, và đa tài, cho phép họ thực hiện bất cứ yêu cầu hợp lý nào – thậm chí đôi lúc bất hợp lý. Điều này có nghĩa là người có những kĩ năng cũng như kiến thức cần thiết luôn phải sẵn sàng hành động bất cứ lúc nào – ngay cả khi những điều cần phải làm đó chẳng liên quan gì đến công việc của anh/cô ấy.

Các công ty thân thiện với khách hàng thuê đa dạng những nhân viên thời vụ và sáng tạo. Họ cần một chiều sâu trí tuệ được tích lũy do nhiều năm làm việc trong các lĩnh vực liên quan đến khách hàng, nhưng cũng cần những người biết suy nghĩ khác đi, không theo lối mòn, và biến hóa nó, vì thế giới đang thay đổi với tốc độ chóng mặt. Sự pha trộn giữa kinh nghiệm và sự sáng tạo ngăn các kĩ năng trở nên lỗi thời hay không còn phù hợp.

Hãng Home Depot được nhiều người biết đến với việc sử dụng nhân viên đa dạng. Đó là nhà bán lẻ sản phẩm xây dựng duy nhất đưa những nhân viên kinh doanh giàu kinh nghiệm – thợ mộc, thợ sửa ống nước, thợ điện – đến giúp đỡ khách hàng. Tập đoàn Cott đã thuê rất nhiều người từ ngành kinh doanh siêu thị, và lập họ thành những nhóm trẻ, quả quyết, và lanh lợi.

Các tổ chức thân thiện với khách hàng cũng sử dụng khách hàng để giữ mình trong tư thế nghĩ ra những ý tưởng mới. Nghiên cứu những công ty này mang lại cả một kiến thức khổng

lồ. Giống như những văn phòng tư vấn, họ thực hiện một dạng giống như Chủ nghĩa bình đẳng của Robin Hood: Lấy của những khách hàng giàu có thông tin và chia sẻ cho những người nghèo thông tin. Mỗi công ty thân thiện với khách hàng đã tạo nên những kỹ thuật riêng cho mình trong việc chia sẻ giữa các nhóm sự am hiểu về những phương pháp tốt nhất có được khi làm việc với các khách hàng đặc biệt. Việc chia sẻ những kiến thức như thế này là chìa khóa cho lợi thế cạnh tranh của họ.

Đôi khi dường như không rào cản nào có thể tách rời các công ty thân thiện với khách hàng của nó. Điều đó rất khó, thậm chí là không thể, để một người quan sát có thể chỉ ra nơi một công ty bắt đầu công việc và một công ty khác hoàn tất việc của mình. Khi hãng Roadway Logistics mở rộng mối quan hệ của nó với một nhà sản xuất với quan điểm là nó không chỉ cung cấp dịch vụ quản lý hậu cần, mà còn thực hiện lắp ráp các bộ phận liên quan, cũng như nhận giao các bộ phận cần được lắp ráp đúng hạn cho dây chuyền sản xuất của khách hàng, vậy thì đâu là biên giới ngăn cách giữa một công ty với công ty khác?

Với rất nhiều hoạt động nhắm thẳng tới các nhu cầu riêng biệt của khách hàng, cũng dễ tưởng tượng ra cảnh một công ty thân thiện với khách hàng chia nhỏ ra, đi theo nhiều hướng khác nhau mà các khách hàng của nó đang nhắm tới. Điều gì là trung tâm để giữ họ lại? Vâng, đối với một tổ chức, cơ chế chia sẻ am hiểu về khách hàng giữa các nhóm đảm bảo rằng đa số các nhóm phải dựa vào tổ chức đó để có được sự hiểu biết mới từ họ. Tất cả nhân viên làm việc trong một nhóm đều nhận ra rằng thành công của họ có được phần lớn nhờ vào các

nhóm dịch vụ có quyền lực đứng đằng sau họ. Khi những người đại diện công ty được khách hàng của họ thuê, như thỉnh thoảng họ vẫn làm, thì hiệu quả của họ bị giảm đi đáng kể. Họ không tiếp cận được những nguồn lực chung; họ đánh mất sức bầy của một người đứng ngoài; và họ đánh mất khả năng học hỏi từ việc là thành viên của một tổ chức giao dịch với hàng tá, nếu không phải là hàng trăm, tình huống khách hàng tương tự nhau.

### **Hệ thống giao hàng rộng**

Nhiều công ty thân thiện với khách hàng, như Roadway Logistics, đưa ra một loại sản phẩm và dịch vụ gây ngạc nhiên cho khách hàng. Họ làm thế bằng cách nào? Họ làm thế nào tập trung các khả năng của mình và làm cho chúng trở nên có ích cho các nhóm làm việc của họ? Bí quyết của một số công ty là “đi thuê” hơn là sở hữu những năng lực đó. Rất nhiều công ty thân thiện với khách hàng là những doanh nghiệp “bị khuyết”.

Điểm mạnh của các công ty này không phải dựa trên những cái họ có mà trên những gì họ biết và cách mà họ phối hợp, xếp đặt kiến thức chuyên môn của mình để cho ra những giải pháp. Hãng Cott là một ví dụ tiêu biểu. Cott sử dụng kiến thức về ngành nước giải khát để thiết kế và thực hiện chiến lược quảng cáo công phu về nhãn hiệu nước giải khát nhãn hiệu riêng cho những khách hàng như Wal-Mart và Safeway. Cott bán một lượng cực lớn nước giải khát cho những nhà bán lẻ này, nhưng không chưng cất ra mùi vị sản phẩm, và cũng chẳng

đóng chai sản phẩm. Thực chất, Cott, một trong những công ty nước giải khát phát triển nhanh nhất trên thế giới, không sở hữu một xí nghiệp đóng chai nào.

Để đạt được sự linh hoạt trong khâu sản xuất, Cott giả định mình như một nhà thầu, với vai trò thiết kế một giải pháp toàn diện cho nhu cầu về sản phẩm nhãn hiệu riêng của một công ty bán lẻ, và chịu trách nhiệm thực thi giải pháp đó. Nó dựa vào hãng RC Cola trong việc tạo ra mùi vị và một mạng lưới nhiều nhà đóng chai cho sản phẩm. Còn về phần thiết kế nhãn và bao bì, Cott sử dụng Tập đoàn Watt, một công ty thiết kế mà nó kiểm soát, nhưng duy trì như một đơn vị kinh doanh độc lập. Cott xếp đặt và phối hợp nhiều chức năng cùng với các nhà thầu lại để cho ra một sản phẩm bán lẻ có nhãn hiệu và có khả năng sinh lãi, cái mà khách hàng của nó cần.

Một yếu tố thành công chính cho các công ty thân thiện với khách hàng là một hệ thống các khả năng về sản phẩm và dịch vụ. Đó là một mạng lưới được kiểm soát ảo, nhưng thường công ty không sở hữu. Cách tiếp cận này có hai ưu điểm rõ ràng. Thứ nhất, công ty có thể mở rộng phạm vi giải pháp toàn diện của họ bằng cách mở rộng mạng lưới tới cả những mảng mà công ty đó chưa đủ khả năng. Thứ hai, nó có thể tranh thủ từ mình và khách hàng các bộ phận, linh kiện có các đặc tính có giá trị khác như chi phí sản xuất rẻ nhất, hoặc chất lượng tốt nhất. Ví dụ, tập đoàn Cott có thể không sản xuất được nước soda với chi phí thấp nhất, nhưng nó có thể hợp đồng điều đó với một công ty đóng chai hoạt động hiệu quả khác.

Thất bại của IBM trong việc mở rộng các khả năng vượt xa những điều nó đã tạo ra và quản lý trong nội bộ đã làm công ty thất bại. IBM tiếp cận khách hàng bằng một thái độ rằng

chỉ mình IBM sẽ phục vụ cho họ mà thôi. Bằng cách đóng các danh mục khả năng lại trước những sự phát triển bên ngoài, IBM đã cắt đứt một nguồn khổng lồ các năng lực từ bên ngoài cho nó cũng như cho khách hàng của nó. Như IBM đã phát hiện ra, các công ty thân thiện với khách hàng ngày nay không thể nào chấp nhận các vấn đề kiểu “chưa từng có ở đây”.

Ai đó sẽ tự hỏi làm cách nào mà một công ty thân thiện với khách hàng có thể thu được lợi nhuận trong việc bán lại sản phẩm hoặc dịch vụ của các công ty khác. Nó không thể. Đóng gói lại các sản phẩm từ các nhà cung cấp khác mang lại rất ít lợi nhuận. Nhưng nếu một công ty kết hợp được giữa các thành phần được hợp đồng với dịch vụ riêng của nó – như tư vấn, thay đổi cơ cấu tổ chức, chịu trách nhiệm cho kết quả xảy ra – thì rất nhiều giá trị tồn tại có thể dùng để đem lại lợi nhuận.

### **Tạo dựng mối quan hệ sâu rộng**

Các công ty thân thiện với khách hàng có tầm nhìn rất xa. Do đó, các giao dịch ban đầu với khách hàng không cần phải có ý nghĩa về mặt tài chính với họ, miễn là mối quan hệ lâu dài hứa hẹn sẽ sinh lãi. Những công ty này sẵn sàng trong việc đầu tư vào các mối quan hệ, nhưng để có thể thu hồi vốn đầu tư cuối cùng, họ cần phải giữ chân khách hàng lại. Một khách hàng lâu dài là một tài sản không bao giờ cạn kiệt; khách hàng “chỉ mua một lần” là một sự đầu tư thất bại.

Vì thế họ tránh hoặc từ chối những khách hàng không có tiềm năng tạo dựng được các mối quan hệ lâu dài. Cho nên một công ty thân thiện với khách hàng phải có khả năng phân

biệt giữa ảo và thật, và nó phải sẵn sàng từ chối những doanh nghiệp chỉ có thể mang lại doanh thu cho họ trong ngắn hạn.

Các công ty thân thiện với khách hàng tránh các giao dịch thuần túy. Công ty sẽ tổn thất khi phục vụ các khách hàng biết trước họ sẽ mua gì, và chỉ mua hàng vì giá (ví dụ như vé máy bay) hay các đặc tính của sản phẩm (như các sản phẩm giải trí). Nếu họ không đòi hỏi tư vấn và kiến thức chuyên môn, các khách hàng giao dịch sẽ chẳng thấy lời đề nghị của công ty thân thiện với khách hàng đặc biệt hấp dẫn ở chỗ nào; và một công ty thân thiện với khách hàng nếu theo đuổi những khách hàng như vậy sẽ thấy rằng mình rất cạnh tranh - và điều đó không tốt chút nào - với những công ty hoạt động xuất sắc và dẫn đầu về sản phẩm trên đất của họ.

Để xứng đáng với sự quan tâm của một công ty thân thiện với khách hàng, các khách hàng phải đáp ứng được một số tiêu chí chọn lựa. Có ba tiêu chuẩn được xem xét kỹ. Thứ nhất là thái độ. Khách hàng tiềm năng có xu hướng tin và đánh giá cơ hội hợp tác đạt được với một công ty đang hoạt động không? Cả nhà cung cấp và khách hàng đều phải nhìn ra cơ hội đó. Khách hàng phải cởi mở với một mối quan hệ mà có thể làm cho mình bị hạn chế đi một ít. Nếu suy nghĩ này là quá xa lạ đến mức nó vi phạm một nguyên tắc căn bản, thì sẽ có rất ít cơ hội cho một mối quan hệ lâu dài. Những khách hàng tiềm năng nhất là những người cảm thấy có điều gì đó thiếu thiếu ở những mối quan hệ trước đây với nhà cung cấp, và cả cảm giác bứt rứt rằng các cơ hội lớn hơn tồn tại ở đâu đó xung quanh, đơn giản là họ chưa thể tìm thấy được.

Tiêu chuẩn thứ hai là hoạt động, vận hành. Sự phù hợp lý tưởng về mặt này tồn tại khi chuyên môn đầy thuyết phục (của

công ty) gặp phải sự không am tường của khách hàng. Thật khó để thân thiện với một khách hàng biết quá nhiều. Lý tưởng nhất là các công ty thân thiện với khách hàng có khả năng chứng minh được trong vài lĩnh vực hoạt động quan trọng của khách hàng. Mức độ thành thạo là cái giúp khách hàng dễ dàng vượt qua sự chần chừ trong việc tham gia vào một mối quan hệ phụ thuộc lẫn nhau.

Lý tưởng hoạt động là ứng dụng kiến thức cao hơn của công ty thân thiện với khách hàng vào những quá trình trọng yếu của khách hàng vì nó tạo ra giá trị tốt nhất cho cả hai bên. Thách thức lúc này chính là khả năng của một công ty trong quá trình đó để cả hai bên tiếp tục gắn bó được những lợi ích cân xứng. Nhưng, tất nhiên, rất ít khách hàng có lý do cho việc thiếu khả năng trong những quá trình trọng yếu. Và kết quả là, hầu hết các công ty thân thiện với khách hàng cung cấp giải pháp toàn diện cho quá trình xử lý phụ của khách hàng.

Tiêu chuẩn phù hợp thứ ba là tài chính. Đối với công ty thân thiện với khách hàng, mức độ phù hợp tài chính lý tưởng nảy sinh khi khách hàng có tiềm năng lớn, không gì sánh được. Hãng Cott, chẳng hạn, nhìn thấy tiềm năng rất lớn của một trong những khách hàng siêu thị đang lỗ trong việc bán nước soda nhãn hiệu riêng. Khách hàng không nhận ra nó đang lỗ do hệ thống kế toán kém cỏi. Cũng như không hiểu được việc có thể kiếm được tiền nếu quản lý sản phẩm tốt hơn. Cott đã nhìn ra điều đó và xây dựng một thỏa thuận đổi mới để khai thác tiềm năng trị giá triệu đô cho siêu thị đó - và hiển nhiên Cott được đền bù hậu hĩ.

Công ty thân thiện với khách hàng không ngừng tăng thêm sự lệ thuộc của khách hàng vào họ. Một công việc hoàn thành

tốt kéo theo một việc nữa khi niềm tin của khách hàng ngày càng lớn. Công ty sử dụng sự thân thiện này để tăng sự hiểu biết của nó về lĩnh vực kinh doanh của khách hàng. Đó là một quá trình tự thân vận động. Và cuối cùng, mức độ thân thiện giữa nhà cung cấp và khách hàng có thể thay đổi mọi thứ từ hoạt động độc lập, riêng rẽ chuyển sang hợp tác, gắn kết chặt chẽ. Mối quan hệ càng sâu đậm, cơ hội đạt được một giải pháp toàn diện càng cao.

Các công ty thân thiện với khách hàng thường làm sâu rộng những lĩnh vực hỗ trợ khách hàng để xúc tiến các mối quan hệ. Ban đầu, họ mở rộng khả năng hiện tại - ví dụ như Roadway thì cung cấp dịch vụ vận chuyển, còn hãng Cott thì thành thạo trong lĩnh vực sản phẩm nhãn hiệu riêng. Cam kết ban đầu cho họ tiếp cận và xây dựng tính hợp pháp. Việc tiếp cận này cho phép họ quan sát và hiểu rõ làm cách nào để chuyên môn của họ có thể đáp ứng được nhu cầu của khách hàng đầu tiên, và tiến trình liên quan đến nó. Ở điểm này, họ tìm tòi mọi hướng xem có thể mang lại thêm nhiều giá trị cho khách hàng. Hãng Roadway Logistics chuyển từ quản lý vận chuyển sang quản lý hàng tồn kho; hãng Cott thì chuyển hướng từ cung cấp nhãn hiệu riêng sang quản lý các danh mục sản phẩm; IBM thì chuyển từ phát triển phần mềm kế toán cho khách hàng đến tư vấn giúp họ trong việc quản lý quá trình kế toán. Bằng cách này, công ty thân thiện với khách hàng đặt mình ở tư thế luôn sẵn sàng đáp ứng những vấn đề tiếp theo của khách hàng - thậm chí ngay cả khi khách hàng chưa nhận ra những vấn đề đó.



## **Khai thác lợi thế dẫn đầu thị trường**

Các công ty thân thiện với khách hàng tạo ra cho những khách hàng của họ những giá trị không gì sánh được từ giải pháp toàn diện tốt nhất. Nhưng họ được lợi từ những giá trị mà họ tạo ra cho khách hàng như thế nào? Có hai câu trả lời: sự tăng trưởng bên trong những tài khoản khách hàng và sự tăng trưởng của số lượng tài khoản (số lượng khách hàng). Trong khi các nhà lãnh đạo thị trường có thể tăng giá để khai thác lợi thế sản phẩm của mình hoặc tăng việc sử dụng tài sản để gia tăng lợi thế về chi phí, thì các công ty thân thiện với khách hàng coi những tài khoản của khách hàng là thành công của họ. Sự thân thiện với khách hàng như là một hành trình dài sẽ chia. Vì vậy, không có gì ngạc nhiên khi những công ty này khai thác lợi thế của họ theo cách mà khách hàng của họ cũng được hưởng lợi.

Những công ty thân thiện với khách hàng kiếm tiền bằng cách khai thác những tiềm năng chưa được nhận ra trong hoạt động kinh doanh của khách hàng. Họ chia sẻ thành công với khách hàng, hoặc bằng cách trực tiếp ghi hóa đơn cho các dịch vụ giá trị gia tăng của họ, hoặc điển hình hơn, bằng cách tính phí các sản phẩm cung cấp cho khách hàng nhiều hơn một nhà cung cấp hoạt động xuất sắc, có khi hơn cả một hãng dẫn đầu về sản phẩm tính cho khách hàng của họ. Đáp lại, họ đem lại những kết quả cũng tuyệt vời hơn nhiều.

Qua thời gian, khách hàng sử dụng nhiều chuyên môn đã từng là phạm vi duy nhất của một công ty thân thiện với khách

hàng. Trong lúc đó, các đối thủ cạnh tranh tìm ra cách sao y giải pháp của các công ty thân thiện với khách hàng và cung cấp với một giá hấp dẫn hơn. Khi điều này xảy ra, khách hàng bắt đầu một cách hợp lý xem giải pháp nguyên bản như một mặt hàng, và mong đợi thanh toán tương ứng. Nhưng những công ty thân thiện với khách hàng không có khả năng kiếm được nhiều tiền từ các dịch vụ với cái giá như của một món hàng. Như vậy, họ phải sử dụng một trong hai chiến lược: Hoặc chuyển khả năng cho khách hàng, để khách hàng tự túc mọi thứ, hoặc kí hợp đồng phụ với một nhà cung cấp hiệu quả mà có thể định giá nó như một mặt hàng.

Mấu chốt là, sớm hay muộn, lợi nhuận biên sẽ co lại đối với các dịch vụ và sản phẩm đã từng một lần được định giá cao. Một công ty thân thiện với khách hàng có thể làm gì? Nó cần phải tìm hiểu những mảng mới của việc cùng hợp tác, những tiềm năng chưa khai thác trong nội bộ của khách hàng. Có vẻ khó tưởng tượng một ai đó có thể tiếp tục làm điều này, nhưng những tiềm năng chưa khai thác thì có ở khắp nơi. Một người/công ty chỉ cần một nhận thức rõ ràng xuất phát từ sự phân tích khách hàng thân thiết.

Do đó sự tiến bộ chắc chắn và sự tăng trưởng bên trong mỗi tài khoản khách hàng, và trong những tài khoản mới, là cần thiết nếu công ty tiếp tục khai thác lợi thế dẫn đầu thị trường của nó.

Chẳng hạn như khi mối quan hệ của tập đoàn Cott với một số khách hàng đã chín muồi, công ty bắt đầu trông xa hơn nhu cầu nước soda nhãn hiệu riêng của khách hàng. Hiện nay họ cung cấp sản phẩm mang nhãn hiệu riêng ở các chủng loại mặt hàng khác, như bánh snack mặn, sữa chua, và thức ăn cho thú

cung. Họ cũng đã được một nhóm khách hàng yêu cầu xây dựng chuyên môn cao hơn trong lĩnh vực quản lý, chứ không chỉ về sản phẩm nhãn hiệu riêng, mà của toàn bộ các chủng loại sản phẩm khác. Những dấu vết mới của những tiềm năng chưa khai thác này mang lại cơ hội trong nhiều năm. Bí quyết là tiếp tục tìm kiếm tiềm năng của khách hàng, nâng cao chuyên môn bằng cách thúc đẩy học hỏi thông qua nhiều khách hàng, khai thác các tiềm năng với mức giá có khả năng sinh lợi, và tiến tới những cơ hội mới khi giá trị phần lớn được công nhận.

Phương pháp khai thác lợi thế dẫn đầu thị trường thứ hai của các công ty thân thiện với khách hàng là tìm kiếm các khách hàng mới, những khách hàng mà công ty có thể cung cấp chuyên môn và dịch vụ. Các khách hàng hiện tại đang hài lòng với quan hệ tốt đẹp với công ty chính là nguồn giới thiệu và cung cấp chính các khách hàng mới.

### **Giải pháp! Giải pháp!**

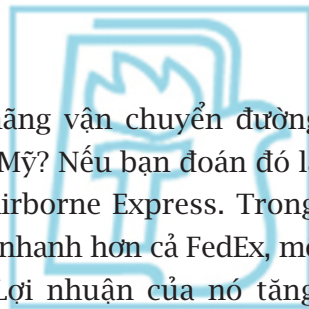
Nhiều công ty nhạy cảm với khách hàng tự hỏi tại sao họ không thể “có được nó”. Họ than phiền rằng họ đã làm mọi thứ có thể để thân thiện và thoải mái với khách hàng, chiêu chuộng họ bằng sự quan tâm và các dịch vụ, thế mà kết quả đạt được vẫn không mỹ mãn. Điều gì phân biệt kẻ hùng mạnh và người yếu thế hơn? Một lần nữa, thật khó để đưa ra quyết định. Để một công ty có thể trở nên thực sự thân thiện với khách hàng, và không chỉ là một nhà cung cấp đơn thuần phục vụ yêu cầu của khách, nó phải quyết định - thậm chí phải bỏ mọi thứ đằng sau quyết định đó - để mang lại cho khách hàng: kỹ năng để thúc đẩy hoạt động của khách hàng; sẵn sàng chia sẻ rủi ro

với họ; các sản phẩm và dịch vụ được thiết kế và thay đổi rất thực tế và có ý nghĩa cho khách hàng, chứ không chỉ là những dịch vụ “giá trị gia tăng” vô dụng. Và một công ty thân thiện với khách hàng cần phải thể hiện sự tự tin của mình *để tính phí nhiều hơn*, bởi nó biết từng xu một bạn bỏ ra đều xứng đáng cả.

Nhìn chung, hào quang tỏa ra từ các công ty thân thiện với khách hàng, điều mang lại cho chúng những khách hàng trung thành nhất, được phát sinh từ những chiến lược thận trọng, nhân sự cao cấp với bí quyết vô song, ứng dụng những kỹ thuật mới nhất và tốt nhất vào các quá trình xử lý quan trọng của khách hàng, và một mạng lưới mở rộng của năng lực về sản phẩm và dịch vụ. Thứ ánh sáng đó là dấu hiệu của giải pháp. Giải pháp, giống như chiến lược và tái cơ cấu, là một khái niệm thường được nhắc đến, nhưng không thường được thực hiện. Thế nhưng trong một công ty thân thiện với khách hàng, giải pháp là nền tảng của một doanh nghiệp mạnh và cực kì thành công.

## CHƯƠNG 9

# KINH NGHIỆM CỦA CÔNG TY – AIRBORNE EXPRESS



Công ty nào là hãng vận chuyển đường hàng không phát triển nhanh nhất ở Mỹ? Nếu bạn đoán đó là FedEx hay UPS thì bạn đã sai. Nó là Airborne Express. Trong suốt 10 năm qua, Airborne phát triển nhanh hơn cả FedEx, một tên tuổi lớn trong nền công nghiệp. Lợi nhuận của nó tăng 20%/năm từ năm 1985. Tại sao? Bởi vì Airborne cung cấp một phương cách kinh doanh độc nhất cho một lượng khách hàng lớn.

Kế hoạch kinh doanh của Airborne là làm sao để cung cấp dịch vụ đạt tiêu chuẩn công nghiệp như giao hàng lúc 10h30 sáng, hoặc dịch vụ hậu cần trọn gói, hoặc truy tìm những kiện hàng. Airborne tiến hành xây dựng mối quan hệ đối tác với khách hàng bằng dịch vụ giao hàng và hậu cần trọn gói để giúp khách hàng cải thiện việc kinh doanh.

Đó chỉ mới là kế hoạch kinh doanh hấp dẫn Xerox. Giao những linh kiện cho các kỹ thuật viên đúng giờ để họ sửa máy photo nhanh chóng, Xerox cần bảo đảm những lần giao hàng trên khắp nước Mỹ từ 8 giờ đến 9 giờ 30 sáng. Dựa trên tính

chất sớm và đáng tin cậy đó, dịch vụ giao hàng mang lại thành công cho Xerox.

Airborne trở lại với lời đề nghị sẽ bảo đảm cho những lần giao hàng đó. Nó đã cam kết bảo đảm rằng Xerox nhận được các linh kiện đưa ra thị trường trong thời gian sớm nhất. Nó đã từng cài mật mã tin nhắn của các tài xế mỗi khi họ đang chuyển một chuyến hàng khẩn cấp.

Phương thức kinh doanh của Airborne, xây dựng dựa trên dịch vụ thích hợp, cách xử lý đặc biệt, mối quan hệ kinh doanh, giúp phân biệt công ty với những nhà dẫn đầu thị trường trước đó, FedEx và UPS. Điều đáng chú ý chính là bằng việc chọn một phương thức kinh doanh khác biệt, Airborne đã tạo ra một phần trong thị trường vận chuyển hàng không, và nền tảng những khách hàng trung thành, tất cả cho bản thân nó.

Airborne đã tạo nên một cái tên có tính cạnh tranh dữ dội trong thị trường. FedEx, 47% thị phần, và UPS với 22% thị phần, chiếm ưu thế hơn Airborne chỉ với 16% thị phần. Để chắc chắn, thủy triều làm dâng tất cả các con thuyền lên một mức nào đó, giống như thị trường vận chuyển hàng không đã phát triển nhanh chóng trong hơn thập kỷ qua nhờ vào các nhân tố như, những người nhập hàng và giao hàng đã tự chi một số tiền để việc giao hàng được nhanh chóng và bảo đảm, sự chấp nhận hàng tồn kho và hệ thống sản xuất đúng giờ, và yêu cầu giao hàng nhanh chóng trong nền kinh tế hiện nay.

Nhưng chỉ những con thuyền kín gió mới tồn tại được trong cuộc cạnh tranh khắc nghiệt. UPS thúc đẩy cải tổ của các công ty vận chuyển hàng không bằng cách tiến hành cuộc chiến giá cả kéo dài suốt nửa cuối những năm 1980, dựa theo mô hình

và giá cả dịch vụ giao hàng thấp để bắt các công ty khác phải lệ thuộc. Điều đó đã đưa lợi nhuận trung bình của mỗi chuyến tàu khẩn cấp tụt xuống thê thảm. Tuy nhiên chất lượng của dịch vụ lại tăng trưởng nhanh chóng, với việc FedEx bảo đảm dịch vụ tuyệt đối đơn giản và đúng hẹn. Những công ty muốn tiếp tục tồn tại trong thị trường này phải huấn luyện và làm việc như các tay đua trong America's Cup.

FedEx và UPS đã phản ứng lại bằng cách cung cấp một số ít các dịch vụ cho nhiều loại khách hàng. Họ đã sử dụng phương thức kinh doanh: hoạt động hiệu quả. Họ đã tránh được việc thay đổi dịch vụ cho phù hợp, thay vào đó cố gắng duy trì lợi nhuận trong suốt quá trình nâng suất cao và kém đa dạng.

Chắc chắn rằng, tất cả các hãng vận chuyển đã vọt lên như để cho thế giới biết rằng họ không cần phải nỗ lực để làm hài lòng khách hàng, nhưng chỉ có Airborne mới tạo được sự thân mật với khách hàng. Airborne có đủ điều kiện để làm điều đó, vì một trong những chiến lược của nó là tập trung vào các khách hàng công ty lớn mà giúp mang lại ngân sách cho nó. Ví dụ như Airborne tiết kiệm chi phí bằng cách làm vài chiếc xe tải vận chuyển. Sau đó nó thay đổi giải pháp để lợi nhuận và sản lượng tác động qua lại. Đối với việc kinh doanh đặt đơn hàng theo catalogue, Airborne hoạt động như một bộ phận chuyên vận chuyển, cho phép khách hàng đặt hàng trễ đến tận 1h sáng. Thời gian giao hàng là sáng ngày hôm sau.

Airborne cũng có thể cung cấp dịch vụ thân thiết hơn bởi vì nhân viên của nó không bị gánh nặng phải phục vụ một lượng lớn khách hàng không quan trọng. Bên cạnh là một bên thứ ba để quản lý việc hậu cần và hàng tồn kho, một dịch vụ

Airborne cung cấp cho những khách hàng lớn là hệ thống chuyển hàng tự động LIBRA. Những khách hàng cài đặt LIBRA có thể xuất hóa đơn, cân và định giá một kiện hàng, và đường đi của kiện hàng - tất cả chỉ bằng vài phím bấm. Không còn phải chờ đợi xe tải giao hàng.

Nói chung, Airborne cung cấp cho khách hàng trọn gói bao gồm dịch vụ theo nhu cầu khách hàng, các dịch vụ giá trị gia tăng, và khả năng trong tái thiết kế công việc hậu cần - tất cả như một đối tác sẵn sàng ngồi xuống và nói về bất cứ sắp đặt nào để giúp khách hàng thành công hơn. Một cách tiếp cận có nguyên tắc với những thành phần đó đã giúp Airborne phát triển trong thị trường đông đúc. Frank Steele, phó tổng giám đốc kinh doanh đã nói: “Airborne luôn luôn nhất quán trong thông điệp mà nó đưa ra cho các nhân viên. Tất cả những vị quản lý của chúng tôi mỗi năm ngồi lại với nhau một lần và xem lại các thủ tục, để nhắc nhở mọi người về chương trình của công ty.”

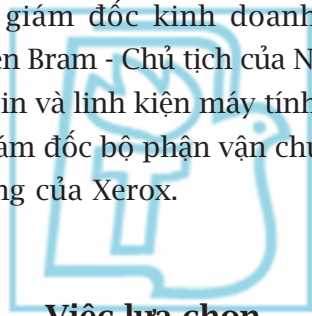
Airborne là kết quả của việc sáp nhập hai công ty vận chuyển đường biển nhỏ ở vùng duyên hải phía Tây. Nó thay đổi hướng phát triển năm 1988 khi nó mở rộng vào ngành công nghiệp mới: vận chuyển nhanh đường hàng không. Nó quản lý một đường hàng không, ABX; sở hữu một sân bay lớn ở Wilmington, Ohio; vận chuyển đến 200 quốc gia trên thế giới; và điều hành một hệ thống liên lạc toàn cầu cho phép khách hàng truy cập thông tin về những chuyến hàng của họ suốt 24 giờ một ngày.

Một cuộc trao đổi với những nhà quản lý của Airborne, cùng với những khách hàng làm việc với họ, đã cho thấy làm thế nào mà Airborne đã tạo ra sự thân mật với khách hàng, những



người đã liên tục mang lại lợi nhuận cho công ty. Nó đã cho biết Airborne, từ việc bán hàng, đến dịch vụ, hậu mãi, đã cung cấp cho khách hàng tất cả những giải pháp toàn diện mà các đối thủ khó mà theo kịp.

Bốn vị quản lý của Airborne và hai khách hàng đã nói về cách Airborne làm điều đó. Những vị quản lý đó là: Ray Berry - Phó giám đốc điều hành dịch vụ, Mike Dari - Giám đốc kinh doanh khu vực Long Island của Airborne, New York, Joe Devore - Giám đốc bộ phận khách hàng quốc gia của Xerox, và Frank Steele - Phó Tổng giám đốc kinh doanh. Khách hàng của Airborne gồm có: Ken Bram - Chủ tịch của National Parts Depot, nhà phân phối máy in và linh kiện máy tính trị giá 4 triệu USD, và Nora Phelps - Giám đốc bộ phận vận chuyển cho hoạt động phân phối phía Đông của Xerox.



### **Việc lựa chọn và nuôi dưỡng khách hàng**

Cách thức của Airborne đi ngược lại với việc tiếp thị đại chúng. Công ty không tìm kiếm cũng như không thể phục vụ tốt một lượng khách hàng lớn. Airborne tìm kiếm những khách hàng mà nó có thể tạo ra mối quan hệ có lợi cho cả hai. Khi mối quan hệ đó vững chắc, công ty nuôi dưỡng nó hơn nữa vì lợi ích của chính công ty và của khách hàng. Airborne kén chọn bởi những lý do đơn giản sau:

Ray Berry: Có một lợi thế trong việc lựa chọn khách hàng để chúng tôi phục vụ và những dịch vụ mà chúng tôi

cung cấp. Những nhu cầu của khách hàng mà chúng tôi nhắm đến là những điều mà chúng tôi thực hiện tốt. Ví dụ, nếu chúng tôi có một lượng khách hàng đặt hàng qua thư chỉ với yêu cầu giao hàng tận nhà, có lẽ chúng tôi không phục vụ họ tốt như chúng tôi phục vụ cho IBM hay Xerox. Bởi lẽ chúng tôi không thể làm mọi thứ cho tất cả mọi người, chúng tôi rất thận trọng trong việc lựa chọn khách hàng.

Joe Devore: Mặc dù chúng tôi không cố gắng làm tất cả cho mọi người, nhưng chúng tôi cung cấp một dịch vụ bảo hiểm trong ngành vận chuyển cho các khách hàng với giá cả vừa phải, và chúng tôi làm việc với khách hàng để giúp đạt được những mục tiêu của họ. Nhưng chúng tôi không thực hiện giao hàng tận nhà cho các công ty trong danh sách như L.L Bean.

Frank Steele: Trong nỗ lực kinh doanh của chúng tôi, chúng tôi không xa xỉ như UPS và FedEx. Họ chi hàng triệu đôla cho việc quảng cáo trên truyền hình trong suốt nhiều năm qua. FedEx, công ty đi đầu trong việc quảng cáo, và là công ty hoạt động rất tốt, đã tạo lập được một thương hiệu mạnh. Chúng tôi không có đủ tiền để cạnh tranh theo cách đó nên chúng tôi tuyệt nhiên không quảng cáo. Kết quả là, mọi người không tự gọi đến và làm ăn với chúng tôi, chúng tôi phải tự tìm khách hàng cho mình.

Mặc dù chúng tôi chưa từng cố gắng để cạnh tranh về mặt nhận diện thương hiệu, nhưng chúng tôi đã phát triển nhanh hơn FedEx trong 10 năm liên tục không cần đến các phương tiện thông tin đại chúng. Chúng tôi nhờ vào

việc bán hàng trực tiếp - chúng tôi bán trực tiếp 95% sản phẩm của mình, và có lẽ thậm chí 98% hoặc 99%.

Làm thế nào để đội ngũ 300 nhân viên bán hàng của tôi tìm được số lượng khách hàng lớn mà phù hợp với hình thức kinh doanh của chúng tôi? Những kinh nghiệm qua năm tháng đã giúp những đại diện bán hàng của chúng tôi giải quyết vấn đề khá tốt trên thị trường. Nhưng nhận diện những khách hàng tiềm năng cũng là một quá trình tuyển chọn đang diễn ra từ các vị lãnh đạo đến nhân viên dịch vụ khách hàng, tài xế, và tất nhiên là sự giao hàng, cùng với hiểu biết của chúng tôi về ngành công nghiệp có khuynh hướng sẽ có số lượng khách hàng lớn.

Duy trì những mối quan hệ đòi hỏi sự thích ứng của đội ngũ bán hàng với việc quan tâm đến nhu cầu của khách hàng. Airborne đã dần dần thay đổi được cách điều hành để chăm sóc các khách hàng được đánh giá cao:

Frank Steele: Năm 1988, chúng tôi đã phải đương đầu với một vấn đề nghiêm trọng trong việc cung cấp loại hình hợp tác mà chúng tôi mong muốn. Chỉ với 300 nhân viên bán hàng và với qui mô kinh doanh, chúng tôi đang đạt đến đỉnh khi mà tất cả những nhân viên bán hàng tìm mọi cách trong khả năng để quản lý những mối quan hệ với các khách hàng lớn. Những khách hàng lớn, đặc biệt là những khách hàng có nhiều địa điểm, luôn có những yêu cầu và nhu cầu phức tạp, và thật khó để dành cho họ sự quan tâm đúng mức nếu như bạn không có đủ nguồn nhân lực. Nên chúng tôi đã tạo ra vị trí được gọi

là các vị giám đốc bộ phận khách hàng quốc gia. Hiện nay chúng tôi có 10 người. Và trong năm tới chúng tôi sẽ có 11 người.

Joe Devore: Đối với các công ty như Xerox và IBM, đã sử dụng dịch vụ của chúng tôi trên phạm vi quốc gia, chúng tôi cần người với cái nhìn tổng quan, có thể lấy được tất cả thông tin về những khách hàng này. Chức năng của người quản lý này phải vượt qua giới hạn của sự điều hành.

Frank Steele: Những người quản lý này hướng tới khách hàng cụ thể. Mỗi giám đốc khách hàng quốc gia chịu trách nhiệm một vài khách hàng cá nhân mà tổng cộng khoảng 20 triệu USD việc kinh doanh. Đó có thể là hai hoặc ba khách hàng. Tôi đã nói bình quân một vị giám đốc làm việc với bốn khách hàng. Công việc của họ không chỉ là một người bán hàng mà còn là các nhà cố vấn nội bộ cho khách hàng. Họ phải chắc rằng tất cả các khách hàng sẽ có được những điều họ cần từ dịch vụ của chúng tôi. Họ cũng phải cách ly chúng tôi với các cuộc tấn công cạnh tranh, và mở rộng mối quan hệ với khách hàng công ty. Những công ty mà quảng cáo thì sẽ dựa vào những khách hàng không thường xuyên, trong khi nền tảng công ty chúng tôi phần lớn được tạo nên bởi những khách hàng thường xuyên. Đó là điều mà chúng tôi tập trung sự chú ý và các giám đốc khách hàng quốc gia là mối liên hệ gần gũi giữa Airborne và sự thu hút khách hàng thường xuyên.

## **Phương cách kinh doanh: Dịch vụ thích hợp**

Vì Airborne đã gây dựng mối quan hệ với khách hàng, nên nó không rao bán các mặt hàng giống như những công ty khác đã làm. Nó phục vụ theo yêu cầu của khách hàng. Sự đáp ứng yêu cầu đó bắt đầu bằng công việc thấu hiểu những nhu cầu cụ thể của các khách hàng. Airborne tìm cách loại trừ việc trì trệ khách hàng, với cách ấy đã làm tăng thêm chu trình phát triển và giảm bớt chi phí: Tách biệt bản thân mình theo cách này, như một một nhân tố trong thành công của khách hàng, đã chứng tỏ là một chiến lược thông minh trong thị trường đông đúc.

Bây giờ hãy lắng nghe hai người đến từ Airbone miêu tả cách tiếp cận khách hàng và cả các dịch vụ cơ bản của nó:

Frank Steele: Chúng tôi điều chỉnh dịch vụ của chúng tôi để thích ứng với mô hình hoạt động của khách hàng. Chúng tôi đồng ý cung cấp nhiều điều chuyên biệt mà những đối thủ của chúng tôi thậm chí sẽ không bàn luận với khách hàng của họ. Chúng tôi cố gắng giúp mở rộng hoạt động kinh doanh của mỗi khách hàng. Bằng cách chú ý đến những nhu cầu của khách hàng, chúng tôi đã phát triển một loại hình linh hoạt để thu hút khách hàng và xây dựng sự trung thành của họ.

Mike Dari: Thế mạnh lớn nhất của chúng tôi trong các mối quan hệ là sự thấu hiểu cách thức công ty khách hàng

hoạt động và những chi tiết về nhu cầu của nó. Chúng tôi cố gắng đảm bảo các bộ phận của chúng tôi - kinh doanh, điều hành, và dịch vụ khách hàng - hiểu chính xác những điều khách hàng làm và làm như thế nào. Để làm việc điều đó tại Luxottica, chúng tôi làm việc với dịch vụ khách hàng, MIS, giao nhận hàng, sự điều hành, và những bộ phận quảng cáo để hiểu những gì mỗi bộ phận cần.

Những đối thủ của chúng tôi tiếp cận khách hàng tiềm năng với thái độ: “Đây là chương trình phát triển của chúng tôi - Tại sao bạn không đi cùng với nó?”. Cách tiếp cận của chúng tôi giống như: “Chúng tôi mang đến cho bạn một sự hợp tác tốt cho cả hai, nghĩa là chúng tôi giúp bạn trở thành một tổ chức phát triển dịch vụ nhanh hơn”. Chúng tôi cố gắng đưa ra những mức độ dịch vụ khác nhau mà khách hàng có thể không nghĩ đến.

Bây giờ lắng nghe những khách hàng của Airborne. Những lời nhận xét của họ là phản ánh của những người trong cuộc. Những dịch vụ từ Airborne đã cải thiện việc kinh doanh của khách hàng:

Ken Bram: Airborne đã giúp ích chúng tôi rất nhiều trong thời gian chúng tôi chuyển sang chọn họ. Người của họ đến hướng dẫn cho nhân viên của chúng tôi, và họ vào bộ phận vận chuyển hàng hóa của chúng tôi để chắc chắn rằng chúng tôi đã hiểu hệ thống máy tính mới. Tôi đã có một vấn đề rất nhỏ với phần mềm in những nhãn tiền phải trả khi giao hàng của Airborne, nên họ đã trả phí để nâng cấp phần mềm của chúng tôi. Bây giờ mọi thứ sẽ do Airborne thực hiện trừ phi khách hàng yêu cầu UPS.

Nora Phelps: Xerox đã chọn Airborne thông qua một cuộc đấu thầu vào năm 1988. Vào thời điểm đó, chất lượng của ngành công nghiệp giao hàng ngày hôm sau là 10:30 sáng, được tạo nên bởi FedEx. Chúng tôi có nhu cầu khẩn cấp để mang những linh kiện đến cho các chuyên viên sớm hơn. Những chuyên viên này đã bảo trì máy móc của chúng tôi trong thị trường. Airborne đã giải quyết điều này và nhiều nhu cầu khác thường của chúng tôi với những giải pháp cải tiến. Họ đã cải thiện tất cả dịch vụ một cách tuyệt vời.

Những người bên trong Airborne làm thế nào để tạo ra dịch vụ tuyệt vời đó? Hãy lắng nghe vị giám đốc khách hàng quốc gia cho Xerox phát biểu:

Joe Devore: Trong quá trình đấu thầu hợp đồng ban đầu vào năm 1988, chúng tôi đã cố gắng để biết những điều Xerox cần trong mối quan hệ với những gì mà chúng tôi có thể mang đến cho họ. Từ lúc đầu, họ đã giải thích cho chúng tôi biết mục đích của họ, và hệ thống làm việc nội bộ của họ, và loại phương tiện vận chuyển họ mong muốn. Xerox đã có nhu cầu duy nhất về việc giao gấp những linh kiện máy photo cho các đại lý kĩ thuật của họ. Họ cần dịch vụ thật nhanh chóng vì các đại lý đang chờ những linh kiện này để cung cấp cho khách hàng. Trên tinh thần đó, chúng tôi đang được yêu cầu bỏ thời gian đình trệ công việc cho khách hàng Xerox càng nhanh càng tốt.

Xerox đã cung cấp cho chúng tôi một danh sách những nơi họ yêu cầu giao hàng nhanh nhất, và chúng tôi nói

với Xerox thời điểm mà chúng tôi hứa sẽ giao hàng tại những địa điểm đó. Hiểu được vấn đề một cách chính xác giúp chúng tôi dễ dàng hơn trong việc tìm ra giải pháp. Kết quả là chúng tôi giao hàng như đã hứa cho mọi nơi từ 8h tới 9h30 sáng, tùy thuộc vào địa điểm. Những lời hứa đó đã được thực hiện một cách nghiêm túc tại Airborne và một tiêu chuẩn có thể thấy được trong công ty. Thực vậy thành tích của các vị giám đốc điều hành khu vực được đánh giá bởi tiêu chuẩn đó hàng ngày, và thành tích trở thành một phần của sự xem xét chất lượng. Để đáp ứng những lần giao hàng sớm như vậy, chúng tôi phải điều chỉnh những dịch vụ cơ bản của chúng tôi cho phù hợp với nhu cầu của Xerox. Ví dụ, số lượng những chuyến hàng ra vào Rochester. Hiển nhiên chúng tôi muốn cung cấp thời gian nội địa sớm nhất để đến Webster, ngoại ô Rochester, nơi mà công ty có một chi nhánh lớn với 20 đến 30 tòa nhà. Để tiết kiệm thời gian, chúng tôi đã tạo ra một loại mật mã phân loại cụ thể cho vùng. Khi hàng đến Rochester, người của chúng tôi tìm những thùng hàng mà gọi là thùng hàng C, đánh dấu đặc biệt với mật mã Xerox, lấy chúng một cách nhanh chóng, phân hàng lên xe tải, và tiến về Webster. Chúng tôi đã chất đầy chuyến hàng Xerox với tất cả các thông tin cần thiết. Để tìm ra một kiện hàng trong suốt quá trình giao hàng, chúng tôi đã đánh dấu mật mã cho tất cả tài xế trong cả nước để họ nhận biết Xerox khi có một chuyến hàng Xerox đến. Những tài xế khi nhận ra họ có một chuyến hàng khẩn cấp, họ sẽ ưu tiên cho chuyến hàng đó ở điểm dừng đầu tiên.



Chúng tôi làm mọi thứ có thể để dịch vụ của chúng tôi trở nên tốt nhất. Có nhiều thứ phải làm việc với Xerox. Nếu Xerox không sẵn lòng làm việc với chúng tôi, chúng tôi đã không bao giờ làm được như vậy. Điều này là một ví dụ tốt về sự hợp tác của hai công ty.

### **Phương cách kinh doanh: Sự mở rộng loại hình dịch vụ**

Airborne xây dựng dựa trên dịch vụ cơ bản và thích hợp bằng việc cung cấp thêm những dịch vụ mà các đối thủ khác không có và giúp cho khách hàng của nó thiết kế lại cách điều hành. Một công cụ mà Airborne thường sử dụng là công nghệ thông tin, kết hợp những hệ thống thông tin của nó với khách hàng để cải thiện việc theo dõi vận chuyển hàng hóa và ghi hóa đơn. Airborne, thật sự đã xây dựng một cơ cấu điều hành trực tiếp tiếp cận đến việc kinh doanh của khách hàng. Vài người ngoài cuộc đã khó hình dung ra được nơi mà kinh doanh của Airborne ngừng lại và việc kinh doanh của các khách hàng bắt đầu.

Frank Steele: Ngành dịch vụ hậu cần đang thay đổi bộ mặt của việc kinh doanh hiện nay. Loại bỏ những nhà kho nghĩa là khách hàng có thể cắt giảm những chi phí bất động sản và phân phối những sản phẩm của họ từ địa điểm tập trung của chúng tôi - sử dụng năng lực nhanh hơn của chúng tôi. Bây giờ phần lớn khách hàng yêu cầu chúng tôi kiểm soát luôn việc điều hành vận chuyển của họ - và do đó chúng tôi trở nên liên quan đến loại hình vận chuyển. Đây là kết quả điển hình của quá

trình quản lý khách hàng quốc gia, mà hiện nay bao gồm 40 khách hàng. Bản thân chúng tôi cũng trải qua những thử thách mà chúng tôi không bao giờ đoán trước. Nhưng nếu có thể chúng tôi sẽ làm điều đó.

Joe Devore: Trong số những công ty con khác mà hoạt động liên kết với Airborne là Advanced Logistic Services (ALS), một bên thứ ba chuyên về dịch vụ hậu cần kho bãi đang điều hành mạng lưới xe tải chính. Một công ty khác là Sky Courier, thuộc sở hữu của chúng tôi, chuyên về dịch vụ vận chuyển hàng hóa ưu tiên bằng đường hàng không. Chúng tôi đã sử dụng cả hai công ty đó để làm việc cho Xerox.

Sky Courier giải quyết các đơn hàng khẩn cấp và tuân theo một luật lệ của chuyến bay tiếp theo (NFO) trên các đường bay thương mại. Một trong những thuận lợi đáng chú ý mà chúng tôi cung cấp cho Xerox là những tốc độ bằng nhau tại New York hoặc Los Angeles - hoặc bất kỳ địa điểm nào khác. Chúng tôi đã cùng phát triển một chương trình gọi là Triển khai nhanh chóng. Đôi khi một đại diện bán hàng của Xerox không thể nhận được linh kiện đúng lúc. Lúc đó một nhân viên dưới mặt đất của Sky Courier sẽ giao linh kiện đến cho khách hàng. Việc này mất từ 1 đến 4 giờ ở bất kỳ nơi nào, tùy thuộc vào thị trường và yêu cầu dịch vụ. Dịch vụ này đang hoạt động ở khu vực Los Angeles và San Francisco Bay, và chúng tôi hy vọng sẽ mở rộng đến Chicago.

Nhưng Airborne không chỉ vượt qua sự lạc hậu để giúp khách hàng với các dịch vụ gia tăng, mà nó còn hướng đến nghiên

cứu những thông tin chi tiết về việc kinh doanh của khách hàng, giúp họ thiết kế lại việc kinh doanh nếu có yêu cầu:

Frank Steele: Những quản lý bán hàng càng gần gũi với khách hàng, họ càng thấy nhiều hơn nhu cầu của khách hàng. Và họ càng dành nhiều thời gian để có mối liên hệ gần gũi với việc kinh doanh của khách hàng thì họ càng tìm được nhiều phương cách để làm hài lòng khách hàng. Chúng tôi đưa ra những giải pháp mới, hiệu quả cho tất cả các loại vấn đề về bộ máy điều hành hoặc những thiếu sót mà họ có.

Joe Devore: Trong công việc của chúng tôi với Xerox, chúng tôi đã giúp họ tìm ra tất cả các cách để tiết kiệm thời gian và chi phí. Ví dụ, các chuyên viên kỹ thuật, người sửa chữa máy photo, đã từng phải gửi các linh kiện cần thiết cho việc sửa chữa về trung tâm linh kiện khu vực. Một người nào đó đã đính kèm những thông tin về nó vào trong hệ thống, và linh kiện được gửi đến nơi sửa chữa để được trang bị hoặc bố trí lại. Quá trình đó trung bình mất gần 30 ngày. Chúng tôi đã sửa lại chu trình. Hiện nay chúng tôi lấy các linh kiện tại các trung tâm linh kiện khu vực và chuyển chúng đến Wilmington. Chúng tôi đính kèm dữ liệu vào hệ thống của Xerox thông qua thiết bị liên lạc đầu cuối của họ tại cơ sở của chúng tôi và sau đó chuyển các linh kiện đến các địa điểm thích hợp của Xerox. Kết quả là chúng tôi đã rút ngắn thời gian của họ từ 30 ngày xuống còn 5,6 ngày. Chúng tôi cũng giảm chi phí cho họ, giúp họ giảm bớt tổng chi phí, giảm bớt nhân lực trong việc đính kèm thông tin, và tăng tốc chu trình sửa chữa.

Trong một ví dụ khác, chúng tôi cảm thấy rằng chúng tôi có thể phục vụ cho trung tâm linh kiện khu vực hàng ngày thông qua mạng lưới xe tải của chúng tôi, với chi phí thấp hơn vận chuyển bằng đường hàng không. Xerox đã cân nhắc điều này nhưng họ không chắc chắn vào khả năng của nó. Để nghiên cứu vấn đề này, chúng tôi lập một nhóm gồm ba người đến từ mỗi công ty. Tôi cùng với một người nghiên cứu thị trường và một giám đốc trung tâm xe tải địa phương của chúng tôi. Về phía Xerox, họ đưa một chuyên gia về tồn kho, một quản lý giao thông địa phương, và một người điều phối giao thông để hợp tác với chúng tôi.

Tại Airborne Express chúng tôi cũng có một sự phân chia gọi là nhóm phân tích kinh doanh. Công việc của nhóm này, như tên gọi của nó, là xem xét chi phí và quá trình chúng tôi kinh doanh. Chúng tôi cho trưởng phòng hoặc phó phòng của nhóm phân tích kinh doanh làm việc với những người của Xerox để cho họ biết cách chúng tôi vận hành một vài hệ thống nội bộ. Xerox là một công ty rất coi trọng chất lượng, và để có thể đến với họ và nói rằng chúng tôi có một bộ phận được định hướng chuyên về vấn đề này và chúng tôi muốn chia sẻ thông tin này với họ là một cách hiệu quả để xây dựng mối quan hệ hợp tác.

Nora Phelps: Nhiều vấn đề về vận chuyển mà chúng tôi gặp phải xuất phát từ việc yêu cầu dịch vụ giao hàng cực nhanh và chính xác. Một trong những vấn đề đó đã khiến chúng tôi quan tâm đến việc sử dụng Sky Courier. Các

chuyên viên của chúng tôi chỉ nhận các đơn hàng khẩn cấp cho đến 5 giờ chiều. Giới hạn của chúng tôi cho chuyển hàng đêm đó là 6 giờ chiều. Nhưng một chuyên viên có thể gọi điện lúc 6 giờ 30 chiều, với lời yêu cầu vận chuyển một linh kiện cho sáng hôm sau. Để cho linh kiện đến nơi đúng giờ, nó phải được vận chuyển theo NFO qua Sky Courier. Người chuyên viên cuối cùng sẽ được nhận hàng hóa tại sân bay hoặc được giao tận nơi cho khách hàng. Phí cho NFO, tuy nhiên, thông thường cao gấp 10 lần so với một chuyến vận chuyển thông thường của Airborne. Chúng tôi đã bàn khoản về việc lạm dụng NFO - Airbone rất lấy làm ngạc nhiên vì chi phí chúng tôi cao cũng mang lại lợi nhuận thấp cho họ. Vì thế, chúng tôi có một nguyên tắc giảm số lượng đặt hàng NFO.

Kết quả là vị giám đốc khách hàng cho Sky đang làm việc với nhân viên của chúng tôi tại Rochester để giảm thiểu những rắc rối. Tại Virginia, chúng tôi đang thực hiện một vài thử nghiệm. Hiện nay Airborne dành cho chúng tôi một chiếc xe tải lúc 7 giờ 30, cho việc chuyên chở các đơn hàng khẩn cấp từ 5 giờ tới 7 giờ 30. Chiếc xe tải đó đi thẳng đến sân bay Dulles để đón chuyến bay chở cả những đơn hàng lúc 6 giờ của chúng tôi. Chuyến xe có thể chỉ chở một lượng hàng nhỏ, nhưng bất kỳ vật nào mà có thể chuyển đổi từ NFO của Sky Courier sang chuyến bay đêm của Airborne đều giúp tiết kiệm một khoản lớn. Sự cải tiến này là ý kiến của Airborne. Thực tế chúng tôi đang là một đối tác của Airborne.

## **Dựa trên giao tiếp để thành công**

Ngày nay tất cả các công ty đều khẳng định vai trò quan trọng của việc lắng nghe khách hàng. Nhưng Airborne không lắng nghe khách hàng từ xa như nhiều công ty. Nhân viên của Airborne ở xung quanh các khách hàng, kết thân trực tiếp với những người trả hóa đơn. Không chỉ những người bán hàng đại diện tiếp xúc trực tiếp với khách hàng. Các nhân viên cấp cao giữ vai trò quản lý phía sau phải thu hút những ý tưởng của các ân nhân:

Frank Steele: Tôi cần nói rõ rằng việc thân thiện với khách hàng nghĩa là luôn đến được với khách hàng. Một người ở Luxotica hay Xerox đều có thể điện thoại cho bất kỳ ai ở Airborne, vì chính sách của chúng tôi là tất cả các vị quản lý sẽ tự trả lời điện thoại của họ. Chúng tôi khuyến khích các khách hàng gọi điện cho chúng tôi. Chúng tôi có một cơ cấu rất rõ ràng, với bốn cấp quản lý giữa đại diện bán hàng và chủ tịch.

Bất kỳ người nào cũng có thể gọi cho chủ tịch. Sự cởi mở đó giúp chúng tôi lan lợi và phản ứng nhanh chóng. Với các cấp quản lý có giới hạn và sự nhấn mạnh vào việc cố gắng đơn giản hóa quá trình đưa ra quyết định, chúng tôi cố gắng giữ các hệ thống liên lạc mở.

Mike Dari: Văn hóa công ty chúng tôi là sự lắng nghe rất nhiều. Và chúng tôi cố gắng mang thông điệp đó đến với

khách hàng. Không giống những đối thủ lớn, như UPS hay FedEx, chúng tôi có một số hạn chế hơn trong cách thức thực hiện công việc. Chúng tôi có thể phản ứng nhanh hơn. Tôi nghĩ hầu như các khách hàng công ty hiện nay muốn nhà cung cấp làm việc với họ và cung cấp một dịch vụ tốt hơn và vượt qua những gì họ đang có ngay lúc này. Đó là lý do tại sao mọi người đến với Airborne.

Chúng tôi cố gắng thường xuyên gặp gỡ khách hàng, thỉnh thoảng ghé thăm để đảm bảo mọi thứ thật tốt. Giám đốc điều hành của chúng tôi mỗi tháng đều có cuộc họp với khách hàng để xem diễn tiến của công việc như thế nào. Chúng tôi tích cực cố gắng để nhận được càng nhiều những ý kiến phản hồi.

Frank Steele: Những phương pháp kinh doanh trực tiếp yêu cầu phải có sự tín nhiệm và tài ngoại giao. Chúng tôi không bao giờ có thái độ như “khai thác cho một việc kinh doanh mới”, điều đó sẽ tạo nên một mối quan hệ không tốt. Cách tiếp cận của chúng tôi là cung cấp cho khách hàng những giải pháp mà họ mong muốn - lợi nhuận mới sẽ đến từ điều đó.

Mối quan hệ gần gũi với khách hàng có thể dẫn đến mở rộng việc kinh doanh cho chúng tôi, và không chỉ lượng khách hàng lớn như Xerox. Khách hàng thường bắt đầu hưởng lợi ích của dịch vụ hậu cần của chúng tôi để lưu trữ hàng hóa của họ trong nhà kho chính của chúng tôi, hoặc “trao đổi hàng tồn kho”, cho việc tung hàng nhanh. Hoặc là họ sử dụng Sky Courier cho dịch vụ chuyển bay kế tiếp (NFO).

Joe Devore: Tại Xerox, phạm vi liên lạc của chúng tôi không chỉ ở mức độ giám đốc khách hàng quốc gia. Họ điều hành trong mối quan hệ giữa những quản lý hoạt động khu vực với những quản lý trung tâm linh kiện khu vực. Thực chất chúng tôi cung cấp sự liên lạc và thấu hiểu lẫn nhau và những điều chúng tôi cố gắng thực hiện như các công ty khác. Điều này khiến chúng tôi làm việc với nhau tốt hơn.

Những người ở Xerox cũng nghĩ như vậy. Việc chú ý lẫn nhau từ Airborne đã giúp họ trong việc kinh doanh:

Nora Phelps: Airborne giao cho Joe Devore quản lý khách hàng của chúng tôi, với kết quả thật xuất sắc. Joe rất tài trong việc giải quyết vấn đề, và tôi giữ mối quan hệ lâu dài với anh ấy. Khả năng giao tiếp của chúng tôi trở nên tốt bởi lời mời tham quan hoạt động của Airborne. Joe nghĩ rằng tôi nên đến và tìm hiểu về cơ sở phân loại của Airborne tại Wilmington, và tôi thấy nó thật ấn tượng. Chuyến đi bắt đầu lúc nửa đêm và kết thúc lúc 4 giờ 30 sáng, nhưng thật kinh ngạc, tôi không hề mệt. Từ khi tôi hiểu quá trình phân loại của họ, tôi có thể hình dung ra được họ lập kế hoạch làm việc với chúng tôi như thế nào. Joe đi ra ngoài làm việc với nhân viên địa phương của chúng tôi và dẫn theo nhân viên của Airborne tại địa phương đó. Anh ấy nói chuyện với người quản lý kho của chúng tôi, người phụ trách những trung tâm linh kiện khu vực. Chúng tôi vẫn còn có một số trục trặc về máy móc, và trong những tháng mùa đông chúng tôi không thể thực hiện việc đó tốt như những lần trước, nhưng nhân viên



thị trường của chúng tôi cảm thấy có vài điều không thể cải thiện được bởi vì thời tiết.

Ngày nay, quan niệm là nhân viên Airborne đang làm tất cả mọi thứ để cung cấp cho chúng tôi một dịch vụ tốt nhất. Airborne đã cho chúng ta thấy toàn bộ. Tôi làm việc với trung tâm phân phối khu vực của chúng tôi, nơi cung cấp hàng cho các trung tâm linh kiện khu vực. Chúng tôi có một đại diện Airborne ở địa phương, và cộng thêm những người bán hàng địa phương làm việc với các nhân viên ở các trung tâm linh kiện khu vực. Mọi quan hệ rất thoải mái. Trong đó, Joe là nguồn tài nguyên của chúng tôi và tôi không cần nói chuyện với những cấp cao hơn trong Airborne. Đó là tất cả những gì về mối quan hệ kinh doanh.

### **Quản lý nhân viên để đạt được sự thân thiện với khách hàng**

Điều đặc biệt phân biệt Airbone với các công ty khác chính là mục tiêu của nó, không chỉ đơn giản là giao dịch, mà là khách hàng. Ban lãnh đạo không chỉ quan tâm đến những con số trong sổ sách kế toán mà còn quan tâm đến nhận xét của khách hàng về hoạt động của công ty. Công ty không hề nhấn mạnh ngân sách là một cơ chế chính sách để giữ cho mọi người đi đúng hướng.

Với việc coi trọng quan điểm của khách hàng hơn là của các vị kế toán, Airborne đã sử dụng hình thức quản lý khác trong những năm gần đây, vì nó đã cải tiến chiến lược thân thiện với khách hàng.

Ray Berry: Trước khi Airborne được tái cấu trúc vào những năm 80, các vị lãnh đạo có khuynh hướng thiên về quá trình, đếm số lượng các giao dịch mỗi ngày, hướng về những điều định tính. Ngày nay chúng tôi cố gắng chuyển trọng điểm sang chất lượng. Do đó, ngày nay khi có lỗi chúng tôi liên hệ với khách hàng để xem phản ứng của họ về điều gì là sai, điều gì là đúng.

Dưới hệ thống điều hành cũ, khi có sai phạm chúng tôi thường bỏ qua và khi có sai lầm lớn và bị khách hàng phàn nàn, chúng tôi thường chỉ sửa chữa sai lầm mà không hề phân vân xem vấn đề xảy ra như thế nào lúc ban đầu. Chúng tôi không chủ động. Chúng tôi không được khách hàng đánh giá về việc chúng tôi đã thực hiện tốt công việc như thế nào.

Ngày nay, các vị lãnh đạo không đặt tiêu điểm vào việc bao nhiêu giao dịch được thực hiện. Họ coi trọng những điều khách hàng nhận thức và chúng tôi phải làm thế nào để đạt được các giao dịch.

Vì hệ thống mới đòi hỏi nhân viên phải thay đổi, nên nó yêu cầu một loại người quản lý khác. Hầu như chúng tôi đều cố gắng lựa chọn những vị quản lý hướng đến khách hàng. Chúng tôi bảo họ rằng: “Đừng nhìn vào bản thân mình và nghĩ bạn đang làm tốt như thế nào, hãy nhìn vào khách hàng của bạn và hỏi họ bạn có thể làm được gì thêm cho họ”.

Mike Dari: Chúng tôi tuyển dụng những người có thể truyền đạt thông điệp đó đến với khách hàng. Ví dụ, người lái xe là nhân tố quyết định đối với những tổ chức như

chúng tôi. Các tài xế của chúng tôi hiểu được tầm quan trọng của khách hàng mà họ đang làm việc. Tôi nghĩ rằng tài xế và người sắp xếp hàng hóa là những người xây dựng mối quan hệ giữa các công ty ở mức độ cơ bản. Đó là lý do chúng tôi tuyển dụng những nhân viên có khả năng giao tiếp tốt với khách hàng.

Frank Steele: Đội ngũ nhân viên kinh doanh của chúng tôi cần có những kỹ năng khác với một nhân viên kinh doanh mẫu mực bởi vì họ còn làm việc như những người tư vấn về vận chuyển. Để tìm được những con người mà chúng tôi cần, chúng tôi tuyển dụng rất gắt gao. Thật thú vị khi chúng tôi có đội ngũ kinh doanh nhỏ nhất trong ngành. FedEx có một đội ngũ kinh doanh gấp ba lần chúng tôi. Do đó việc tuyển dụng những nhân viên thực sự năng động là rất quan trọng đối với chúng tôi.

### **Sự thân thiết lâu dài**

Xây dựng các mối quan hệ sâu sắc và bền vững với khách hàng sẽ tiếp tục là phương cách giúp Airborne chiếm được thị phần tại những nơi mà đối thủ của nó tuột dốc. Phương cách thân thiện với khách hàng giúp Airbone không bị mắc vào cái bẫy của cạnh tranh vì nó là nhà cung cấp duy nhất bằng hình thức này. Bằng cách tập trung vào phương cách, được xác định bởi dịch vụ tốt nhất, những thỏa thuận theo yêu cầu của khách hàng, các dịch vụ giá trị gia tăng, liên lạc dễ dàng, hợp nhất hoạt động, phản hồi thường xuyên, công tác linh hoạt, khách hàng sẽ xem Airborne là độc nhất, chứ không phải là một trong một nhóm.

Frank Steele: Nhìn về tương lai, tôi chân thành nói rằng tôi không nhìn thấy một mặt nào giảm sút cả. Nếu chúng tôi vẫn tiếp tục làm tốt mọi việc, thì khách hàng sẽ luôn luôn muốn làm việc với chúng tôi. Bản chất của một công ty dịch vụ là dịch vụ. Chúng tôi càng làm tốt điều đó, chúng tôi sẽ càng phát triển nhanh và càng đạt được nhiều thành công. Miễn là chúng ta không theo đuổi các hình thức kinh doanh mà chúng ta không thực sự giỏi hoặc các hình thức kinh doanh chỉ chạy theo lợi nhuận, miễn là chúng ta tập trung vào những điều chúng ta làm tốt, thì chúng ta sẽ phát đạt.

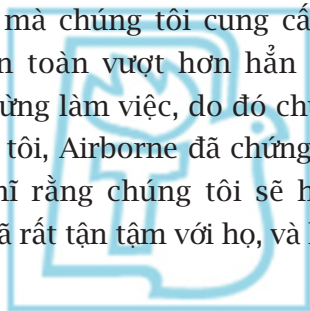
Joe Devore: Điều làm cho mối quan hệ giữa Airbone và Xerox phát triển tốt là cả hai công ty đều không nhắm đến ngắn hạn. Cả hai đều nhìn xa trông rộng. Điều đó thể hiện trong đấu thầu của Xerox cho các hợp đồng liên tục với Airborne. Lần đấu thầu gần đây của Xerox là một hợp đồng có kì hạn ba năm và có thể kéo dài thêm hai năm nữa. Khi bạn hiểu được rằng nơi nào một công ty mua bán phù hợp với bạn, họ sẽ không gây khó dễ trong cuộc đấu thầu hàng năm. Mặt khác, chúng ta tạo ra sự thuận lợi trong mối quan hệ, dựa trên biểu hiện chứ không phải tính tự mãn.

Khách hàng ở Xerox và National Parts Depot đánh giá việc không có tính tự mãn của họ:

Nora Phelps: Tôi và Airborne đã hợp tác với nhau từ rất lâu, nhờ vào thành tích hoạt động tốt liên tục và giá cả cạnh tranh. Đôi lúc chúng tôi đưa ra giá đấu thầu, chúng tôi đang kiểm tra xem tỉ lệ các nhà cung cấp hiện tại của

chúng tôi có thực tế không, nhưng chúng tôi không dự định sẽ kết thúc việc hợp tác tốt đẹp chỉ vì tiết kiệm một đồng xu. Vì chúng tôi thay đổi và cơ cấu lại, tôi luôn có cảm giác rằng Airborne không ngừng thảo luận để có thể đáp ứng những nhu cầu mới của chúng tôi. Sự hợp tác với Airborne thật tuyệt vời và tôi không có ý định thay đổi điều gì cả.

Ken Bram: Đó là bức tranh toàn cảnh tại National Parts Depot mà tôi muốn đề cập đến, chính là chất lượng dịch vụ nói chung mà chúng tôi cung cấp cho khách hàng. Airborne hoàn toàn vượt hơn hẳn các hãng khác mà chúng tôi đã từng làm việc, do đó chúng tôi rất hài lòng về họ. Đối với tôi, Airborne đã chứng tỏ được giá trị của mình. Tôi nghĩ rằng chúng tôi sẽ hợp tác lâu dài với Airborne. Tôi đã rất tận tâm với họ, và họ cũng như thế với chúng tôi.



## CHƯƠNG 10

# NHỮNG PHƯƠNG CÁCH XÁC ĐỊNH GIÁ TRỊ CỦA BẠN

Cuộc chiến giữa các công ty cho vị trí dẫn đầu thị trường là không bao giờ kết thúc. Ngay cả những kẻ chậm chạp trên thị trường, luôn cố gắng vươn lên, cho đến những kẻ đang dẫn đầu, luôn bị thách thức bởi những nhân tố mới cũng không thể hi vọng ngừng cuộc chiến. Các nhà lãnh đạo của cả hai loại doanh nghiệp trên luôn mất ngủ hoặc phải mất ngủ để cố gắng tìm câu trả lời cho cùng một câu hỏi: “Chúng ta sẽ cạnh tranh và chiến thắng trên thị trường của chúng ta như thế nào?”

Chúng ta sẽ cảm thấy vô cùng ngạc nhiên khi biết rằng các nhà lãnh đạo ngày nay ngần ngại, lưỡng lự như thế nào trong việc đưa ra câu trả lời. Họ càng chậm đưa ra câu trả lời, công ty của họ càng ít khả năng biết được cách cạnh tranh trên thị trường.

Câu trả lời tốt nhất mà bất kì công ty nào cũng có thể đưa ra là câu trả lời xác định chính xác giá trị đặc biệt mà công ty có thể mang đến cho khách hàng, miêu tả rõ mô hình hoạt động của công ty để có thể cung cấp những giá trị đó đồng thời mang lại lợi ích công bằng cho các cổ đông. Mỗi công ty đều có thể

đạt được điều đó, nhưng để làm được thì đòi hỏi phải trải qua một quá trình gồm ba bước đánh giá và cân nhắc thận trọng.

Trước khi bắt đầu, ban lãnh đạo cấp cao của công ty cần phải nhận ra rằng, những thói quen trong quá khứ có thể sẽ có thành kiến đối với việc tìm ra những quan niệm mới. Giữ đầu óc cởi mở, không ngừng suy tính thận trọng đòi hỏi ban lãnh đạo phải luôn tỉnh táo đối với các vấn đề sau:

- Khuynh hướng nhà quản lý ủy thác công việc quá nhanh ngay sau lần vượt qua ban đầu.
- Khuynh hướng chung đánh giá thấp đối thủ có vẻ khác biệt hoặc hoạt động theo một hướng khác.
- Khuynh hướng theo đuổi nhiều thị trường và phương cách kinh doanh thông qua một đơn vị kinh doanh hơn là thông qua nhiều đơn vị kinh doanh, mỗi đơn vị lại nhắm đến những thị trường khác nhau và mang đến những loại giá trị khác nhau cho khách hàng.
- Khuynh hướng “hòa đồng” tức là tìm sự đồng ý giữa mọi người mà không cần đào sâu vấn đề để giải quyết các mâu thuẫn.

Ba bước suy tính thận trọng nhằm giúp ban lãnh đạo cấp cao giải quyết các vấn đề trên, sắp xếp liên kết các hành động và đạt được sự đánh giá cao hơn đối với những việc cần làm.

Ở bước thứ nhất, ban lãnh đạo phải hiểu rõ, hiện tại công ty đang đứng ở vị trí nào và tại sao. Khách hàng đang quan tâm đến các mặt nào của giá trị? Công ty đang đứng ở vị trí nào trong mối liên hệ với các đối thủ cạnh tranh đối với từng giá trị? Ở đâu và tại sao công ty không đạt được chỉ tiêu? Chỉ bằng

cách hiểu rõ tình hình hiện tại của công ty, dựa trên thực tế, ban lãnh đạo có thể đánh giá được sự lựa chọn của mình.

Ở bước thứ hai, công ty cần phải phát triển các phương thức kinh doanh và mô hình hoạt động thay thế thực tiễn. Khách hàng nhận thức như thế nào là các giá trị vượt trội? Các đối thủ cạnh tranh có thể nhanh chóng làm tốt hơn các giá trị đó không? Loại mô hình hoạt động nào có thể thực hiện đúng phương thức kinh doanh và tạo ra lợi nhuận? Công ty cần phải thực hiện những sự thay đổi nào?

Ở bước thứ ba, cần phải thực hiện những quyết định khó khăn. Công ty phải cam kết trung thành với một nguyên tắc giá trị. Mô hình hoạt động ra sao? Công ty cần đưa ra những phương án giải quyết, sáng kiến gì? Công ty cần phải cơ cấu lại như thế nào? Làm thế nào để công ty quản lý được những thay đổi và duy trì mục đích của nó? Công ty giải quyết những rủi ro liên quan như thế nào?

Phương thức thiết lập chiến lược và đường lối mới này cũng tương ứng với những quy luật mới của cạnh tranh: (1) cung cấp ra ngoài thị trường những điểm vượt trội của một loại giá trị, (2) đạt được tiêu chuẩn cơ bản trong các loại giá trị khác, (3) cải tiến phương thức kinh doanh mỗi năm, (4) xây dựng một mô hình hoạt động tốt để thực hiện những điều đã cam kết. Ngoài ra không tập trung vào vấn đề nào khác.

Để minh họa cho phương thức này, hãy xem xét ngành bán lẻ đồ chơi của Mỹ ngày nay. Đó là hình thức kinh doanh bao gồm hầu hết các yếu tố của sự cạnh tranh gay gắt - những nhà dẫn đầu thị trường luôn bị đeo bám, những kẻ khao khát chiếm được vị trí dẫn đầu, và sự hứng thú không ngừng gia tăng của các công ty trong ngành bán lẻ.



## Ngành bán lẻ đồ chơi ở Mỹ

Các nhà bán lẻ đồ chơi ở Mỹ đã đạt được mức doanh số 18 tỉ USD mỗi năm. Năm công ty lớn nhất chiếm khoảng một nửa thị trường. Công ty lớn nhất, thường được gọi là kẻ thống lĩnh Toys “R” Us, đang điều hành khoảng 600 cửa hàng. Nó chiếm 22% thị trường, và thị phần của nó đã tăng lên một cách khiêm tốn trong suốt ba năm qua. Công ty lớn thứ hai là Wal-Mart, đang nhanh chóng vươn lên vị trí dẫn đầu và có thể sẽ vượt qua cả Toys “R” Us vào đầu năm 1997. Thị phần đồ chơi của Wal-Mart vào năm 1994 là 16%, tăng 8% so với bốn năm trước.

Hai vị trí tiếp theo là hai nhà kinh doanh lớn, Target và Kmart, với thị phần của cả hai chiếm khoảng 13% vào cuối năm 1994. Kay Bee Toys, đang quản lý gần 1000 cửa hàng ở các phố mua sắm chiếm khoảng 5% thị trường. Theo sau các ông lớn là rất nhiều các công ty nhỏ hơn nhưng đều cùng làm cho cuộc cạnh tranh trên thị trường lên đến đỉnh điểm. Disney và Warner Brothers đã nhanh chóng mở ra 300 cửa hàng chuyên bán đồ chơi ở các phố mua bán hàng đầu trên khắp nước Mỹ. FAO Schwarz, một tên tuổi lớn trong ngành đồ chơi, cũng đã mở rộng hoạt động đến các phố mua sắm. Hàng loạt những công ty mới như Learningsmith và Zany Brainy cũng đã thâm nhập vào thị trường bán lẻ đồ chơi, tập trung vào sự phát triển và giáo dục trẻ em. Ngoài ra còn nhiều nhà bán lẻ khác, từ các cửa hiệu máy tính cho đến công ty Nature cũng đang tìm cách để đi vào thị trường đồ chơi.

Thị trường đồ chơi, nói ngắn gọn, là một nơi đầy cạnh tranh

và bực bội. Ai sẽ làm được điều tốt nhất? Các công ty đã sử dụng những năng lực cốt yếu của mình trong việc kinh doanh này. Toys “R” Us thành công với việc dự đoán nhu cầu và xây dựng hệ thống phân phối. Wal-Mart cũng tương tự như vậy và thậm chí khả năng của nó còn tốt hơn cả. Còn Disney và Warner thì thành công trong việc xây dựng và khai thác các hình ảnh nhượng quyền thương mại, từ chuột Mickey và Vua Sư Tử cho đến chú thỏ Bugs và heo Porky. Kay Bee Toys thì lại biết cách tìm nguồn hàng và tiếp thị tốt các sản phẩm đã lỗi thời. Sự đa dạng về khả năng và thế mạnh trong thị trường đồ chơi cũng tương tự như sự đa dạng trong các thị trường khác. Chính vì tính đa dạng, do đó, làm thế nào các công ty sử dụng hiệu quả năng lực của mình để thuyết phục khách hàng, từ 3 đến 93 tuổi, tin rằng tiền của họ được tiêu dùng tốt nhất tại đây?

Các công cụ truyền thống để phân tích các ngành công nghiệp, tập trung vào lực lượng cạnh tranh và những năng lực cốt yếu có thể thấy được, có lẽ sẽ cho ta được một vài sự thấu hiểu, nhưng những công cụ đó hầu như là chưa đủ. Những điều đó không giúp ban lãnh đạo công ty đưa ra được những nhân tố chủ yếu để tạo ra các giá trị vượt trội trên thị trường. Phương án thiết lập chiến lược của chúng ta giúp các vị lãnh đạo của công ty tập trung vào việc ra các quyết định quan trọng để theo đuổi nguyên tắc giá trị mà công ty đã chọn.

### **Một đối thủ cạnh tranh**

Child World, với hệ thống 130 cửa hàng đã tuyên bố phá sản và thanh lý tài sản cách đây mấy năm. Cái chết vội vã đó đã khiến các cổ đông trả giá đắt. Vốn cổ phần của công ty là 180

triệu USD. Ngoài ra nó còn khiến cho hàng ngàn người mất việc. Câu chuyện về sự suy yếu và thất bại của Child World đang ngày càng trở nên phổ biến, những giá trị mang đến cho khách hàng không có gì nổi bật sẽ dẫn đến tình trạng tài chính nghèo nàn, điều đó dẫn đến sự mất mát cho các cổ đông, và cuối cùng, mất cả công việc.

Câu chuyện của Child World có phải kết thúc trong bi kịch như vậy không? Nó không có sự lựa chọn nào để trở thành người dẫn đầu thị trường sao? Chúng ta sẽ cùng trả lời những câu hỏi này bằng cách tạo ra một nhà bán lẻ đồ chơi hư cấu, gọi là Kiddieville, có mô hình hoạt động kinh doanh tương tự với Child World.

Một cây bút của tờ tạp chí kinh doanh phân tích Kiddieville đã kết luận súc tích về tình hình công ty như sau: mọi thứ đều sai, nhưng vẫn tạo ra lợi nhuận. Kiddieville chưa bao giờ xác định nguyên tắc giá trị của mình. Nó đi theo một chiến lược mô phỏng phương án kinh doanh của Toys “R” Us: những cửa hiệu lớn, không có giá đỡ, ở những nơi đông đúc, số lượng lớn. Nhưng vấn đề là Kiddieville không có được quy mô như Toys “R” Us, khả năng ảnh hưởng thị trường cũng như hệ thống phân phối hiệu quả, do đó nó không thể đuổi kịp về mặt giá cả. Để phát triển mà thật sự là để tồn tại, Kiddieville cần phải thiết lập các loại giá trị vượt trội duy nhất.

Kiddieville đã thử nhiều thứ khác nhau. Nó đã thử bán tã lót dùng một lần với giá rẻ, nhưng phải dừng lại khi nó trở nên quá mắc. Sau đó nó đổi hướng khi lượng khách hàng giảm xuống. Nó thử nghiệm với vô số chương trình giá cả và khuyến mãi. Không gì có thể phủ nhận một thực tế rằng các đối thủ cạnh tranh lớn nhất của nó đều có lợi thế về giá cả. Vì vậy, nó

chuyển sang cải thiện môi trường cửa hàng, trình bày đẹp mắt hơn, lối đi rộng rãi hơn, các bảng hiệu hấp dẫn hơn. Nhưng việc này chỉ làm gia tăng chi phí mà không tăng được doanh số bán. Kiddieville luôn cảm thấy bối rối, khó khăn trong việc cố gắng tìm ra con đường chiến lược vững chắc.

Đâu là nguồn gốc những vấn đề của Kiddieville? Đó không phải là sự thiếu năng lực và kinh nghiệm quản lý. Các nhà lãnh đạo đã sử dụng thành tựu của ngành công nghiệp bán lẻ 120 năm. Khó khăn có ở mọi nơi. Đó chính là kết quả của việc mỗi người trong ban lãnh đạo vạch ra các con đường khác nhau. Thành công của nhân viên bán hàng lại không thống nhất với quản lý cửa hàng. Và thành công đó cũng không thống nhất với giám đốc tiếp thị. Chính vì vậy họ không biết phải lựa chọn đi con đường nào.

Ban lãnh đạo của công ty đã thiếu sự nhất trí về những điều nổi bật của công ty, về những giá trị vượt trội có thể giúp công ty thành công trên thị trường. Mọi người đều muốn doanh nghiệp phát triển, nhưng các nhà lãnh đạo vẫn tiếp tục tranh luận làm thế nào để thực hiện được.

Một vài người trong ban lãnh đạo gợi nhớ về những ngày tốt đẹp trong quá khứ khi mà sự lãnh đạo được sắp xếp rõ ràng. Khi ấy, ông chủ tịch đã làm nản lòng những quan điểm chống đối và những câu hỏi bất kính. Ông ra đã ra đi, tuy nhiên, thời đại đã thay đổi. Liệu Kiddieville có thể thống nhất về một nguyên tắc giá trị không? Nguyên tắc đó ảnh hưởng gì đến mô hình hoạt động?

## **Giai đoạn 1: Nắm rõ tình hình**

Ban lãnh đạo cấp cao cần biết rằng tất cả nhân tài sẽ chẳng là gì nếu như họ không hiểu tình hình công ty theo cùng một hướng. Cuộc tranh luận vẫn sẽ tiếp tục cho đến khi nào mọi người tìm được sự thống nhất chung. Cách duy nhất để làm được điều đó là tìm các câu trả lời dựa trên thực tế đối với năm câu hỏi cơ bản sau:

- Khách hàng quan tâm đến các mặt nào của giá trị?
- Trong mỗi loại mặt giá trị đó, bao nhiêu khách hàng coi đó là tiêu chuẩn lựa chọn hàng đầu và bao nhiêu khách hàng coi đó là tiêu chuẩn lựa chọn chủ yếu?
- Những đối thủ cạnh tranh nào cung cấp được giá trị tốt nhất trong mỗi loại mặt giá trị đó?
- Chúng ta sẽ cạnh tranh như thế nào trong mỗi loại mặt giá trị đó?
- Tại sao chúng ta không đạt được chỉ tiêu của nhà dẫn đầu về giá trị trong mỗi loại mặt giá trị đó?

Một phương sách đơn giản nhưng hữu dụng mà ban lãnh đạo Kiddieville có thể sử dụng để trả lời cho câu hỏi đầu tiên là xem giá trị khách hàng như là sự kết hợp giữa chi phí khách hàng phải trả với lợi ích mà họ nhận được. Mỗi nhân tố đóng góp giá trị áp dụng cho cả những sản phẩm Kiddieville bán cũng như những dịch vụ mà nó cung cấp. Chi phí sản phẩm bao gồm giá thành và sự tin cậy sản phẩm không hoàn hảo, đây là các biến số sẽ ảnh hưởng đến chi phí ban đầu và sau

đó để được sở hữu sản phẩm. Chi phí dịch vụ bao gồm các sai sót, sự chậm trễ và sự bất tiện, bởi vì khách hàng trả bằng cả thời gian và tiền bạc của họ.

Về khía cạnh lợi ích, giá trị bắt nguồn từ chính sản phẩm, từ những giá trị đặc biệt của sản phẩm mang lại những kết quả tốt, và từ các loại lợi ích mà dịch vụ cung cấp. Lợi nhuận được đo bằng mong đợi của khách hàng, do đó, sản phẩm và dịch vụ chỉ thực sự mang lại lợi nhuận khi nó vượt qua được những sản phẩm và dịch vụ của các đối thủ. Sự cạnh tranh công bằng, sau cùng, cũng chỉ để đáp ứng được mong đợi của khách hàng.

Đối với Kiddieville, và cũng như các công ty khác, các mặt giá trị chính là những điểm nổi bật. Trong ngành bán lẻ đồ chơi, dịch vụ tốt sẽ bao gồm ba bộ phận cơ bản: sự phong phú về sản phẩm, vị trí thuận tiện, hiệu quả của những kinh nghiệm trong cửa hàng. Mỗi bộ phận đều nhằm đáp ứng các nhu cầu khác nhau của khách hàng. Ví dụ, kinh nghiệm bán hàng tốt hơn có được nhờ các dịch vụ mua sắm cá nhân cho khách hàng, những ông bố bà mẹ cần được tư vấn để lựa chọn các sản phẩm phù hợp với lứa tuổi và dành riêng cho trẻ em, dịch vụ lên kế hoạch tổ chức sinh nhật, thuyết minh về những đồ chơi kì lạ, và hàng loạt các sáng kiến khác nhằm cung cấp những giải pháp toàn diện đặc biệt cho khách hàng. Những dịch vụ này là then chốt để giúp khách hàng phân biệt được các nhà bán lẻ, vì khách hàng đánh giá giá trị của các cửa hàng dựa vào những lợi ích sản phẩm duy nhất mà cửa hàng cung cấp. Sự tin cậy sản phẩm không quan trọng trong ngành bán lẻ đồ chơi, vì khách hàng cho rằng điều đó phụ thuộc vào các nhà sản xuất. Giá cả, hiển nhiên, là yếu tố quyết định trong ngành bán lẻ đồ chơi.

Sau khi các nhà lãnh đạo Kiddieville xác định được các mặt giá trị và xác nhận chúng thông qua khảo sát khách hàng, họ phải đánh giá vị trí của từng đối thủ cạnh tranh. Những cuộc phỏng vấn khách hàng đối với việc đánh giá này là hữu ích nhưng không cần thiết. Ban lãnh đạo thường cắt ngắn quá trình bằng cách sử dụng những kiến thức về cạnh tranh họ thu thập được. Chỉ khi nào có sự bất đồng thì họ mới thu thập thêm thông tin.

Những cuộc thảo luận giữa các nhà lãnh đạo Kiddieville đã đưa ra được những đánh giá về các đối thủ như sau:

- Wal-Mart là một đối thủ hoạt động rất hiệu quả, nhất là về chi phí. Rõ ràng nó là nhà dẫn đầu về giá cả trong ngành bán lẻ đồ chơi, nó có các địa điểm thuận lợi cho các khách hàng thường xuyên ghé cửa hàng. Wal-Mart cung cấp có giới hạn các sản phẩm đồ chơi chủ lực, nhưng sẽ mở rộng số lượng cho dịp mua sắm vào Giáng sinh.
- Toys “R” Us cũng là một đối thủ hoạt động hiệu quả khác. Nó cũng là nhà dẫn đầu về giá cả, nhưng không thể sánh được với Wal-Mart. Toys “R” Us luôn dẫn đầu về sự đa dạng phong phú sản phẩm. Những cửa hàng không có giá đỡ chiếm hầu hết vị trí, điều này bất tiện cho việc kết hợp bán đồ chơi với các sản phẩm khác. Việc bán hàng của Toys “R” Us là tiêu biểu cho sự bất tiện - các cửa hiệu quá lớn, nhân viên không nhiệt tình, tính tiền chậm chạp trong những lúc đông khách - và không đạt tiêu chuẩn công nghiệp. Toys “R” Us rất giỏi trong việc tiết kiệm chi phí, đó là nhờ vào hai yếu tố, sự đa dạng hàng hóa và giá cả.
- Kay Bee Toys cung cấp những địa điểm thuận lợi cho

khách hàng và giá cả thấp đối với các sản phẩm đã lỗi thời. Nguyên tắc giá trị của nó vẫn không rõ ràng.

- Disney, Warner Brothers, và hầu hết các cửa hàng đồ chơi tập trung vào sự phát triển và giáo dục trẻ em đều cung cấp các sản phẩm độc đáo mà không dễ tìm được ở những nơi khác. Họ là những nhà dẫn đầu về các sản phẩm cổ điển, nhờ vào những hình ảnh công ty lõi cuốn, hấp dẫn.
- FAO Schwarz, không giống các cửa hàng gia đình khác, cung cấp giải pháp toàn diện và rộng hơn. Nguyên tắc giá trị của nó cũng không rõ ràng, nhưng hướng đến sự thân thiện với khách hàng. FAO Schwarz nhấn mạnh những kinh nghiệm bán hàng độc đáo và mang đến một môi trường vui vẻ, những nhân viên bán hàng giỏi, cũng như các sản phẩm độc quyền. Nhưng nó gặp khó khăn trong việc đạt được tiêu chuẩn về giá cả.

Với sự nhất trí về cạnh tranh, ban lãnh đạo cần chuyển sang đánh giá vị trí của Kiddieville, công ty đang đứng ở đâu và tại sao. Đây là thời điểm thu thập những số liệu thực tế để bổ sung cho những quan điểm và ý kiến của ban lãnh đạo, hoặc nếu cần thiết, để giải quyết những khác biệt về quan điểm trong ban lãnh đạo.

Một nhóm phân tích bao gồm những người có hiểu biết về nhiều loại kinh doanh có thể sẽ hữu ích trong thời điểm này. Công việc của họ là nghiên cứu các khách hàng để tìm ra các sản phẩm và dịch vụ của công ty được khách hàng đặt ở mức độ giá trị nào. Có ba loại khách hàng được cho là quan trọng: những người mua sản phẩm của Kiddieville, những người đến tham quan các cửa hàng của Kiddieville nhưng ít khi mua sản



phẩm, và những người mua sắm ở những nơi khác. Mục đích của cuộc khảo sát này là nhằm tìm ra những mặt nào của giá trị là quan trọng đối với mỗi loại khách hàng và Kiddieville có vị trí như thế nào trong mỗi loại mặt giá trị đó. Những thông tin này mang đến sự đánh giá ban đầu đối với phân khúc thị trường tiềm năng. Sau đó, nhóm có thể nghiên cứu hoạt động nội bộ của công ty để biết những mức độ giá trị đó đạt được như thế nào.

Sau khi các nhà lãnh đạo Kiddieville nắm rõ cách thức công ty cạnh tranh trong mỗi loại mặt giá trị, họ có thể chuyển sang tìm hiểu vì sao công ty không đạt được thành tích. Mô hình hoạt động đã suy yếu như thế nào? Làm thế nào Toys “R” Us chịu được mức giá thấp và FAO Schwarz có dịch vụ bán hàng tốt và cả hai đều tạo ra được siêu lợi nhuận?

Các bằng chứng cho thấy rằng Kiddieville không dẫn đầu thị trường về mặt nào của giá trị cả, và thậm chí nó được coi là kẻ bất chước Toys “R” Us. Các nhà lãnh đạo Kiddieville phải tìm ra nơi nào mà mỗi giá trị kinh doanh của công ty không cạnh tranh, và toàn bộ ban lãnh đạo phải đưa ra kết luận chung về điểm yếu của công ty.

Đối diện với thực tế theo cách này đòi hỏi sự can đảm. Tự đánh giá bản thân là công việc đòi hỏi sự cố gắng, giải quyết các bất đồng và các sai phạm giữa các đồng nghiệp có thể dẫn đến mất mát tình cảm. Việc làm này sẽ trở nên khó khăn hơn nếu như ban lãnh đạo không có tinh thần đồng đội. Nhiều ban lãnh đạo không phải là nhóm mà là ủy ban, khi mà mỗi thành viên đại diện cho quyền lợi của riêng họ. Mặc dù khó khăn, vất vả, nhưng việc điều chỉnh lại ban lãnh đạo là nên làm, vì đó là

một nền tảng cần thiết để xây dựng chiến lược làm cho Kiddieville trở thành nhà dẫn đầu thị trường.

## **Giai đoạn 2: Những lựa chọn thực tế**

Ở giai đoạn hai, ban lãnh đạo của Kiddieville chuyển từ việc thống nhất những điều kiện tại sang những điều công ty có thể đạt được. Họ muốn đưa ra những lựa chọn có thể xảy ra trong tương lai. Đối với mỗi mặt của giá trị khách hàng, cần phải khảo sát thêm những câu hỏi sau đây:

- Trong bất cứ ngành công nghiệp nào, tiêu chuẩn giá trị nào ảnh hưởng đến mong đợi của khách hàng? Làm thế nào để công ty đạt được những tiêu chuẩn đó?
- Đối với các nhà dẫn đầu trong ngành bán lẻ đồ chơi, những tiêu chuẩn thành tích của họ sẽ như thế nào trong ba năm nữa?
- Mô hình hoạt động của những nhà dẫn đầu này sẽ như thế nào để đạt được mức thành tích đó?

Dựa vào các câu hỏi trên, Kiddieville phải suy luận ra việc kinh doanh sẽ đi đến đâu trong vòng hai, ba năm nữa và như thế nào là tiêu chuẩn của nhà dẫn đầu. Kiddieville muốn làm sáng tỏ mọi sự mơ hồ để có thể thấy được sự thay đổi mô hình hoạt động sẽ tác động thế nào đến khả năng cạnh tranh của công ty với các nhà dẫn đầu hiện tại và tương lai.

Để làm được điều đó, ban lãnh đạo có thể giam mình trong một căn phòng và động não. Loại mô hình hoạt động nào sẽ giúp Kiddieville chiếm được vị trí dẫn đầu trong mỗi mặt giá

trị? Làm thế nào Kiddieville đánh bại các nhà dẫn đầu trong thị trường của họ? Suy nghĩ nên khác thường, độc đáo, và ý tưởng tốt có thể đến từ mọi nơi, bao gồm cả mô hình hoạt động của nhà dẫn đầu trong các ngành công nghiệp khác.

Kiddieville phải đạt được những mức giá nào để vượt qua Wal-Mart và Toys “R” Us về mặt giá cả? Một vài phân tích đơn giản có thể xác định được những mục tiêu này. Cơ cấu chi phí sẽ như thế nào, với mức giá cả đó, vẫn tạo ra lợi nhuận? Kiddieville sẽ xây dựng cơ cấu đó như thế nào? Ví dụ, Kiddieville cần phải cung cấp những gì cho các nhà sản xuất để mua được hàng hóa với giá thấp hơn giá của Wal-Mart? Chẳng hạn như Mattel, họ có hứng thú với việc được ưu tiên trưng bày trong cửa hàng không? Kiddieville có thể giảm chi phí hoạt động bằng cách sử dụng tài sản và hoạt động của các công ty khác được không, chẳng hạn như mở rộng ra các khu vực còn trống trong các tuần trước Giáng sinh?

Có lẽ là không. Có thể sau khi suy nghĩ kỹ, ban lãnh đạo phải quyết định rằng trong các mặt giá trị Kiddieville không có cách nào để đạt được vị trí dẫn đầu.

Thế nhưng sự tiện lợi lại là một cơ hội chưa được khai thác. Một cuộc khảo sát khách hàng cho thấy sự không hài lòng của họ đối với các dịch vụ tại cửa hàng của Toys “R” Us và sự không phong phú hàng hóa tại Wal-Mart và các cửa hiệu lớn. Kiddieville có nên cân nhắc các ý tưởng trái với thông thường này không? Có nhiều cơ hội để xác định lại sự thuận tiện khi mua sắm đồ chơi hay không? Kiddieville có thể khảo sát mô hình hoạt động của các nhà dẫn đầu về sự tiện lợi trong các ngành khác như điểm khởi đầu cho các cuộc thảo luận sáng tạo.

Ban lãnh đạo cần phải tìm hiểu mỗi mặt của giá trị khách hàng theo cách tương tự. Kiddieville có thể phát triển việc kinh doanh nhượng quyền đối với các sản phẩm đồ chơi bằng cách cung cấp giải pháp toàn diện cho sinh nhật và kì nghỉ, hoặc đáp ứng nhu cầu tặng quà của ông bà, cô, chú, và những người khác được không? Trong mỗi mặt của giá trị, thế nào là vị trí dẫn đầu? Nó cần phải làm gì để đạt được điều đó? Mô hình hoạt động ra sao để mang lại kết quả tốt?

Việc động não suy nghĩ đó có hai kết quả. Thứ nhất, nó giúp ban lãnh đạo biết được khoảng cách giữa Kiddieville và các đối thủ dẫn đầu thị trường lớn như thế nào. Đồng thời, nó cũng đưa ra các ý kiến từ bình thường đến kì lạ, từ hiển nhiên đến to tát, không tưởng về cách xóa bỏ khoảng cách đó. Để lựa chọn được các giải pháp thì cần sự thảo luận giữa các thành viên và có thể là cả những thông tin từ các nhân viên phân tích.

Công việc cuối cùng trong giai đoạn này là ban lãnh đạo phải đưa ra danh sách những sự lựa chọn. Mỗi sự lựa chọn bao gồm xác định rõ ràng phương thức kinh doanh và phác họa mô hình hoạt động để đạt được điều đó. Ban lãnh đạo cũng có thể cân nhắc sự lựa chọn mà phương thức kinh doanh là tốt nhất nhưng chưa xác định rõ mô hình hoạt động thực tế.

Giai đoạn thứ hai đòi hỏi suy nghĩ thoáng và tạm thời ngừng hoài nghi để những ý tưởng đột phá nhanh chóng xuất hiện. Nó thách thức nhà lãnh đạo phải thoát ra khỏi suy nghĩ về gánh nặng và sự mù mờ về chuyên môn. Các nhà lãnh đạo Kiddieville cần xem mình là các chuyên gia trong lĩnh vực của mình, nhưng thực tế là họ chỉ biết rõ mô hình hoạt động trong quá khứ. Do

đó, họ cần phải có “sự không biết hữu ý”, tức là đầu óc của một người bắt đầu, để giải phóng suy nghĩ của họ.

Kết quả của giai đoạn hai này là một danh sách ngắn những sự lựa chọn đã qua sự khảo sát kĩ lưỡng của ban lãnh đạo. Những lựa chọn đó là sự xác nhận ban đầu về vị trí dẫn đầu của ban lãnh đạo. Những điều đó là chắc chắn và được vạch ra rõ ràng. Nhưng để định hình nó, cần phải qua giai đoạn thứ ba.

### **Giai đoạn 3: Các kế hoạch chi tiết và các lựa chọn quan trọng**

Làm thế nào để Kiddieville hoặc các công ty gặp khó khăn tương tự chọn được một phương cách từ những sự lựa chọn đã được phát triển từ giai đoạn hai. Nó sử dụng những nhóm sư tử. Đó là những nhóm nhỏ có thành tích cao được ban lãnh đạo ủy nhiệm để biến những sự lựa chọn thực tiễn đó thành các giải pháp thực tế. Những nhóm này bao gồm những người tài giỏi nhất của công ty, những người mong được điều hành công ty trong một ngày. Mỗi nhóm sư tử được quyền cân nhắc một trong những sự lựa chọn khả thi và cẩn thận trả lời các câu hỏi sau:

- Mô hình hoạt động sẽ như thế nào - nghĩa là, những đặc điểm của quy trình cốt lõi, hệ thống quản lý, cơ cấu, và các yếu tố khác của mô hình như thế nào?
- Mô hình sẽ tạo ra siêu giá trị như thế nào?
- Các mức độ giá trị tiêu chuẩn mà thị trường yêu cầu trong các mặt giá trị khác như thế nào? Làm thế nào để đạt được?

- Kích thước thị trường tiềm năng và thị trường hiện tại của phương thức kinh doanh này?
- Các tình huống kinh doanh, bao gồm chi phí, lợi nhuận, và rủi ro để theo đuổi sự lựa chọn này là gì?
- Đây là những nhân tố thành công chủ yếu trong việc tạo ra hay bác bỏ giải pháp này?
- Làm thế nào để công ty chuyển từ mô hình hiện tại lên mô hình hoạt động mới trong khoảng hai, ba năm?

Một nhóm tương tự, nghiên cứu về các vấn đề cạnh tranh, sẽ cho ban lãnh đạo thấy được giá trị của việc so sánh và tương phản những khả năng trong tương lai. Nhóm này sẽ cung cấp cho các nhà lãnh đạo Kiddieville nhiều lựa chọn rõ ràng.

Các nhà lãnh đạo cuối cùng cũng phải đưa ra quyết định quan trọng về nguyên tắc giá trị - cái mà công ty đại diện và cách hoạt động để giữ đúng lời hứa. Quyết định lựa chọn một nguyên tắc giá trị sẽ vạch ra cho công ty một con đường lâu dài.

Sau khi xem xét các lựa chọn, các nhà lãnh đạo Kiddieville chọn theo đuổi sự tiện lợi trong mua sắm là giá trị nổi bật của công ty, sau đó họ sẽ đưa ra các quyết định dứt khoát, quan trọng về cơ cấu tổ chức, hệ thống quản lý, quá trình kinh doanh, và văn hóa. Một mô hình hoạt động cho dịch vụ tiện ích vượt trội sẽ được vạch ra cùng với mô hình hoạt động của công ty mà chúng ta đã miêu tả. Nó tập trung vào các quá trình cốt lõi của dịch vụ khách hàng và dịch vụ giao hàng tận nơi. Nhân viên sẽ được tập hợp thành nhóm để được đào tạo và hướng dẫn. Các hệ thống được sử dụng để quản lý dịch vụ tiện ích không có khuyết điểm. Ví dụ, Kiddieville sẽ là một trong những

người đầu tiên đầu tư vào công nghệ điểm bán hàng hiện đại nếu công nghệ này có thể giảm được sự chậm trễ trong thanh toán tiền.

Nếu ban lãnh đạo Kiddieville lựa chọn một hướng đi khác – chẳng hạn trở thành nhà dẫn đầu về đồ chơi cho bé chưa đến tuổi đi học và trang thiết bị – họ sẽ phải đưa ra các quyết định hoàn toàn khác về cơ cấu công ty, hệ thống quản lý, quá trình, văn hóa. Mục tiêu là tạo ra các sản phẩm độc đáo được cho là tốt nhất trong cùng loại sản phẩm. Công ty cần phải nắm rõ khách hàng đánh giá thế nào về các sản phẩm hiện tại, nó sẽ làm việc chặt chẽ với các nhà sản xuất về thiết kế, thậm chí nó có thể xây dựng và kiểm soát những mẫu thiết kế riêng cho sản phẩm. Nhân viên kinh doanh của công ty có mục tiêu dẫn đầu sản phẩm, cần sự rèn luyện, năng lực, thời gian để bán được những lợi thế của các sản phẩm độc đáo và khác thường. Việc trưng bày trong cửa hàng và các lời giải thích sản phẩm cũng là một phần quan trọng để tạo ra siêu lợi nhuận cho sản phẩm dẫn đầu. Sự quản lý, cơ cấu, vai trò, và kỹ năng, tất cả sẽ thay đổi theo giá trị vượt trội mà Kiddieville cam kết sẽ cung cấp. Hoạt động trong giai đoạn ba này không thách thức sự sắp xếp và sáng tạo của ban lãnh đạo. Thay vào đó, nó thách thức họ phải thể hiện sự can đảm chưa bao giờ có. Ban lãnh đạo có tự tin vào những phân tích của họ và khả năng trung thành với một kiểu hoạt động hay không?

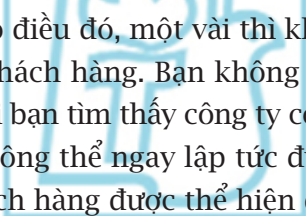
Sự can đảm, mặc dù vẫn còn nghi ngờ, là cần thiết bởi vì lựa chọn một nguyên tắc giá trị không chỉ là sự lựa chọn về những điều cần làm, mà còn là sự lựa chọn về những điều không làm, về những điều và những người bị bỏ lại trong cuộc

đưa đến vị trí dẫn đầu thị trường. Sẽ có những quyết định khó khăn, điển hình là một số ban lãnh đạo không thích giới hạn mục tiêu của họ. Nhưng không xác định được tiêu điểm, không chọn được một nguyên tắc giá trị và tập trung vào nó chính là những điều đưa các công ty như Kiddieville rơi vào tình trạng xoàng xĩnh. Những người can đảm sẽ đưa ra các quyết định để quay lại con đường đúng. Sự hèn nhát, chùn bước trước khó khăn sẽ mãi mãi đi cùng với những kí ức sai lầm, và sự khó khăn sẽ không bao giờ chấm dứt.



## CHƯƠNG 11

# TẠO RA SỰ TÔN SÙNG KHÁCH HÀNG



Một vài công ty có điều đó, một vài thì không. Chúng tôi gọi đó là sự tôn sùng khách hàng. Bạn không thể nào không chú ý đến nó cho đến khi bạn tìm thấy công ty có sự tôn sùng khách hàng, nhưng bạn không thể ngay lập tức đưa ra định nghĩa về nó. Sự sùng bái khách hàng được thể hiện qua thái độ và cách cư xử của mọi người. Đó là điều giúp phân biệt người chiến thắng và kẻ thua cuộc trong cuộc chiến cho vị trí lãnh đạo thị trường. Một vài công ty dẫn đầu, thực tế mà chúng tôi biết được, không ai đạt được vị trí này mà không có một văn hóa rõ ràng đi liền với những cam kết giá trị cho khách hàng.

### **Làm sao để nhận biết nó**

Có lẽ, một quan điểm không chính xác khi cho rằng sự sùng bái khách hàng trên thực tế diễn ra ở những nơi dễ dàng nhận thấy. Tham quan một công ty dẫn đầu thị trường và hỏi thăm một vài nhân viên bình thường tại hành lang rằng: thành công

có ý nghĩa như thế nào trong công ty họ và điều gì khiến họ tự hào khi làm việc tại đây. Họ có lẽ sẽ nói đến sự thành công về những giá trị mà họ mang đến cho khách hàng. Niềm tự hào của họ xuất phát từ việc họ có khả năng tiếp cận các khách hàng của mình, dù trực tiếp hay gián tiếp, nhưng điều đó là có thật. Thông qua những tổ chức này, họ biết được họ có thể tạo ra sự khác biệt cho người mua và sử dụng các sản phẩm và dịch vụ của họ.

Tiếp tục nói chuyện với nhóm các nhà dẫn đầu thị trường, bạn sẽ nghe được một vài niềm tin sâu sắc - chúng tôi gọi là cương lĩnh khách hàng - bằng cách này hay cách khác, bao gồm hai khái niệm: Thứ nhất, giá trị khách hàng là tiêu chuẩn đánh giá cuối cùng khả năng làm việc của nhân viên. Thứ hai, phát triển giá trị và tốc độ phát triển là tiêu chuẩn đánh giá thành công của nhân viên. Một khi đã gắn kết vào cơ cấu của công ty, cương lĩnh này khiến các nhân viên sử dụng cả cái đầu, tay, và trái tim với một sự tận tụy trong việc mang đến thêm những giá trị cho khách hàng.

Cương lĩnh khách hàng khác nhau giữa các công ty theo đuổi các nguyên tắc giá trị khác nhau. Trong các công ty hoạt động hiệu quả, điểm nổi bật là sự cống hiến của các nhân viên để được sự tin cậy từ khách hàng. Nhân viên cảm thấy tự hào khi khách hàng tin tưởng ở họ, họ luôn cố gắng làm tròn những gì đã hứa. Họ muốn được đánh giá xem họ đã đáp ứng được mong đợi của khách hàng như thế nào. Tài xế của FedEx quyết chí giao một kiện hàng vào lúc 10g sáng, bất chấp cơn bão tuyết, những trở ngại khó khăn, là tiêu biểu cho thái độ đó.

Đối với các nhà dẫn đầu về sản phẩm, sự sùng bái khách hàng thể hiện ở nhiệt huyết truyền bá của nhân viên để gây

kinh ngạc cho khách hàng về những sản phẩm mới, và làm cho khách hàng đánh giá cao các giá trị của sản phẩm đó (tính năng, sự độc đáo, sự tuyệt vời). Hoặc nó thể hiện ở sự say mê của nhân viên trong việc tạo ra những lợi ích hoàn toàn mới cho khách hàng.

Trong các công ty thân thiện với khách hàng, nó thể hiện ở sự thích thú thật sự khi trở thành người bạn tâm tình và người cố vấn đáng tin cậy của khách hàng. Các nhân viên giúp khách hàng cải thiện kinh doanh của họ và tạo ra thêm những giá trị ngoài những sản phẩm, dịch vụ mà khách hàng mua.

### **Tại sao nó quan trọng**

Một cách khôn khéo, các nhà dẫn đầu thị trường đã đan kết những đặc tính, triết lý tôn sùng khách hàng vào việc quản lý hàng ngày của họ. Cương lĩnh khách hàng của họ tạo cho nhân viên ý thức chung, sự hiểu biết sâu sắc về những điều họ đang làm và tại sao, và ý thức về thành quả. Các nhà lãnh đạo muốn mỗi nhân viên của mình sẽ chịu trách nhiệm cho những gì mình làm. Cung cấp giá trị khách hàng là một mục tiêu rõ ràng và có thể được sử dụng như một bài kiểm tra gay go đối với sự thành công của cá nhân và tập thể: Tôi (chúng tôi) có sức ảnh hưởng hay không? Công việc của tôi (chúng tôi) có đáng làm không? Có còn những công việc quan trọng hơn mà cần tôi (chúng tôi) làm không?

Nếu không tạo ra mục đích chung mà sự sùng bái khách hàng là hiện thân của nó thì công ty khó có thể trở thành nhà dẫn đầu một nguyên tắc giá trị.

Sự sùng bái khách hàng hiệu quả có thể giúp giải quyết những lời rên rỉ, than phiền tiêu cực. Các nhà dẫn đầu thị trường không thể nào chịu đựng được những lời ca thán “Nó không tệ ư?” và những lời cần nài, “Công ty chỉ toàn là lừa đảo” hay “Giá như họ nghe tôi”.

### **Làm thế nào để tạo ra nó**

Để đến được nơi con người sống cùng với cương lĩnh đòi hỏi nỗ lực to lớn và không ngừng để điều khiển suy nghĩ và hành vi của con người. Để thiết lập cơ sở, các nhà dẫn đầu thị trường không đợi cho đến khi tính toán ra tất cả chi tiết của nguyên tắc giá trị và mô hình hoạt động. Ngay khi họ quyết định chọn một nguyên tắc làm trọng tâm của việc kinh doanh, họ đã bắt đầu nêu ra sự tiếp thu cương lĩnh khách hàng mới. Trong thực tế, họ làm cho tổ chức hoạt động hiệu quả nhờ vào nguyên tắc giá trị sớm được thực hiện.

Việc xây dựng sự tôn sùng khách hàng, cũng giống như những nỗ lực thay đổi to lớn của tổ chức, cần tuân theo những nguyên tắc cơ bản. Đối với những người bắt đầu, họ cần thấu hiểu cương lĩnh có ý nghĩa như thế nào trong thực tiễn. Các nhà dẫn đầu thị trường minh họa điều này bằng cách truyền đạt nguyên tắc giá trị và hàm ý của nó về mô hình hoạt động của công ty một cách chính xác, dễ hiểu. Họ không bỏ sót một cơ hội nào để lặp lại châm ngôn cơ bản về điều mà công ty đại diện và điều được mong đợi ở nhân viên. Các loại thẻ nhỏ gọn, các áp phích quảng cáo có ở khắp mọi nơi, các vật dụng cá nhân để bàn không ngừng nhắc nhở mọi người về niềm tin sâu

sắc của công ty. Những vật dụng đó có thể được xem là lỗi thời nhưng đối với các nhà dẫn đầu thị trường chúng biểu hiện cho sự quyết tâm.

Bước tiếp theo là không chỉ khiến các nhân viên hiểu mà còn phải đi theo cương lĩnh đó. Các nhà dẫn đầu thị trường đầy tham vọng mong muốn cương lĩnh đó sẽ đánh vào tình cảm sâu sắc nhất của con người. Họ muốn nhân viên của họ mỗi sáng thức dậy với cảm giác một ngày thật quan trọng. Họ muốn mọi người biết được những điều sẽ làm để tạo ra giá trị khách hàng chứ không phải là những điều sẽ làm để cho hết một ngày.

Để có được động lực cảm xúc, các nhà dẫn đầu thị trường cố gắng tìm ra các đòn bẩy hoạt động. Ví dụ, họ có thể làm mọi thứ để thuê và giữ lại những người thích thú môi trường làm việc đặc biệt của họ. Họ sẽ thưởng và công nhận sự đóng góp cá nhân như một sự cần thiết. Họ tạo ra một môi trường cho mọi người tự do thể hiện mình. Và ấn tượng mà họ mang đến thông qua những thông điệp, biểu tượng, và hành động dù lớn hay nhỏ đều nhằm phục vụ cho một mục đích. Những văn phòng rộng rãi và quây cà phê của các nhà dẫn đầu về sản phẩm mang lại một hình ảnh khác so với những nơi làm việc nghèo nàn, hiệu quả tại các công ty hoạt động có hiệu quả. Các nhân viên thân thiện với khách hàng thường quan tâm nhiều đến không gian làm việc tại nơi kinh doanh của khách hàng (và luôn xuất hiện trong hộp thư thoại của khách hàng) hơn là nơi làm việc tại trụ sở của họ.

Nguyên tắc cuối cùng để làm cho các nhân viên thực hiện cương lĩnh khách hàng là luôn thúc giục hành động. Điều đó có nghĩa là tháo bỏ các khó khăn gây trở ngại cho các nhân

viên thực hiện những điều mà họ cho là cần thiết. Điều đó có nghĩa là cung cấp cho nhân viên những công cụ và nguồn lực họ cần để họ làm việc có năng suất và hiệu quả.

### **Cương lĩnh khách hàng và phong trào chất lượng**

Trong khi tạo ra sự tôn sùng khách hàng, nhiều nhà dẫn đầu thị trường đã khéo léo mượn và xây dựng dựa trên phong trào chất lượng. Nguyên lý cơ bản của phong trào chất lượng là công việc được xem như là một quá trình phải tuân theo hệ thống phát triển và không ngừng cải tiến. Có nhiều nguyên tắc khác hỗ trợ điều này. Một trong số đó là “tập trung vào khách hàng” (kỳ vọng của khách hàng) để xác định kết quả mong muốn của quá trình. Một nguyên tắc khác là “ngăn cản, không sửa chữa”, đây là lời cảnh báo phải trung thành với các tiêu chuẩn và thủ tục công việc được kiểm tra. Nhưng nguyên tắc “đo lường mọi thứ” đảm bảo rằng những số liệu và lý luận được sử dụng để dẫn dắt sự cải tiến quá trình, rằng các công nhân luôn có động cơ làm việc. Tất cả những nguyên tắc trên, thường được thay đổi trên các bản tin ở các công ty coi trọng chất lượng, thừa nhận rằng sự tham gia của các nhân viên làm những người đóng góp chính và kiểm tra quá trình làm việc là cần thiết.

Các nhà dẫn đầu thị trường biết rằng những lý luận cơ bản của các nguyên tắc chất lượng này là không thể bác bỏ, nhưng cũng nhận ra rằng chỉ với những nguyên tắc chất lượng này không đủ đưa những kẻ chậm chạp trên thị trường trở nên khá hơn. Các nhà dẫn đầu thị trường biết rằng sự thay đổi chất

lượng không phải là nhân tố quyết định vị trí đứng đầu thị trường. Do đó, họ rất cẩn trọng lựa chọn cách thức áp dụng những khoa học quản lý vào cả ba nguyên tắc giá trị. Đặc biệt, suy nghĩ rằng quản lý chất lượng không thể đáp ứng được nhu cầu toàn diện của cương lĩnh khách hàng:

- Cương lĩnh khách hàng không tập trung vào việc thỏa mãn nhu cầu khách hàng, mà tập trung vào việc cung cấp các giá trị vượt trội - không phải bất cứ loại giá trị nào, và cũng không phải làm hài lòng bất cứ khách hàng nào. Cương lĩnh tập trung làm thỏa mãn những loại khách hàng mà công ty quyết định phục vụ các giá trị mà họ mong muốn.
- Mặc dù nhiều công ty áp dụng tư duy chất lượng vào mọi quá trình hoạt động, nhưng trong thực tế nó sẽ thành công hơn với các quá trình được chỉ dẫn bởi những mong muốn rõ ràng, các kết quả đo lường được, và bao gồm cơ cấu công việc.

Sản xuất và các hỗ trợ khách hàng cơ bản là những ví dụ. Tư duy chất lượng sẽ khó áp dụng trong các công việc ít có cơ cấu rõ ràng như tiếp thị, thiết kế sản phẩm, hệ thống thông tin. Để đạt được giá trị khách hàng đặc biệt cần phải trải qua nhiều quá trình, một vài quá trình được kết cấu, còn một vài thì không. Quy tắc chất lượng được áp dụng có giới hạn.

- Tương tự, trong khi việc quản lý chất lượng nhằm đạt được sự cải tiến không ngừng, cương lĩnh khách hàng lại tập trung vào những khu vực mà sự kỳ vọng của khách hàng được gia tăng và giá trị được đẩy lên tầm cao mới, thông

qua các cải tiến không ngừng hoặc các đột phá định kỳ. Việc tập trung chính xác hơn đòi hỏi các nhân viên phải cởi mở, tầm nhìn hướng về tương lai, chứ không phải mong muốn hiện tại của khách hàng.

Những điểm khác biệt giữa chất lượng và sự sùng bái khách hàng khiến các nhà dẫn đầu thị trường phải tuân theo những nguyên tắc khác. Những thay đổi trên các bản tin có thể là những điều sau: “Gia tăng giá trị”, “Sống với khách hàng”, “Hãy là người ủng hộ khách hàng”.

### **Gia tăng giá trị**

Việc gia tăng giá trị bắt đầu từ chính mỗi nhân viên. Ý tưởng làm cho mọi người quan tâm đến việc họ đã tạo ra giá trị khách hàng tốt như thế nào phù hợp với nguyên tắc giá trị của công ty. Mỗi nhân viên cần một công cụ nào đó – chẳng hạn như phiếu thành tích cá nhân – để giúp họ tự đánh giá bản thân mình trong bốn vấn đề trọng điểm sau:

- Công việc của tôi tạo ra giá trị cho khách hàng như thế nào? Nó có đóng góp gì vào nguyên tắc giá trị của công ty không? (Nếu không, hoặc nếu câu trả lời không rõ ràng hoặc không thỏa đáng, các nhân viên nên tự hỏi họ có nên tiếp tục công việc không?)
- Năm nay, tôi có tạo ra được nhiều giá trị hơn năm ngoái hay không? Nếu có thì do đâu, nếu không thì tại sao?
- Bản thân tôi có thể làm thêm những gì để đóng góp thêm nhiều giá trị cho khách hàng vào năm tới? Làm thế nào



tôi có thể giúp đỡ các đồng nghiệp tăng thêm sự đóng góp vào giá trị khách hàng năm tới?

- Điều gì giúp thể hiện khả năng làm việc tốt hơn của tôi trong năm tới? Tôi cần phải làm gì để vượt qua những khó khăn?

Bằng cách đều đặn tự hỏi bản thân những câu hỏi trên hoặc những câu tương tự, các nhân viên sẽ có khái niệm cơ bản về tự đánh giá bản thân. Những câu hỏi như vậy sẽ tạo nên nền tảng cho các cuộc thảo luận với đồng nghiệp của họ, những người cùng địa vị, cấp trên, cấp dưới để đảm bảo rằng họ biết được điều gì là quan trọng, họ phải theo đuổi nó như thế nào, và họ phải cùng nhau làm việc như thế nào để đạt được mục tiêu chung.

Các công ty dẫn đầu thị trường kết hợp những sự tự đánh giá này với việc kiểm tra khách quan, có hệ thống thành tích toàn diện của công ty. Họ sử dụng nguyên tắc quản lý chất lượng toàn diện, lấy những số liệu thực tế để nghiên cứu hành động. Họ nhắm vào mong muốn và quan niệm của khách hàng, vào thành tích của những quá trình hoạt động quan trọng, vào hoạt động của các đối thủ cạnh tranh và các công ty dẫn đầu trong các ngành công nghiệp không liên quan.

Với các phương pháp khách quan đánh giá thành tích của cá nhân và tập thể, một công ty có thể tăng cường phương châm phục vụ khách hàng. Ví dụ, ban lãnh đạo có thể nhận ra rằng không phải chỉ tiền bạc mới điều khiển được con người. Sự công nhận của công chúng là một động lực mạnh mẽ, nó cho phép các nhà dẫn đầu thị trường khẳng định được điều gì là quan trọng với họ. Trong các công ty hoạt động hiệu quả, hình thức

công nhận cao nhất có lẽ dựa vào nhân viên giỏi nhất của nhóm. Còn trong các công ty dẫn đầu về sản phẩm, thành công của cá nhân sẽ được công nhận. Trong các công ty thân thiện với khách hàng, danh dự to lớn nhất thuộc về các nhân viên mà khách hàng không ngừng ca ngợi sự đóng góp của họ.

Trái với những khen thưởng, những lời khiển trách thường được chia thành từng phần với sự suy xét đúng đắn. Các công ty hoạt động hiệu quả không ngừng ngại trách phạt các thành viên khi nhóm của họ vi phạm các tiêu chuẩn trong công ty. Các nhà dẫn đầu về sản phẩm cũng không ngừng ngại hạ cấp các nhân viên có thành tích quá kém. Trong một phạm vi lớn hơn, văn hóa người hùng của một vài công ty dẫn đầu về sản phẩm sẽ khiến mọi người tự điều chỉnh hành vi của mình bằng cách đối xử thờ ơ dửng dưng với những người có thành tích dưới mức trung bình. Tại các công ty thân thiện với khách hàng, những người có thành tích kém sẽ nhận được thông báo khi họ được giao làm việc với những khách hàng dễ chịu nhất.

Một đặc điểm đáng chú ý của các công ty dẫn đầu thị trường là các vị lãnh đạo cấp cao không ngừng cố gắng cho cương lĩnh khách hàng. Để gia tăng giá trị, các nhân viên cần phải theo dõi hoạt động của ông chủ. Câu chuyện về Bernie Marcus, người đứng đầu của Home Depot, đã đi ra nhà sau của một trong những cửa hàng và nhận ra một cái mở lệch của thợ thủ công Sears nằm trong đóng hàng mà khách trả lại. Marcus cho gọi các nhân viên dịch vụ khách hàng, đưa ra cái mở lệch và hỏi xem ai đã cho nhận lại chiếc mở lệch đó, vì Home Depot không bán mở lệch nhãn hiệu Sears. Một nhân viên đã thừa nhận sai sót, rồi sau đó ông Marcus đã bật cười. Ông cho rằng đây là một ví dụ điển hình rằng ai đó đã chịu trách nhiệm khi

thực hiện những điều không chính thống để làm hài lòng khách hàng. Ông nhắc nhở mọi người không bao giờ quên mang lại thêm nhiều lợi ích cho khách hàng.

Quản lý tốt đòi hỏi những mô hình vai trò tốt. Hầu hết các nhà đứng đầu thị trường cũng làm tương tự như Bernie Marcus - không chỉ các nhà lãnh đạo mà toàn bộ nhân viên trong công ty.

### **Sống với khách hàng**

Hàng ngàn vị giám đốc ngồi làm việc tại hàng ngàn văn phòng, bằng lòng với việc họ có thể biết được mọi thứ về khách hàng mà không cần phải nỗ lực nhiều. Họ nghĩ rằng họ có thể chỉ cần khoảng một ngày mỗi năm để tham quan cơ sở của khách hàng. Hoặc rằng họ có thể hiểu tất cả người tiêu dùng bằng cách trò chuyện với một vài người tại quầy tính tiền. Một vài vị giám đốc nghĩ rằng họ có thể biết được cảm giác khách hàng bằng cách đi cùng xe tải giao hàng của công ty, đọc các báo cáo nghiên cứu thị trường, nắm rõ các cuộc khảo sát khách hàng, hoặc tham gia vào các nhóm trọng điểm.

Nhưng không phải vậy. Đó không phải là cách mà công ty dịch vụ thẻ AT&T Universal nổi lên, thách thức các nhà phát hành thẻ khổng lồ. Đó cũng không phải cách mà Southwest trở thành hãng hàng không chủ lực trong những thị trường hàng không bận rộn nhất của quốc gia.

Hầu hết các nhà lãnh đạo đều bị mang tiếng là thiếu trách nhiệm trong việc điều tra suy nghĩ, tâm tính của khách hàng. Những cuộc nghiên cứu tình cờ và không liên tục được coi là vẫn chưa đủ. Chúng làm sai lệch những quan điểm của các vị

lãnh đạo về khách hàng, mà các nhà khoa học xã hội gọi là “dấu tích giai thoại”. Nếu hầu hết những khách hàng mà họ vô tình nhìn thấy đều vui vẻ thì họ sẽ có khuynh hướng kết luận rằng đa số khách hàng đều vui vẻ. Điều đó không phải luôn luôn đúng.

Ngược lại, các nhà lãnh đạo trong các công ty thực sự thành công thì lại “sống với khách hàng”. Điểm khác biệt là họ không ngừng nỗ lực, chịu khó làm cho mọi nhân viên thấu hiểu được khách hàng, nắm trải những điều khách hàng đã trải qua, cảm nhận theo như cách của khách hàng. Sống cùng với khách hàng sẽ làm tăng sự nhạy cảm của các nhân viên đối với sản phẩm, dịch vụ của họ, không chỉ tại thời điểm mua bán mà ngay cả khi tính mới lạ đã tan biến.

Sống cùng với khách hàng không phải là một sự việc nhất thời mà gồm nhiều giai đoạn, nó trở thành một phần quan trọng và được thực hiện đều đặn trong kế hoạch làm việc của mỗi người. Họ cho rằng hiểu rõ khách hàng, từ dễ tính cho đến khó chịu, là một trách nhiệm. Trên thực tế, họ biết rằng chính những người đến sau luôn thách thức công ty nhiều nhất, và làm như vậy sẽ mang lại cho công ty thêm những cách thức mới để cải tiến giá trị.

Sống cùng với khách hàng là một kinh nghiệm gắn với thực tế. Khi hỏi các nhân viên tại công ty dịch vụ thẻ AT&T Universal, điều gì khiến các vị quản lý tại công ty nghe các cuộc gọi dịch vụ khách hàng hai giờ mỗi tháng. Hoặc hỏi các nhà quản lý tại McDonald's. Họ có thể làm bất cứ điều gì tại trụ sở cũng như phạm vi quản lý để thu được những ý kiến phản hồi từ khách hàng. Họ theo dõi và phân tích các ý kiến, kinh nghiệm của hàng trăm ngàn khách hàng mỗi năm. Và họ hành động

dựa trên những thông tin đó, gắn nó với mỗi quyết định trong việc tìm ra cách cải thiện khẩu vị của khách hàng.

Sống cùng với khách hàng có nghĩa là bao gồm mọi người trong tiếp thị, bán hàng, hoặc dịch vụ khách hàng. Mọi người trong công ty, từ công nhân cho đến lãnh đạo đều có đầy đủ thông tin và phản hồi về công việc của họ ảnh hưởng đến đánh giá của khách hàng như thế nào. Một nhà sản xuất xe máy hàng đầu sử dụng phương pháp hệ thống mà nó gọi là quản lý giá trị để hệ thống hóa các kinh nghiệm khác nhau của khách hàng về xe máy. Những thông tin sau khi được hệ thống lại sẽ được đội ngũ kỹ sư sử dụng để cân bằng hoặc cân bằng lại những điều bắt buộc trong thiết kế như trọng lượng, chi phí, tính đa dạng, kiểu dáng, thẩm mỹ cho phù hợp với mong đợi và ước muốn của khách hàng.

Dù vậy điều quan trọng là nhân viên vẫn luôn tập trung. Họ không muốn gắn bó với mọi khách hàng, chỉ gắn bó với những khách hàng mà nguyên tắc giá trị của công ty nhắm đến.

### **Hãy hành động như người biện hộ cho khách hàng**

Thậm chí những nhân viên có năng lực cũng không đưa ra được các giải pháp dễ dàng cho mỗi vấn đề. Khách hàng có thể có những nhu cầu khác lạ, chưa từng thấy. Các nhân viên cần phải nhìn ra các cơ hội để cải tiến sản phẩm, dịch vụ mà không ai thấy được trước đó. Cần phải làm gì? Nếu không thể tìm được câu trả lời trong điều lệ của công ty hoặc những việc làm hiện tại không phù hợp để giải quyết tình huống này, phải làm gì sau đó?

Thật đơn giản: hãy yêu cầu các nhân viên sử dụng tài năng của họ. Hãy cho họ - dù ở tuyến đầu hay tuyến sau - đảm nhiệm vai trò là người biện hộ cho khách hàng. Động viên và trang bị để họ xử lý những vấn đề ảnh hưởng đến sự tạo thành giá trị một cách hợp lý và rõ ràng. Nhưng phải đảm bảo là họ biện hộ cho những khách hàng phù hợp với nguyên tắc giá trị của công ty.

Những điều lệ chung mà các nhà đứng đầu thị trường thường sử dụng để cho phép nhân viên của họ hành động như những người biện hộ cho khách hàng là thẳng thắn. Họ xây dựng năng lực cho nhân viên. Họ mở ra các hướng giao tiếp giữa mọi người trong công ty mà sự hợp tác là then chốt trong việc giải quyết các mong muốn của khách hàng. Họ luôn sẵn sàng cung cấp thông tin, và đưa ra phản hồi nhanh chóng để các nhân viên biết được điều gì làm và điều gì không làm. Họ khuyến khích nhân viên học tập những nỗ lực của họ, và đương nhiên, cung cấp cho nhân viên những bài học đạo đức, sự tự tin, sự khích lệ trong các nỗ lực đó để cải tiến mặt giá trị.

Sự biện hộ cho khách hàng là hành động trong hiện tại và tương lai. Các nhà dẫn đầu thị trường hẳn nhiên là có hứng thú đáp ứng hết mọi nhu cầu và mong muốn hiện tại của khách hàng. Và họ cũng quan tâm đến việc đáp ứng được những nguyện vọng, ước mơ của khách hàng, tức là mong muốn trong tương lai về giá trị. Làm thế nào để các công ty đáp ứng được các mong muốn trong tương lai dựa trên nguyên tắc giá trị mà công ty theo đuổi.

Các công ty hoạt động hiệu quả luôn khuyến khích sự thay đổi trong những thủ tục hoạt động hơn là hành động nhất thời của chủ nghĩa anh hùng. Nó không có ý nghĩa trong việc nhân

viên của họ theo đuổi các nhu cầu khác thường của khách hàng. Hơn nữa, các công ty quan tâm đến việc tạo ra các phương tiện giao tiếp mà giúp họ lấy được những thông tin khách hàng, những thông tin này rất hữu ích cho việc cải thiện hệ thống.

Ví dụ, Toyota luôn khuyến khích nhân viên đưa ra các ý tưởng và đề xuất. Công ty đã thành công vượt trội trong việc đó (20 triệu ý tưởng trong 40 năm, hoặc hàng tá ý tưởng/người mỗi năm) và thực hiện phần lớn những ý tưởng đó. Đây là bí quyết của Toyota? Họ thiết lập qui trình kiểm tra trước những ý tưởng của nhân viên (chẳng hạn, hỏi họ xem những ý tưởng đó có tập trung vào cương lĩnh của công ty hay không). Sau đó, họ sẽ gửi những ý tưởng đã qua kiểm tra vào một qui trình hệ thống để khai thác những ý tưởng có giá trị.

Trong các công ty đứng đầu về sản phẩm, sự biện hộ khách hàng có thể bao gồm việc ủng hộ cho những khái niệm sản phẩm mới vì lợi ích của khách hàng, cố gắng thuyết phục cải tiến hoặc làm nổi bật những sản phẩm mới chưa ưu tú, làm việc với khách hàng để tìm ra điều gì cần phải gia tăng trong biểu hiện của sản phẩm. Tại Silicon Graphics, các nhà phát triển và thiết kế sản phẩm sẽ cùng làm việc với các khách hàng hàng đầu để định ra các sản phẩm cao cấp. Tại một công ty hàng đầu về các thiết bị âm thanh, các vị giám đốc tiếp thị thường đi cùng các kĩ sư vòng quanh thế giới để viếng thăm mọi người tại tất cả các văn phòng của một công ty khách hàng lớn đa quốc gia. Họ giúp nhân viên của khách hàng - không chỉ là các nhân viên ở trụ sở chính - tạo ra những đặc điểm cho sản phẩm mới của họ.

Các công ty thân thiện với khách hàng thường được cho là rất coi trọng việc ủng hộ sở thích của khách hàng. Nhân viên

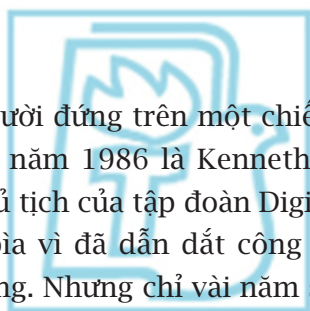
tại các công ty này là tiêu biểu cho sự biện hộ khách hàng, vì công việc hằng ngày họ là chìm đắm trong các vấn đề của khách hàng. Đối với họ, những lời ca ngợi vì lợi ích khách hàng là thường xuyên.

Sự tôn sùng khách hàng thực sự không tuân theo một khái niệm rõ ràng nào cả. Nhưng bạn sẽ biết nó khi bạn thấy nó, và bạn sẽ bỏ lỡ nó khi nó mất đi. Sự sùng bái khách hàng còn hơn cả khái niệm trừu tượng. Đó là một phần con đường mà các nhà dẫn đầu thị trường đi mỗi ngày.



## CHƯƠNG 12

# DUY TRÌ VỊ TRÍ DẪN ĐẦU



Tám hình một người đứng trên một chiếc xuồng trên trang bìa tạp chí *Fortune* năm 1986 là Kenneth Olsen, người sáng lập và sau này là chủ tịch của tập đoàn Digital Equipment. Ông ta được lên trang bìa vì đã dẫn dắt công ty lập kỉ lục về lợi nhuận và tăng trưởng. Nhưng chỉ vài năm sau, Olsen bị lật đổ bởi ban giám đốc, bị buộc phải nghỉ hưu. Phải chăng sự ca ngợi của *Fortune* là nụ hôn của thần chết?

Olsen không phải là loại người bị ảnh hưởng bởi dư luận. Sự suy sụp của ông ta, tuy nhiên, đã mang lại làn sóng mới đối với sự ổn định của những hiểu biết về quản lý công chúng, rằng khi mà gương mặt của những nhà lãnh đạo tài ba xuất hiện trên trang bìa các tạp chí thương mại hàng đầu thì công ty của họ cũng bắt đầu suy sụp.

Hết lần này đến lần khác các công ty rơi vào tình trạng trì trệ trong vài năm. Điều này xảy ra với IBM, Westinghouse, American Express, Kodak. Sự can thiệp của truyền thông trở thành một lời nguyện rửa.

Có lẽ không có mối quan hệ nguyên nhân kết quả nào được thiết lập giữa sự nổi danh và sự suy sụp, nhưng những dư vị mà các công ty phải chịu đựng khi uống loại rượu nặng về danh tiếng đã quá phổ biến đến nỗi không thể làm ngơ. Những ngôi sao của ngày hôm qua nhanh chóng trở nên hết thời trong ngày nay không phải chỉ tại vì tai ương của số phận. Chúng tôi tin rằng các công ty được ca ngợi và tán dương thường rơi vào tình trạng suy tàn vì họ không giữ được những chiến lược đã được vạch ra. Đạt được vị trí dẫn đầu thị trường, nhiều công ty ăn mừng chiến công của họ, ngưỡng mộ mô hình hoạt động của chính họ, khai thác lợi thế của họ để mang lại lợi ích cho cổ đông. Đơn giản là họ đang thỏa mãn với những vinh dự đạt được. Vì họ ỷ vào sự ca ngợi nhiệt tình nên họ không thấy được họ đang vi phạm nguyên tắc chủ đạo của nhà lãnh đạo thị trường: Thống trị thị trường bằng việc cải tiến giá trị theo năm tháng.

Duy trì vị trí dẫn đầu là một công việc chiếm toàn thời gian. Nếu công ty không huy động mọi sinh lực để không ngừng tạo ra những cải thiện lớn về mặt giá trị thì nó sẽ không thể giữ được vị trí dẫn đầu, đặc biệt là khi các đối thủ luôn tích cực làm việc để đánh bại các nhà dẫn đầu và giành lấy vị trí đó cho họ.

Nhưng tập trung và tận tụy vào giá trị khách hàng là một điều khó. Thành công thường mang đến sự xao lãng và cũng nhiều sự hối tiếc về việc chậm trễ cải tiến.

## **Để duy trì, bạn phải luôn không ngừng cải thiện**

Các công ty mong muốn thoát khỏi số mệnh đã làm sụp đổ những tập đoàn như Digital phải chấp nhận rằng kinh doanh là một thế giới bất chước mù quáng. Trong kinh doanh rất khó để giữ được độc quyền lâu dài về sản phẩm, quy trình, công nghệ, và cả chiến lược. Mọi người cạnh tranh nhau những điều đã tạo nên thành công – nếu như họ không thực sự sao chép lại. Hầu hết các nhà dẫn đầu thị trường đều bị những người thán phục và đối thủ sao chép sự thành công của họ. Hãng hàng không Continental đang cố gắng tái tạo lại mô hình hoạt động của hãng hàng không Southwest. Microsoft cũng đang đối chọi dữ dội với các hệ điều hành để sử dụng của Apple Computer. Và công ty Consolidated Freightways' Menlo Logistics cũng sử dụng cùng phương pháp với Roadway Logistics Systems để tạo được sự thân thiện với khách hàng.

Những kẻ bất chước mù quáng lúc nào cũng có trong tất cả các ngành công nghiệp. Vậy làm thế nào các nhà đứng đầu thị trường trong bất kì nguyên tắc giá trị nào duy trì được vị trí của họ? Họ vẫn duy trì nguyên tắc giá trị của họ và cạnh tranh sâu sắc với thành công của chính họ. Họ không ngừng làm việc và đồng thời cải tiến mô hình hoạt động, làm cho nó trở nên lỗi thời. Những công ty hoạt động hiệu quả luôn cố gắng nỗ lực để đạt được những tiêu chuẩn mới về giá cả và dịch vụ tiện ích. Những công ty thân thiện với khách hàng sẽ cố gắng làm

cho những giải pháp toàn diện của chính họ trở nên lỗi thời. Các nhà đứng đầu về sản phẩm sẽ cố gắng làm suy giảm nhu cầu đối với các sản phẩm hiện có bằng những sản phẩm mới đáng kinh ngạc. Họ nên làm những điều đó tốt hơn để cạnh tranh.

Đối với mỗi nhà dẫn đầu thị trường, những lợi thế về giá trị từ khách hàng có được là do siết chặt tiêu chuẩn thành tích, sắp xếp lại quy trình làm việc và nâng cao năng lực.

Đối với các công ty hoạt động hiệu quả, thách thức lớn nhất là sự chuyển sang thế hệ tiếp theo của những tài sản được tiêu chuẩn hóa để đạt được bước tiến về hiệu quả. Còn các công ty đứng đầu về sản phẩm, thách thức lớn nhất là phải tìm ra những công nghệ mới, khái niệm mới mà điều này nằm ngoài khả năng của họ. Đối với các công ty thân thiện với khách hàng, thách thức của họ là xa rời các giải pháp hiện tại, đưa họ và khách hàng đến các mô hình tiếp theo. Những điều khác biệt về những thách thức tạo ra các giá trị tốt hơn được minh họa trong Hình 11.

Hãy lần lượt xem xét các thách thức đó.

	<b>Công ty hoạt động xuất sắc</b>	<b>Công ty đứng đầu về sản phẩm</b>	<b>Công ty thân thiện với khách hàng</b>
<b>Phương thức giá trị</b>	Tổng chi phí tốt nhất	Sản phẩm tốt nhất	Giải pháp tối ưu
<b>Quy tắc vàng</b>	Sự đa dạng giết chết tính hiệu quả	Những đột phá mang đến thành công	Giải quyết những vấn đề lớn hơn của khách hàng
<b>Quy trình cốt lõi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Giao hàng tận nơi</li> <li>- Chu trình dịch vụ khách hàng</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Phát minh</li> <li>- Thương mại hóa</li> <li>- Khai thác thị trường</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tìm kiếm và phát triển khách hàng</li> <li>- Phát triển giải pháp</li> </ul>
<b>Phương thức cải tiến</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Thiết kế lại quy trình</li> <li>- Cải tiến không ngừng</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Công nghệ sản phẩm</li> <li>- Chu trình thời gian nghiên cứu và phát triển</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Năng lực giải quyết vấn đề</li> <li>- Dịch vụ đáp ứng nhu cầu khách hàng</li> </ul>
<b>Những thách thức cải tiến chủ yếu</b>	Chuyển sang cơ sở tài sản mới	Tiến lên công nghệ mới	Thay đổi toàn diện về hình thức giải pháp.

Hình 11: CẢI TIẾN GIÁ TRỊ QUA TỪNG NĂM

## Duy trì hiệu quả hoạt động

Một vài công ty nhấn mạnh việc áp dụng những tài sản giúp gia tăng hiệu quả đến mức độ mà họ đầu tư quá nhiều vào mô hình hiện tại. Các công ty thịnh vượng có thể chịu được kinh phí đó, do đó họ cố gắng gia tăng hiệu quả bằng cách mua các máy móc mới lạ. Giám đốc bộ phận kế hoạch thường thuyết phục các giám đốc tài chính trong các dự án mà sẽ bị phản đối nếu làm khác đi vì mang lại quá ít lợi nhuận so với chi phí.

American Express đã rơi vào tình trạng này trong những năm 80; chương trình Genesis 1 tỉ USD của nó là một nỗ lực đầy tham vọng để nâng cao hiệu quả hoạt động nhờ vào công nghệ thông tin. Theo như kể lại, AmEx đã lưu trữ một lượng lớn thông tin trên các mẫu bán hàng của các nhân viên. Nó muốn có được những công nghệ thông tin tiên tiến nhất. Nhưng nỗ lực đó bị xao lãng bởi nhiều mối lo cấp bách hơn, đặc biệt là sự nhạy cảm của các khách hàng thương gia và người tiêu dùng đối với việc tăng giá. Việc đầu tư lớn về hiệu quả này cuối cùng chỉ làm tăng thêm cơ cấu chi phí của AmEx.

### ■ Nguy cơ: Tài sản trở thành tiêu sản (nợ)

Các nhà dẫn đầu thị trường có thể dễ dàng tốn quá nhiều thời gian để tìm ra cách sử dụng tốt hơn các tài sản không còn thích hợp. Tại American Express, bộ phận công nghệ cao SABRE đã nghiên cứu việc tổ chức hợp lý các thủ tục hoạt động, hệ thống hóa việc đặt vé, cung cấp nhiên liệu cho máy bay. Nhưng các tài sản chủ yếu của American như là máy bay,

lối ra vào sân bay, cơ sở hạ tầng quan trọng thì vẫn không được cải tiến.

Các trung tâm lớn của American đặt tại Dallas/Ft. Worth và Chicago's O'Hare có chi phí cao hơn so với Southwest tại các sân bay nhỏ hơn tại cùng thành phố (Love Field và Midway). Các máy bay của American có nhiều nhãn hiệu và mẫu mã. Đó là loại đa dạng làm tăng thêm sự rắc rối, không đem lại hiệu quả. Và hệ thống SABRE là một tài sản tốn nhiều chi phí, thu hút nhiều đầu tư lớn hàng năm để bảo quản. American Airlines đã có những loại tài sản thích hợp để thiết lập mô hình hoạt động cho việc kinh doanh hàng không trong nước, nhưng chúng không phải là những tài sản thích hợp cho mô hình hoạt động hiệu quả cao của Southwest. Cơ cấu lại những tài sản lớn, cố định như thế này là một điều không thể tránh khỏi nếu American muốn cạnh tranh với Southwest về tính hiệu quả.

Wal-Mart cũng đã loạng choạng khi gặp phải những thay đổi tương tự. Nó đã thực hiện kịp thời các công việc nhằm tổ chức hoạt động hợp lý. Nó đã nhìn thấy được và thấu hiểu những kỹ năng điều hành cửa hàng. Cùng với Price Costco, nó phổ biến và đẩy hội bán sỉ đến giới hạn. Nhưng sự chuyển đổi của người tiêu dùng sang mua sắm tại nhà, chẳng hạn, có thể biến những tài sản của Wal-Mart như cửa hàng, trung tâm phân phối, xe tải lớn, hệ thống kho hàng trở thành tiêu sản (tài sản nợ). Những phương thức hoạt động tiêu chuẩn của Wal-Mart cũng trở nên không thích hợp. Nếu việc chuyển sang mua sắm tại nhà trở thành hiện thực, người tiêu dùng gửi lại đơn hàng đến các mạng lưới mua sắm tại nhà. Việc giao hàng có thể nhờ đến UPS hoặc FedEx. Việc thanh toán có thể được thực hiện qua thẻ tín dụng. Các nhà quản lý Wal-Mart, nuối tiếc nhìn chăm chăm

vào các bãi giữ xe trống không, khao khát về những ngày bùng nổ lượng khách hàng.

Công ty viễn thông MCI có thể cũng gặp phải những rủi ro tương tự. Tài sản chính của nó, mạng lưới điện thoại, giúp công ty có thể thực hiện giá thành rẻ cho những cuộc gọi đường dài. Điều gì sẽ xảy ra khi các công ty truyền hình cáp cung cấp dịch vụ điện thoại thông qua các đường dây đồng trục hoặc các sợi quang? Điều gì sẽ xảy ra khi điện thoại, máy tính, công nghệ truyền hình hợp nhất với nhau? MCI có lẽ phải cần thực hiện sự thay đổi lớn để cơ cấu lại tài sản của nó nhằm giảm thiểu rủi ro và nắm bắt những cơ hội mới. Nếu MCI không thay đổi, hoặc thay đổi không kịp thì chắc rằng số phận của nó sẽ trở nên tối tăm bởi sự tiên đoán của các công ty như Microsoft, Time-Warner and Tele-Communications, Inc., hiện tại đang đầu tư vào lĩnh vực chưa được khám phá này.

### **Duy trì vị trí dẫn đầu về sản phẩm**

Các công ty đứng đầu về sản phẩm, đặc biệt sẽ bị lôi cuốn bởi những sản phẩm tuyệt vời. Và kết quả là, những ý tưởng hay, mới lạ hay những lời phàn nàn thẳng tính sẽ khiến các nhà phát triển sản phẩm vội vã quay về phòng thí nghiệm với sự hốt hoảng của những người theo thuyết hoàn hảo. Một đánh giá xem những thiếu sót đó có liên quan hay không bị xao lãng trong cuộc trở về vội vã đó.

Gần gũi quá với khách hàng có thể làm chệch hướng sự tập trung của mọi người. Ví dụ, các công ty sản xuất kỹ thuật cao thường thành lập một nhóm gọi là người sử dụng nhằm đưa



ra những phê bình về sản phẩm. Khi các kĩ sư mời những người sử dụng nhiệt tình nhất và tinh vi nhất vào một căn phòng và yêu cầu họ chia sẻ kinh nghiệm thì kết quả nhận được là tràn ngập các lời phàn nàn và đề nghị. Các kĩ sư không thể nào bỏ qua những nhu cầu ưu tiên, nhưng họ có thể chấp nhận chúng được không? Tại những thời điểm như vậy, các nhà lãnh đạo sản phẩm cần phải coi trọng mục tiêu.

Vị trí dẫn đầu vững chắc về sản phẩm chỉ có được từ sự tận tụy sâu sắc để mang lại những đột phá, cải tiến. Những ý tưởng đó thường không xuất hiện tại các cuộc họp của nhóm người sử dụng, bởi vì người sử dụng luôn muốn mài giũa, đánh bóng cho đẹp hơn những sản phẩm họ đã dùng. Sự phản hồi của khách hàng là quan trọng, nó giúp cải thiện giá trị và kéo dài tuổi thọ cho những sản phẩm hiện có. Nếu như những đầu tư nhằm nâng cao, cải thiện làm cản trở quá trình đưa ra các đột phá thì sẽ có những sai lầm nghiêm trọng. Các nhà dẫn đầu sản phẩm phải làm cho các sản phẩm hiện có trở nên lỗi thời, họ phải cạnh tranh với chính sự thành công của họ nếu như họ muốn giữ vững vị trí dẫn đầu của mình.

Các công ty đứng đầu về sản phẩm thường dễ mắc sai lầm và xử lý vụng về khi những công nghệ cơ bản và những điều kiện thị trường thay đổi triệt để. Các chuyên gia, nhất là các chuyên gia kĩ thuật, thường dễ dàng rơi vào nhược điểm của con người. Vào năm 1895, đúng 8 năm sau chuyến bay lịch sử đầu tiên của anh em nhà Wright, Lord Kevin, chủ tịch của Hội Hoàng gia Anh, tổ chức khoa học có uy tín nhất thế giới, thông báo rằng những động cơ bay nặng hơn không khí là không thể. Vào năm 1920, Robert Millikan, người đồng phát

hiện ra cơ học lượng tử, thông báo rằng không có việc làm nào mà con người không sử dụng năng lượng của nguyên tử. Vào năm 1899, Charles Duell, người đứng đầu văn phòng sáng chế Hoa Kỳ, quan sát thấy rằng mọi thứ có thể được phát minh đều đã được phát minh. Jack Warner, người đồng sáng lập với anh trai của mình công ty điện ảnh Warner Brothers, nơi đã sản xuất thước phim có tiếng đầu tiên, hoài nghi về phương tiện truyền thông mới này. Anh ta hỏi một cách khoa trương: “Những con ma nào muốn nghe các diễn viên nói?”

■ Ngụy cơ: Những điều có nghĩa trở nên vô nghĩa

Không chỉ tài sản tăng vọt lên hay giảm mạnh xuống khi thị trường thay đổi. Mọi chuyện đều có thể xảy ra. Những chân lý trong quá khứ cũng có thể trở thành những điều sai lầm trong tương lai, và một công ty có thể dễ dàng phát triển những điểm làm suy yếu kỹ năng cảm nhận những tiềm năng công nghệ và khái niệm mới của con người.

Nhớ lại General Motors trong những năm 70, đầu những năm 80. GM không hiểu và không muốn tác động đến thị hiếu hay thay đổi của những khách hàng trẻ tuổi. Khi họ mong muốn những chiếc xe nhẹ hơn, chạy nhanh hơn, điều khiển nhanh hơn với kiểu dáng châu Âu, khả năng nhận thức của GM về phân khúc thị trường này là vô nghĩa: GM tiếp tục tin rằng những khách hàng mua Chevy sẽ chuyển lên chiếc Buick lớn hơn, và cuối cùng là chiếc Cadillac khổng lồ. Những chân lý cũ đã thay đổi, nhưng GM vẫn không thay đổi quan điểm của mình.

Ai biết được điều gì sẽ xảy đến dòng ô tô tiếp theo? Phong trào xanh đã thúc giục Toyota lên kế hoạch cho những chiếc ô

tô thân thiện với môi trường, hoàn toàn có thể tái chế được. Những quy tắc gần đây chi phối sự tiết kiệm nhiên liệu, tái chế nguyên liệu, sự đóng góp của ô tô vào việc cắt giảm khói trong thành thị có thể thúc đẩy ngành công nghiệp ô tô nhiều hơn nữa. Chúng ta sẽ thấy sự bùng nổ của những chiếc xe chạy bằng ắc quy? Hoặc những phương tiện di chuyển được điều khiển bằng máy tính? Các công ty đứng đầu về sản phẩm trong ngành công nghiệp ô tô không tìm được câu trả lời cho tất cả những câu hỏi trên, nhưng họ phải nghiên cứu chúng để có thể giữ vững vị trí của mình.

Thị trường thay đổi đặt áp lực rất lớn lên khả năng nhận thức của các nhà dẫn đầu thị trường. Ví dụ, trong ngành thuốc của Mỹ, thị trường thay đổi theo nhiều hướng. Việc thay đổi dẫn đến cuộc kiểm tra một vài thủ tục tại các công ty như SmithKline Beecham và Merck, những công ty trước đây phát triển và bán sản phẩm được bảo vệ bởi những giá trị thương hiệu riêng biệt. Một thách thức nữa đối với các nhà sản xuất thuốc là nghiên cứu về di truyền học, mà tập trung vào ngăn chặn hơn là chữa bệnh. Ví dụ, vào cuối thập kỷ, mọi người mong đợi các nhà nghiên cứu sẽ tìm ra các gen di truyền của bốn loại bệnh ung thư mà chiếm đa số trong các trường hợp tử vong vì ung thư. Những khám phá đó có thể làm cho những liệu pháp thuốc và phương pháp chữa trị truyền thống trở nên lạc hậu, khiến cho những điều có giá trị hôm nay trở nên vô nghĩa trong tương lai.

Nếu các công ty dự định chống lại sự thiển cận khi thị trường thay đổi, họ phải đầu tư cho việc xây dựng kỹ năng nhận thức nhằm giúp họ biết được thời điểm chín muồi và suy tàn của sản phẩm trên thị trường. Đồng thời, các nhà dẫn đầu thị trường phải tiếp tục gia tăng đổi mới nếu họ muốn giữ vững vị trí.

Các nhà sản xuất công nghệ cao như Microsoft đầu tư nhiều vào việc thúc đẩy phát minh - một phần thông qua mối quan hệ chặt chẽ với các công ty mới thành lập phát triển nhanh. Các công ty truyền thông như MTV đang cố gắng giữ vị trí dẫn đầu xã hội với một tốc độ kinh ngạc. Một vài nhà dẫn đầu về sản phẩm đang sắp xếp lại để gia tăng tốc độ. Các công ty dược phẩm đang giảm thời gian tiếp thị sản phẩm của họ bằng cách làm việc với Hiệp hội thực phẩm và thuốc để thiết kế lại quá trình chấp nhận thuốc. Các nhà dẫn đầu về sản phẩm đang mang những khái niệm đến thị trường nhanh hơn bằng cách thu hút người tiêu dùng với các phần mềm hoặc kiểm tra họ trong các phòng khám gọi là “nhà xanh”.

### **Duy trì sự thân thiện với khách hàng**

Các công ty thân thiện với khách hàng đặc biệt nhạy cảm với ảo tưởng rằng họ có thể hoàn toàn làm được mọi việc để mang đến những giải pháp toàn diện như đã hứa. Điều đó đưa họ đến việc đảm nhận những nhiệm vụ mà họ nên từ chối hoặc chuyển cho các nhà cung cấp khác. Ví dụ, họ cứ nhất quyết cung cấp các dịch vụ độc nhất, nhưng theo thời gian chúng sẽ bị sao chép bởi những đối thủ cạnh tranh, do đó chúng trở nên phổ biến. Khi những dịch vụ cao cấp trong quá khứ trở thành tiêu chuẩn cơ bản ngày nay thì công ty thân thiện với khách hàng cần phải tìm ra cách để thoát khỏi chúng.

- **Nguy cơ:** Những hiểu biết trở nên ngu dốt

Thông thường, điều có thể đánh bại được những công ty đầy tham vọng không đến từ đối thủ cạnh tranh có năng lực mạnh

hơn của cùng những kĩ năng, mà đến từ đối thủ được trang bị những kĩ năng mà công ty không có. Tương tự như một câu ngạn ngữ cổ: Không phải điều bạn biết, mà là điều bạn không biết, làm bạn tổn thương.

Một ví dụ đơn giản: Vào những năm 70, IBM đã nhận ra rằng cơ sở khách hàng trung thành đối với những hệ thống thống tin chuyên nghiệp đã thay đổi. Các chuyên gia kĩ thuật không còn là người yêu thích và khách hàng chủ yếu của IBM nữa. IBM cảm thấy nó không hiểu gì về nhu cầu của những khách hàng mới, những giám đốc tài chính và những giám đốc bộ phận kế hoạch ngày nay trực tiếp đặt các đơn hàng. Giống như thương gia dày dạn hoạt động kinh doanh ở một vùng đất lạ, lực lượng bán hàng của IBM biết kinh doanh nhưng lại không biết ngôn ngữ mà họ nên sử dụng.

Tập đoàn Cott, nhà dẫn thị trường về sự thân thiện với khách hàng, lo lắng về việc sẽ mất đi một số mặt giá trị trong tương lai. Cung cấp cho khách hàng công thức và bao bì nước soda mà họ muốn dường như không đủ để giữ chân họ. Wal-Mart có lẽ muốn Cott tiếp tục những thủ tục phức tạp của nó. Safeway lại muốn nó tiếp tục với dịch vụ giao hàng hàng đầu.

Điều đó có nghĩa là mạng lưới của Cott sẽ phải bao gồm một nhà cung cấp hậu cần tầm cỡ thế giới? Cott có nên nỗ lực liên minh với các công ty để hình thành và xây dựng các khả năng đó? Cott phải am hiểu như thế nào để thỏa thuận thành công với các nhà đồng cung cấp dịch vụ? Việc tập trung vào một lĩnh vực có bị đe dọa bởi sự không thông hiểu những lĩnh vực khác hay không? Đó là những loại câu hỏi mà các công ty thân thiện với khách hàng luôn suy nghĩ để giữ vững vị trí dẫn đầu của mình.

Tình huống của Cott cho thấy những hệ thống giao hàng của các công ty thân thiện với khách hàng có thể tạo ra hoặc giết chết chúng. Cott cung cấp giải pháp toàn diện hay sử dụng mạng lưới của một nhà đồng cung cấp dịch vụ, dù sao thì nó cũng sẽ nhận được tất cả lời khiển trách hay tín nhiệm.

Tài sản đặc biệt nữa của các công ty thân thiện với khách hàng chính là khả năng tư vấn của họ. Khách hàng tin tưởng họ, nhưng giá trị của khả năng tư vấn giảm xuống khi khách hàng trở nên tinh thông, do đó các công ty thân thiện với khách hàng phải luôn đi trước khách hàng hai bước. Họ phải rút được kinh nghiệm từ nhiều khách hàng, đạt được những quan niệm mới bằng cách thuê mượn những người mới, tham khảo ý kiến của những người ngoài cuộc. Để đánh bại được đối thủ, họ phải làm cho sự tinh thông của họ phù hợp với những khách hàng mới và những sự thay đổi đối với các vấn đề cơ bản của những khách hàng hiện có. Thách thức lớn nhất của họ là luôn phải tinh thông.

### **Duy trì những tiêu chuẩn tối thiểu của thành tích**

Thậm chí các nhà đứng đầu thị trường luôn duy trì được vị trí bằng cách không ngừng cải tiến những năng lực giúp nó luôn dẫn đầu, họ cũng có thể bị bỏ rơi lại phía sau nếu họ không thường xuyên cải thiện các phương thức thứ yếu. Hiểu được điều này là rất quan trọng vì các đối thủ lúc nào cũng điều chỉnh thành tích để đáp ứng kỳ vọng của khách hàng. Ví dụ, Ford và Toyota đã nâng cao những mong đợi về chất lượng ô

tô, họ đã ngăn chặn việc xâm nhập vào những thị trường quan trọng của Hyundai mặc dù các sản phẩm của Hyundai có giá rẻ. Hãng máy tính Dell và Gateway 2000 đã đổi mới sự cạnh tranh trong ngành công nghiệp máy tính cá nhân bằng cách tập trung vào giá cả và sự tiện ích mà trước đây được coi là phương thức thứ yếu đối với các nhà sản xuất lớn, luôn bị cạnh tranh. Họ đã phải cải thiện thành tích của mình trong những mặt giá trị đó.

Một công ty đứng đầu về sản phẩm triệt để nâng cao mong đợi của khách hàng về giá cả và sự tiện ích chính là hãng máy tính Apple. Nó đã đáp lại bằng những sự cải tiến để có thể giảm giá sản phẩm đến 34% và đạt được sự gia tăng về nhu cầu của khách hàng. Apple vẫn còn cách khác để đuổi kịp những tiêu chuẩn hoạt động tăng lên nhanh chóng trong ngành máy tính cá nhân, nhưng ít ra nó cũng cho thấy nó có khả năng làm được điều đó. Trái lại tập đoàn Digital Equipment lại quá vụng về.

Digital là nhà đứng đầu thị trường cho đến đầu những năm 90 với danh tiếng là một nhà dẫn đầu về sản phẩm. Nhưng công ty đã đánh mất lợi thế sản phẩm của mình, và sau đó nó rớt xuống mức báo động khi đánh giá thấp những thiếu sót trong thành tích hoạt động. Vào cuối năm 1990, công ty không thể nuôi nổi 50.000 nhân viên, và thậm chí nó gần như không thể đạt được mức năng suất bình thường của IBM tính theo doanh số của mỗi nhân viên.

Tuy nhiên, các vị lãnh đạo cũng nên thận trọng với những nỗ lực quá tích cực trong việc cải tiến phương thức thứ yếu của công ty. Quá chú trọng đến việc này sẽ làm chệch đi sự quan tâm đối với các nhiệm vụ quan trọng hơn để củng cố phương

thức giá trị của công ty. Mục tiêu là duy trì mức độ tối thiểu đối với các giá trị khác, nhưng đừng đầu tư quá nhiều. Ví dụ, vào đầu những năm 80, McDonald's phản ứng quá mạnh mẽ đối với sự đột phá trong cạnh tranh bằng cách đưa vào thực đơn của nó với quá nhiều món - pizza, bánh thịt chiên giòn, gà. Những món này tạo ra sự bối rối và phức tạp trong hoạt động mà không làm giảm bớt sự đe dọa từ các cửa hiệu chuyên bán pizza hay các nhà cung cấp thực phẩm Mexico. Công ty phải trang bị thêm nhà bếp để chuẩn bị cho những món ăn mới. Nó phải hướng dẫn các nhà cung cấp thực hiện các đơn hàng khác nhau. Nhưng tệ hơn, 18 triệu khách hàng mỗi ngày ở Mỹ của nó cảm thấy bối rối, không biết McDonald's chuyên về món gì. Khách hàng phân vân, điều gì xảy ra với Big Mac? McDonald's nhanh chóng nhận ra điều đó và quay trở về với mục tiêu ban đầu mà nó đã đạt được thành công, đó chính là sự hoạt động hiệu quả.

General Motors cũng đã đi chệch hướng vào đầu những năm 80, nhất quyết ủng hộ sự hoạt động hiệu quả, nó đã đổ tiền vào việc hiện đại hóa và cải tiến nhà máy. Một vài sự đầu tư mới là cần thiết, nhưng sau đó ông chủ tịch Roger Smith bị sa thải. Ông ta mong muốn, thông qua hàng tỉ đôla đầu tư, xây dựng nhà máy của tương lai để đưa công ty vượt lên về công nghệ sản xuất. Ông ta hướng đến việc sử dụng người máy thay thế cho con người để giảm chi phí sản xuất. Sự quá tin tưởng vào công nghệ và khả năng công ty có thể sử dụng nó đã đẩy GM vào tình cảnh khó khăn, vượt ra ngoài khả năng của nó. Thực tế là GM đã tự làm cho nó khánh kiệt.



## **Thu hẹp trọng điểm bởi vì sự thiển cận**

Mặc dù cố gắng duy trì trọng điểm hoạt động, đôi lúc các nhà dẫn đầu thị trường có thể đánh mất nó. Tầm nhìn của các vị lãnh đạo trở nên mù mờ, không rõ, không có cái nhìn bao quát mà chỉ tập trung vào những việc trước mắt. Điều Polaroid được đánh giá cao nhất và thực hiện tốt nhất là khảo sát, nhưng thay vì phân bổ sinh lực và nguồn lực để khai thác các kết quả của cuộc khảo sát, nó lại tiếp tục khảo sát. Khi đó, nó trở nên thiển cận.

Phổ biến hơn, các công ty trở nên thiển cận vì họ bị lôi cuốn bởi các thành tích trong ngắn hạn. Ví dụ, họ nghĩ rằng kiếm được nhiều tiền từ các việc kinh doanh hiện tại sẽ giúp tăng giá cổ phiếu: “Wall Street sẽ ưa chuộng chúng ta”. Một vài công ty khác tin rằng thương hiệu lớn mạnh của họ sẽ giúp họ tăng giá mà vẫn được ủng hộ hoặc nếu chi phí giảm, họ sẽ thu được nhiều lợi nhuận thay vì phải chuyển cho khách hàng.

Các nhà sản xuất ngũ cốc như Kellogg - sản phẩm của họ đắt hơn cả máy tính Casio - sẽ dần đánh mất thị phần của mình. Ngược lại, Wal-Mart lại khăng khăng tăng dần giá lên và vẫn tăng trưởng đều, tốt.

Mở rộng là một hình thức khác của sự thiển cận. Toys “R” Us tập trung vào việc mở rộng toàn cầu nhưng đánh đổi bằng các cửa hiệu hiện có. Điều này là cơ hội tốt cho Wal-Mart chiếm thêm thị phần mà trước đây là của Toys “R” Us.

Cả Wal-Mart và Toys “R” Us đều là các nhà bán lẻ hoạt động

hiệu quả theo cách cổ điển, dựa vào giá cả thấp và dịch vụ tiện ích. Wal-Mart với 80 tỉ USD đã vươn lên vị trí dẫn đầu về giá mặc dù giá cả của Toys “R” Us thấp hơn các nhà bán lẻ khác. Toys “R” Us lại đứng đầu về sự phong phú sản phẩm, nhưng Wal-Mart đã bắt đầu xóa bỏ khoảng cách này trong mùa mua sắm chủ yếu là Giáng sinh. Không có sự cạnh tranh về địa điểm thuận lợi: các cửa hàng của Wal-Mart nhiều gấp bốn lần, và nhiều người tiêu dùng đã quen với việc mua sắm tại các cửa hiệu của nó. Về mặt kinh nghiệm trong cửa hàng, Wal-Mart đã hướng dẫn nhân viên luôn thân thiện và cố gắng giúp đỡ khách hàng. Các nhân viên của Toys “R” Us không được chỉ dẫn tốt và thường đứng đưng trước nhu cầu của khách hàng. Kết quả như thế nào? Wal-Mart đã gần như tăng gấp đôi thị phần lên 16% trong hơn bốn năm. Toys “R” Us tăng trưởng khiêm tốn, khoảng 22%. Toys “R” Us cần phải cải thiện phương thức giá trị nếu nó muốn duy trì vị trí dẫn đầu.

Vào cuối những năm 80, IBM đã đưa ra thông báo gây thành kiến khi nó nói rằng sẽ đáp ứng tất cả nhu cầu máy tính của khách hàng, thậm chí khi thị trường bắt đầu ủng hộ các hệ thống nhà cung cấp trung lập và sử dụng nhiều máy bán hàng tự động. Ngày nay, IBM đang cố gắng sửa chữa những thương tích mà nó gây ra cho thương hiệu của mình. Các đại lý của IBM ngày nay đều nghiên cứu cả các sản phẩm của IBM và không phải của IBM khi tư vấn các khách hàng để đáp ứng tốt nhất nhu cầu đặc biệt của họ.

Các nhà dẫn đầu thị trường sẽ tự đưa mình vào tình trạng nguy hiểm khi họ khai thác giá trị bằng các chi phí cho cải tiến. Thật không thể nào hiểu nổi khi Pepsi tin rằng việc ghi hạn dùng trên các lon soda sẽ tạo ra nhiều nhu cầu từ khách hàng,

và Coke tin rằng việc giới thiệu lại loại chai nhựa có hình dáng cong mà đã giúp nó nổi tiếng sẽ giúp làm mới thương hiệu. Trong khi đó, Snapple và các công ty khao khát vị trí dẫn đầu đang thực hiện những cuộc thâm nhập sâu sắc vào thị trường nước giải khát. Bí quyết của họ: họ đang thực hiện những cải tiến sản xuất thực sự thay vì chỉ làm qua loa với các thiết kế bao bì. Nỗ lực của họ có thể so sánh với nỗ lực của nhà sản xuất dược phẩm Glaxo, đã đầu tư vào hơn 200 chương trình khảo sát bên ngoài, mà có thể giúp sáng chế ra những loại thuốc mới trong nguồn hàng của nó.

Những cám dỗ lớn nhất đối với các nhà dẫn đầu thị trường chính là tận hưởng thành công, chứ không phải là sự tiến lên phía trước. Các công ty hoạt động hiệu quả thì muốn tăng giá cao, các nhà đứng đầu về sản phẩm thì lại muốn ngừng cải tiến, các công ty thân thiện với khách hàng thì giảm sự phục vụ.

Sự cân bằng là cần thiết trong cả ba nguyên tắc giá trị để đạt được sự thành công vững chắc. Nó sẽ dẫn đến những kết quả tốt đẹp mang lại lợi ích cho mọi người: khách hàng, nhân viên và cổ đông. Sự mất cân bằng, nếu không đúng, sẽ đưa các công ty vào một cái chết theo đường xoắn ốc: lợi nhuận càng ít tăng lên, họ sẽ càng cố gắng khai thác thêm giá trị, điều đó càng làm họ nhanh chóng đi xuống.

Mỗi phương thức giá trị đều có chiến lược riêng để giúp công ty tìm ra lối thoát khi gặp nguy hiểm. Điều đó không có nghĩa là các chiến lược là không thể thay đổi; một công ty thành công luôn linh hoạt để giữ vững được vị trí. Nhưng sự thiên cận, cám dỗ, sự mất cân bằng và những nguy cơ khác có thể sẽ gây tổn hại đến chiến lược duy trì vị trí dẫn đầu.

## PHẦN KẾT

Có thể nhận thức rằng (và thực sự hợp lý căn cứ vào các khuynh hướng và mô hình hiện tại) các nhà lịch sử kinh doanh vào năm 2001 sẽ nhìn lại thập kỷ cuối cùng của thế kỷ này và coi đó là thời đại của thay đổi sâu sắc - thậm chí có lẽ là một bước ngoặt lịch sử.

Trong suốt thập kỷ định mệnh đó, các nhà lịch sử có lẽ kết luận rằng, một thế hệ mới các nhà dẫn đầu thị trường xuất hiện. Các nhà dẫn đầu này không chỉ đơn giản là những người trẻ hơn, những đứa con mạnh khỏe hơn thế hệ cũ, họ không chỉ làm việc chăm chỉ hơn để đáp ứng nhu cầu khó hơn của khách hàng. Thay vào đó, họ đã phá bỏ khuôn mẫu cũ và xây dựng một cái mới bằng cách sử dụng một trong những phương thức trong cuốn sách này làm cơ sở cho thành công. Họ thận trọng lựa chọn khách hàng, bỏ qua những khách hàng không phù hợp với khuôn mẫu mới có thể thấy được. Họ lựa chọn thu hẹp - chứ không mở rộng - tiêu điểm hoạt động của mình - "tất cả mọi thứ vì khách hàng" bỗng nhiên trở nên lỗi thời tựa như chiếc máy đánh chữ bằng tay. Và bằng cách cam kết sẽ cung cấp thêm nhiều giá trị qua năm tháng, họ có thể duy trì vị trí dẫn đầu và thống lĩnh thị trường của mình.

Để biến những quyết tâm thành hành động, họ nâng cấp, cải tiến, và xây dựng những mô hình hoạt động mới để có thể cung cấp những giá trị khách hàng mà trước đây chưa có, điều này làm tăng thêm sự tin cậy nơi khách hàng. Các nhà dẫn đầu mới đã xác định lại khái niệm cạnh tranh: sự tin cậy tăng cao làm tăng thêm tiêu chuẩn của mỗi người.

Trong suốt những năm 90, các nhà lịch sử kinh doanh của chúng ta nhận thấy rằng mô hình hoạt động tiến hóa với một tốc độ kinh ngạc, trước hết là nằm trong tay các nhà tiên phong được đề cập trong cuốn sách này. Làn sóng các công ty cạnh tranh sớm theo sau họ, cố gắng làm tốt hơn họ. Rồi những người mới, các doanh nhân, hăm hở sử dụng những mô hình hoạt động mới cải tiến.

Khi các công ty thu hẹp trọng điểm của họ và học theo phương thức của các nhà dẫn đầu thị trường, họ sẽ nhận thức được những điều bó buộc của cơ cấu kinh doanh truyền thống đang hiện hữu. Nhận thức này sẽ khiến các tập đoàn lớn cơ cấu lại thành các đơn vị riêng biệt và mỗi đơn vị sẽ thực hiện xuất sắc một phương thức đơn lẻ. Các nguồn lực chung sẽ được giữ ở mức tối thiểu.

Các công ty có thể nhờ những công ty khác thiết kế và điều hành những phần trong mô hình hoạt động của họ - những phần này cần thiết nhưng không chủ chốt - để tạo ra giá trị. Điều này, theo đó, sẽ dẫn đến sự tăng lên về nhu cầu hợp tác giữa các công ty dưới hình thức sử dụng nguồn lực bên ngoài, liên doanh, liên minh chiến lược.

Các nhà lịch sử kinh doanh sẽ xem những năm 90 là thời đại mà nhân lực được tái tổ chức. Những quan điểm mới đạt

được về việc tạo ra giá trị sẽ kích lệ sự cải tiến trong sản phẩm, dịch vụ, và mối quan hệ với khách hàng. Họ cung cấp sự trợ giúp hơn cả nhu cầu từ sự mất năng lượng và việc giảm biên chế gây mất tinh thần, đây là những hành động tiêu biểu của các công ty trong những năm đầu thập kỉ. Những năm giữa và cuối thập niên 90 là khoảng thời gian của sự lạc quan và mục tiêu đổi mới đối với các công ty và nhân viên của họ.

Các nhà lịch sử kinh doanh sẽ kinh ngạc rằng cải thiện giá trị khách hàng qua năm tháng, một ý tưởng đơn giản, lại có nhiều tác dụng sâu sắc như vậy. Còn khách hàng? Họ rất thích điều đó (và mong muốn hơn thế nữa).

ThuvienOnline

# PHƯƠNG THỨC DẪN ĐẦU THỊ TRƯỜNG

MICHAEL TREACY & FRED WIERSEMA

*Lê Hồng Dung dịch*

*Chịu trách nhiệm xuất bản:*

Ts. Quách Thu Nguyệt

*Biên tập:*

Thành Nam

*Bìa:*

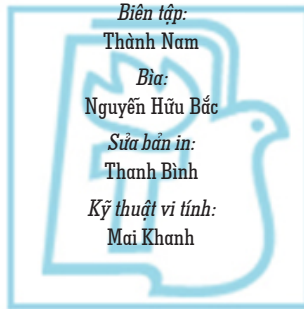
Nguyễn Hữu Bắc

*Sửa bản in:*

Thanh Bình

*Kỹ thuật vi tính:*

Mai Khanh



## NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

161B Lý Chính Thắng - Quận 3 - Thành phố Hồ Chí Minh

ĐT: 9316289 - 9316211 - 8465595 - 8465596 - 9350973

Fax: 84.8.8437450 - E-mail: [nxbtre@hcm.vnn.vn](mailto:nxbtre@hcm.vnn.vn)

Website: <http://www.nxbtre.com.vn>

## CHI NHÁNH NHÀ XUẤT BẢN TRẺ TẠI HÀ NỘI

20 ngõ 91, Nguyễn Chí Thanh, Quận Đống Đa - Hà Nội

ĐT & Fax: (04) 7734544

E-mail: [vanphongnxbtre@hn.vnn.vn](mailto:vanphongnxbtre@hn.vnn.vn)