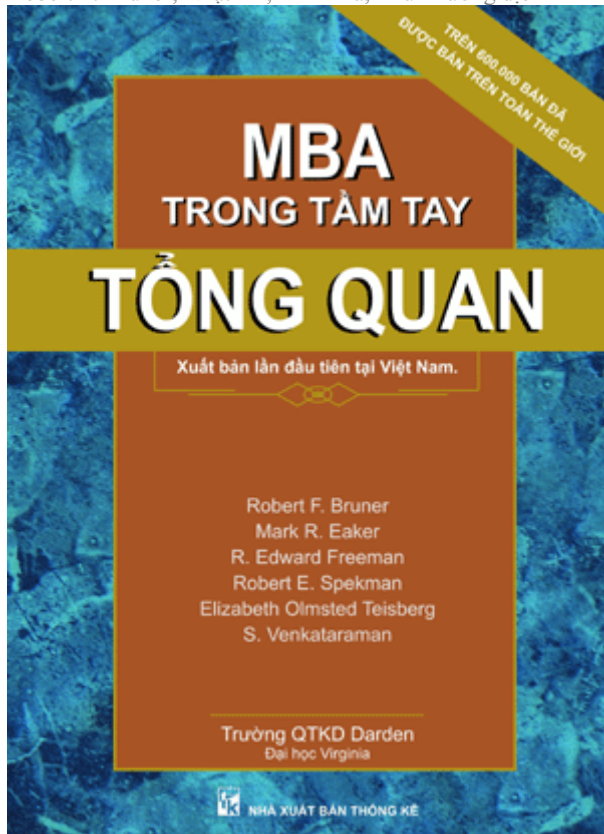


MBA trong tầm tay - Tổng quan (Phần Một)

Robert F. Bruner; Nhật An, Minh Hà, Thu Phương dịch



Andrea đang đàm phán một hợp đồng khó khăn với một nhà cung cấp. Nhà cung cấp này chịu trách nhiệm về một thành phần sản xuất quan trọng cho công ty của Andrea và đang gặp khó khăn trong vấn đề thỏa thuận các điều khoản, điều kiện và giá cả. Sau một ngày đàm phán căng thẳng trong phòng hội thảo tại một khách sạn, phía nhà cung cấp vẫn chưa đi đến thỏa thuận. Sau khi khách ra về, Andrea đã nhận thấy có một tập tài liệu để dưới bàn. Cô cầm lên, liếc nhìn vào trong và ngay lập tức nhận ra rằng nó chứa đựng những thông tin rất quan trọng về giá cả của nhà cung cấp. Vậy cô nên làm gì? Cô có nên đọc tập tài liệu đó không?

Đạo đức kinh doanh

Có phải Andrea có vấn đề về đạo đức? Giả sử đó không phải là vấn đề cấp bách nhưng Andrea có thể có tiềm năng ảnh hưởng tới người khác. Một ai đó có thể cảnh báo Andrea để cô cần nhìn nhận vấn đề này theo khía cạnh đạo đức.

Trước hết, có thể khẳng định rằng tập tài liệu này không phải thuộc quyền sở hữu của Andrea, vì vậy cô không nên đọc hay sử dụng nó với bất cứ mục đích gì. Giả sử Andrea đã tìm thấy một chiếc ví thay vì một tập tài liệu dưới bàn thì về mặt đạo

đức cô nên trả lại cái ví đó mà không sử dụng cho lợi ích cá nhân của mình. Nhưng trường hợp tập tài liệu lại là vấn đề đạo đức bởi vì nó chứa đựng những quyết định về quyền sử dụng hợp pháp tài sản cá nhân. Liệu Andrea có quyền sử dụng tài sản của người khác mà không được sự cho phép của họ hay không?

Một sự tranh cãi khác là về sự công bằng. Đặt vào vị trí của Andrea, cô có thể tận dụng lợi thế của mình và đọc những thông tin này. Cô có thể biết được một điều gì đó mà đối tác không muốn cho cô biết và cô không thể có quyền với nguồn kiến thức đó. Andrea không thể đàm phán từ khía cạnh của một cuộc chơi, như vậy là không công bằng. Hãy nhìn nhận việc kinh doanh như một trò chơi với quy luật riêng của nó: “Trong tình yêu, chiến tranh và kinh doanh, tất cả đều công bằng”. Điều đó đưa ra gợi ý rằng, trong một cuộc đàm phán, bạn có thể sử dụng bất kỳ thủ đoạn nào có thể - từ việc lừa gạt đến việc lấy được thông tin một cách bất chính. Thậm chí trong trường hợp của Andrea, cô vẫn có vấn đề đạo đức về sự công bằng. Sự khác nhau

trong hai cách giải thích này không phải là việc thiếu đi một vấn đề đạo đức trong một mà là sự bất đồng quan điểm về định nghĩa *sự công bằng*.

Sự tranh cãi thứ ba liên quan đến hậu quả những hành động của Andrea. Liệu có khẳng định được mối quan hệ với nhà cung cấp? Liệu những người khác có nghĩ Andrea là một người phụ nữ tốt? Liệu việc sử dụng những thông tin này sẽ dẫn đến kết quả tốt hơn hay tồi tệ hơn cho công ty của Andrea? Hay cho công ty cung cấp? Andrea có vấn đề về đạo đức bởi những hậu quả có thể xảy ra.

Mỗi cuộc tranh luận trên giúp chúng ta xác định những vấn đề liên quan đến đạo đức. Những vấn đề đạo đức luôn luôn liên quan đến (1) quyền và nghĩa vụ, (2) những nguyên tắc như sự công bằng, hoặc (3) lợi và hại. Đạo đức liên quan đến việc làm thế nào chúng ta phải sống cuộc sống của chúng ta và những hành động của chúng ta ảnh hưởng đến người khác như thế nào. Chúng ta luôn có một sự lựa chọn khi bước vào một cuộc hội thoại - sự lựa chọn đó là sự mãnh liệt và sự ép buộc. Tuy nhiên, chúng ta có thể nghĩ đến đạo đức như sự thay thế cho lý do bạo lực khi chúng ta cố gắng để tìm ra cách làm thế nào để có thể tồn tại và phát triển mặc cho những khó khăn mà chúng ta gặp phải.

Những vấn đề đạo đức luôn có hai mức độ. Đầu tiên là mức độ cá nhân và ví dụ của chúng tôi về tập tài liệu là một minh họa rõ ràng. Andrea phải tìm ra những gì mà cô cho là đúng để làm, cái gì phù hợp với cách cô đang cố gắng sống với những nguyên tắc cũng như giá trị của riêng bản thân. Tuy nhiên, đạo đức không kết thúc ở đây. Bởi vì những người khác bị ảnh hưởng bởi quyết định của Andrea, sự thích thú của riêng họ thực sự là cách họ đang cố gắng để sống cuộc sống của mình, cũng rất quan trọng. Những vấn đề đạo đức hầu hết luôn xuất hiện đồng thời ở mức độ cá nhân và giữa cá nhân với nhau (hoặc với xã hội).

Sẽ là sai lầm để nghĩ rằng đạo đức chỉ là vấn đề của cá nhân. Một bài kiểm tra chuẩn, “Ồ, tôi phải sống với chính tôi nếu tôi làm như vậy”, là một sự khởi đầu tốt nhưng sai lầm của bài kiểm tra này là người khác cũng phải sống với bạn. Thành thật với những đức tin của chính bạn - trở nên đáng tin cậy - là một điểm khởi đầu tốt cho một cuộc hội thoại với người khác, nhưng nó chỉ là điểm khởi đầu.

Quan điểm mỗi người là trọng tài duy nhất quyết định đúng hay sai được gọi là *thuyết đạo đức tương đối*, và nó ngăn chặn chúng ta khỏi việc tranh luận với nhau. Chúng ta sẽ không cần phải tranh luận về đạo đức nếu như chỉ có duy nhất một tiêu chuẩn cho sự chính xác của hành động đó là đức tin cá nhân. Chúng ta chỉ cần kiểm tra xem liệu người đó có hành động theo đúng đức tin của anh ta hay cô ta không. Hơn thế nữa, nếu một người hoặc một nhóm người đang cố gắng giải quyết một vấn đề đạo đức khó khăn, thì việc đó chỉ lãng phí thời gian, bởi thực chất chỉ cần xem vấn đề đó có chính xác hay không theo thuyết đạo đức tương đối, có thể nó chỉ là niềm tin cá nhân.

Chẳng cần phải nói thì thuyết đạo đức tương đối là một quan điểm hoàn toàn thiếu tin tưởng, nhưng nó cũng chứa đựng một chút ít sự thật. Quan trọng nhất vẫn là cá nhân đưa ra những quyết định về đạo đức. Cá nhân là trọng tâm của quyết định. Trong nền văn hóa theo chủ nghĩa cá nhân, nó có thể là tất yếu để một cá nhân có quyền tự trị. Cũng trong chủ nghĩa cá nhân, quan điểm về những cá nhân biết rõ nhất về những sở thích của họ và nên được tự do theo đuổi chúng là khác so với chủ nghĩa tương đối. Bạn có thể dễ dàng nghĩ tới những quy tắc đạo đức được đồng ý bởi những cá nhân để che dấu cái cách họ theo đuổi những sở thích của mình.

Hầu như tất cả các vấn đề cơ bản mà các nhà quản lý phải đối mặt đều có thành tố đạo đức. Tuy nhiên, để đọc một ấn phẩm về kinh doanh hay để kiểm tra những quyển sách về kinh doanh, bạn có thể nghĩ rằng những vấn đề đạo đức là ngoại lệ hơn là quy tắc.

Hãy nói với một ai đó rằng bạn lo lắng về đạo đức kinh doanh và bạn sẽ rất có thể không nhận được phản ứng giống như “Tôi không biết kinh doanh có những gì” hay “nó không phải nghịch lý như một người khổng lồ có tâm vóc nhỏ bé đấy chứ?” Quan điểm chung của chúng ta về kinh doanh rút ra từ niềm tin rằng kinh doanh và đạo đức vì một lý do gì đó mà tách biệt nhau - những nhà quản lý có thể nghĩ về kinh doanh mà không cần nghĩ đến đạo đức hay ngược lại. Sự tách biệt này dẫn đến một xu hướng hết sức tự nhiên cho chúng ta để nghĩ tới kinh doanh như một điều gì đó đáng khả nghi về mặt đạo đức và đưa cọt với đạo đức kinh doanh. Tuy nhiên, nếu những vấn đề đưa ra tranh luận trong cuốn sách này là chính xác rằng kinh doanh là một thể chế có ưu thế vượt trội trong việc tạo nên giá trị trong thế giới ngày nay - kinh doanh phải là một phần, một mảnh đất tốt nhất trong đó con người có thể sống. Chúng ta phải kết hợp kinh doanh và đạo đức theo một cách rất cơ bản.

Không thể xác định được làm thế nào mà kinh doanh tách biệt khỏi đạo đức trong lịch sử. Quay trở lại với Adam Smith, chúng ta sẽ nhận thấy không có sự tách biệt này. Hơn thế nữa, trong cuốn sách nổi tiếng của ông về thương mại và chủ nghĩa tư bản, *The Wealth of Nations (Của cải của các quốc gia)*, Adam Smith còn đã viết về *The Theory of Moral Sentiments (Học thuyết tình cảm đạo đức)*, một cuốn sách về nghĩa vụ đạo đức của chúng ta với người khác. Rõ ràng, Smith tin rằng kinh doanh và thương mại hoạt động hiệu quả cùng nhau chỉ khi mỗi cá nhân thực hiện nghiêm túc nghĩa vụ của họ, và cụ thể là cảm giác của họ về sự công bằng.

Những nhà tư bản trước đây ở Mỹ được biết đến như những ông trùm kinh doanh, đã tách biệt kinh doanh và đạo đức, nhưng lại thể hiện trách nhiệm của họ qua tinh thần bác ái, lòng từ thiện. Trong cuốn *The Gospel of Wealth (Cẩm nang bảo tồn của cải)*, Andrew Carnegie đã vạch ra hai nguyên tắc cho những nhà hoạt động kinh doanh. *Nguyên tắc từ thiện* gợi ý rằng, những người may mắn trong xã hội nên giúp đỡ những người kém may mắn hơn bằng cách đóng góp cho những tổ chức từ thiện. *Nguyên tắc quản lý*, từ Kinh thánh, đã nhìn nhận của cải như tài sản nắm giữ của họ được ủy thác cho xã hội, với nghĩa vụ sử dụng nó cho những mục đích xã hội chính đáng. Hoạt động dựa trên những nguyên tắc này, Carnegie và U. S. Steel đã tổ chức một chương trình hoạt động từ thiện xã hội. Thời gian trôi qua, các nguyên tắc này đã được chấp nhận rộng rãi với ý tưởng là quyền lực mang lại trách nhiệm để sử dụng nó cho một số điều thiện thông thường.

Một phiên bản hiện đại hơn từ hai nguyên tắc này được gọi là *nguyên tắc về trách nhiệm xã hội* – với quan điểm rằng, kinh doanh có nghĩa vụ hoạt động vì lợi ích của xã hội. Nguyên lý này được đưa ra để bảo chữa cho một số hoạt động kinh doanh, từ việc sử dụng những thủ đoạn, mưu mẹo đến việc thiết lập lại mối quan hệ láng giềng tới những đóng góp cho các nhân vật chính trị. Ý tưởng này chính là kinh doanh phải nhìn nhận bản thân nó như một công dân của cộng đồng, và cần làm những gì tốt nhất để cộng đồng trở thành một xã hội tốt đẹp hơn.

Nếu kinh doanh không hoạt động dựa trên trách nhiệm đối với xã hội, nhiều nhà quản lý nhận ra rằng chính phủ sẽ chính đốn và buộc họ phải hoạt động như vậy. Thực chất, theo cách giải thích của những bộ máy điều tiết khổng lồ tại các quốc gia trên thế giới thì kinh doanh đã từng thất bại trong việc hoạt động theo cách

hoàn thành trách nhiệm xã hội của nó.

Quan điểm đối lập chính về kinh doanh như một thực thể tồn tại có trách nhiệm về mặt xã hội được phổ biến bởi nhà kinh tế học Milton Friedman người Chicago, người luôn luôn ủng hộ quan điểm chỉ có sự ràng buộc đạo đức trong hoạt động kinh doanh mới tối đa hóa được nguồn lợi nhuận. Điều này thỉnh thoảng được hiểu rằng chủ nghĩa tư bản là một hệ thống “cái gì cũng được” mà không cần đến đạo đức và nhân văn. Những điều Friedman nói thực sự có khác chút ít.

Friedman nhận ra rằng, kinh doanh tạo của cải và phân bổ nguồn của cải đó trong xã hội. Ông cũng gợi ý rằng, trong phạm vi các quy tắc và ép buộc nhất định, hệ thống của chủ nghĩa tư bản cổ đông có thể tạo ra của cải và phân bổ nguồn của cải một cách hiệu quả như vậy chỉ khi những nhà quản lý tập trung vào nhiệm vụ quản lý – quản lý hoạt động kinh doanh một cách hiệu quả. Tất nhiên, cũng như Adam Smith, Friedman hiểu rằng, triết lý “cái gì cũng được” không thể có hiệu lực, và ông tin rằng, nguồn lợi nhuận thu được có thể là tối đa trong sự ép buộc của luật pháp và văn hóa đạo đức. Nói cụ thể, Friedman nhận thấy rằng nếu con người không nói đúng sự thật, và nếu họ cố gắng lừa dối người khác về những thuộc tính của sản phẩm và dịch vụ, thì việc kinh doanh có thể không diễn ra tốt đẹp. Chủ nghĩa tư bản như một hệ thống “cái gì cũng được” không phải là quan điểm của Friedman và cũng chẳng phải một quan điểm lô gíc hay hợp lý nào.

Trong khi có hàng trăm bài báo được viết ra để phản đối quan điểm của Friedman thì gợi ý tốt nhất là nên nghĩ một cách sâu sắc về vấn đề đạo đức trong kinh doanh. Có những cách thức gì để hiểu về các quy tắc và thói quen đạo đức? Làm thế nào chúng ta có thể cùng phân tích đạo đức và kinh doanh? Nói tóm lại, chúng ta cần kiểm tra một cách nghiêm túc những công cụ mà chúng ta có để lập luận vấn đề đạo đức.

CÔNG CỤ CHO NHỮNG LẬP LUẬN ĐẠO ĐỨC

Ngôn ngữ của đạo đức rất đa dạng. Chúng ta vẫn dạy những đứa trẻ về những giá trị, quyền hạn, nghĩa vụ, nguyên lý và không có lý do gì để tin rằng những quá trình này không liên quan tới đời sống kinh doanh.

Các giá trị

Những suy nghĩ của chúng ta về các vấn đề đạo đức trong kinh doanh được dựa trên *những giá trị*. Giá trị tượng trưng cho những khát vọng của chúng ta và hoặc có thể tốt cho chính nó, *giá trị thực chất*, hoặc có thể là một phương tiện để đạt được những mục đích khác, *giá trị công cụ*. Các giá trị được coi như lý do và căn nguyên của nhiều hành động của chúng ta. Điều này tương đối quan trọng để biết được liệu giá trị đó có phải là thực chất và có đáng để theo đuổi vì quyền lợi của nó hay nó là giá trị công cụ và rất dễ có thể dẫn tới hoặc trở thành một dụng cụ chỉ ra một điều gì đó quan trọng hơn.

Một vài nhà tư tưởng kinh doanh (ví dụ Peter Drucker) đã tranh luận rằng, sai lầm mà các nhà quản lý thường mắc phải là họ cho rằng lợi nhuận chính là giá trị thực chất để theo đuổi. Drucker đã gợi ý rằng, các tổ chức càng quan tâm nhiều hơn khi lợi nhuận được coi như là giá trị công cụ, theo đuổi vì quyền lợi của những giá trị khác.

Một cuốn sách gần đây của Jim Collins và Jerry Porras cũng cố thêm ý tưởng của Drucker. Các tác giả đã

nhận thấy rằng, những công ty lớn đã được xây dựng để trường tồn do họ luôn đặt mục tiêu quan trọng của họ lên trên lợi nhuận. Lời khuyên của họ chính là hãy tập trung vào mục tiêu chứ không phải lợi nhuận.

Merck and Company, một công ty dược phẩm Mỹ là một ví dụ điển hình. Trước hết, Merck là đơn vị có truyền thống về lợi nhuận trong nhiều năm. Nhưng lợi nhuận chỉ là giá trị công cụ. Với Merck, giá trị thực chất là giúp đỡ những người bệnh. Theo như George Merck thì “Chúng ta cố gắng không bao giờ quên rằng, thuốc men là giành cho con người chứ không phải là vì lợi nhuận. Lợi nhuận sẽ đến sau đó và nếu ghi nhớ điều này, chúng ta sẽ không bao giờ thất bại. Càng ghi nhớ tốt bao nhiêu, chúng ta càng quy mô bấy nhiêu.” Việc trở thành đơn vị có lợi nhuận cao cho phép Merck tiếp tục theo đuổi những điều khác, những giá trị quan trọng hơn.

Rõ ràng là mỗi cá nhân đều có giá trị riêng của mình và những giá trị đó quyết định đến hành vi ứng xử của họ. Không quá rõ để thấy rằng các công ty cũng có những giá trị riêng. Xét về bề ngoài thì đó là những giá trị liên quan đến kinh doanh như “dịch vụ chăm sóc khách hàng”, “chất lượng”, và “làm việc theo nhóm”, tuy nhiên, chúng thường bao gồm những giá trị đạo đức rõ ràng hơn như “sự tôn trọng” và “tính chính trực”.

Giá trị đóng vai trò quan trọng trong việc tranh luận về những vấn đề đạo đức trong kinh doanh. Giữa những giá trị cạnh tranh thường có sự mâu thuẫn. Ví dụ, nếu giá trị của một công ty là cả dịch vụ chăm sóc khách hàng lẫn sự tôn trọng thì các loại hành vi ứng xử nhất định được mong chờ từ các nhân viên nhằm đáp ứng yêu cầu về dịch vụ khách hàng. Nhiều công ty như Johnson & Johnson cố gắng lưu giữ những giá trị trong một câu hay một mã code. Minh họa 4.1 là những câu về giá trị công ty của Johnson & Johnson, hay còn gọi là *ương lĩnh*.

Giá trị có thể giúp một tổ chức và các thành viên của nó xác định xem điều gì là quan trọng trong tổ chức. Giá trị mang đến những câu hỏi quan trọng và thú vị đồng thời biểu lộ những thỏa hiệp khó. Sẽ là sai lầm khi nhìn nhận những lời tuyên bố về giá trị của công ty như những câu nói ám áp và mờ nhạt một cách đơn thuần khiến mọi người cảm thấy tốt hơn. Hơn thế, chúng là những câu tuyên ngôn đại diện cho một tổ chức cũng như mục đích tồn tại cơ bản của nó.

Giá trị của công ty và giá trị cá nhân thường trái ngược nhau. Thậm chí, khi những tuyên bố về giá trị không mâu thuẫn nhau thì cách thể hiện hay cách hiểu của các ông chủ và người lao động cũng khác nhau rất nhiều. Nếu những tuyên bố về giá trị là hiệu quả trong việc khuyến khích người lao động phấn đấu vì mục tiêu của tổ chức thì sau đó phải có những phương tiện để chất vấn giá trị và quan trọng hơn để chất vấn các quá trình, các hệ thống và những hành vi ứng xử đi cùng với những giá trị đó.

Quyền hạn, Nghĩa vụ và Trách nhiệm

Giá trị là cơ sở nền tảng mà từ đó các ý niệm hay tiêu chuẩn đạo đức khác dựa vào để có thể được ứng dụng. Một số giá trị thật sự quan trọng và có sức ảnh hưởng đến nỗi chúng được chọn ra cho sự đánh giá đặc biệt cao trong dạng thức của quyền hạn. Do đánh giá tự do và sự tự quản quá cao nên chúng ta định nghĩa *quyền hạn* như sự ảnh hưởng của sự tự quản, trong đó mọi người có thể hành động ngang bằng nhau. Mọi người đều có quyền tự do ngôn luận nhưng không nhiều. Quyền được sống, quyền tự do và quyền mưu cầu hạnh

phúc là phạm trù mở rộng của những hành động có thể chấp nhận được. Tuy nhiên, hiếm có quyền hạn nào là tuyệt đối. Phạm vi quyền hạn cá nhân của mỗi người bị giới hạn bởi quyền hạn của người khác. Hay như người ta vẫn nói rằng: tôi có quyền xoay quả đấm của mình kết thúc ngay tại đầu mũi bạn.

Trong khi quyền hạn được đề cập đến rất nhiều trong xã hội thì một khái niệm liên quan lại ít được nói đến, đó chính là *nghĩa vụ*. Nghĩa vụ là những bổn phận mà chúng ta phải chấp nhận để thực hiện những bước đặc trưng, hoặc để cố gắng không thực hiện những bước đặc trưng, những điều liên quan đến quyền hạn của người khác. Ví dụ, nếu Jack có quyền hạn là không bị giết thì mọi người có nghĩa vụ tương ứng là không được giết Jack. Nếu Jack có quyền sống bằng tiền lương vừa đủ của mình, thì một ai đó (chính phủ, cộng đồng hay một công ty) buộc phải có nghĩa vụ cung cấp hay đảm bảo khoản lương đó cho anh ta. Quyền hạn mà không gắn liền với nghĩa vụ thì không có lợi ích gì còn nghĩa vụ không đi liền với quyền hạn thì không đáng để quan tâm.

Một ý tưởng thứ ba gắn liền với những khái niệm trừu tượng này là *trách nhiệm*. Trách nhiệm là một loạt những hành vi ứng xử mà chúng ta nên thực hiện nếu trong một hệ thống mà quyền và nghĩa vụ được thực hiện nghiêm túc. Ví dụ, trong khi Jack có quyền tự do ngôn luận thì đó có thể là không thông thái và thiếu trách nhiệm nếu anh ta sử dụng quyền đó và gây hại cho những người khác. Thực sự, nếu Jack và những người khác làm như vậy thì nó có thể làm hủy hoại đi bản chất tự nhiên của xã hội dân quyền, nơi luôn đề cao quyền hạn của mỗi người. Theo nghĩa này thì nghĩa vụ bao gồm việc áp dụng đúng đắn quyền hạn.

Quyền hạn, nghĩa vụ và trách nhiệm đóng vai trò quan trọng trong việc phân tích những vấn đề đạo đức trong kinh doanh. Khách hàng có quyền gì để so sánh hiệu suất và tính an toàn của sản phẩm? Công ty có nghĩa vụ gì đối với nhân viên? Nhân viên có quyền gì xét về khía cạnh tự do chính trị cơ bản? Một công ty có trách nhiệm sẽ là một công ty như thế nào? Thế nào là một nhà quản lý có trách nhiệm và một nhân viên có trách nhiệm?

Hậu quả

Một trong những khái niệm quan trọng trong đạo đức, khá quen thuộc với tất cả những mô hình phân tích kinh doanh: mọi hành động đều có hậu quả. Hầu hết những mô hình và nguyên lý kinh doanh đều giả định rằng, tất cả hậu quả của các quyết định kinh doanh đều có thể được đo lường xét về khía cạnh kinh tế hoặc được định lượng, hay ít nhất được xác định đủ chi tiết để cho phép phân tích mối quan hệ vốn-lãi. Với những vấn đề đạo đức, hậu quả không đơn giản như vậy.

Thử xem xét một vấn đề như *giao dịch nội gián* - mua và bán chứng khoán dựa trên nền tảng của những thông tin hữu hình không chính thức - một việc làm phạm pháp tại Mỹ. Quyết định để mua hay bán dựa trên những thông tin như vậy rõ ràng là có lợi và hại trong một khía cạnh nhất định nào đó. Người nội gián được lợi về chi phí nhưng lại có hại cho người thực hiện giao dịch. Tuy nhiên, ở đây có những hậu quả rất tinh vi. Nếu giao dịch nội bộ trở nên thịnh hành, niềm tin của mọi người vào thị trường sau đó có thể bị hủy hoại. Thật không rõ ràng để đánh giá những hậu quả này xét theo khía cạnh kinh tế, tuy nhiên, điều này cần phải được quan tâm trong việc phân tích đạo đức của hình thức giao dịch nội gián.

Các vấn đề đạo đức kinh doanh thường tập trung vào những thiệt hại mà hoạt động kinh doanh tạo ra. Thông

thường, các lợi ích luôn bị phớt lờ. Chúng ta có thể tranh luận rằng, kinh doanh như một tổ chức tạo ra nhiều điều tốt đẹp. Công nghệ máy tính, các phương thuốc kéo dài cuộc sống, và các hệ thống phổ biến tri thức là một trong không ít những thành tựu mà kinh doanh mang lại làm cho cuộc sống của chúng ta trở nên tốt đẹp hơn. Nếu cứ trói buộc việc kinh doanh với những thiệt hại mà nó tạo ra thì chúng ta cũng nên tin vào những điều tốt đẹp nó mang lại. Hiểu những bất lợi cũng như những lợi ích mà việc kinh doanh mang lại thực sự là quan trọng để chúng ta có thể cân bằng quan điểm đạo đức kinh doanh.

(Còn nữa)

Trích từ **MBA trong tầm tay - Tổng quan**

Tác giả: Robert F. Bruner và các cộng sự

Người dịch: Nhật An, Minh Hà, Thu Phương

NXB Thống kê, 2008

Số trang 396, khổ 19x27

Bản dịch tiếng Việt do Công ty cổ phần Tinh Văn thực hiện theo hợp đồng chuyển nhượng bản quyền với John Wiley & Sons, Hoa Kỳ.

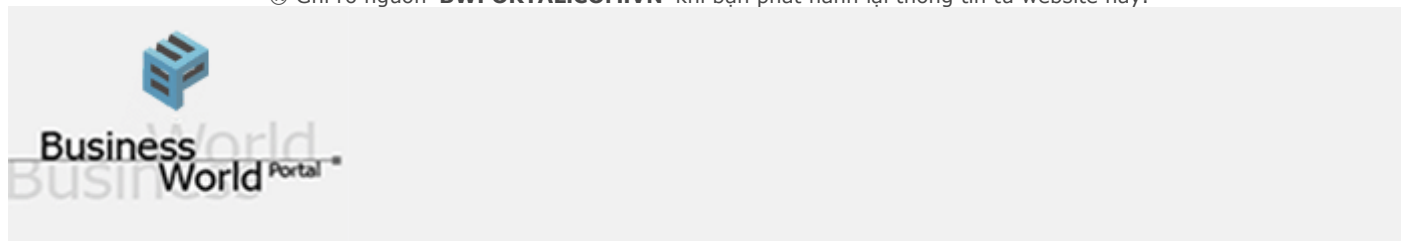
© Copyright 2004-2007 **BWPORTAL.COM.VN**, all rights reserved.

Cơ quan chủ quản: Công Ty Cổ Phần Tinh Văn - **Địa chỉ:** 22 Trương Quyền, P6, Q.3, TP. HCM.

ĐT: (084-8) 8202 831; **Fax:** (084-8) 8 202 826 ;

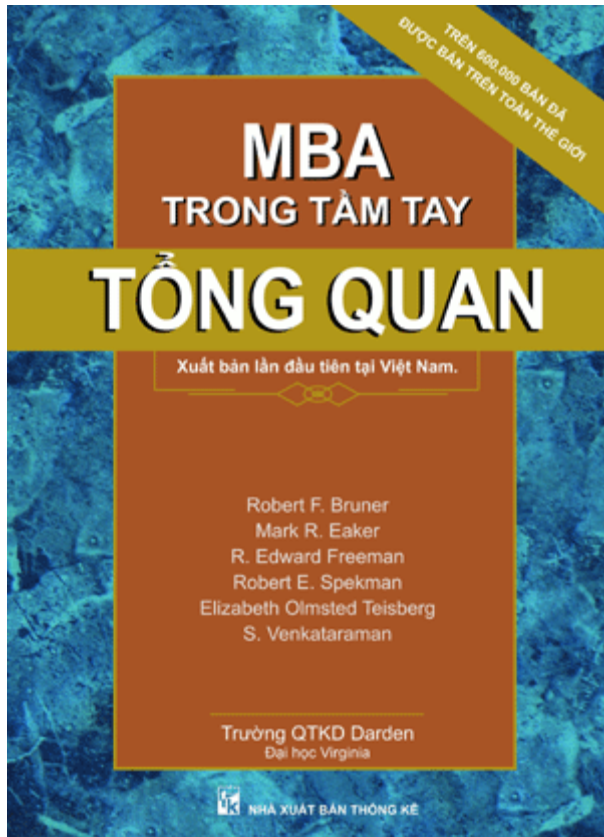
Giấy phép số: 109/GP-BC, cấp ngày: 22/03/2007; Chịu trách nhiệm: Bà Nguyễn Thu An

® Ghi rõ nguồn '**BWPORTAL.COM.VN**' khi bạn phát hành lại thông tin từ website này.



MBA trong tầm tay - Tổng quan (Phần Hai)

Robert F. Bruner; Nhật An, Minh Hà, Thu Phương dịch



Chuyên gia về đạo đức học Thomas Donaldson đã đưa ra gợi ý về một phương pháp để giải quyết những vấn đề này. Giả sử trong trường hợp của việc hối lộ nhỏ nhất là không được phép thực hiện tại nước sở tại nhưng lại có thể ở nước chủ nhà (nước nhận đầu tư), Donaldson khuyến cáo các nhà quản lý nên đặt ra hai câu hỏi. Thứ nhất, điều kiện cần thiết cho hoạt động kinh doanh tại nước chủ nhà có đang tham gia vào thực tiễn việc này không? Nếu không thì ngay sau đó công ty nên tham gia vào; và sau đó nó sẽ không được phép diễn ra tại nước sở tại, công ty đã có lý do chính đáng để không tham gia vào. Thứ hai, liệu việc này có xâm phạm bất cứ nhân quyền quan trọng nào được xác định bởi các hiệp ước quốc tế mà cả nước sở tại và nước chủ nhà đều phải cam kết hay không? Thậm chí trong một số trường hợp cần thiết phải làm như vậy thì các công ty cũng không nên xâm phạm nhân quyền. Chúng ta phải công nhận rằng, một số sự chi trả là cần thiết cho các nhà cầm quyền để xúc tiến một số công việc là cần thiết tại một số quốc gia và không làm tổn hại đến nhân quyền. Donaldson có thể nhận ra một trường hợp như vậy từ việc tham gia vào điều kiện làm việc không an toàn và có thể thực sự xâm phạm tới quyền cơ bản của con người.

Nguyên lý và quy tắc

Qua thời gian, chúng ta đã phát triển được một số điều khái quát từ việc đánh giá những điều chúng ta làm là đúng hay sai. Những khái quát này được dựa trên giá trị và bổn phận của chúng ta về quyền hạn và nghĩa vụ được thực hiện và những kinh nghiệm của chúng ta về hậu quả mong đợi hay phòng tránh. Chúng ta thu tóm những khái quát này dưới dạng thức những nguyên lý và quy tắc.

Đối với hầu hết những vấn đề về đạo đức, chúng ta đặt ra một loạt những nguyên lý và quy tắc được đa số tán đồng. *Đạo đức thông thường* là một hệ thống những quy tắc quyết định cách sống của chúng ta. Giữ lời hứa, giúp đỡ lẫn nhau, tôn trọng người khác, tôn trọng của cải và nhiều hơn thế nữa luôn là những nguyên lý không thể thay đổi, bao quát tất cả những hoạt động hàng ngày của chúng ta. Chúng ta được học những đạo lý này từ khi còn nhỏ và phát huy chúng trong hầu hết những tình huống xã hội.

Kinh doanh ở đây không phải là trường hợp ngoại lệ. Những người kinh doanh giữ lời hứa, đối xử với người khác bằng sự tôn trọng, chân thật và giúp đỡ người khác khi họ có thể làm như vậy với chi phí không đáng kể. Hơn thế nữa, khi thấy một ai đó không sống theo những nguyên tắc phổ thông đó, chúng ta sẽ đặt câu hỏi về nhân cách của anh ta hay cô ta. Nhà tư vấn kinh doanh Stephen Covey gần đây cũng đã gợi ý rằng, chúng ta xem xét quan điểm về thuật lãnh đạo bằng cách sống theo đạo lý và tán thành những điều tương tự đối với người khác.

Tuy nhiên, một số tình trạng khó xử về đạo đức nảy sinh trong một vài trường hợp. Thứ nhất, công nghệ mới

khiến chúng ta không thể chắc chắn về việc làm thế nào để một nguyên tắc được ứng dụng. Ví dụ, chúng ta có quyền được riêng tư và nghĩa vụ tương ứng nhằm thể hiện sự tôn trọng quyền riêng tư của người khác và chúng ta phải tuân theo nguyên tắc “nếu không phải trong trường hợp khẩn cấp, bạn không nên can thiệp vào chuyện riêng tư của người khác.” (Mệnh đề “nếu không” bao gồm những trường hợp bạn có thể cứu một ai đó bằng cách can thiệp vào). Thông thường, chúng ta đồng ý rằng, thư từ cá nhân hay tài liệu và nhiều thứ khác được coi là những chuyện riêng tư của mỗi người. Tuy nhiên, công nghệ máy tính mới có thể thay đổi quan niệm này. Thư điện tử, hộp thư thoại, tài liệu điện tử, Lotus Notes và trang web có thể buộc chúng ta phải suy nghĩ lại về khả năng ứng dụng nguyên tắc này. Một số vấn đề khó xử quan trọng chắc chắn sẽ xảy ra.

Các nguyên tắc có thể bị nghi ngờ khi chúng ta bắt gặp một xã hội hay một nền văn hóa thực hiện mọi việc một cách khác biệt hoặc nó vẫn áp dụng những nguyên tắc như vậy nhưng theo những cách khác nhau. Ví dụ, trong nhiều nền văn hóa, nguyên lý về quyền tự do xuất bản không được áp dụng một cách rộng rãi như ở Mỹ. Chúng ta cần thảo luận và tranh cãi nhiều hơn để tìm ra cách làm thế nào mà những nguyên tắc của chúng ta có thể hay không thể áp dụng vào những tình huống như vậy.

Một thách thức thứ ba với những nguyên tắc và đạo đức thông thường có thể bắt nguồn từ những nhóm mới đang được giao quyền hành trong xã hội. Thực chất trong thế giới kinh doanh ngày nay, quyền hành được giao cho nhiều phụ nữ cũng như tộc người thiểu số tại những nơi làm việc buộc chúng ta phải suy nghĩ lại về những khuynh hướng có thể xảy ra trong môi trường công việc. Ý tưởng kính trọng có thể được hiểu khác theo vai trò của giới tính. Chúng ta không cần những nguyên tắc mới, nhưng chúng ta cần những tranh luận mới về cách hiểu cũng như khả năng ứng dụng của chúng.

Những trường hợp tương tự

Khi đối mặt với tình thế khó xử về mặt đạo đức, trong đó những nguyên tắc mâu thuẫn nhau nhưng không có những hậu quả xác định, giá trị và quyền hạn ở đó không thực sự giúp chúng ta tìm ra câu trả lời, chúng ta cần đến những trường hợp tương tự. Chúng ta cần tìm kiếm những trường hợp mà chúng ta đã biết đến và để lập luận suy đoán từ những trường hợp đó tới trường hợp tương tự nhưng không rõ ràng.

Hãy xem xét trường hợp của H.B. Fuller Company, nhà sản xuất keo dán mang nhãn hiệu Resistol. Keo dán này đang bị lạm dụng bởi những đứa trẻ ở Honduras, những kẻ được gọi là Resistoleros. Một trường hợp tương tự có thể là một ai đó đang lái xe trong khi say xỉn. Chiếc xe đang bị sử dụng không theo đúng cách của nó và nếu có vụ đâm xe nào xảy ra thì chúng ta không thể đổ lỗi cho nhà sản xuất được. Ở một khía cạnh khác, chúng ta xem xét phản ứng của Johnson & Johnson đối với cuộc khủng hoảng thuốc Tylenol, trong đó rất nhiều người đã thiệt mạng do sản phẩm bị giả mạo. Mặc dù J&J không có lỗi, nhưng doanh nghiệp cũng đã rút sản phẩm ra khỏi thị trường. H.B. Fuller đã cân nhắc những trường hợp tương tự vậy để tìm ra một đường lối phù hợp với những giá trị công ty và những kì vọng đạo đức tại cả Honduras và Mỹ. Trên thực tế, công ty đã tiến hành một chương trình giáo dục và dịch vụ xã hội mở rộng nhằm cố gắng giúp đỡ những người đã bị tác động và ngăn chặn việc sử dụng nhầm những sản phẩm đó. Thực chất phương pháp này đã chỉ ra chính xác và rõ ràng bản thân sản phẩm theo cách nó đang tiếp diễn.

MỘT PHƯƠNG PHÁP TÌM HIỂU CHỦ NGHĨA TƯ BẢN XÉT VỀ KHÍA CẠNH ĐẠO ĐỨC

Một cách để kết nối kinh doanh và đạo đức là bắt đầu tìm hiểu xem những việc kinh doanh đó có thể ảnh hưởng nhiều hơn tới các cổ đông hay không. Thực tế thì khách hàng, nhà cung cấp, nhân viên, cộng đồng và các cổ đông đều bị ảnh hưởng bởi hoạt động kinh doanh theo nhiều cách. Các nhóm này được biết đến như những cá nhân hay tập thể có quyền lợi trực tiếp đến việc kinh doanh (stakeholder) trong doanh nghiệp. Thuật ngữ này cố gắng nêu ra chính xác những người bị ảnh hưởng bởi kinh doanh và để vạch ra những mối quan hệ bao gồm giá trị tạo ra doanh nghiệp.

Khái niệm “stakeholder” được phát triển trong những năm 1960 qua công việc của những nhà lý luận quản lý Eric Rhenman, Igor Ansoff, Russell Ackoff cùng các sinh viên của họ. Ý tưởng được kết nối với truyền thống lâu đời, nhìn nhận việc kinh doanh như một phần không thể thiếu của xã hội hơn là hoàn toàn như một cơ quan kinh tế riêng rẽ về bản chất. Việc xác định và phân tích các cá nhân hay tập thể có quyền lợi trực tiếp đến việc kinh doanh là cách đơn giản truyền thống để hiểu sự tồn tại của các cử tri trong tập đoàn. Sự hiểu biết sâu sắc chính là các thành viên ban quản trị phải có mối quan tâm chiến lược tới các nhóm đóng vai trò quan trọng đối với thành công của tập đoàn.

Như đã đề cập trước đó, gần đây chúng ta đang chứng kiến sự nổ trỗi của những biến động mạnh mẽ liên quan đến đạo đức kinh doanh. Rất nhiều hành động liên quan đến đạo đức kinh doanh như sự cố tràn dầu, những vụ xì căng đan tài chính, sự cấu kết thông đồng giữa doanh nghiệp với chính phủ và những trường hợp nổi tiếng đáng báo động. Tuy nhiên, một số ít các nhà tư tưởng bắt đầu đặt câu hỏi về mục đích của các tập đoàn. Công ty nên phụng sự những người cùng chia sẻ cổ phần hay những người bị ảnh hưởng bởi những hành động của nó? Sự lựa chọn là không gì cả: các công ty có thể làm để phục vụ các cá nhân hay tập thể có quyền lợi trực tiếp đến việc kinh doanh hoặc các cổ đông.

Hầu hết những nhà quản lý cấp cao chín chắn đều biết rằng sự lựa chọn giữa các cổ đông và các cá nhân hay tập thể có quyền lợi trực tiếp đến việc kinh doanh không phải là vấn đề. Các công ty cần phải tạo lợi nhuận ở mức độ được xác định bởi thị trường vốn toàn cầu. Các chuyên gia điều hành không còn phớt lờ sự thật rằng dòng vốn lưu chuyển tự do qua biên giới và tỷ lệ lợi nhuận đó rắc rối, phức tạp hơn là nó được chỉ ra bởi những tỉ lệ tài chính tổng hợp vượt rào nội tại và gián đồ lợi tức thu được từ đầu tư. Kinh doanh ngày nay thực sự là một vấn đề toàn cầu.

Hầu hết các chuyên gia điều hành thận trọng đều biết rằng những công ty lớn đều không được xây dựng nên bởi mối quan tâm ám ảnh đến giá trị cổ đông. Những công ty lớn phát triển một phần ngoài ý thức chia sẻ mục đích giữa những người làm thuê và sự quản lý. Mục đích này phải đủ quan trọng đối với mỗi cá nhân để mở rộng vốn của chính họ nhằm tạo ra và phân phối những sản phẩm và dịch vụ mà khách hàng luôn sẵn sàng chi trả để có được chúng. Chúng ta chỉ cần quay lại với sự uyên thâm của Peter Drucker và W. Edwards Deming để thấy được tầm quan trọng của ý nghĩa và mục đích cũng như sự tàn phá của nỗi sợ hãi và sự xa lánh, ghét bỏ trong cuộc sống doanh nghiệp.

Những nhà lý luận quản lý như Tom Peters, Charles Handy, Jim Collins và Jerry Poras đã đưa ra một loạt ví dụ chỉ ra cách làm thế nào mà nhân viên, khách hàng và các nhà cung cấp làm việc cùng với nhau để tạo ra một cái gì đó mà không ai trong số họ có thể thực hiện điều đó một mình. Và nguồn vốn là điều kiện cần thiết để duy trì quá trình tạo ra giá trị này. Từ Cadbury tới Volvo, Nordstrom hay Hewlett-Packard, tất cả đều không ngừng gắn kết với những mối quan hệ sâu sắc với các cá nhân hay tập thể có quyền lợi trực tiếp

đến việc kinh doanh.

Theo quan điểm này thì các quyền lợi của cổ đông và cá nhân hay tập thể có quyền lợi trực tiếp đến việc kinh doanh thường gắn kết với nhau hơn là mâu thuẫn, đối lập nhau. Cổ đông là nhóm cá nhân hay tập thể có quyền lợi trực tiếp đến việc kinh doanh quan trọng mà sự hỗ trợ của họ phải được duy trì theo cách đó: sự hỗ trợ của khách hàng, nhà cung cấp và nhân viên phải được thu lại. Vấn đề nằm ở việc cân bằng những mối quan tâm của các nhóm này chứ không phải thiên vị một nhóm nào và gây bất lợi cho những nhóm khác. Hơn thế nữa, trong một hệ thống chính trị tương đối tự do, khi các nhà điều hành phớt lờ lợi ích của một nhóm các cá nhân hay tập thể có quyền lợi trực tiếp đến việc kinh doanh thì những nhóm này sẽ sử dụng quy trình chính trị để buộc luật pháp bảo vệ chính họ. Bằng chứng là sự nổi trội của “quyền stakeholder” tại Mỹ dưới dạng thức là luật lao động, luật bảo vệ khách hàng, luật bảo vệ môi trường (cộng đồng), thậm chí là luật bảo vệ các cá nhân hay tập thể có quyền lợi trực tiếp đến việc kinh doanh.

Khá đơn giản để nói rằng, có nhiều cách để quản lý một công ty thành công. Các phong cách quản lý của Daimler Chrysler sẽ khác so với phong cách của Volvo. Những phương pháp của Procter & Gamble sẽ khác với các phương pháp của Unilever. Tuy nhiên, tất cả đều bao gồm trong nó mối quan hệ tương tác giữa người lao động – cả cấp quản lý hay không quản lý đều như nhau – với các cá nhân hay tập thể có quyền lợi trực tiếp đến việc kinh doanh quan trọng. Càng tham gia vào những quyết định có ảnh hưởng đến bản thân, các cá nhân hay tập thể có quyền lợi trực tiếp đến việc kinh doanh sẽ càng có khả năng lớn hơn để cam kết về tương lai của doanh nghiệp.

Đối lập với quan điểm chung về hoạt động kinh doanh là ý thức hệ kinh doanh truyền thống như chúng ta đã đề cập đến trước đó: tách kinh doanh ra khỏi khía cạnh đạo đức, cho rằng kinh doanh nằm ngoài phạm vi đạo đức, rằng đạo đức kinh doanh là một phép nghịch hợp, và kinh doanh chỉ làm theo những gì mà các cá nhân hay tập thể có quyền lợi trực tiếp đến việc kinh doanh yêu cầu. Theo triết lý cổ xưa này thì kinh doanh được nhìn nhận như một cuộc chiến tranh, những nhà cầm quyền như những chiến binh đơn độc trên trận đánh thị trường toàn cầu, và ở đó có những cuộc đọ sức với những đối thủ cạnh tranh. Theo sự tưởng tượng của các cổ đông thì kinh doanh như “chủ nghĩa tư bản thiếu thiện chí” dẫn tới những hiểu lầm và mất niềm tin cơ bản vào những quá trình sẽ làm cho công ty thành công. Chúng ta cần một câu chuyện mới- một câu chuyện nâng kinh doanh lên một mảnh đất đạo đức cao hơn- và một câu chuyện mang hương vị của lẽ thường và thực tế trong thế giới kinh doanh ngày nay.

Chủ nghĩa tư bản cá nhân hay tập thể có quyền lợi trực tiếp đến việc kinh doanh nói đúng ra là đã hình thành, và là một câu chuyện mới mà chúng ta cần biết đến. Chủ nghĩa này được dựa trên năm nguyên tắc (xem minh họa 4.2), mỗi nguyên lý đều thực sự quan trọng để nhớ nếu chúng ta muốn chủ nghĩa tư bản này sẽ phục vụ chúng ta trong thế kỷ 21.

Thứ nhất, *nguyên tắc về sự hợp tác của* cá nhân hay tập thể có quyền lợi trực tiếp đến việc kinh doanh chỉ ra rằng, giá trị được tạo ra bởi vì các cá nhân hay tập thể có quyền lợi trực tiếp đến việc kinh doanh cá thể cùng nhau thỏa mãn những nhu cầu và khát vọng của họ. Kinh doanh không phải là một trò chơi mà kết quả cuối cùng của nó chỉ là con số không. Chủ nghĩa tư bản hoạt động bởi vì các doanh nghiệp và những nhà quản lý cùng nhau giải quyết và duy trì mối quan hệ giữa khách hàng, nhà cung cấp, nhân viên, chuyên gia tài chính và cộng đồng. Sự hỗ trợ của mỗi nhóm đóng vai trò quan trọng với thành công của những nỗ lực, cố gắng.

Nó là phần tất yếu và quan trọng của hoạt động kinh doanh mà mọi nhà quản lý đều biết, nhưng sự tương trọng ưu việt của các cá nhân hay tập thể có quyền lợi trực tiếp đến việc kinh doanh nói với chúng ta rằng một số họ là quan trọng hơn những người khác. Cố gắng xây dựng một công ty lớn mà không có sự hỗ trợ của tất cả các stakeholder thì điều đó đơn giản là không thể.

Chính điều này mang đến cho chúng ta nguyên tắc thứ hai: *trách nhiệm của các cá nhân hay tập thể có quyền lợi trực tiếp đến việc kinh doanh*. Nếu một doanh nghiệp, một nhà quản lý hay một doanh nghiệp luôn có trách nhiệm với những ảnh hưởng do hoạt động của họ thì khách hàng, cộng đồng, nhà cung cấp, các chuyên gia tài chính và nhân viên cũng sẽ có trách nhiệm. Doanh nghiệp không phải là những người chịu trách nhiệm duy nhất trong thế giới ngày nay. Khách hàng có nghĩa vụ để sử dụng những sản phẩm khi họ có nhu cầu quan tâm, hay nó sẽ mang đến gánh nặng của trách nhiệm, khi họ không có nhu cầu. Những nhân viên có trách nhiệm hỗ trợ những người chủ của họ trong phạm vi có thể. Những nhà cung cấp có nghĩa vụ làm cho chuỗi cung cấp của họ hoạt động một cách chính xác và hiệu quả. Cổ đông có trách nhiệm bầu ra các giám đốc có trách nhiệm, người sẽ gánh vác nhiệm vụ quan trọng quản lý sự hoạt động của tập đoàn. Sự quan tâm gần đây tới sự bóc lột nhân công tàn tệ trong một thế giới đang phát triển đã làm dấy lên những vấn đề liên quan trách nhiệm của các công ty về những hành động của các nhà thầu phụ.

Thứ ba, *nguyên tắc về sự phức tạp* chỉ ra rằng, con người là những phần tử rắc rối có thể hoạt động dựa trên những giá trị khác nhau. Chúng ta không chỉ là những người phóng đại kinh tế. Đôi khi, chúng ta cũng tỏ ra ích kỷ, thỉnh thoảng lại hào phóng, vị tha. Rất nhiều những giá trị của chúng ta được quyết định kết hợp lại và chia sẻ. Chủ nghĩa tư bản hoạt động chính nhờ sự phức tạp chứ không chỉ đơn thuần là chính nó.

Thứ tư, *nguyên tắc về sự sáng tạo không ngừng* chỉ ra rằng, kinh doanh như một tổ chức là nguồn tạo ra giá trị. Hợp tác với các cá nhân hay tập thể có quyền lợi trực tiếp đến việc kinh doanh và khuyến khích họ bằng những giá trị, con người sẽ không ngừng tạo ra những nguồn giá trị mới. Lực lượng sáng tạo của loài người chính là bộ máy của chủ nghĩa tư bản. Vẻ đẹp của hình thức hợp tác hiện đại là nó có thể tạo nên những sáng tạo không ngừng hơn là sự phá hủy. Một sự sáng tạo không phải là phá hủy đi cái khác, hơn thế nữa, nó có một chu kỳ liên tục tạo giá trị, khuyến khích sự thể hiện hết mình của mỗi người. Con người cùng nhau liên kết tạo nên một điều gì đó, có thể là một chương trình máy tính mới, một mức độ dịch vụ mới, một phương thức chữa trị cho người bệnh hay đơn giản chỉ là một mối quan hệ lớn hơn.

Cuối cùng, *nguyên tắc cạnh tranh* chỉ ra rằng, sự cạnh tranh nổi lên từ một xã hội tương đối tự do và dân chủ và vì vậy các cá nhân hay tập thể có quyền lợi trực tiếp đến việc kinh doanh có quyền lựa chọn. Sự cạnh tranh nổi lên bên ngoài sự hợp tác giữa các cá nhân hay tập thể có quyền lợi trực tiếp đến việc kinh doanh chứ không dựa trên một vài thôi thúc căn bản để chống lại người khác. Sự cạnh tranh rất quan trọng trong chủ nghĩa tư bản, nhưng nó không phải là lực lượng cơ bản. Trong khả năng của mình, cạnh tranh là nhằm quản lý tình trạng căng thẳng được tạo nên bởi sự hợp tác đồng thời cũng như sự cạnh tranh mà chủ nghĩa tư bản stakeholder tự nhận ra.

Chủ nghĩa tư bản cá nhân hay tập thể có quyền lợi trực tiếp đến việc kinh doanh chiếm một vị trí đạo đức vững chắc: con người được yêu cầu để trở thành trung tâm của bất kỳ quá trình tạo giá trị nào, những phép tắc và sự công bằng không thể đặt bên cạnh trò chơi kinh doanh, chúng ta nên đòi hỏi hành vi ứng xử tốt nhất của hoạt động kinh doanh, và chúng ta nên diễn một câu chuyện kinh doanh để tôn vinh những thành

tự cũng như khiến trách những thất bại của nó, và cùng chia sẻ những đạo lý trong xã hội như một vấn đề thông thường.

Chủ nghĩa tư bản cá nhân hay tập thể có quyền lợi trực tiếp đến việc kinh doanh không phải là một phương thuốc bách bệnh. Nó đơn giản cho phép một khả năng rằng, kinh doanh có thể trở thành một cơ quan hữu cơ hoàn chỉnh. Luôn có những người kinh doanh cố gắng tận dụng lợi thế từ người khác, cũng luôn có những chính quyền, những nhân viên, giới tăng lữ và các chuyên gia tham nhũng, mục nát. Chủ nghĩa tư bản cá nhân hay tập thể có quyền lợi trực tiếp đến việc kinh doanh dựa trên những hiểu biết và kì vọng của chúng ta về kinh doanh, không phải trên những điều tồi tệ nhất chúng ta có thể làm mà là trên những điều tốt đẹp nhất. Nó thiết lập những tiêu chuẩn đạo đức cao, nhận ra những lẽ thường, trải nghiệm thế giới kinh doanh toàn cầu ngày nay và yêu cầu những nhà quản lý để thực hiện tốt nhất nhiệm vụ tạo ra giá trị cho tất cả các cá nhân hay tập thể có quyền lợi trực tiếp đến việc kinh doanh.

NHỮNG THÁCH THỨC ĐẠO ĐỨC TRONG KINH DOANH

Trong môi trường kinh doanh toàn cầu ngày nay, các nhà quản lý phải học cách đương đầu với một loạt những vấn đề đạo đức. Những vấn đề về giao thoa văn hóa là kết quả tất yếu của việc chạm trán theo những cách khác nhau trong hoạt động kinh doanh - nói cách khác, đó là một loạt những giả định khác nhau về con người và động lực của họ. Ví dụ, một vấn đề giao thoa văn hóa điển hình là việc đút lót, hối lộ. Trong một vài quốc gia, ví dụ như Mỹ, việc hối lộ các quan chức là một hoạt động xã hội không thể chấp nhận được (là vi phạm luật pháp), trong các quốc gia khác, sự chi trả cho việc thuyết phục các quan chức chiều theo một yêu cầu nào đó là việc làm đúng mực. Tặng quà, các chi phí tiếp khách, thể hiện sự thiên vị, chiều chuộng đối với họ hàng của các quan chức hay họ hàng của những khách hàng quan trọng là tất cả những vấn đề mà cả thế giới đang phải đối mặt. Ở đó vẫn có sự khác biệt to lớn trên toàn cầu về vấn đề tuyển dụng đối với phụ nữ và những nhóm người thiểu số, lương tối thiểu và điều kiện làm việc. Những nhà quản lý cần đặc biệt chú ý tới những vấn đề này theo những cách phức tạp để có thể biện minh một cách mạch lạc chính sách công ty.

Chuyên gia về đạo đức học Thomas Donaldson đã đưa ra gợi ý về một phương pháp để giải quyết những vấn đề này. Giả sử trong trường hợp của việc hối lộ nhỏ nhất là không được phép thực hiện tại nước sở tại nhưng lại có thể ở nước chủ nhà (nước nhận đầu tư). Donaldson khuyến cáo các nhà quản lý nên đặt ra hai câu hỏi. Thứ nhất, điều kiện cần thiết cho hoạt động kinh doanh tại nước chủ nhà có đang tham gia vào thực tiễn việc này không? Nếu không thì ngay sau đó công ty nên tham gia vào; và sau đó nó sẽ không được phép diễn ra tại nước sở tại, công ty đã có lý do chính đáng để không tham gia vào. Thứ hai, liệu việc này có xâm phạm bất cứ nhân quyền quan trọng nào được xác định bởi các hiệp ước quốc tế mà cả nước sở tại và nước chủ nhà đều phải cam kết hay không? Thậm chí trong một số trường hợp cần thiết phải làm như vậy thì các công ty cũng không nên xâm phạm nhân quyền. Chúng ta phải công nhận rằng, một số sự chi trả là cần thiết cho các nhà cầm quyền để xúc tiến một số công việc là cần thiết tại một số quốc gia và không làm tổn hại đến nhân quyền. Donaldson có thể nhận ra một trường hợp như vậy từ việc tham gia vào điều kiện làm việc không an toàn và có thể thực sự xâm phạm tới quyền cơ bản của con người.

Một nhóm các vấn đề đạo đức khác có thể gọi là *vấn đề cạnh tranh* như việc tái cơ cấu tổ chức, khế ước xã hội mới áp dụng cho những người làm thuê, gắn kết giá trị cá nhân với giá trị của công ty, outsourcing, nhân

viên hợp đồng lao động tạm thời, việc di chuyển sản xuất ra nước ngoài và nhiều vấn đề nữa là tất cả những vấn đề đạo đức trong môi trường kinh doanh hiện tại. Việc chú tâm vào những vấn đề này với lý do “tôi chỉ làm những gì tốt nhất cho kinh doanh” cũng không thể miễn cho các nhà quản lý khỏi việc tạo ra những biện hộ, bào chữa về mặt đạo đức. Chúng tôi đưa ra gợi ý rằng, những vấn đề này có thể được quan tâm tốt nhất trong hệ thống cá nhân hay tập thể có quyền lợi trực tiếp đến việc kinh doanh, nhưng bất chấp công nghệ thông tin sẵn có ngày nay, chúng phải được chú ý theo cách thông qua việc *kiểm tra công khai*. Giải pháp của chúng tôi liệu có thể đáp ứng được những vấn đề trên? Điều gì xảy ra khi những điều chúng tôi làm được in trong một tờ báo? Vấn đề cạnh tranh là công khai, đặc biệt đối với những công ty đa quốc gia. Việc giải quyết những vấn đề này một cách khác nhau tại những quốc gia khác nhau là một chiến lược không thể phòng thủ được một cách nhanh chóng.

Thường thì sự lựa chọn xảy ra giữa “khi ở Rome thì hãy làm như người Rome làm” và “khi ở Rome thì hãy làm như chúng ta vẫn làm ở Charlottesville”. Sự lựa chọn thứ hai không tôn trọng người Rome và dẫn tới một chủ nghĩa đế quốc về đạo đức thực sự không thỏa đáng. Sự lựa chọn thứ nhất là không tôn trọng chính những giá trị của chúng ta và dẫn tới thuyết tương đối về đạo đức và những vấn đề đạo đức tình huống trái ngược với quan điểm đạo đức. Có thể chúng ta nên đưa ra một lựa chọn khác “Khi ở Rome thì hãy làm như chúng ta và người Rome có thể đồng ý.” Sự chỉ dẫn đó cho thấy tầm quan trọng của việc tìm hiểu và thảo luận về sự kết nối giữa đạo đức và kinh doanh.

Nhóm cuối cùng trong các vấn đề về đạo đức là những vấn đề đạo đức hàng ngày. Sự đánh giá cách thể hiện chân thành, sự cởi mở trong giao tiếp, ủy quyền hợp pháp cho nhân viên, giải quyết những phàn nàn của khách hàng, đối xử công bằng với những nhà cung cấp, thể hiện thành tích của doanh nghiệp một cách chân thành, giải quyết những khó khăn của nhân viên, gia đình và những vấn đề liên quan đến công việc, sự quấy rối tình dục, sự phân biệt chủng tộc trong việc tuyển dụng và những quyết định thăng chức, và hành động quả quyết chỉ là một trong vài những vấn đề đạo đức mà công ty cần quan tâm hàng ngày. Có không ít các vấn đề phức tạp, tuy nhiên, có thể sử dụng sáu câu hỏi sau để hướng dẫn phân tích những vấn đề đó:

1. Các cá nhân hay tập thể có quyền lợi trực tiếp đến việc kinh doanh là những ai? Ai bị ảnh hưởng bởi vấn đề này và ảnh hưởng như thế nào? Mỗi bên có mối đe dọa gì?
2. Những giá trị quan trọng nhất cho mỗi cá nhân hay tập thể có quyền lợi trực tiếp đến việc kinh doanh là gì? Mỗi cá nhân hay tập thể có quyền lợi trực tiếp đến việc kinh doanh bị ảnh hưởng hay hưởng lợi như thế nào từ những lựa chọn được xem xét?
3. Quyền và nghĩa vụ đối với vấn đề đó là gì?
4. Những nguyên tắc và quy tắc gì tương ứng với nó?
5. Một vài trường hợp tương tự là gì?
6. Chúng ta nên làm gì?

Những câu hỏi này đưa ra không nhiều hơn một sự khởi đầu phân tích để chất vấn về đạo đức trong kinh doanh. Vai trò của đạo đức trong kinh doanh có thể tăng lên bởi sự phức tạp của những vấn đề bao hàm trong nó. Những nhà điều hành hiệu quả ngày nay phải có khả năng tinh tế trong việc quan tâm đến cả hai vấn đề đạo đức và kinh doanh.

(Còn nữa)

© Copyright 2004-2007 **BWPORTAL.COM.VN**, all rights reserved.

Cơ quan chủ quản: Công Ty Cổ Phần Tinh Văn - **Địa chỉ:** 22 Trương Quyền, P6, Q.3, TP. HCM.

ĐT: (084-8) 8202 831; **Fax:** (084-8) 8 202 826 ;

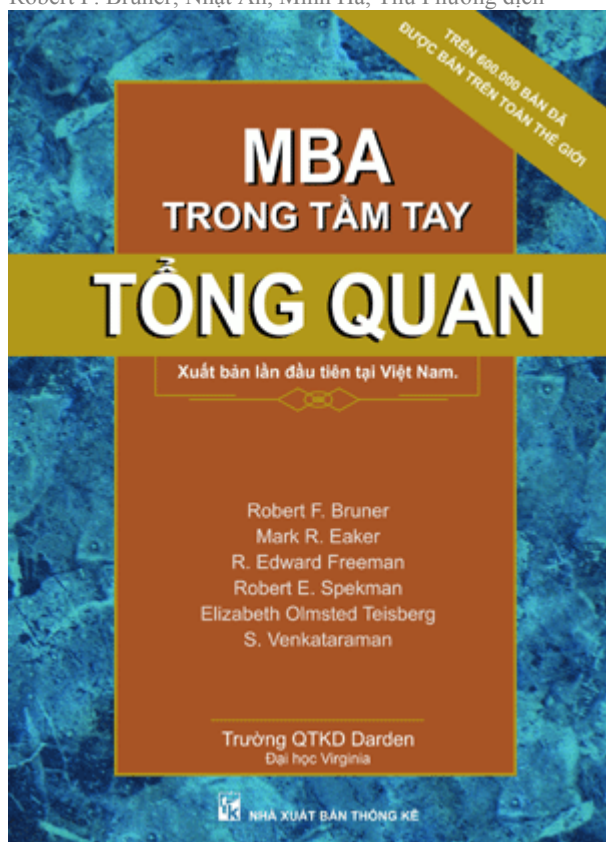
Giấy phép số: 109/GP-BC, cấp ngày: 22/03/2007; Chịu trách nhiệm: Bà Nguyễn Thu An

© Ghi rõ nguồn '**BWPORTAL.COM.VN**' khi bạn phát hành lại thông tin từ website này.



MBA trong tâm tay - Tổng quan (Phần Ba)

Robert F. Bruner; Nhật An, Minh Hà, Thu Phương dịch



Hãy quay trở lại thời điểm 1995, và nó dường như đã trở thành một câu chuyện cổ khi mà chúng ta phải quay số 800 để đặt hoa từ cuốn catalogue cho một dịp đặc biệt nào đó. Những bông hồng sẽ được hãm lại và được chuyển đi trong hai ngày. Mỗi bông sẽ được cung cấp đầy đủ nước và khoáng chất cần thiết trong một cái bầu trong suốt quá trình chúng được vận chuyển đến tận nhà bạn hay đến văn phòng theo như đơn đặt hàng. Ý niệm chung là nhằm cung cấp loại hình dịch vụ có giá trị cho phép khách hàng có thể xem hàng trước khi đặt và để hạn chế sự vận chuyển công kênh. Phải mất mười ngày kể từ ngày hoa được hái cho tới khi chúng được bán ra. Bằng cách liên minh với FedEx và những nhà trồng hoa riêng lẻ, Calyx & Corolla có thể cung cấp cho khách hàng những giá trị thiết yếu nhờ cả hai công đoạn làm giảm thời gian lựa chọn cho khách hàng (bởi họ biết rằng, hàng mình đặt sẽ được lựa chọn kỹ như thế nào) và giảm bớt thời gian vận chuyển giữa người trồng hoa tới khách hàng (do đó, hoa sẽ tươi hơn và giữ được lâu hơn). Nhờ vào công nghệ tiên tiến, Calyx đã tạo ra giá trị gia tăng thông qua việc xây dựng cơ sở dữ liệu về những sở thích ngày càng phong phú của khách hàng cũng như danh sách những ngày lễ đặc biệt.

QUẢN TRỊ MARKETING – ĐÒN BẦY GIÁ TRỊ KHÁCH HÀNG

Calyx & Corolla là ví dụ điển hình cho sự bắt đầu một kỷ nguyên mới bởi nó tiêu biểu cho một loạt xu hướng^[1] xuất hiện trong lĩnh vực marketing vào cuối thập niên 90. Và nó vẫn thách thức các nhà quản lý trong thế kỷ mới. Trước hết, đứng trước hiện trạng lúc bấy giờ, Calyx & Corolla đặt ra câu hỏi tại sao lại phải vận chuyển hoa bằng một hệ thống công kênh đến vậy. Cũng tương tự như Dell Computer, Cisco và nhiều doanh nghiệp khác, C&C ra sức tìm kiếm phương thức mới để tăng doanh thu cũng như chất lượng

phục vụ. Thứ hai, C&C được hình thành và phát triển nhờ việc kinh doanh một mặt hàng và doanh nghiệp này cũng làm việc chăm chỉ để giữ chân khách hàng của mình. Mô hình kinh doanh được xây dựng trên cơ sở hiểu rõ giá trị lòng trung thành của khách hàng và mô hình này có thể chứng minh các khoản chi phí có liên quan đến thái độ của khách hàng và có thể tạo ra nhiều cơ hội kinh doanh mới khác với những hoạt động kinh doanh hiện đang tồn tại. Thứ ba, toàn bộ hoạt động kinh doanh của C&C là dựa trên việc thiết lập liên minh giữa những người trồng hoa với Calyx và FedEx, cung cấp dịch vụ giao vận cũng như sự thành thạo về kỹ thuật. Thứ tư, toàn bộ mạng lưới hoạt động của doanh nghiệp biểu trưng cho chuỗi giá trị các bên cùng có lợi, trong đó, mỗi một bộ phận là một mắt xích góp phần cung cấp dịch vụ cho khách hàng. Trong khi sự chuyên biệt hóa vẫn đang tồn tại trong từng lĩnh vực riêng lẻ thì vượt lên trên tất cả, nhờ hệ thống hoạt động của mình, Calyx nỗ lực xóa bỏ mọi rào cản và những trở ngại cho vấn đề liên kết giữa các lĩnh vực, ngành nghề với nhau. Cuối cùng, C&C chính là một hình mẫu cho thấy tầm quan trọng của các loại hình dịch vụ trong lĩnh vực marketing. Thậm chí, tập đoàn tư bản khổng lồ GE cũng rút ra cho mình những bài học từ hoạt động kinh doanh buôn bán và những hoạt động kinh doanh không liên quan đến sản xuất của doanh nghiệp này.

Kể từ khi C&C bắt đầu kinh doanh qua catalogue, chúng ta được chứng kiến một cuộc cách mạng trong lĩnh vực kinh doanh: Kinh doanh phải được vận hành như thế nào? Các mô hình kinh doanh phải điều chỉnh được dòng chảy thương mại ra sao và làm tái sinh các hoạt động buôn bán như thế nào? Chúng ta cũng đã chứng kiến sự phát triển mạnh mẽ của Internet, sự bùng nổ cũng như biến mất của hàng loạt các công ty dot.com. Sự chuyển dịch từ hàng loạt các thao tác sang cú click chuột đơn giản đã khiến nhiều doanh nghiệp đầu tư mạo hiểm lao vào thương trường, dẫn đến việc tạo ra của cải trên mô hình kinh doanh không bền vững và không có khả năng chống chịu lâu dài. Và kết quả là, chúng ta biết đến vô số câu chuyện về các doanh nghiệp phá sản trên hàng loạt các tạp chí thương mại suốt thập niên 90.

Trên một phạm vi rộng, sự gia tăng của Internet càng chứng tỏ tầm quan trọng của việc quản lý mối quan hệ khách hàng. Lý thuyết này được xây dựng dựa trên cơ sở các khách hàng trung thành cũng như tầm quan trọng của việc nhận thức được đầy đủ khách hàng là ai, họ đang phải đối mặt với vấn đề gì, doanh nghiệp có thể cung cấp cho họ những giải pháp như thế nào, và phải xây dựng cơ sở dữ liệu để theo dõi và lưu lại những thông tin về khách hàng. Với những hiểu biết đầy đủ này, người làm marketing kết nối tốt hơn những mong muốn, nhu cầu của khách hàng với niềm khát khao nỗ lực phát triển sản phẩm, quay vòng sản phẩm cũng như việc tiến hành chiến lược marketing phù hợp. Sự trung thành làm giảm bớt số khách hàng không cố định, làm giảm bớt chi phí đồng thời làm tăng thu nhập bình quân trên mỗi khách hàng. Bất chấp tác động tích cực này, một sự thật đáng buồn là nếu như việc quản lý mối quan hệ khách hàng có hiệu quả tốt như vậy thì tại sao vẫn có một tỉ lệ lớn sản phẩm mới không tiêu thụ được? Ngày nay, nếu chúng ta chỉ nói đơn giản là có sản phẩm mới hay có dịch vụ mới thì chưa đủ. Thách thức đặt ra cho các nhà làm marketing là phải làm sao đảm bảo được rằng sự ra đời của sản phẩm mới đó giúp tiết kiệm thời gian cho người tiêu dùng và mang lại lợi ích tối đa cho cả nhà cung cấp sản phẩm lẫn nhu cầu của người tiêu dùng. Nhân tố cần thiết cho quá trình này chính là giao tiếp. Chính những nhân tố này giúp chuyển tải thông tin từ khách hàng tới các doanh nghiệp và các đối tác trong chuỗi cung ứng sản phẩm. Và tất cả những điều này góp phần mang lại giá trị cho thị trường.

Trong toàn bộ cuốn sách này, các bạn sẽ nghe thấy các thuật ngữ như trao quyền lực, tái thiết quá trình kinh doanh, chất lượng tổng thể, và các phương án cho các vấn đề kinh doanh. Chúng ta có thể nhận thấy rõ rằng,

tổng hợp tất cả những yếu tố này tạo nên thành công trong kinh doanh, và ngược lại, nếu chỉ chú trọng đến một vài nhân tố đơn lẻ thì sẽ không đạt được điều gì cả! Cũng có thể nói rằng, mỗi một phương án này có giá trị như một toa thuốc chữa bệnh, mà căn bệnh ở đây là kinh doanh, và con bệnh đang rất cần thuốc chữa chính là các nhà quản lý. Việc giải quyết những khó khăn này thực sự đã có rất nhiều thay đổi kể từ khi Internet ra đời. Khả năng chia sẻ thông tin trong toàn bộ chuỗi giá trị đã làm gia tăng mong đợi của khách hàng đối với năng lực của doanh nghiệp để có thể đáp ứng nhu cầu một cách hợp lý. Để đáp ứng được niềm mong đợi này của khách hàng, chúng ta cần một mô hình kinh doanh kiểu mới. Và, chính quan niệm về marketing là mấu chốt trong vấn đề này. Giá trị được tạo ra luôn luôn được bắt đầu từ tầm nhìn của doanh nghiệp. Bởi chính điều đó là điểm giữ chân khách hàng trong toàn bộ hoạt động của công ty mình. Tầm nhìn của một công ty trải rộng trên cả hai chức năng đan chéo nhau (nắm giữ được khách hàng và chiến lược của công ty) và đối với tất cả các đối tác của công ty[2].

KHÁI NIỆM MARKETING

Bạn có nghĩ rằng Marketing chỉ đơn thuần là việc quảng bá hàng hơn là việc kinh doanh phục hồi lốp xe? Bandag, một công ty lớn trong lĩnh vực kinh doanh phục hồi lốp xe đã mang lại một cuộc cách mạng cho ngành công nghiệp này. Bandag cung cấp một công nghệ cao hoàn toàn mới mẻ - gắn vào bên trong của lốp xe một con chip máy tính. Doanh nghiệp này cũng đã tiến hành đào tạo công nghệ mới này cho đội ngũ kỹ thuật viên, những người đảm nhiệm việc giám sát và kiểm định chất lượng lốp xe, tính toán sự hao mòn và xác định độ tiêu chuẩn. Bởi vậy, nó tạo nên một chuỗi các dịch vụ giá trị gia tăng lớn dành cho các nhà quản lý hành trình xe cộ (fleet manager). Nắm bắt được công nghệ mới này, các nhà quản lý hành trình xe cộ có thể phán đoán một cách tốt hơn tổng chi phí của việc mua sắm lốp – điều có thể biến thành hàng triệu đô la chi phí một năm cho những đoàn xe tải lớn. Giá trị sử dụng đạt được nhờ hệ thống thông tin cũng như hệ thống theo dõi mang lại những khoản tiết kiệm quan trọng nhờ việc gia tăng tuổi thọ của lốp xe và giảm chi phí nhiên liệu.

Caterpillar cũng đã lắp đặt những thiết bị cảm ứng điều khiển từ xa cho các mẫu hàng của mình, cho phép kỹ thuật viên kiểm soát được tình trạng máy móc tại công xưởng. Bằng cách này, một sai sót hay hỏng hóc có thể được phát hiện và xử lý kịp thời trước khi quá muộn. Một chi tiết không cần thiết trong thiết bị làm đất có thể sẽ hơi đắt nếu như động cơ muốn được bảo trì sạch sẽ 24h/ngày. Trong cả hai trường hợp này, khả năng bảo trì có tính ngăn ngừa và kiểm tra tức thì bất kỳ biểu hiện gì xuất hiện là một dịch vụ giá trị gia tăng đầy ý nghĩa dành cho khách hàng, những người luôn lo lắng việc khởi động máy không thành, thời gian chết máy, và hiệu suất máy móc. Một thiết bị cảm ứng tương tự như vậy hiện cũng đang được lắp đặt trong các đầu máy xe lửa. Hai doanh nghiệp GE và Lubrizol đã liên minh với nhau trong việc kiểm định tình trạng hoạt động của đầu máy xe lửa từ xa và cung cấp một loại hình dịch vụ mới được gọi là quản lý lỏng. Để đổi lấy sự thoải mái dễ chịu cho bản thân trong trường hợp mà những rắc rối trên có thể xảy ra thì cái giá phải trả thêm kia là không đáng kể gì.

Vào thập niên 60, lĩnh vực marketing còn chấp nhận quan niệm rằng mục tiêu của nó là nhằm cung cấp sản phẩm và dịch vụ để đáp ứng nhu cầu và mong muốn của khách hàng. Quan niệm như vậy xuất phát từ định hướng kinh doanh và sản xuất vốn là trọng tâm của doanh nghiệp và cung cấp cho khách hàng những gì được sản xuất ra. Drucker cảm thấy rằng marketing là một phần tất yếu đến nỗi nó ngự trị trong từng mục tiêu của doanh nghiệp và trở thành điểm cốt lõi của văn hóa doanh nghiệp. Ông nói rằng: Marketing chính là

toàn bộ hoạt động kinh doanh. Nó là một chu trình hoàn chỉnh của quá trình kinh doanh kể từ khâu đầu tiên cho đến khâu cuối cùng là khách hàng. Bởi vì, mục đích của marketing là tạo ra khách hàng. Bất cứ một doanh nghiệp nào cũng có hai, và chỉ hai chức năng cơ bản, đó là: Marketing và cách tân.[\[3\]](#)

Chúng ta thử nghĩ một chút về thị trường ô tô ngày nay. Giờ đây, ô tô là sự tổng hợp của các ngành công nghệ cao. Nó đem lại cho người tiêu dùng một loạt các đặc tính và tiềm năng sử dụng – những điều mà cách đây một thập kỷ tưởng chừng như chỉ có trong trí tưởng tượng của các nhà khoa học. Ngày nay, các phương tiện giao thông vận tải có gắn thiết bị điện tử cho phép người sử dụng có thể nhận và gửi thư điện tử, truy cập Internet, gọi điện, tra cứu tình hình giao thông trên đường, các vụ tai nạn, sự ùn tắc, và từ đó có thể yêu cầu chỉ dẫn một tuyến đường khác phù hợp hơn, thuận lợi hơn thay thế. TRW & Michelin hiện đang phát triển một loại công nghệ mà nhờ đó có thể kiểm tra được độ tiêu chuẩn của lốp xe và nó sẽ báo cho người lái xe biết khi nào thì lốp xe ở tình trạng nguy hiểm. Johnson Controls còn tiến xa hơn một bước khi lắp đặt được một hệ thống kết nối với dịch vụ an ninh nhà ở và hệ thống chiếu sáng. Các bộ phận cảm biến từ radar giúp phát hiện sớm các chướng ngại vật trên đường và cảnh báo tới lái xe.

Việc tập trung chủ yếu vào khách hàng cũng như tầm quan trọng của tất cả các bộ phận cùng làm việc nhằm hỗ trợ giá trị khách hàng được Motorola nêu ra một cách súc tích: Tại Motorola có hai tuýp người làm việc: Những người phục vụ khách hàng và những người phục vụ cho những người phục vụ khách hàng. Thêm một điều rất thú vị nữa là, Motorola dành một khoản đầu tư đáng kể trong vấn đề nhân lực, và coi đào tạo là trung tâm của hoạt động kinh doanh. Họ quan niệm, giá trị không phải là những sản phẩm được sản xuất ra trong nhà máy mà là những sản phẩm được lưu thông trên thị trường trong quan hệ tương tác với mỗi khách hàng. Ian Carlsson, CEO của doanh nghiệp SAS coi những mối quan hệ tương tác giữa sản phẩm với khách hàng trên thị trường này như là “những khoảnh khắc của sự thật”. Mỗi phản hồi của khách hàng mở thêm một cơ hội cho doanh nghiệp để đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng trong tương lai. Một trong những nỗ lực lớn nhằm mang lại sự phục vụ khách hàng tốt hơn là việc đào tạo nhân sự. Tại Nordstrom và Ritz-Carlton, việc tập trung làm hài lòng khách hàng cũng như tầm quan trọng của việc tạo ra giá trị cho khách hàng đã được tạo ra và coi như một thứ văn hóa được tôn sùng trong công ty. Người lao động gần như là hoàn toàn tự lựa chọn cho mình bộ phận làm việc yêu thích và sẽ xem xem liệu ở bộ phận nào thì phù hợp với mình hơn cả[\[4\]](#). Những nhân viên nào không hòa nhập được với văn hóa của công ty thì sẽ không trụ lại được. Văn hóa marketing chính là việc coi giá trị khách hàng như là ưu tiên số một cần được quán triệt thông suốt trong toàn công ty.

Ưu tiên này có thể được diễn giải ra thành năm nguyên tắc đơn giản sau đây[\[5\]](#). Thứ nhất, nghĩ đến các giải pháp chứ không phải là sản phẩm. Caterpillar bán ra năng suất, thời gian và độ tin cậy. Hệ thống Onstar đem lại độ an toàn và khả năng kết nối. Những dịch vụ như thế này chỉ có thể có được khi các doanh nghiệp kinh doanh hiểu được sâu sắc quá trình người tiêu dùng đi đến quyết định mua một sản phẩm như thế nào. Và, thông qua việc tạo ra những mô hình chuẩn mực để lắng nghe khách hàng nhưng đồng thời không để những mong muốn, nhu cầu này của họ ảnh hưởng đến quá trình lên kế hoạch của doanh nghiệp. Thứ hai, nghĩ về vai trò của kênh phân phối cũng như các đối tác cung ứng và làm sao để nâng cao các kỹ năng của tất cả những đối tượng này trong việc làm thỏa mãn nhu cầu của khách hàng. Công ty của bạn sẽ phát triển mạnh mẽ nếu như hệ thống giao nhận và các đối tác phân phối của bạn cũng phát triển tốt. Một sự thất bại trong khâu dịch vụ có thể làm mất đi nguồn khách hàng. Thứ ba, hãy đặt mình vào vị trí của người tiêu dùng và thường xuyên đưa ra câu hỏi cái gì là tốt cho họ để chúng ta bắt tay vào kinh doanh. Hãy hiểu vai trò của

mỗi thành viên phân phối đóng góp trong chuỗi giá trị cũng như đánh giá được liệu giá trị có được tạo dựng tại mỗi giai đoạn hay không.

Khái niệm marketing có thể được mở rộng hơn để chứa đựng cả mục tiêu đạt được giá trị khách hàng cũng như để nhấn mạnh tầm quan trọng của việc đưa quan niệm này vào trong chiến lược tổng thể của toàn công ty. Một số điểm còn ẩn chứa trong định nghĩa về marketing của chúng ta chính là chìa khóa cho chúng ta hiểu về chiến lược marketing. Những điểm này là những ý chính cho toàn bộ phần còn lại của chương này:

- Vai trò của chiến lược Marketing trong chiến lược tổng thể
- Tầm quan trọng của việc lựa chọn khách hàng
- Hoạt động marketing lan tỏa khắp tổ chức
- Việc tạo ra giá trị khách hàng và vai trò của người lao động
- Việc tạo ra giá trị thông qua các liên minh và đối tác

(Còn nữa)

Trích từ **MBA trong tầm tay - Tổng quan**

Tác giả: Robert F. Bruner và các cộng sự

Người dịch: Nhật An, Minh Hà, Thu Phương

NXB Thống kê, 2008

Số trang 396, khổ 19x27

Bản dịch tiếng Việt do Công ty cổ phần Tinh Văn thực hiện theo hợp đồng chuyển nhượng bản quyền với John Wiley & Sons, Hoa Kỳ.

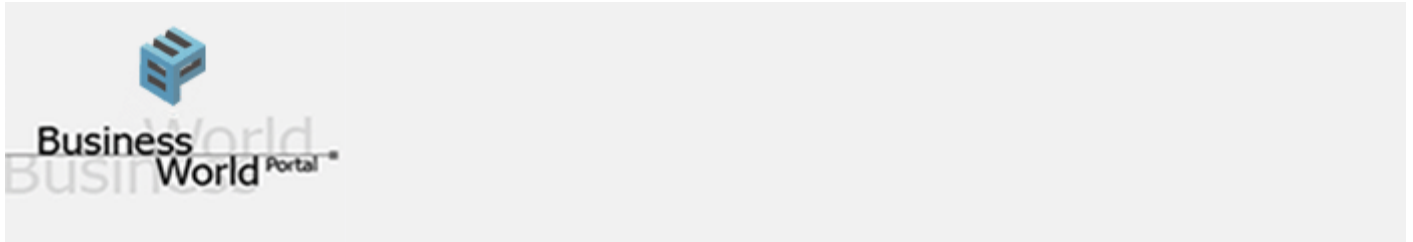
[1] Phần thảo luận này được lấy từ “*Marketing Management*” của P. Kotler, tái bản lần 9 (NJ: Prentice Hall, 1996).

[2] Từ “*The Loyalty Effect*” của Frederick F. Reichheld, Cambridge: MA: Harvard Business Press, 1996)

[3] Xem Peter Drucker, *The Practice of Management* (New York: Harper & Row, 1954)

[4] Xem thêm cuốn “*Buil to Last*” (Xây dựng để trường tồn) của James Collins và Jerry Porras, New York: Harper Business, 1994).

[5] Ericc Berggren và Thomas Nacher, “Introducing New Products Can Be Hazardous to Your Company,” *The Academy of Management Executive*, Briarcliff Manor, 8/2001, tr. 92-101.



MBA trong tầm tay - Tổng quan

Robert F. Bruner; Nhật An, Minh Hà, Thu Phương dịch



FedEx vốn được nhìn nhận như là một công ty Internet an toàn, nơi nó đóng vai trò quan trọng trong việc đáp ứng đầy đủ nhu cầu của khách hàng. Cuối thập niên 90, cả Amazon.com và Toys “R” Us đều không thể đảm bảo thời gian giao quà trong các dịp lễ hội. Vấn đề thỏa mãn nhu cầu khách hàng do đó vẫn là một vấn đề lớn cần quan tâm, bởi thời gian giao hàng vẫn là một nhân tố quan trọng gây ảnh hưởng đến sự sống còn của các công ty. Thậm chí, nó có thể dẫn đến việc công ty bị phá sản. Tuy nhiên, Amazon đã không chỉ thành công trong việc vượt qua thách thức này mà nó còn xây dựng thành công một loại hình kinh doanh nhằm cung cấp khả năng làm thỏa mãn khách hàng cho các công

ty khác, tiêu biểu là Toys “R” Us.

VAI TRÒ CỦA CHIẾN LƯỢC MARKETING TRONG CHIẾN LƯỢC TỔNG THỂ

Nếu như chúng ta quan niệm rằng chiến lược tổng thể trước hết là để thiết lập vị trí vững chắc cho công ty trong tương lai thì một lẽ rất đương nhiên là nó phải tìm kiếm thêm những thị trường mới cho ngày mai^[1]. Điều này cũng chưa đủ để vượt trội hơn ngày hôm nay. Mọi nỗ lực phải được nhắm tới việc phát triển những yếu tố cốt lõi – những yếu tố sẽ quyết định cho thành công trong tương lai. Khi cạnh tranh nhau để giành thị phần trong lĩnh vực chuyển phát nhanh, FedEx và UPS cũng đã chú ý đến tiềm năng và hiệu quả của Internet giúp cho việc vận chuyển các tài liệu và hàng hóa đúng hẹn. Điều quan trọng hơn, thật thú vị để lưu ý rằng, cả hai công ty này đều cùng đánh giá lại năng lực cốt lõi của mình và cùng đưa ra dịch vụ giao vận thống nhất. Đôi khi, khách hàng của họ không để ý đến chức năng này mà chỉ quan tâm đến kết quả tốt nhất mà họ làm. UPS - nhà cung cấp dịch vụ giao nhận của doanh nghiệp máy tính Dell, cam đoan việc giao máy tính đúng hạn cũng như việc đóng gói sao cho chiếc máy tính cá nhân hoàn chỉnh được giao đến địa chỉ đúng như mong đợi.

FedEx vốn được nhìn nhận như là một công ty Internet an toàn, nơi nó đóng vai trò quan trọng trong việc đáp ứng đầy đủ nhu cầu của khách hàng. Cuối thập niên 90, cả Amazon.com và Toys “R” Us đều không thể đảm bảo thời gian giao quà trong các dịp lễ hội. Vấn đề thỏa mãn nhu cầu khách hàng do đó vẫn là một vấn đề lớn cần quan tâm, bởi thời gian giao hàng vẫn là một nhân tố quan trọng gây ảnh hưởng đến sự sống còn của các công ty. Thậm chí, nó có thể dẫn đến việc công ty bị phá sản. Tuy nhiên, Amazon đã không chỉ thành công trong việc vượt qua thách thức này mà nó còn xây dựng thành công một loại hình kinh doanh

nhằm cung cấp khả năng làm thỏa mãn khách hàng cho các công ty khác, tiêu biểu là Toys “R” Us.

Vấn đề thỏa mãn nhu cầu khách hàng nằm ở khâu đầu tiên trong quá trình quản lý mối quan hệ khách hàng và ảnh hưởng đến việc lưu thông hàng hóa. Tuy nhiên, cốt lõi của vấn đề này là sự tin cậy. Sự tin cậy đó có được là khi sản phẩm và dịch vụ được đáp ứng ngay lập tức, chính xác và đáng tin cậy. Sự tin cậy đó cũng có thể được tạo dựng qua các kênh thông tin, tài sản của công ty, cũng như độ minh bạch của công ty. Sự tin cậy[2] đó có thể được tạo nên bằng những cách sau:

- Giúp đỡ khách hàng bằng cách đơn giản hóa thủ tục mua hàng và cung cấp đầy đủ thông tin
- Tăng cường dịch vụ chăm sóc, hỗ trợ khách hàng, làm cho họ có thể dễ dàng tiếp cận với sản phẩm.
- Nắm bắt khách hàng tiềm năng, đồng thời ủng hộ cho những đề xuất có tính cạnh tranh.

Ngoài ra, sự tin cậy còn được xây dựng trên cơ sở tiếp tục phát huy danh tiếng vốn đã có từ trước. Một công ty chiếm được lòng tin của khách hàng thường có tương lai hơn và cần phải lên kế hoạch cho những sản phẩm và dịch vụ để đáp ứng những nhu cầu đổi mới không ngừng. Chiến lược tổng thể cần được điều chỉnh như là những tuyến đường trên bản đồ khi mà người quản lý lên kế hoạch cho hành trình hướng tới tương lai và quyết định cơ chế nào là cần thiết để đạt được thành công trong tương lai.

Ở một góc độ nào đó, những nỗ lực này đòi hỏi một tầm nhìn toàn diện[3]: Cả về khả năng đáp ứng cho thị trường hiện tại, cả về việc phát triển thị trường mới. Với cái nhìn như vậy, nó cho phép các công ty vừa có thể đầu tư vào thị trường hiện tại, vừa có thể chuẩn bị nguồn dự trữ để đối mặt thành công với những cơ hội và thách thức trong tương lai. Ví dụ, khi diện mạo của các ngân hàng bán lẻ đang thay đổi từng ngày và vai trò của các chi nhánh ngân hàng đang được xem xét lại thì việc chia sẻ thị trường bán lẻ không còn là yếu tố cần thiết nữa bởi sự hợp nhất làm giảm đi số lượng các chi nhánh văn phòng trên toàn thế giới. Một vài năm trước đây, các ngân hàng đổ xô vào Internet nhằm nắm bắt được các mối liên hệ với chiến lược trong tương lai. Ngày nay, các ngân hàng lớn cạnh tranh với các công ty trực tuyến như LendingTree để cung cấp dịch vụ cầm cố cho khách hàng.

LendingTree, Inc. đã tung ra dịch vụ vay nợ thông qua Internet cho người tiêu dùng cũng như các chủ nợ. Họ cũng kéo người tiêu dùng đến với thị trường này bằng cách cung cấp trang web riêng của công ty: www.lendingtree.com cũng như thông qua các nhãn hiệu riêng và chung trên thị trường nhờ công nghệ Lend-X. Không chỉ có vậy, trên trang web của mình, LendingTree còn cung cấp nhiều loại hình dịch vụ khác như sở hữu, duy trì, hay mua bán nhà với một hệ thống các nhà môi giới bất động sản. Doanh nghiệp này cũng cho phép các công ty khác được phép sử dụng công nghệ Lend-X của mình và cho phép đối tác cùng tạo dựng nhãn hiệu hoặc trao đổi nhãn hiệu riêng. Thông qua mối quan hệ đối tác Lend-X, doanh nghiệp có thể thu được lợi nhuận từ khoản phí công nghệ liên quan đến việc phục vụ theo yêu cầu khách hàng, phí cấp phép và phí từ các đối tác thứ ba tham gia vào quá trình hợp tác trao đổi cũng như phí từ các nguồn mạng.

Nhìn từ một góc độ nào đó, câu hỏi sẽ là: “Bạn đang kinh doanh trong lĩnh vực nào?” Chuyên gia marketing George Day[4] cho rằng câu trả lời là đa dạng và chính yếu để xác định chiến lược của bạn. Quá trình để có

được câu trả lời đối với vấn đề trên là hữu ích đối với các nhà quản lý khi phân bổ các nguồn lực, nghĩ về định hướng tương lai, đánh giá các chỉ số hiệu suất khác nhau. Bước đầu tiên đạt được bằng cách kiểm tra các nhu cầu, mong muốn của khách hàng và lợi ích có được từ các sản phẩm và dịch vụ cạnh tranh. Bước thứ hai liên quan đến các phân khúc thị trường và cách doanh nghiệp lựa chọn nhằm phục vụ các nhóm khách hàng khác nhau hoặc nhóm khách hàng đơn lẻ (một chiến lược quan trọng). Bước thứ ba liên quan đến công nghệ và nó có thể đáp ứng nhu cầu của khách hàng như thế nào. Bước thứ tư là sự lựa chọn một điểm trong chuỗi giá trị cũng như việc quyết định sẽ cạnh tranh ra sao. Ví dụ, doanh nghiệp là nhà lắp ráp hay sản xuất? Doanh nghiệp có tương tác với khách hàng cuối cùng hay tung sản phẩm ra thị trường thông qua hệ thống phân phối độc lập? Hóa ra, những gì tưởng chừng khá tốt lành lại trở nên phức tạp hơn rất nhiều kể từ khi có quá nhiều thỏa hiệp để suy xét trong việc xác định phạm vi kinh doanh của mình. Cần lưu ý rằng, sự thay đổi tinh tế khác sẽ diễn ra ở đây. Nếu như trước đây các nhà quản lý phải phụ thuộc vào mức tăng trưởng như khái niệm đầu tư chủ chốt thì ngày nay họ đang đầu tư với các vấn đề liên quan đến việc tạo ra giá trị.

MARKETING CÓ VAI TRÒ GÌ TRONG QUÁ TRÌNH NÀY?

Trách nhiệm hàng đầu của marketing là mang lại sự hiểu biết sâu sắc đối với những nhu cầu của khách hàng và các đối thủ đồng thời xem xét cẩn thận môi trường kinh doanh thích đáng cho các cơ hội trong tương lai. Vai trò quản lý chung của marketing là phải làm sáng tỏ môi trường này và đưa ra các quyết định liên quan đến việc phục vụ các khách hàng chủ chốt nào, thách thức các đối thủ nào... Trong khi tình trạng căng thẳng luôn hiện hữu giữa bộ phận marketing và các bộ phận chức năng khác thì thông tin này phải được thống nhất với những quyết định mang tính chức năng. Về bản chất, marketing và vai trò của như là yếu tố ủng hộ khách hàng phải là cốt lõi của các giá trị doanh nghiệp đồng thời là trung tâm của các chiến lược cũng như của việc thực thi.

Một nghiên cứu gần đây[5] đã cố gắng tập trung làm sáng rõ hơn ảnh hưởng của việc định hướng marketing đến hoạt động của công ty. Kết quả dường như nhằm khuyến khích các vấn đề định hướng marketing và lợi nhuận của doanh nghiệp được cải thiện rõ rệt. Tuy nhiên, điều không kém phần quan trọng được làm sáng tỏ là việc định hướng marketing nghĩa là gì, giúp chúng ta định nghĩa vai trò của marketing trong quá trình lên kế hoạch. Phù hợp với các cuộc thảo luận trước đây của chúng ta về marketing, việc định hướng marketing bao gồm những bước sau đây:

- *Tập trung vào khách hàng.* Hiểu được những nhu cầu của khách hàng, tạo ra giá trị, và tầm quan trọng của việc thỏa mãn khách hàng.
- *Tập trung vào các đối thủ cạnh tranh.* Tìm kiếm các lợi thế cạnh tranh, đáp trả các hoạt động cạnh tranh, và kiểm soát các hành vi cạnh tranh.
- *Phối hợp liên chức năng.* Tiến hành phối hợp liên chức năng, chia sẻ thông tin giữa các bộ phận với nhau, và tất cả các bộ phận cùng phải có trách nhiệm trong quá trình mang lại giá trị cho khách hàng.
- *Định hướng lợi nhuận cho tương lai.* Quản lý việc kinh doanh vì những lợi ích lâu dài trong

tương lai chứ không chỉ chăm chăm vào việc tiêu thụ sản phẩm.

Chiến lược marketing tồn tại ở ba cấp độ khác nhau. Ở cấp độ công ty, marketing cung cấp các yếu tố đầu vào vô giá cho các cơ hội tương lai. Nó mang lại sự hiểu biết sâu sắc trong việc trả lời cho câu hỏi: chúng ta đang kinh doanh cái gì? Và quan trọng hơn, marketing giúp trả lời câu hỏi: chúng ta *nên* kinh doanh cái gì? Ở cấp độ kinh doanh, marketing kết hợp với chiến lược của các bộ phận khác để cung cấp sản phẩm và dịch vụ cho thị trường và hy vọng sẽ đạt lợi thế cạnh tranh lâu dài. Còn ở cấp độ thứ ba, chiến lược marketing bao gồm các chương trình marketing kế hoạch cũng như việc thực thi và kiểm soát các tác động của nỗ lực marketing hiện hành. Nói một cách đơn giản, các phân khúc phải được lựa chọn kỹ lưỡng và phải có mục đích rõ ràng, các đề xuất phải được định vị, sản phẩm và các kênh phân phối phải được phát triển và các kế hoạch truyền thông tiếp thị phải được thực thi.

TẦM QUAN TRỌNG CỦA VIỆC LỰA CHỌN KHÁCH HÀNG

Thử nhớ lại chuyến công tác gần đây nhất. Nếu may mắn ngồi trên một chiếc máy bay, bạn được phục vụ tốt hơn so với các hành khách đi xe lửa khác bởi do giá vé mà bạn mua. Thế nhưng, nếu ngẫm sâu hơn một chút thì những hành khách thuộc lớp thương gia còn được phục vụ tận tình hơn. United gọi những hành khách này là hành khách thứ một nghìn của họ, và doanh nghiệp American và Delta cũng có những cái tên tương tự để giành cho những hành khách thường xuyên nhất của họ. Những hành khách này được phục vụ trước tiên, nhận được các ưu đãi, và được phục vụ theo cách khiến họ có ý định tiếp tục bay trên những chuyến bay mà họ đã lựa chọn. Những doanh nghiệp hàng không này thậm chí còn cân nhắc việc làm thủ tục đặc biệt nhằm đem lại những trải nghiệm nhanh chóng hơn, thuận tiện hơn và ít chen lấn hơn cho những khách hàng quý giá này. Không phải tất cả các khách hàng đều được đối xử công bằng và các công ty thì thừa nhận rằng, các khách hàng xác định thường quý giá hơn và xứng đáng được quan tâm chú ý nhiều hơn.

Một lý do cho bước tiến này đó là việc nhận ra rằng giá trị tuổi thọ của một khách hàng trung thành có thể đem lại rất nhiều lợi nhuận. Slywotzky^[6] và các đồng nghiệp của ông cho rằng, thị phần tẻ liệt, và trong khi sự phát triển là rất quan trọng thì nó phải đạt được lợi nhuận. Việc lựa chọn khách hàng cần đi kèm với việc nắm bắt và tạo ra giá trị. Việc tạo ra giá trị thường đi kèm với những sản phẩm và dịch vụ có thể làm cho khách hàng thỏa mãn hơn. Trung tâm của ý nghĩ này là những câu hỏi liên quan đến việc các công ty nên phục vụ ai và không nên phục vụ ai và mô hình kinh doanh nào cho phép doanh nghiệp giữ (theo mô hình lợi nhuận) các giá trị mà doanh nghiệp đó tạo ra cho khách hàng. Rõ ràng rằng, ngành công nghiệp hàng không đã không tạo ra được lợi nhuận kể từ thời anh em nhà Wright. Tuy nhiên, Southwest Airlines lại có lợi nhuận do họ duy trì được sự quan tâm tới đối tượng mà họ phục vụ cũng như tới cách mà doanh nghiệp tạo ra mô hình kinh doanh nhằm sử dụng nguồn tài sản của mình một cách tốt hơn các đối thủ khác trong ngành. Southwest Airlines được đánh giá là doanh nghiệp có chất lượng dịch vụ khách hàng cao nhất với thái độ phục vụ tận tình, thân thiện, lòng tự hào của nhân viên cũng như tinh thần công ty. Điều đơn giản này được tất cả những người làm việc tại doanh nghiệp thấu hiểu một cách sâu sắc, những người giành được thành tích tốt nhất trong việc đáp ứng và thỏa mãn nhu cầu khách hàng, đúng như những gì Phòng giao thông vận tải công bố. Sky Blue, một tên tuổi mới xuất hiện cũng đã và đang vượt qua Southwest, và những con số gần đây đã chỉ ra rằng doanh nghiệp này đang thu được lợi nhuận cao hơn tính về số lượng hành khách.

Dữ liệu của PIMS đã củng cố cho bước tiếp cận đối với việc tạo ra giá trị này: Các công ty tiến hành phân

khúc thị trường của mình có lợi nhuận cao hơn so với các công ty không thực hiện việc đó[7]. Tuy nhiên, việc đánh giá giá trị tồn tại của khách hàng là rất phức tạp và khảo sát được dòng lợi nhuận trong tương lai, hệ thống chi phí, giá trị khấu trừ thực tế. Việc xác định giá trị thực tùy thuộc vào các khả năng có thể xảy ra cũng như các giả định, nhưng vấn đề là các công ty đang tiến hành phân khúc ở mức độ kế tiếp và đang kết hợp chi phí phục vụ và lợi nhuận có được cùng với thời gian. Nền tảng cho tất cả các chiến lược marketing là sự công nhận rằng, ở đây luôn tồn tại những nhóm khách hàng khác biệt hẳn so với các nhóm khách hàng khác về một hay nhiều mặt chủ yếu. Đối với các công ty bưu chính viễn thông, thị trường làm-việc-tại-nhà có nhiều phân khúc có thể nhận biết được. Căn cứ vào các tiêu chuẩn về ô nhiễm không khí, sự kiện 11 tháng 9 và hàng loạt các vấn đề đáng cân nhắc khác, thị trường làm-việc-tại-nhà dường như nhận được nhiều quan tâm hơn cả. Có thể tách biệt những người tự làm chủ và những người đi làm thêm – những người có thể trở nên kiểm soát được giá trị hơn và tìm kiếm sản phẩm và dịch vụ có mức giá tốt cũng như mối quan hệ, trong khi những người sử dụng tập thể có thể ít nhạy cảm hơn về giá cả vì có thể họ sở hữu trang thiết bị của mình kém hơn và mong muốn có được dịch vụ tốt hơn và sự hỗ trợ kỹ thuật. Trong phạm vi mà các nhà tiếp thị có thể hiểu và đáp ứng được nhu cầu của các phân khúc khác nhau thì họ có thể thu được nhiều lợi nhuận cao hơn mặc dù các chi phí liên đới đến sự phân khúc vượt quá những người làm marketing đại chúng, hình thức marketing không phân biệt các nhóm hay các tầng lớp khách hàng. Liên kết chặt chẽ với quá trình phân khúc thị trường là việc lập mục tiêu và định vị - những điều kiện thiết yếu của chiến lược marketing.

Có hai bước tiếp cận cơ bản cho thương trường như đã được trình bày trong minh họa 6.1. Các công ty có thể tiếp cận thị trường như thể tất cả các khách hàng đều như nhau và như thể những sự khác biệt về sản phẩm, hoặc các đề nghị về sản phẩm là không có nghĩa lý gì đối với những con người này. Lời nhận xét huyền thoại của Henry Ford chính là điều minh họa cho bước tiếp cận này: “Các khách hàng có thể sở hữu bất cứ một chiếc ô tô màu sắc nào mà họ muốn miễn là nó màu đen”. Thật thú vị là rất nhiều chương trình cung cấp dịch vụ y tế được xây dựng với quy mô cấp liên bang trong suốt những năm 70 đã thất bại trong việc nhận thức rằng, sự khác biệt tồn tại giữa các nhóm khách hàng. Điều mong muốn ban đầu của họ không loại trừ bất kỳ ai, bởi vậy các nhà thiết kế đã phát triển nhiều chương trình rất chung chung. Vấn đề liên quan đến lối suy nghĩ này nằm ở chỗ những người có nhu cầu về sự hỗ trợ của liên bang chính là những người gặp khó khăn nhất để đạt được thông qua các kênh truyền thống. Mặt khác, sự khác biệt về khách hàng xảy ra do những sự khác biệt quan trọng có thể đo lường được đang tồn tại giữa các nhóm khách hàng. Cả FedEx và UPS phân biệt khách hàng bằng mức độ cấp bách về thời gian, với những mức giá khác nhau, số lượng các mô hình phát chuyển nhanh bưu phẩm và tài liệu.

Tương tự như vậy, các doanh nghiệp hàng không phân biệt giá vé, phân khúc thị trường, phân loại hành khách bằng cảm nhận về tính cấp bách, khả năng lập kế hoạch cũng như mật độ chuyến bay. British Airways mới đưa ra đề xuất đối với các khách hàng thường xuyên của mình - những người đã từng xa lánh các chuyến bay sau sự kiện kinh hoàng ngày 11 tháng 9 năm 2001, bằng việc giảm giá vé tới châu Âu. Một chuyến bay khứ hồi đến Paris với giá 250\$ được cho là một hoạt động kích thích sự trở lại của một phân khúc đáng giá đối với ngành hàng không.

Phân khúc thị trường là gì?

Phân khúc thị trường là một quá trình mà nhờ đó các công ty nhận ra rằng có nhiều sự khác nhau tồn tại giữa hai hay nhiều nhóm khách hàng và những nhóm khách hàng này sẽ có phản ứng khác nhau đối với những đề

ngiht sẵn có trên thị trường. Sự khác nhau có thể tồn tại trong tỉ lệ thể hiện giá cả đối với sản phẩm, như trong minh họa 6.2. Hoặc sự khác nhau này có thể tồn tại trong kênh phân phối sản phẩm. Một kênh phân phối có thể đưa ra dịch vụ và hỗ trợ kỹ thuật cao cấp, trong khi kênh phân phối khác lại có thể cung cấp sản phẩm mà không bao gồm bất cứ dịch vụ đi kèm nào nhưng lại với mức giá rất cạnh tranh. Thị trường máy tính hiện nay là ví dụ điển hình cho các mức độ lựa chọn sẵn có. Một khách hàng có thể mua một chiếc máy tính tại cửa hàng Sam hoặc từ các cửa hàng trung gian tạo ra giá trị gia tăng cho khách hàng bằng việc bổ sung thêm các chương trình cơ bản với phần mềm được tùy biến theo những ứng dụng cụ thể, các chương trình huấn luyện, dịch vụ sửa chữa tại chỗ hay hỗ trợ kỹ thuật. Thách thức là khi người mua hàng đó thường hay sử dụng hai kênh phân phối này và bắt đầu có sự so sánh về các cửa hàng. Để tránh xung đột về kênh bán hàng, rất nhiều nhà sản xuất đã tiến hành chọn lọc và đưa ra các sản phẩm và các dòng sản phẩm khác nhau để phân loại các kênh bán hàng. Vai trò của các cửa hàng này là cung cấp thông tin và những hiểu biết về sản phẩm, sau đó là mua bán từ các kênh bán hàng với mức giá thấp nhưng không có quá nhiều dịch vụ.

Trong khi điều này có thể vẫn chưa có gì rõ ràng đối với cách nhìn nhận thông thường thì Kênh dự báo Thời tiết đã phát triển được một thương hiệu, một danh tiếng với sự tin cậy và độ chính xác trong suốt 20 năm, đã tiến hành phân khúc các đề nghị của mình từ thập niên 90. Trải qua nhiều năm, chương trình đã được thay đổi để bổ sung thêm các nội dung nhằm vào các nhóm khán giả khác nhau. Bản tin buổi sáng hướng đến những người hay di chuyển vì lý do công tác với thông tin liên quan đến việc đi lại và các câu chuyện về ảnh hưởng của thời tiết đến các doanh nghiệp. Chương trình buổi tối thì thường gắn với các câu chuyện hay các phân tích về thời tiết dành cho những người thích khám phá cuộc sống trong độ tuổi từ 25 đến 54.

Chiến lược phân khúc hướng đến người tiêu dùng bao gồm một quy trình 6 bước như trong minh họa 6.3. Các công ty có khuynh hướng phân khúc thị trường vì nhiều lý do khác nhau, trong đó có những lý do như:

- Việc phân khúc cho phép doanh nghiệp có khả năng đưa ra sản phẩm hoặc dịch vụ phù hợp với các khách hàng. Ví dụ, trong danh mục đầu tư của chuỗi khách sạn, Marriott có nhiều lựa chọn cho các nhóm khách hàng khác nhau. Thương hiệu khách sạn Inn nằm trong hệ thống Marriott được thiết kế cho các du khách là thương nhân, những người thường xuyên xa nhà lâu ngày, trong khi Ritz-Carlton (vừa được sáp nhập) được thừa nhận trên toàn thế giới như một khách sạn sang trọng. Đối với các khách hàng “ruột” của mình, doanh nghiệp này có thể đưa ra một danh mục lựa chọn khách sạn áp dụng cho các nhu cầu khác nhau cũng như các sự kiện khác nhau ở cấp quốc gia.
- Việc phân khúc cũng đem đến cho công ty cơ hội để phát triển các kênh bán hàng thay thế nhằm chiếm giữ được các nhóm khách hàng khác nhau với chi phí hiệu quả hơn. Motorola đang tiến hành thử nghiệm mô hình cửa hàng-câu lạc bộ như một đài phát thanh độc lập với loại radio di động ít phức tạp nhất nhằm giành được phân khúc khách hàng bình dân.
- Vẫn thường tồn tại những phân khúc thị trường bị lãng quên. Việc phân khúc tạo ra cơ hội cho doanh nghiệp phát triển chiến lược nhằm giành được mảng phân khúc bị lãng quên này. Ví dụ, các nhà môi giới hồi phiếu giá thấp Charlet Schwab đã nắm được phân khúc là các nhà đầu tư – những người phản đối chi phí môi giới tương đối cao cho các giao dịch không kèm lời tư vấn cần thiết nào. Dựa trên sự thành công của chiến lược marketing này, một số nhà môi giới hồi phiếu giá thấp đã xuất hiện; giờ đây, các nhà đầu tư có thể giao dịch qua mạng Internet. Hai năm trước đây, Ingram Micro đã lấy lại một lượng nhỏ khách hàng bị lãng quên từ giữa thập niên 90. Tập trung vào các nhà cung cấp giải pháp, Ingram hiện nay đang giữ vị trí quan trọng – vị trí cần phải lôi cuốn thêm một lượng

khách hàng nền tảng lớn hơn, đặc biệt kể từ khi ngành công nghệ thông tin tụt dốc. Công ty này đã đầu tư vào phần mềm khai thác dữ liệu để kiểm soát tốt hơn các mô hình mua của khách hàng đồng thời nâng cao lòng trung thành của khách hàng đối với công ty.

- Thay vì cố gắng cạnh tranh trong một thị trường lớn hơn, doanh nghiệp có thể quyết định chọn một phân khúc để có thể tập trung toàn bộ nỗ lực marketing của mình vào đó. Thị trường hẹp hơn này có thể được xác định như một nhóm khách hàng nhỏ nhưng tương lai sẽ là một phân khúc lớn hơn. Ví dụ, Paccar cạnh tranh khá thuận lợi với Ford trong lĩnh vực xe tải đường dài bằng việc tập trung vào năng lực tiềm tàng cho phân khúc khách hàng cao cấp. Mặc dù doanh nghiệp Ford có mức chi phí phải chăng hơn do ưu điểm về số lượng, nhưng các xe Kenworth và Peterbilt của Paccar lại có mức thị phần cao hơn ở phân khúc khách hàng cao cấp trong thị trường xe tải. Paccar đã quyết định tập trung nỗ lực của mình vào việc liên tục đáp ứng những phần thích hợp của thị trường, không chỉ phát hiện ra những phần thích hợp này mà còn không ngừng đổi mới và phân đầu để cung cấp dịch vụ - điều giúp tiên liệu được sự thay đổi nhu cầu của khách hàng.

Trích từ **MBA trong tầm tay - Tổng quan**

Tác giả: Robert F. Bruner và các cộng sự

Người dịch: Nhật An, Minh Hà, Thu Phương

NXB Thống kê, 2008

Số trang 396, khổ 19x27

Bản dịch tiếng Việt do Công ty cổ phần Tinh Văn thực hiện theo hợp đồng chuyển nhượng bản quyền với John Wiley & Sons, Hoa Kỳ.

[1] Xem Gary Hamel và C.K. Prahalad, *Competing for the Future* (Boston: Harvard Business School Press, 1994).

[2] Xem “Designing a Trust-Based E-Business Strategy,” của Fareena Sultan và Hussain Mooraj – *Marketing Management*, Tháng 11-12/2001.

[3] Thuật ngữ này được lấy từ ý tưởng của Nicholas Imparato và Oren Harari trong cuốn “Jumping the Curve” (San Francisco: Jossey Bass, 1994)

[4] George Day, “Define Your Business,” *Executive Excellence*, tập 18, 2/2001, tr. 12-17.

[5] Xem Kohli và B. Jaworski, “Marketing Orientation: The Construct, Research Proportions, and Managerial Implications,” *Journal of Marketing*, tập 54, 4/1990, tr.1-18.

[6] Xem *The Profit Zone* của Adrian Slywotzky và David Morrison, (New York: Times Business, 1997)

[7] *The PIMS Principle* của R.Buzzel và B.Gale (New York: Free Press, 1987) (PIMS là chữ viết tắt của Profit Impact of Market Strategy).

© Copyright 2004-2007 **BWPORTAL.COM.VN**, all rights reserved.

Cơ quan chủ quản: Công Ty Cổ Phần Tinh Văn - **Địa chỉ:** 22 Trương Quyền, P6, Q.3, TP. HCM.

ĐT: (084-8) 8202 831; **Fax:** (084-8) 8 202 826 ;

Giấy phép số: 109/GP-BC, cấp ngày: 22/03/2007; Chịu trách nhiệm: Bà Nguyễn Thu An

® Ghi rõ nguồn '**BWPORTAL.COM.VN**' khi bạn phát hành lại thông tin từ website này.