

TỦ SÁCH DOANH TRÍ
Do PACE tuyển chọn và giới thiệu

BCG BÀN VỀ CHIẾN LƯỢC

THE BOSTON CONSULTING GROUP ON STRATEGY

BCG (The Boston Consulting Group) là hãng tư vấn chiến lược danh tiếng bậc nhất thế giới hiện nay. Nếu bạn muốn biết về tư duy chiến lược, cách thức hoạch định chiến lược và cách thức thực thi chiến lược từ BCG thì đây là cuốn sách tốt nhất dành cho bạn.

BCG BÀN VỀ CHIẾN LƯỢC

Dịch từ nguyên bản tiếng Anh: **The Boston consulting group on strategy**

Biên tập: Carl W. Stern - Michael S. Deimler

Copyright © 2006 by The Boston Consulting Group. All rights reserved.

Bản quyền tiếng Việt © DT BOOKS



TƯỜNG NHỚ
BRUCE DOOLIN HENDERSON
1915 – 1992

LỜI GIỚI THIỆU

Nếu nhìn lại, thật khó tưởng tượng được rằng chỉ với một vài bài viết ngắn ngủi lại có thể tạo ra tác động lớn lên tư duy kinh doanh đến như vậy. Được viết riêng cho các nhà lãnh đạo tại các tập đoàn lớn, *Quan điểm* đã thu hút được số đông người theo dõi, thậm chí còn chuyển tay nhau những bản sao lậu trong công ty. *Quan điểm* thách thức các nhà lãnh đạo, buộc họ phải tư duy một cách chiến lược thay vì chỉ hoạt động vận hành. Những bài viết này kết hợp kiến thức kinh tế với sự thấu hiểu rằng quyết định quản trị có thể phải thỏa hiệp theo yêu cầu tổ chức. Sự lập luận đơn giản mà sâu sắc của nó gây nhiều lo ngại.

Quan điểm đã giúp nhiều người lần đầu tiên hiểu rằng:

- Chiếm vị trí số một hay số hai trong kinh doanh là điều kiện cần.
- Thói quen quản trị phổ biến trong những công ty đa dạng hóa cần phải được loại bỏ và thay thế bằng quản trị danh mục.
- Sức mạnh cạnh tranh của người Nhật không chỉ đến từ điều kiện kinh tế vĩ mô hay yếu tố văn hóa, mà còn là từ những quyết tâm mang tính chiến lược của họ.
- Vượt qua được đối thủ thì quan trọng hơn là vượt qua cùng kỳ năm ngoái.
- Dòng tiền là mấu chốt trong việc xác định suất sinh lợi thực của đơn vị kinh doanh.
- Quy định luật lệ có tác hại lớn đến cơ chế hoạt động của thị trường.

Những quan điểm này hoàn toàn không mới lạ. Chúng bắt nguồn từ các nhà lãnh đạo, nhà kinh tế, nhà tư tưởng, và nhà nghiên cứu trong nhiều lĩnh vực, cũng như kinh nghiệm của BCG từ những vấn đề thực tế của những tập đoàn nhìn xa trông rộng.

Và những quan điểm này hoàn toàn có thể tiên liệu được. Hầu hết các thế lực thúc đẩy sự tiến hóa của chiến lược kinh doanh trong vài thập niên qua được thể hiện qua những bài viết này: chi phí giảm và quyền lực tăng do công nghệ, sự trỗi dậy của nước Nhật và sau đó là châu Á trong ngành sản xuất, tái cấu trúc nền công nghiệp tại Mỹ để gia tăng giá trị cho cổ đông, tổ chức học tập và quản trị kinh nghiệm, và còn nhiều nữa.

Khi viết những bài *Quan điểm* này, nhà sáng lập BCG, Bruce Henderson, đã phát minh ra một hình thức sáng tạo khắt khe. Ông cho biết mỗi bài viết phải trải qua sáu đến mười bản nháp, sau mỗi lần tự chỉnh sửa nghiêm khắc. Kết quả là những bài viết buộc người đọc phải suy nghĩ và xứng đáng được đọc đi đọc lại nhiều lần.

Mặc dù mỗi bài viết trong phần *Quan điểm* có nhắc đến đóng góp của một hay hai tác giả, những người này thật ra chỉ là phần nổi của một tảng băng rất lớn: sự trao đổi không giới hạn giữa các thành viên trong công ty với khách hàng. Trong đầu thập niên 1960, khi BCG còn là một công ty nhỏ, toàn bộ công ty đều họp lại vào sáng thứ hai trong thư viện (với những kệ sách vẫn còn trống) để tranh luận về một vấn đề đang sôi nổi. Ngay cả nhân viên mới cũng được gọi vào để bảo vệ cho một quan điểm riêng. Mục tiêu là: thâm nhập sâu hơn vào dưới lớp bề mặt để tìm ra yếu tố dẫn đến thành công trong cạnh tranh. Động lực vượt qua những quan niệm truyền thống được đưa cả vào trong công việc với khách hàng. Cách làm tốt nhất đã là tốt, nhưng ngoài ra vẫn còn có cách tốt hơn.

Các ý tưởng tuyệt vời có nhiều “bậc sinh thành”, nhưng cũng chỉ là viên gạch nền cho những ý tưởng tuyệt vời sắp đến. Trên tinh thần này, chúng tôi cho xuất bản tập hợp các bài viết trong cuốn *Quan điểm*, một là để tưởng nhớ Bruce Henderson, mà cũng là để ghi nhận sự đóng góp của khách hàng, nhân viên, bạn bè, trong quá khứ và hiện tại, của The Boston Consulting Group.

JOHN S
.CLARKESON

Chủ tịch và
Tổng giám đốc,
1985 – 1997

Chủ tịch Hội
đồng quản trị,
1998 – 2003

Đồng Chủ
tịch Hội đồng
quản trị, 2004 –
nay

MỞ ĐẦU

Bruce Henderson và “Quan điểm”

“Hiếm người nào có tác động lớn đến kinh tế thế giới trong nửa sau thế kỷ 20 như nhà sáng lập The Boston Consulting Group” là lời nhận xét của tờ báo Financial Times về huyền thoại Bruce Henderson sau cái chết của ông ngày 20 tháng 7 năm 1992. Bruce hẳn đã hài lòng với lời ghi trên mộ chí này: Tác động chính là mục đích cuộc đời ông.

Từ những ngày đầu tiên, Bruce đã dốc tâm sức tạo ra sự khác biệt, để lại di sản cho người sau. Ông được đào tạo là một kỹ sư, vì thế không bao giờ ngừng nhắc lại lời của Archimedes trước nhân viên của mình: “Hãy cho tôi một điểm tựa, tôi sẽ nâng bổng trái đất lên.”

Bruce vừa đi ngược trào lưu vừa thuyết phục người khác từ bỏ tôn giáo để theo mình, sự kết hợp này chỉ có thể được giải thích bằng thời niên thiếu đặc biệt của ông. Ông sinh ngày 30 tháng 4 năm 1915, trong một nông trại bang Tennessee, bắt đầu cuộc đời kinh doanh sớm và nhiều thuận lợi bằng vị trí bán sách Kinh Thánh cho nhà xuất bản của cha. Ông tốt nghiệp đại học Vanderbilt, nhận bằng kỹ sư. Sau đó ông theo học tại trường Kinh doanh Harvard, nhưng quyết định bỏ học vào năm 1941 – khi chỉ còn 90 ngày nữa là tốt nghiệp – để gia nhập Tập đoàn Westinghouse, trở thành phó chủ tịch trẻ nhất trong lịch sử tập đoàn này. Năm 1953, Tổng thống Eisenhower chỉ định ông tham gia một nhóm năm người chịu trách nhiệm đánh giá chương trình viện trợ quốc tế cho nước Đức trong Kế hoạch Marshall. Năm 1959, Bruce rời Westinghouse chuyển sang dẫn dắt đơn vị dịch vụ quản trị của Arthur D. Little, và năm 1963 chấp nhận một thử thách

to lớn từ Tổng giám đốc Ngân hàng Boston Safe Deposit and Trust thành lập bộ phận tư vấn cho ngân hàng này. Đây chính là điểm khởi đầu của The Boston Consulting Group.

Bruce – và The Boston Consulting Group dưới sự lãnh đạo của ông – quyết tâm thay đổi tư duy của thế giới kinh doanh về cạnh tranh. Công cụ được chọn là chiến lược. Mặc dù một số khái niệm căn bản ban đầu đã phát triển mạnh và được công nhận rộng rãi trong lĩnh vực quân sự, nó vẫn chưa được áp dụng trong thế giới kinh doanh vào thời điểm Bruce thành lập BCG năm 1963. Phát triển bộ môn chiến lược kinh doanh đã củng cố vị thế danh dự của Bruce trong ngôi đền kinh doanh và đưa BCG từ một đơn vị một thành viên trở thành một tổ chức toàn cầu với hơn 5.000 chuyên gia như ngày hôm nay.

Bruce là một người nghiêm khắc, ham học hỏi, hay tranh luận, không ngừng tìm kiếm kinh nghiệm và ý tưởng mới. Ông có khả năng vay mượn từ nhiều lĩnh vực khác nhau, tổng hợp và tích hợp những khái niệm rời rạc, và sau đó khai thác tác động của chúng đến thế giới kinh doanh. Nguồn cảm hứng của ông là mở rộng giới hạn lập luận của các ý tưởng mới. Ông rất thích trích dẫn Jay Forrester: “Mọi người đều hiểu rõ tác động cấp 1, hiếm người giải quyết tốt tác động cấp 2. Trong khi đó, hầu hết những gì thú vị trong kinh doanh đều từ cấp độ 4 trở lên.”

Công cụ truyền tải của ông là *Quan điểm* : những bài viết súc tích để kích hoạt sự tư duy của ban lãnh đạo cấp cao về nhiều vấn đề kinh doanh khác nhau. Bruce thường nhắc đến chúng như “những cú đấm ngay giữa hai mắt.” Trong quyển sách Henderson bàn về Chiến lược Doanh nghiệp (NXB HarperBusiness, 1984), ông miêu tả mục đích của cách viết này như sau:

Những câu nói nào mà nhà quản trị kinh doanh cảm thấy hợp lý đáng tin thì không được chào đón. Họ chỉ tranh luận khi xuất hiện vấn đề gây tranh cãi. Chủ đề được

chọn vì vậy phải tạo nhiều luồng phản ứng trái chiều, có tác động quan trọng, và liên quan đến quyết định chính sách cạnh tranh của tập đoàn.

Đến nay, đã có hơn 400 bài *Quan điểm* được xuất bản. Chúng đã được dịch ra ít nhất sáu thứ tiếng và được trao đổi giữa các lãnh đạo cấp cao trên toàn thế giới.

Quyển sách này tập hợp 82 bài *Quan điểm* , 4 bài viết trên Tạp chí Harvard Business Review và 8 bài viết do các thành viên khác trong BCG đóng góp từ 1968 đến 2005. Nó theo dấu sự tiến hóa tư duy của BCG về chiến lược và ghi nhận đóng góp quan trọng của BCG trong lĩnh vực này. Quyển sách này không chỉ ghi dấu lịch sử, nó còn là bản tham chiếu cho những khái niệm kinh doanh. Nó chứng minh sự bất tử của những ý tưởng có ý nghĩa. Chúng tôi hy vọng đây là cách tưởng nhớ tương xứng dành cho Bruce Henderson – một nhà tư tưởng vĩ đại và một nhà lãnh đạo truyền cảm hứng.

CARL
W.STERN

MICHAEL
S .DEIMLER

LỜI CẢM ƠN

Chúng tôi cảm ơn sâu sắc những khách hàng của The Boston Consulting Group. Hầu như mọi ý tưởng trình bày trong những trang sách này đều bắt nguồn từ khách hàng. Chúng tôi, những người làm việc tại BCG cảm thấy thật tự hào khi nhiều nhà lãnh đạo xuất chúng đã dành thời gian cùng giải quyết các vấn đề quản trị học búa, và chúng tôi vinh hạnh nhận được sự tin cậy trong những mối quan hệ lâu bền này.

Quyển sách này là lời tưởng nhớ Bruce D. Henderson, nhà sáng lập The Boston Consulting Group, và những tác giả khác tại BCG, qua nhiều giai đoạn. BCG có một nền văn hóa tự phản biện rất mạnh. Sự tranh luận chào đón và mài dũa ý tưởng mới chỉ có thể phát huy nếu một vài cá nhân dũng cảm dám chấp nhận phơi bày ý tưởng – và cả bản thân mình – cho mọi người soi xét. Chúng tôi nghiêng mình trước sự tìm tòi tri thức và lòng dũng cảm của họ.

Đây cũng là sự ghi nhận đóng góp của nhiều thế hệ nhân viên tại BCG. Đứng sau mỗi tác giả là một nhóm chuyên gia giúp họ phát triển và mài dũa các ý tưởng theo tinh thần của Henderson.

Một số đồng nghiệp khác xứng đáng được cảm ơn đặc biệt. Bolko von Oetinger và George Stalk đóng vai trò trung tâm trong việc khởi xướng và thúc đẩy dự án này. Mark Voorhees, Ted Buswick, và Bill Matassoni đã góp phần viết lách, biên tập, và ủng hộ chúng tôi. Hans-Paul Bürkner và John Clarkeson đã không ngừng khuyến khích và hỗ trợ. Chúng tôi cũng cảm ơn Richard Narramore đã hướng dẫn chúng tôi trong quá trình biên tập.

Cuối cùng, chúng tôi cảm ơn gia đình – vì tình yêu và sự kiên nhẫn của họ.

C.W.S.

M.S.D.

PHẦN MỘT

BẢN CHẤT CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

Chiến lược là gì? Đầu tiên, có thể nói đây là cụm từ bị lạm dụng nhiều nhất trong kinh doanh. Chúng ta có chiến lược cho tất cả mọi thứ: từ quảng cáo đến kho vận hậu cần, từ nhân sự đến bảo trì văn phòng. Cách hiểu này e là nhầm lẫn, vì chiến lược là một khái niệm sâu sắc và hữu ích.

Bruce Henderson đã từng đưa ra một tóm tắt kinh điển về chiến lược: “Đối thủ muốn duy trì thế cạnh tranh lâu dài phải giữ vững lợi thế độc đáo bằng cách tạo ra khác biệt so với người khác. Quản trị sự khác biệt này chính là tinh hoa của chiến lược kinh doanh dài hạn.”

Bruce chưa bao giờ ngừng nghỉ trong việc tìm kiếm một lý thuyết thống nhất, vững mạnh về chiến lược. Sự tìm tòi đã đưa ông đi khá xa – thậm chí đến với lĩnh vực sinh học và tiến hóa hiện đại. Chiến lược và sự Cạnh tranh Tự nhiên, một trong những bài viết cuối cùng thể hiện quan điểm của ông, đã tổng hợp tất cả cảm nhận ông tích lũy về bản chất của chiến lược. Lập luận của ông từ những phát hiện thực nghiệm trong tiến hóa là bước đón đầu cách tiếp cận đa ngành vốn rất phổ biến hiện nay. Bruce cũng ghi nhận thách thức của nhiệm vụ trước mắt là phải “vừa kiểm soát vừa mở rộng tiềm năng cho tương lai của chúng ta”, để từ đó xây dựng xã hội và cuộc sống tốt đẹp hơn.

CẠNH TRANH CHIẾN LƯỢC VÀ CẠNH TRANH TỰ NHIÊN

BRUCE D. HENDERSON, 1980

Cạnh tranh chiến lược dẫn đến sự rút ngắn thời gian. Nếu kết quả từ cạnh tranh chiến lược có thể diễn ra trong một vài năm ngắn ngủi thì kết quả tiến hóa do cạnh tranh tự nhiên có thể phải mất nhiều thế hệ.

Cạnh tranh chiến lược là một hiện tượng tương đối mới trong kinh doanh. Tác động của nó đến hiệu suất hoạt động của doanh nghiệp có thể sánh ngang bằng với tác động của cuộc cách mạng công nghiệp đối với năng suất của cá nhân.

Các yếu tố căn bản trong cạnh tranh chiến lược bao gồm:

- Thấu hiểu các tương tác trong cạnh tranh là một hệ thống động hoàn chỉnh bao gồm tương tác giữa đối thủ, khách hàng, nguồn vốn, con người, và nguồn lực.
- Vận dụng thấu hiểu này để tiên liệu hệ quả của việc can thiệp vào hệ thống trên và dự đoán về mô hình mới của một trạng thái cân bằng động ổn định.
- Tồn tại nguồn lực có thể được phân chia một cách lâu dài và ổn định vào các mục đích sử dụng khác nhau trong hiện tại mặc dù lợi ích sẽ bị trì hoãn.
- Dự liệu rủi ro và kết quả kinh doanh với độ chính xác và tin cậy, đủ sức giải thích cho cam kết sử dụng nguồn lực như trên.
- Sẵn sàng hành động kiên quyết theo đúng cam kết.

Bản miêu tả về chiến lược trên đây cũng tương tự như yêu cầu căn bản của một quyết định đầu tư thông thường. Chính xác là thế. Nhưng không chỉ có thế. Chiến lược là một cam kết toàn diện. Chiến lược theo định nghĩa bao gồm sự cam kết và quyết tâm của toàn thể doanh nghiệp. Một đối thủ nếu thất bại trong việc phản ứng, triển khai và phân chia nguồn lực trước sự cạnh tranh chiến lược của các đối thủ khác có thể dẫn đến sự đảo lộn hoàn toàn mối quan hệ cạnh tranh và đảo lộn trạng thái cân bằng trước đó giữa các bên. Đó là lý do khiến cạnh tranh chiến lược dẫn đến sự rút gọn về thời gian. Cạnh tranh tự nhiên không có những đặc tính này.

Cạnh tranh tự nhiên hoàn toàn phù hợp với những tương tác chậm chạp. Tuy nhiên, nó vốn dĩ rất bảo thủ trước sự thay đổi trong các hành vi đặc thù. Ngược lại, cạnh tranh chiến lược mang tính quyết liệt, cân nhắc, với các cam kết được lập luận vững chắc, và kết quả mang lại có thể là sự thay đổi triệt để trong một khoảng thời gian tương đối ngắn ngủi.

Cạnh tranh tự nhiên mang tính tiến hóa.

Cạnh tranh chiến lược mang tính cách mạng.

Cạnh tranh tự nhiên thật ra chỉ là tổng hợp những trải nghiệm thử và sai mang tính rủi ro thấp. Những thay đổi nhỏ có lợi dần dần được thừa nhận và duy trì. Một số thay đổi nhỏ khác được thử nghiệm và chấp nhận. Đây là quá trình học tập thông qua thử và sai mà không cần đến cam kết hay tiên liệu. Đây là quá trình thích nghi trong hiện tại trước thực tế của hiện tại. Đây là mô hình căn bản của tiến hóa. Đây là sự chọn lọc tự nhiên theo học thuyết Darwin. Quá trình này vẫn diễn ra ngay cả khi chịu sự kiểm soát của tính ngẫu nhiên hay tính tình huống. Những lý do này khiến cho quá trình này không tránh khỏi tính bảo thủ, chậm chạp, và mang lại những thay đổi khó nhận thấy trong thời gian ngắn, bất kể hệ quả sau cùng trong thời gian dài.

Cạnh tranh chiến lược, trong cam kết của mình, tìm cách tạo ra thay đổi lớn trong mối quan hệ cạnh tranh. Tính cách mạng được điều chỉnh thông qua hai rào cản căn bản. Thất bại chiến lược có hệ quả lớn không kém thành công chiến lược. Và về mặt bản chất, hệ thống phòng thủ cảnh giác tạo ra lợi thế cạnh tranh rất lớn so với kẻ tấn công. Thành công chiến lược thường lệ thuộc vào văn hóa, cảm nhận, thái độ, và tính chất hành vi của các đối thủ cũng như sự hiểu biết lẫn nhau giữa các đối thủ này.

Điều này giải thích tại sao trong chiến lược địa chính trị, quân đội, hay kinh doanh, mô hình cạnh tranh thường bao gồm những khoảng thời gian dài cạnh tranh tự nhiên, chấm phá bằng những giai đoạn thay đổi lớn và đột ngột trong mối quan hệ bắt nguồn từ chiến lược. Đây là mô hình cổ điển của chiến tranh và hòa bình vì mặc dù ngay cả trong giai đoạn hòa bình cạnh tranh vẫn tồn tại.

Hiện nay, các hình thái kinh doanh hiện đại dường như đều nằm gọn trong hai thái cực của hai phương thức này. Tuy nhiên, cạnh tranh chiến lược dường như đang trở thành xu thế mới. Đối thủ trực tiếp, chủ động và tích cực cạnh tranh chiến lược nếu thành công có thể buộc các đối thủ khác nếu muốn tồn tại cũng phải thể hiện khả năng tiên liệu và cam kết phân chia nguồn lực tương đương. Cuối cùng, việc thành thạo trong cạnh tranh chiến lược trở thành đòi hỏi không thể thiếu để thích nghi với môi trường mới, khi đa phần thay đổi là kết quả của những cam kết chiến lược.

Cạnh tranh tự nhiên vẫn cần được tôn trọng. Đây là quá trình phức tạp, đa dạng, tương tác không ngừng nghỉ của mọi dạng thức sự sống trên trái đất. Điều này diễn ra hoàn toàn tình cờ, không có kế hoạch, dự định, hay mục tiêu. Điểm khởi đầu tương đương với một tổ hợp hóa học không khan. Tuy nhiên, nó đã trải qua hàng triệu năm thay đổi vi phân và thích nghi.

Cạnh tranh tự nhiên phải được thấu hiểu hoàn toàn. Đây chính là nền tảng. Nó là hệ thống và hình mẫu tương tác để từ đó xây dựng và điều chỉnh các dạng thức cạnh tranh chiến lược khác nhau. Thấu hiểu cạnh tranh tự nhiên để dự đoán tác động của sự can thiệp lên các mối quan hệ trong quá trình phản hồi liên tục của hệ thống.

Sự khác biệt giữa các đối thủ là điều kiện tiên quyết để tồn tại trong cạnh tranh tự nhiên. Những khác biệt này đôi khi không hoàn toàn dễ thấy. Nhưng các đối thủ kiếm sống bằng cùng một cách trong cùng một không gian tại cùng một thời điểm khó mà tồn tại được trong trạng thái cân bằng ổn định. Bất cứ một khác biệt nào dù nhỏ cũng có thể mang lại cho một đối thủ lợi thế hơn so với những người còn lại trong một số tình huống trong môi trường cạnh tranh chung. Giá trị của sự khác biệt này trở thành thước đo tiềm năng sinh tồn cũng như sự thịnh vượng trong tương lai của đối thủ đó.

Trong một môi trường có nhiều biến số, sự kết hợp giữa các yếu tố cạnh tranh gần như không có giới hạn. Vì thế, không có gì ngạc nhiên khi thế giới này có rất nhiều đối thủ đa dạng, tất cả đều khác nhau, cùng tồn tại trong một trạng thái cân bằng động nhưng ổn định. Sự đa dạng trong quy mô, hành vi, tính chất không phải là một điều tình cờ mà đó là điều tất yếu. Sự khác biệt này là đòi hỏi tiên quyết cho sự tồn tại của từng đối thủ trong các phân khúc riêng của môi trường. Đây chính là cạnh tranh tự nhiên đúng như bản chất của nó.

Cạnh tranh chiến lược cũng không mới. Các yếu tố cạnh tranh chiến lược đã được công nhận và vận dụng trong chiến tranh từ khi loài người biết cách kết hợp trí thông minh, tưởng tượng, các nguồn lực tích lũy, và hành vi để hướng tới mục tiêu. Sự thông thái chất lọc từ hàng nhiều thế kỷ trước đã được thể hiện qua những câu châm ngôn như “tập trung sức mạnh đánh vào điểm yếu.”

Nhưng đa số các chiến lược trong quân đội đều đặt trọng tâm vào từng trận chiến hay cuộc chiến nói chung hơn là sự cân bằng các mối quan hệ vốn hiện hữu cả trong hòa bình lẫn chiến tranh. Địa chính trị là cái nhìn rộng hơn về sự cạnh tranh liên tục của trạng thái cân bằng động này theo thời gian. Tuy nhiên, vẫn còn nhiều hạn chế trong lý thuyết chung về trạng thái cân bằng động trong địa chính trị.

Lý thuyết chung về cạnh tranh trong kinh doanh rõ ràng chỉ mới ở bước khởi đầu. Nhưng ít nhất các yếu tố của một lý thuyết chung kết hợp được tất cả các yếu tố dường như đang hình thành. Bản thân sự kết hợp này là một phát triển quan trọng.

Các lý thuyết kinh tế cổ điển về cạnh tranh trong kinh doanh thường quá đơn giản và nghèo nàn đến mức chúng trở thành những rào cản thay vì đóng góp cho sự phát triển và thấu hiểu. Dường như chúng được xây dựng dựa trên quan điểm về cạnh tranh là trạng thái cân bằng tĩnh trong một nền kinh tế tĩnh mà đáng lẽ ra phải xem xét trong trạng thái cân bằng động. Chúng được dựa trên các khái niệm lý thuyết về hành vi chi phí chưa từng được chứng minh trong thực tế và hoàn toàn đi ngược lại dẫn chứng định lượng thực tế. Chúng đưa ra giả định về hành vi cạnh tranh không thể dẫn chứng bằng thực tế và cũng không hữu ích trong việc dự đoán hành vi cạnh tranh. Bộ khung tham khảo cho lý thuyết “cạnh tranh hoàn hảo” là một khái niệm chưa từng tồn tại và có lẽ không thể tồn tại. Đáng tiếc thay, những lý thuyết cổ điển này đã được dùng để phát triển chính sách công khiến cho nó trở nên thiếu thực tế.

Phát triển một lý thuyết chung về cạnh tranh trong kinh doanh sẽ cho phép dự báo hệ quả của bất kỳ hành vi cạnh tranh nào trong kinh doanh. Nó có thể là nền tảng cho cạnh tranh chiến lược lẫn xây dựng chính sách công. Công chúng nói chung sẽ được hưởng lợi từ cả hai phía. Việc phát triển một

lý thuyết chung về cạnh tranh trong kinh doanh đòi hỏi phải kiểm chứng và điều chỉnh nhiều giả thuyết đan chéo nhau.

Chúng tôi muốn đưa ra giả thuyết rằng:

- Cạnh tranh hiệu quả tạo ra đối thủ với các quy mô khác nhau, từ rất lớn đến rất nhỏ. Sự đa dạng về quy mô này sẽ ổn định theo thời gian.
- Đối thủ nào sống sót và thịnh vượng sẽ có lợi thế riêng so với tất cả các đối thủ khác trong sự kết hợp đặc trưng về thời gian, không gian, sản phẩm, và khách hàng.
- Bất cứ đối thủ nào cũng sẽ có các đối thủ khác nhau tạo ra rào cản cho mọi khả năng kết hợp các yếu tố liên quan. Vì thế trận địa hay ranh giới của phương pháp cạnh tranh cân bằng cũng sẽ liên tục thay đổi khi một trong số các đối thủ thay đổi, điều chỉnh, phát triển, hay tái phân bổ.
- Mâu thuẫn liên tục xuất hiện trên những trận địa này giữa các đối thủ ngang sức về năng lực cạnh tranh.
- Mâu thuẫn không xuất hiện nhiều khi có sự vượt trội. Hình ảnh tương đương là chiến trường trong quân sự có thể giúp hình dung tình huống này.
- Cạnh tranh trong kinh doanh rõ ràng diễn ra trên nhiều mặt trận, trên mỗi mặt trận có một đối thủ khác nhau.
- Việc tái phân bổ nguồn lực sẽ làm thay đổi năng lực cạnh tranh trên ít nhất hai mặt trận. Khi một mặt trận được củng cố, những mặt trận khác sẽ bị lung lay yếu đi.
- Nếu một mặt trận năng lực cạnh tranh trở nên ổn định, lúc đó cạnh tranh “trường giả” sẽ phát triển. Sự cạnh tranh cấp cao này tồn tại khi

bên phòng thủ đóng vai điều hâu và bên tấn công đóng vai bồ câu. Đây là sự nhận thức chung về hành vi của hai bên.

- Biến số cạnh tranh càng ít, con số đối thủ càng ít. Nếu chỉ có một yếu tố cạnh tranh là quan trọng, thì chỉ có không hơn hai hay ba đối thủ cùng tồn tại. Chỉ một đối thủ sống sót nếu thị trường thu hẹp. Đây là “Quy luật Ba và Bốn.”
- Biến số cạnh tranh quan trọng càng nhiều, con số các đối thủ cùng tồn tại càng lớn, nhưng quy mô của họ nhỏ hơn.
- Môi trường càng đa biến, con số đối thủ sống sót càng ít. Trong trường hợp này, khả năng đổi đầu trước thay đổi lớn trong môi trường trở thành yếu tố nắm quyền kiểm soát.
- Sự xuất hiện của một đối thủ mới tùy thuộc vào khả năng nó có thể phát triển và xác định điểm ưu việt so với tất cả các đối thủ đang tồn tại trong một số phân khúc của thị trường. Thứ tự xuất hiện cũng rất quan trọng.

Những giả thuyết này và một số khác được rút ra trực tiếp từ những dữ liệu thực tế cộng với lý thuyết tiến hóa đã được công nhận rộng rãi trong sinh học và sinh thái. Đây là hình mẫu về cạnh tranh tự nhiên.

Những nỗ lực ban đầu của The Boston Consulting Group (BCG) nhằm phát triển một lý thuyết chung về cạnh tranh dựa trên những điều kiện sau:

- Hình mẫu quan sát thực tế về hành vi chi phí.
- Cân nhắc về tính năng động của tăng trưởng dài hạn và sử dụng vốn.
- Vai trò của thị trường vốn trong việc cho phép tận dụng hay chiết khấu các tác động này.
- Mối quan hệ giữa những yếu tố này trong hệ thống cạnh tranh.

Ngay từ đầu chúng tôi đã nhận thấy các lý thuyết kế toán được phát triển cho những mục đích khác không phù hợp với mô hình hành vi kinh tế. Sau đó chúng tôi đã phát triển các khái niệm có thể được tóm tắt ngắn gọn là “tiền vào tiền ra mới là quan trọng.”

Từ bước khởi đầu này, khái niệm đường cong kinh nghiệm, đánh đổi tăng trưởng thị phần, và danh mục sản phẩm đã được phát triển. Tiếp theo đó là phân tích kinh nghiệm chung, rủi ro kinh doanh hay đánh đổi rủi ro tài chính, chi phí khi tăng trưởng, phép ngoại suy văn hóa và hành vi cho đối thủ.

Nhiều khái niệm giờ đây đã trở thành các giả định được công nhận rộng rãi và là một phần trong ngôn ngữ kinh doanh.

Bộ khung khái niệm về cạnh tranh trong kinh doanh này thật ra còn lâu mới hoàn thiện. Kiến thức và kinh nghiệm về hệ thống cạnh tranh ngày càng mở rộng với tốc độ chóng mặt. Nó tương đương với sự mở rộng kiến thức và kinh nghiệm của ngành vật lý trong thế kỷ trước.

Chúng tôi tin rằng kiến thức về cạnh tranh chiến lược có thể mang lại sự gia tăng đáng kể trong hiệu suất cũng như gia tăng khả năng kiểm soát và mở rộng tiềm năng cho tương lai chúng ta.

PHẦN HAI

QUÁ TRÌNH HÌNH THÀNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

Nền tảng

Vào giữa thập niên 1960, Bruce Henderson và nhóm làm việc tại một công ty đang trên đà phát triển lớn mạnh đã ký được hợp đồng dài hạn với một công ty sản xuất dụng cụ bán dẫn hàng đầu. Nhiệm vụ của họ là: Tìm hiểu nguyên nhân dẫn dắt hành vi định giá vô chừng của ngành công nghiệp này. Nhóm phát hiện rằng giá cả thật ra không hề vô chừng – giá cả đi song hành với chi phí, nó giảm 25% mỗi khi tổng sản lượng tăng gấp đôi. Đường cong kinh nghiệm ra đời từ đây, và cùng với nó là quá trình hình thành chiến lược kinh doanh.

Bản thân đường cong kinh nghiệm không phải là một khái niệm đáng chú ý – một hiện tượng tương tự là đường cong học tập, cắt giảm chi phí lao động trực tiếp, đã từng được ghi nhận trong chiến tranh Thế giới thứ hai. Nhưng chính những hệ quả từ nó mới là điều thật sự mang tính cách mạng. Nếu tổng chi phí để tạo ra giá trị gia tăng giảm tương ứng với kinh nghiệm tích lũy – và kinh nghiệm tích lũy trong đa số trường hợp liên quan chặt chẽ đến thị phần – thì có nghĩa là sự khác biệt trong chi phí hệ thống, tương ứng với thị phần, sẽ xuất hiện giữa các đối thủ. Vào thời điểm đó, chưa có trường phái học thuyết kinh doanh hay lý thuyết kinh tế nào ghi nhận khả năng này.

Tác động phân nhánh của khái niệm này lan rất xa. Lợi thế cạnh tranh rất quan trọng, và nó có thể được xây dựng và quản trị một cách nghiêm túc. Thị phần là một tài sản đặc biệt có giá và không thể được thanh lý một cách đơn giản.

Khái niệm này đặt quyết định liên quan đến chi phí và năng lực dưới một luồng ánh sáng mới. Định giá để thu hồi chi phí phát triển sản phẩm và tối ưu hóa năng lực sản xuất trong một ngành đang phát triển, vốn đều là những phương cách kinh doanh từ lâu đời, cũng đồng nghĩa với việc đánh đổi tương lai để thu lợi trước mắt. Mặt khác, định giá ngăn chặn (preemptive pricing) và mở rộng năng lực có thể được áp dụng để gia tăng thị phần, làm giảm chi phí tương đối đồng thời tạo nên một ngành kinh doanh kém hấp dẫn hơn trong mắt đối thủ.

Điều này cũng đúng đối với chính sách tài chính. Đa số đều cho rằng nợ là một cách để nâng cao từ hệ số thu nhập tài sản (return on assets - ROA) cho trước sang hệ số thu nhập trên vốn cổ phần (return on equity - ROE) cao hơn – dĩ nhiên với rủi ro tài chính kèm theo. Khái niệm đường cong kinh nghiệm làm thay đổi hoàn toàn cách suy nghĩ này khi chỉ ra rằng với một con số ROE cố định, nợ có thể làm giảm ROA. Nếu vận dụng tối đa, nợ có thể là nguồn lực để định giá ngăn chặn và mở rộng năng lực sản xuất, từ đó gia tăng thị phần và cuối cùng là giảm rủi ro kinh doanh. Tương tự, cổ tức được xem là một khoản chi phí nếu xét về mặt cạnh tranh, vì nó làm giảm tỉ lệ tăng trưởng bền vững và do đó làm giảm khả năng tăng thị phần.

Nhưng có lẽ tác động lớn nhất về giá trị của thị phần chính là việc phân bổ nguồn lực. Đa số các công ty lớn, từ trước đến nay, đều có trong tay một danh mục kinh doanh các ngành hàng khác nhau về khả năng cạnh tranh và tiềm năng phát triển. Tư duy theo đường cong kinh nghiệm cho rằng cách kinh doanh truyền thống – mỗi ngành hàng tự thân vận động để tăng trưởng – là tự sát. Các ngành hàng tăng trưởng nhanh không thể nào thu về lượng tiền đủ lớn để theo kịp đà phát triển của thị trường và vì thế buộc phải bán bớt thị phần, trong khi đó những ngành hàng đã phát triển bão hòa thu về lượng tiền quá lớn không thể đầu tư sinh lợi tối đa. Cách tốt hơn là sử dụng dòng tiền dư thừa của những con bò sữa bão hòa để làm nguồn

lực hỗ trợ cuộc chơi giành ưu thế của các “ngôi sao” hay “dấu hỏi” trong khi khả năng tăng trưởng của thị trường vẫn còn cao. Nếu công ty có thể khẳng định vị trí đứng đầu trong những ngành hàng này, chúng có thể trở thành bò sữa trong tương lai khi thị trường dần trở nên bão hòa. Ma trận tăng trưởng - thị phần là bộ khung để điều chỉnh thời gian xoay vòng vốn.

Bruce Henderson đã viết khá nhiều về đường cong kinh nghiệm và tác động của nó trong những thập niên 1960 và 1970. Chúng tôi sẽ giới thiệu những bài đặc sắc nhất trong phần Quan điểm tiếp sau đây. Khi đánh giá các bài viết này, chúng ta cần đặt cho mình câu hỏi: Bỏ qua giá trị lịch sử, liệu chúng còn có ý nghĩa trong thế giới cạnh tranh hôm nay?

Rõ ràng, tích lũy kinh nghiệm không phải là con đường duy nhất dẫn đến lợi thế về chi phí. Thực tế, dường như điều này không còn đúng với nhiều ngành công nghiệp hiện nay (mặc dù, xét về mặt bản chất, trong những năm gần đây khái niệm này đã hồi sinh dưới hình thức nền tảng cho các chiến lược dựa trên thời gian và năng lực). Ngoài ra, khác biệt về chi phí và thị phần tương đối không thể xem là nguồn gốc hay thước đo duy nhất của lợi thế cạnh tranh – sáng tạo, danh mục khách hàng, và giá trị thương hiệu cũng không kém phần quan trọng.

Những nếu chúng ta đặt cụm từ “lợi thế cạnh tranh, bất kể nguồn gốc” vào thay thế cho “kinh nghiệm tích lũy” và “thị phần tương đối”, thì đa số các khái niệm được giới thiệu trong các bài viết Quan điểm kinh điển này vẫn còn giá trị. Ví dụ, khái niệm danh mục kinh doanh, mặc dù được thừa nhận là đã bị hiểu sai và vận dụng sai như là một công cụ phân loại kinh doanh chung chung, vẫn là một bộ khung để phân bổ nguồn lực.

Kiến thức nền tảng – rằng lợi thế cạnh tranh có thể được vun đắp và vì thế cần được quản trị phù hợp, trên thực tế cũng như trong tư duy của các đối thủ – vẫn còn tươi mới và hợp lý. Bài học từ sự bùng phát và tan vỡ của

bong bóng Internet trong thời gian vừa qua là một minh chứng. Nhiều người thiếu hiểu biết cho rằng mọi thứ tăng tốc làm cho khái niệm lợi thế cạnh tranh trở nên lỗi thời (cũng như các phương pháp định giá tài sản kiểu truyền thống!). Chúng ta không thể chối bỏ rằng thị trường năng động hiện nay khiến cho các doanh nghiệp càng khó nắm bắt và duy trì lợi thế cạnh tranh, nhưng lịch sử cho thấy một doanh nghiệp mà không có lợi thế cạnh tranh thì hầu như không có chút giá trị nào. Lợi thế cạnh tranh vẫn là một tài sản có giá trị to lớn, cần phải được đầu tư xây dựng và bảo vệ bằng mọi giá.

ĐÁNH GIÁ ĐƯỜNG CONG KINH NGHIỆM: LỊCH SỬ

BRUCE D. HENDERSON, 1973

Đường cong kinh nghiệm là cụm từ được dùng từ năm 1966 để chỉ cách ứng xử tổng quát của chi phí (cost behavior) của BCG. Cụm từ này được chọn để phân biệt với một hiện tượng đã quá quen thuộc và thường được nhắc đến là hiệu ứng đường cong học tập. Hai khái niệm này có liên hệ với nhau, nhưng cũng rất khác biệt.

Mọi người từ lâu đã biết rằng giờ công lao động cho mỗi đơn vị giảm dần đối với những công việc mang tính lặp đi lặp lại. Hiệu ứng này dễ dàng nhận thấy trong những công việc như sản xuất máy bay trong chiến tranh. Tỷ lệ giảm công lao động thường đạt mức 10 đến 15 phần trăm khi kinh

nghiệm tăng gấp đôi. Đây cũng là một phần trong các hợp đồng với quân đội.

Tuy nhiên, khái niệm đường cong học tập rõ ràng cũng có những hạn chế khi vận dụng. Nó chỉ áp dụng được cho lao động trực tiếp. Nếu công việc không thay đổi, thời gian cần thiết để giảm cùng một mức chi phí thường tăng gấp đôi sau mỗi chu kỳ kinh nghiệm. Điều này làm che lấp khả năng tác động sâu xa của quản trị yếu tố công việc khi sản lượng thay đổi.

Nỗ lực ban đầu của BCG để hình thành một công thức định lượng cho khái niệm đường cong kinh nghiệm là hành động cố gắng giải thích hành vi chi phí theo thời gian trong ngành công nghiệp xử lý. Mặc dù khách hàng của họ đã thành công trong việc cắt giảm chi phí liên tục trong thời gian dài, điều này cũng chỉ giúp cho công ty tồn tại như một đối thủ với lợi nhuận cận biên (marginal competitor). Mối tương quan giữa lợi nhuận cạnh tranh và thị phần thật quá rõ ràng. Biểu đồ từ đường cong học tập là một giả thuyết hợp lý để giải thích sự tương quan này. Công ty đang đuổi theo các đối thủ lớn hơn đang tuột dốc trên đường cong chi phí.

Tiếp theo, một nghiên cứu về chi phí của các bộ phận cấu thành trong máy phát hình cho thấy sự khác biệt rạch ròi về tỉ lệ cải thiện chi phí giữa các bộ phận trong truyền hình đen trắng và truyền hình màu. Điều này không thể dễ dàng giải thích, vì cũng cùng một nhà máy, cùng một nhân công, cùng một quy trình. Một lần nữa, ý tưởng về đường cong chi phí giảm dần là một giả thuyết có vẻ hợp lý.

Thiết bị bán dẫn cung cấp dẫn chứng để xây dựng nên khái niệm đường cong kinh nghiệm. Sự đa dạng trong các thiết bị bán dẫn mang lại cơ hội so sánh các tỉ lệ tăng trưởng và tỉ lệ giảm giá khác nhau trong môi trường tương tự. Dữ liệu về giá do Hiệp hội Công nghệ Điện tử cung cấp được đem so sánh với tổng sản lượng của ngành. Hai khuôn hình khác nhau xuất hiện.

Trong một khuôn hình, giá tính theo đồng đô la hiện tại vẫn không đổi trong những khoảng thời gian dài và rồi sau đó bắt đầu xuất hiện những đợt giảm giá khá mạnh và kéo dài tính trên đồng đô la cố định. Trong một khuôn hình khác, giá tính theo đồng đô-la cố định giảm liên tục theo một tỉ lệ cố định khoảng 25% mỗi khi kinh nghiệm tích lũy tăng gấp đôi. Đó là đường cong kinh nghiệm trong năm 1966.

Kinh nghiệm làm việc với nhiều khách hàng từ năm 1966 đã chứng minh tính phổ quát của các mối quan hệ trong đường cong kinh nghiệm. Tuy nhiên, để thật sự hiểu được khái niệm này cần phải có thêm nhiều hợp đồng với các khách hàng khác.

Vận dụng đường cong kinh nghiệm vào giải quyết vấn đề và quyết định chính sách đặt ra một số câu hỏi mang tính kỹ thuật:

- Trong trường hợp bản thân sản phẩm cũng thay đổi, thế nào là một đơn vị kinh nghiệm hợp lý? Máy bay vận chuyển là một ví dụ.
- Mối quan hệ nào giữa các hiệu ứng kinh nghiệm đối với những sản phẩm khác biệt nhưng tương đồng, ví dụ như thiết bị bán dẫn?
- Thay đổi công nghệ được tích hợp vào hiệu ứng kinh nghiệm như thế nào?
- Cường độ đầu tư vốn mang lại tác động như thế nào?
- Tác động này liệu có áp dụng tương tự cho chi phí quản trị và bộ phận tiếp thị?

Sử dụng dữ liệu kế toán để phân tích chi phí thường gây ra nhiều hiểu lầm. Một khoản tiền chỉ cần được quy vào chi phí thay vì vốn đầu tư có thể làm đảo lộn sự thay đổi rõ ràng trong chi phí.

Theo thời gian, đường cong kinh nghiệm được thừa nhận về cơ bản là một mô hình dòng tiền. Chi phí trung bình theo định nghĩa là tổng chi phí

chia cho tổng sản lượng. Giá đơn vị là tốc độ thay đổi tỉ lệ này. Dùng mối quan hệ này để dự báo chi phí thường đơn giản và chính xác hơn những phân tích kế toán chi tiết theo kiểu truyền thống.

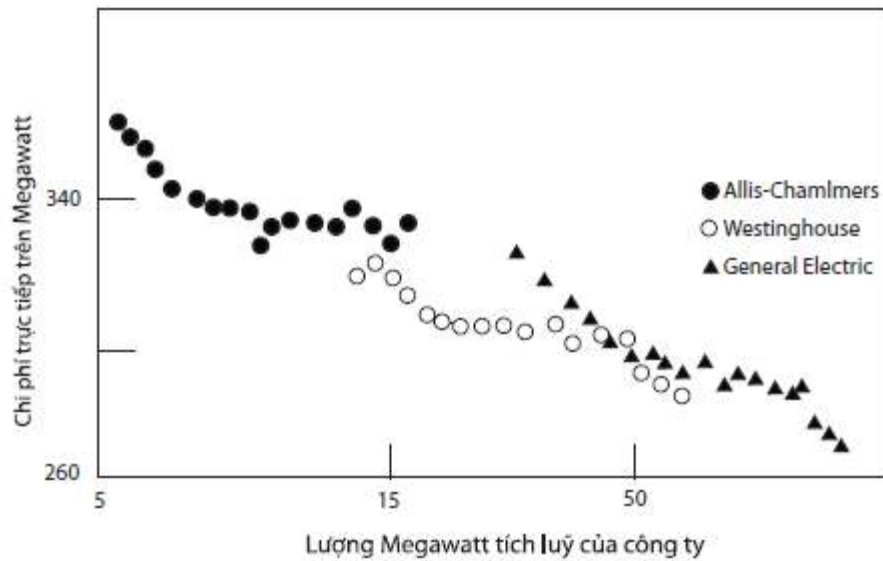
Thấu hiểu về nguyên nhân tiềm ẩn của đường cong kinh nghiệm thật ra vẫn còn nhiều chỗ hổng. Hiệu ứng của nó đã không còn nghi ngờ gì nữa. Nó đã trở nên phổ biến đến mức sự vắng mặt của nó là dấu hiệu cho thấy quản trị yếu kém hay sai lầm. Tuy nhiên, cơ chế dẫn đến đường cong kinh nghiệm vẫn chưa được giải thích đầy đủ. (Một trường hợp tương tự là trọng lực.)

Người ta nhận thấy rằng nếu áp dụng ngưỡng suất sinh lợi cao (return on investment - ROI) để giới hạn lượng vốn đầu tư, thì chi phí không giảm như kỳ vọng.

Người ta cũng nhận thấy rằng sự điều chỉnh các yếu tố chi phí và thay thế lao động bằng vốn là đặc trưng của con đường tiến tới cắt giảm chi phí do kinh nghiệm.

Đường cong kinh nghiệm đi ngược lại một số giả định căn bản nhất trong lý thuyết kinh tế kinh điển. Mọi lý thuyết kinh tế đều giả thiết rằng tồn tại con số chi phí tối thiểu xác định, và đó là kết quả của quy mô. Điều này thường được thể hiện qua biểu đồ đường cong chi phí/sản lượng thường có hình chữ L hay chữ U. Điều này chỉ đúng tại một thời điểm.

Chi phí trực tiếp trên mỗi megawatt, tuốc-bin hơi nước, 1946 – 1963. Mỗi chấm tròn là một năm. Trục hàng ngang là tổng sản lượng tích lũy của công ty tính đến năm đó.



Nguồn: Thông tin bảo mật từ General Electric, Westinghouse, Allis-Chalmers đã được công bố sau khi bị kiện chống độc quyền.

Khái niệm về trạng thái cân bằng trong cạnh tranh tự do giữa các doanh nghiệp giả định rằng mọi đối thủ đều có thể đạt chi phí tương đương nhau ở mức sản lượng thấp hơn rất nhiều so với tỉ lệ thị phần. Điều này trên thực tế cũng không đúng.

Toàn bộ khái niệm của chúng ta về cạnh tranh tự do, chống độc quyền được dựa trên nguy biện nếu hiệu ứng đường cong kinh nghiệm là đúng.

Tác động của đường cong kinh nghiệm có thể được quan sát và đo lường trong bất cứ công ty nào, bất cứ ngành hàng nào, bất cứ yếu tố chi phí nào, và bất cứ nơi đâu.

Đa phần lịch sử về kiến thức liên quan đến hiệu ứng đường cong kinh nghiệm và tầm quan trọng của nó vẫn còn đang được nghiên cứu.

PHÂN TÍCH ĐƯỜNG CONG KINH NGHIỆM: CÁCH THỨC HOẠT ĐỘNG CỦA NÓ

BRUCE D. HENDERSON, 1974

“Chi phí cho giá trị gia tăng giảm trong khoảng 20 đến 30 phần trăm mỗi khi kinh nghiệm tích lũy tăng gấp đôi.”

Đây là một hiện tượng quan sát được. Không cần biết đến lý do, chỉ biết nó có xảy ra. Giải thích chỉ mang tính hợp lý hóa.

Toàn bộ lịch sử về nâng cao năng lực và trình độ công nghiệp được dựa trên sự chuyên môn hóa nỗ lực và đầu tư vào công cụ. Đường cong kinh nghiệm cũng vậy. Nó là thước đo hiệu ứng tiềm năng của việc chuyên môn hóa và đầu tư này.

Học tập

Công nhân học hỏi. Nếu họ học được cách hoàn thành một nhiệm vụ tốt hơn, họ có thể làm được cùng công việc trong thời gian ngắn hơn. Điều này tương đương với sản xuất nhiều hơn trong cùng khoảng thời gian. Có thể nói, sản lượng tăng 10 đến 15 phần trăm sau mỗi lần tổng sản lượng tăng gấp đôi. Đây là thước đo đường cong học tập về sự gia tăng năng suất giờ công lao động.

Dựa trên đường cong học tập, chi phí nhân công chỉ giảm từ 10 đến 15 phần trăm sau mỗi lần kinh nghiệm tích lũy tăng gấp đôi.

Chuyên môn hóa

Khi quy mô hoạt động gia tăng kéo theo số lượng người tham gia tăng lên, lúc này có thể thực hiện chuyên môn hóa.

Nếu hai người cùng làm một việc, người ta có thể tách việc đó ra làm hai phần. Mỗi người giờ đây chỉ làm trọn một phần. Người kia làm trọn phần còn lại. Mỗi người vì thế phải làm phần việc của mình hai lần để cho ra cùng một con số tổng sản lượng.

Đường cong học tập như miêu tả ở trên tiên liệu rằng với kinh nghiệm tích lũy tăng gấp đôi, thời gian lao động phải giảm đi từ 10 – 15%.

Quy mô tăng mang lại cơ hội chuyên môn hóa. Kết quả là mỗi công nhân sẽ đạt được tổng kinh nghiệm tích lũy tại một thời điểm bằng hai lần bình thường so với không có chuyên môn hóa. Làm giảm đi một nửa phần việc nhưng làm nhiều gấp hai lần nghĩa là nỗ lực tương đương nhưng tích lũy gấp đôi kinh nghiệm cho công việc. Từ đó, chuyên môn hóa cắt giảm 10 – 15% thời gian hay gia tăng 10 – 15% sản lượng tại một thời điểm.

Nếu quy mô tăng gấp đôi cùng lúc với chuyên môn hóa làm tăng kinh nghiệm tích lũy, thì hai hiệu ứng này diễn ra cùng lúc. Chi phí giảm 10 – 15% do học tập cộng thêm 10 – 15% do chuyên môn hóa. Chỉ riêng con số tổng 20 – 30% chi phí cắt giảm đã ước tính được hiệu ứng của đường cong kinh nghiệm.

Khi sản lượng tăng theo một tỉ lệ không đổi, lúc đó thay đổi về quy mô và thay đổi về kinh nghiệm tích lũy có thể và thông thường sẽ diễn ra song song.

Đầu tư

Theo định nghĩa, đầu tư sinh lợi là khi đồng tiền chi ra hôm nay thu về trong tương lai cao hơn con số đầu tư ban đầu. Con số lợi nhuận từ đầu tư thể hiện qua sản lượng tăng lên với cùng một chi phí, nhưng bị trì hoãn.

Nếu chi phí đồng vốn cao quá mức, dĩ nhiên số tiền đầu tư không thể lý giải được. Nếu chi phí đồng vốn bằng không, thì mọi đầu tư đều thu lại

được đồng vốn ban đầu cộng thêm phần lợi nhuận kéo dài mãi mãi có thể biện minh được.

Việc giảm chi phí trên đường cong kinh nghiệm một phần đến từ tỉ suất đầu tư. Việc kiểm soát yếu tố này thể hiện qua tỉ suất tối thiểu (cutoff rate) đối với số vốn đầu tư thêm. Nếu tỉ suất tối thiểu cao, chi phí giảm chậm. Nếu tỉ suất tối thiểu thấp, chi phí giảm nhanh hơn.

Hệ số lợi nhuận đầu tư tác động làm giảm chi phí. Nếu không có đầu tư, không thể gia tăng năng lực sản xuất và chi phí cũng không thể giảm nếu năng lực không đổi.

Chi phí giảm trong đường cong kinh nghiệm phần lớn đến từ hệ số lợi nhuận đầu tư.

Quy mô

Hiệu ứng đường cong kinh nghiệm một phần đến từ việc gia tăng quy mô. Tuy nhiên sẽ không có gia tăng quy mô nếu không có tăng trưởng, vì khi đó chẳng có lý do gì để tăng thêm năng lực.

Cùng với tăng trưởng là sự gia tăng năng lực liên tục. Mỗi đơn vị năng lực được cộng thêm ngày càng chiếm tỉ lệ phần trăm nhỏ hơn trên tổng năng lực, trừ khi số lượng đơn vị năng lực mở rộng cũng tăng thêm. Vấn đề sử dụng năng lực và hiệu ứng quy mô đều chịu tác động của tăng trưởng.

Hiệu ứng quy mô là một khái niệm quen thuộc, mặc dù rất khó đo lường chính xác. Tuy nhiên, người ta có một công thức để ước lượng tác động của quy mô trong ngành công nghiệp xử lý:

“Chi phí tăng vốn bằng lũy thừa 6/10 của mức tăng năng lực.”

Sự biến đổi cấp lũy thừa này tương đương với chi phí vốn tăng 52% khi năng lực tăng 100%. Chi phí vốn tổng cộng lúc này là 152% thay vì 100.

Tổng sản lượng trở thành 200 thay vì 100. Con số trung bình là $152/200 = 76\%$ của 100%. Đây là tỉ lệ giảm chi phí thường gặp trong đường cong kinh nghiệm.

Độ lớn trung bình của một đơn vị sản xuất thường tăng tương ứng với tỉ lệ gia tăng tổng sản lượng hay thậm chí nhanh hơn. Khi đó, chi phí vốn giảm tương ứng hay nhanh hơn so với con số 76% của đường cong kinh nghiệm.

Vốn thường có khuynh hướng thế chỗ nhân công theo thời gian, hiệu ứng quy mô này trở nên đặc biệt quan trọng khi sản lượng và kinh nghiệm tăng lên.

Quy mô mở rộng cũng gặp phải giới hạn do yếu tố tồn trữ và hậu cần trong trường hợp tổng thị trường có giới hạn. Nhưng nếu tổng thị trường gia tăng, khi đó quy mô cũng cần phải tăng theo.

Hiệu ứng quy mô áp dụng được cho tất cả các hình thức vận hành, không chỉ riêng cho các nhà máy xử lý. Tiếp thị, kế toán, và những bộ phận điều hành khác cũng có hiệu ứng quy mô.

Chỉ riêng hiệu ứng quy mô cũng đủ để ước lượng hiệu ứng đường cong kinh nghiệm khi tăng trưởng không đổi và quy mô gia tăng tương ứng với sản lượng.

Đối với đa số sản phẩm, độ nghiêng 70 – 80% là bình thường; độ dốc cao hơn đối với những trường hợp mở rộng giá trị tối đa hay những trường hợp ít bị kinh nghiệm làm giảm tăng trưởng. Tuy nhiên, trên thực tế có khả năng là các sản phẩm không thể giảm chi phí nhanh chóng như mong đợi nếu được tối ưu hóa.

Người ta nhận thấy chi phí sẽ dễ đi xuống nếu nó được người ta trông chờ và kỳ vọng.

Chúng ta nên nhớ rằng chi phí đường cong kinh nghiệm không tuân theo các quy chuẩn kế toán. Nó được tính dựa trên tỉ suất dòng tiền chia cho tỉ lệ gia tăng sản lượng. Dữ liệu kế toán thường cũng ước lượng theo cách này nhưng có khuynh hướng cho ra chi phí trung bình thấp hơn vì tài sản được xem là chi phí tiền mặt trả trước.

Điều này có nghĩa là chi phí vốn và lợi nhuận từ vốn từ giá trị gia tăng đều được đưa vào chi phí đường cong kinh nghiệm. Lợi nhuận hay thua lỗ thương mại do mặt bằng giá được loại khỏi cách tính chi phí này.

Chi phí đường cong kinh nghiệm theo cách tính trên có lẽ đúng hơn so với cách tính trong kế toán thông thường, do nó chỉ dựa trên dòng tiền, không tính đến dự báo tương lai, và do nó bao gồm cả chi phí vốn.

Nguyên nhân dẫn đến hiệu ứng đường cong kinh nghiệm không phải là điều quan trọng. Vấn đề đáng nói là đường cong kinh nghiệm là một hiện tượng được quan sát rộng rãi. Nếu chi phí không giảm như dự báo thì chỉ lúc đó mới phải quan tâm đến nguyên nhân tiềm ẩn. Phân tích thường chỉ ra nguyên nhân là thiếu đầu tư hợp lý, định nghĩa giá trị gia tăng chưa phù hợp, hay đôi khi do quản trị sai lầm.

Tóm tắt

Đường cong kinh nghiệm là kết quả tổng hợp của các hiệu ứng học tập, chuyên môn hóa, đầu tư, và quy mô. Hiệu ứng của từng yếu tố này chỉ mang tính ước lượng, vì thế hiệu ứng đường cong kinh nghiệm cũng chỉ mang tính ước lượng.

Sự kết hợp của những yếu tố này mang lại một đường cong kinh nghiệm có độ dốc tương đối lớn hơn so với quan sát thực tế. Tuy nhiên, một số chi phí quản trị gia tăng do phải điều phối và hoạch định những thay đổi này.

Các yếu tố chi phí không sử dụng chung một nền tảng kinh nghiệm. Ngoài ra, có những yếu tố chi phí dùng chung cho nhiều sản phẩm khác nhau.

Kết quả là, chỉ có những sản phẩm mới và đặc trưng sử dụng những yếu tố chi phí hoàn toàn mới là tuân theo đúng đường cong kinh nghiệm với mức độ giảm tối đa.

PHÂN TÍCH ĐƯỜNG CONG KINH NGHIỆM: ỔN ĐỊNH GIÁ

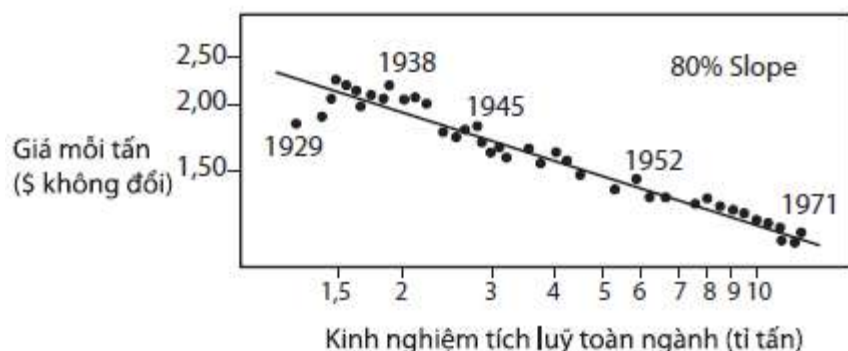
BRUCE D. HENDERSON, 1974

Thị phần sẽ có thay đổi bất cứ khi nào giá thật (đã trừ trượt giá) không đi song hành với khuynh hướng của chi phí thật (đã trừ trượt giá). Khi thị phần biến đổi, chi phí tương đối của các đối thủ cũng thay đổi theo. Người dẫn đầu thị trường với thị phần lớn nhất cuối cùng cũng mất thị phần nếu giá không giảm nhanh theo chi phí.

Khi giá giảm nhanh hơn chi phí của người nắm vị trí số một, chắc chắn sẽ xuất hiện một đối thủ tăng trưởng nhanh hơn tỉ lệ trung bình của ngành. Tỉ lệ lợi nhuận của đối thủ này thường sẽ vẫn giữ không đổi trong khi tỉ lệ lợi nhuận của các đối thủ còn lại bị giảm đi.

Giá và thị phần chỉ ổn định khi giá giảm song hành với chi phí và giá đạt mức đủ thấp để ngăn chặn những đối thủ có chi phí cao giành thêm thị phần.

Đá vôi nghiền.



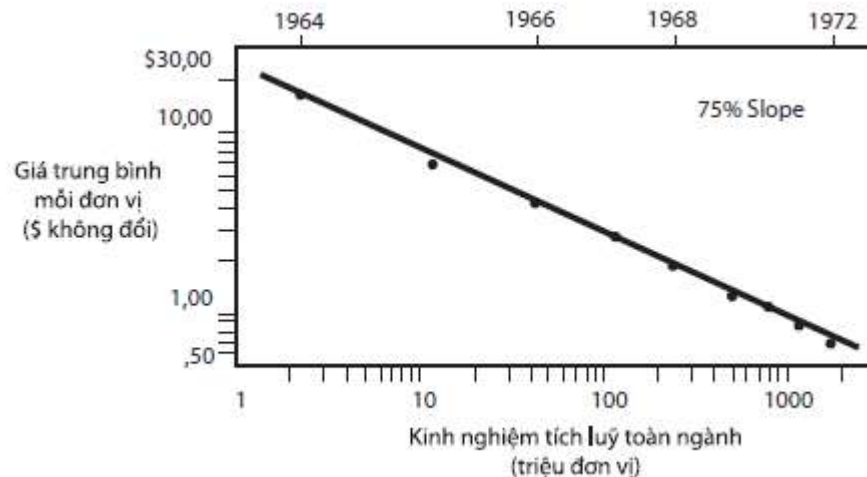
Nguồn: Văn phòng Hàm mỏ Mỹ.

Chi phí thường giảm từ 20 đến 30 phần trăm theo giá trị thực mỗi khi kinh nghiệm tích lũy tăng gấp đôi. Điều này có nghĩa là khi loại bỏ yếu tố lạm phát, chi phí luôn giảm. Mức độ giảm nhanh nếu tăng trưởng nóng và chậm lại nếu tăng trưởng chậm.

Rõ ràng giá cả phải tương đối song hành với chi phí theo thời gian. Nếu không, tỉ lệ lợi nhuận sẽ liên tục mở rộng, hay ngược lại, nó có thể ngày càng giảm dần và rồi sau đó chuyển sang số âm. Nhưng chi phí loại trừ lạm phát thực tế liên tục giảm do kinh nghiệm. Hiệu ứng đường cong kinh nghiệm này có thể được nhận thấy trong tất cả các ngành sản xuất và dịch vụ.

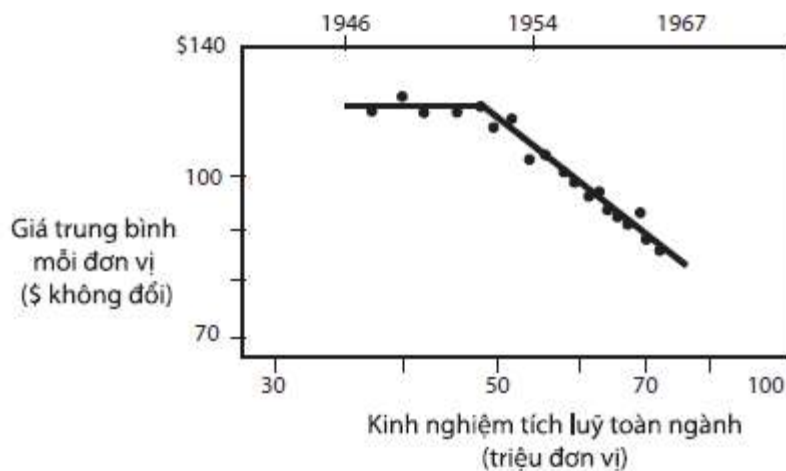
Hai hình mẫu chuẩn dưới đây có thể được quan sát thấy trong hầu hết tất cả các loại giá. Hình mẫu thứ nhất cho thấy giá song hành với chi phí sau khi loại trừ lạm phát. Ví dụ như đá xay và vi mạch tích hợp.

Vi mạch tích hợp.



Nguồn: Thông tin công bố của Hiệp hội ngành điện tử.

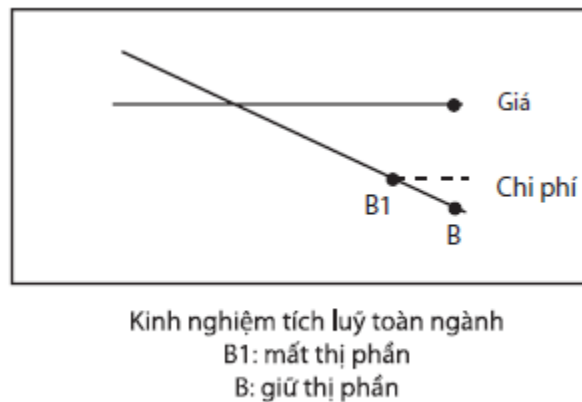
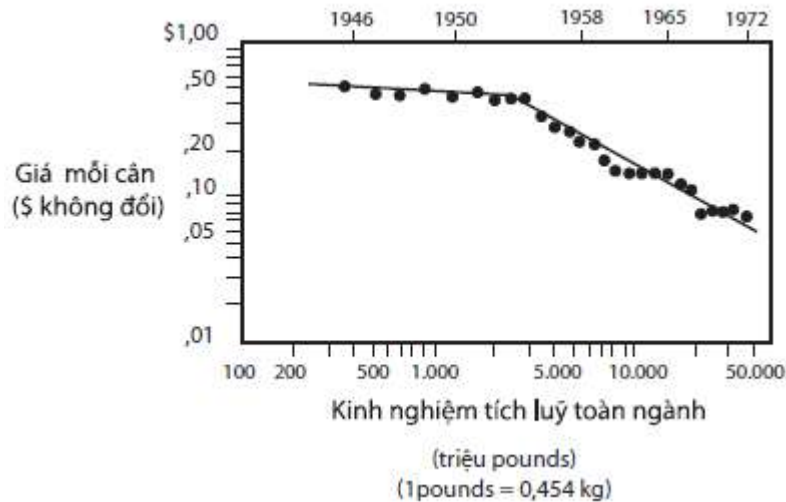
Bếp ga rời.



Hình mẫu thứ hai cho thấy giá gần như không đổi, chỉ giảm rất chậm. Sau đó đến một thời điểm, giá bắt đầu giảm nhanh chóng, với độ dốc cao hơn rất nhiều so với khuôn hình thứ nhất. Ví dụ như bếp ga và PVC.

Đặc trưng của nó là giá trong giai đoạn đầu bằng phẳng là giá cố định tính trên giá trị tại thời điểm đó. Nhưng nếu loại trừ trượt giá, giá thực có giảm chậm tính trên giá trị tiền cố định.

PVC.



Giá cố định là một mục tiêu chiến lược. Tỷ lệ lợi nhuận ngày càng tăng của người dẫn đầu là một sức hút đầy hấp dẫn để gia nhập cuộc chơi và tăng trưởng nhanh hơn họ. Tuy nhiên khi người dẫn đầu bị mất thị phần thì họ cũng làm giảm tỷ lệ tích lũy kinh nghiệm và làm chậm tỷ lệ giảm chi phí. Người mới tham gia cuộc chơi khởi đầu với chi phí cao nhưng giảm nhanh chóng nhờ có tỷ lệ tăng trưởng nhanh hơn.

Các đối thủ cạnh tranh nhau trong cuộc đua giảm chi phí bằng cách tích lũy kinh nghiệm. Nếu X tăng trưởng nhanh hơn Y với mức độ đủ lớn, thì chi phí tương đối giữa hai bên có thể bị đảo lộn. Sự tương tác giữa các đối thủ tạo ra sự biến đổi liên tục trong tỷ lệ lợi nhuận tương đối giữa họ.

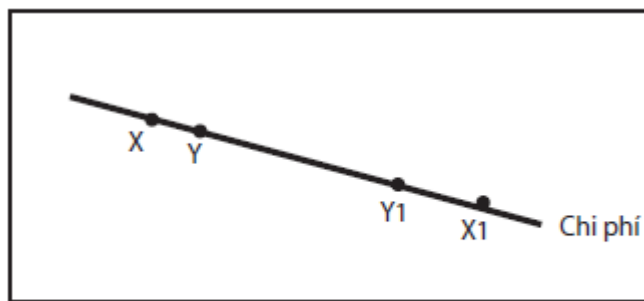
Tỷ lệ tăng trưởng khác nhau quy định khả năng biến đổi lợi nhuận biên giữa hai đối thủ. Vì những lý do thực tiễn, chỉ có thể tồn tại một giá hay

“giá tương đương” (price equivalent) ở trạng thái cân bằng giữa hai đối thủ sản xuất một sản phẩm tương đương. Nếu một đối thủ sẵn lòng bán với giá thấp hơn, họ có khuynh hướng chiếm thị phần và tăng trưởng nhanh hơn và sau đó cải thiện tỉ lệ lợi nhuận tương đối của mình, trừ khi tất cả mọi đối thủ khác cũng quyết định hạ giá xuống ngang mức của họ.

Giá chỉ ổn định khi thỏa được ba điều kiện sau:

- Tỉ lệ tăng trưởng của tất cả các đối thủ gần như tương đương.
- Giá song hành với chi phí.
- Giá của tất cả đối thủ gần như ngang nhau nếu so sánh giá trị tương đương.

Giá thay đổi không tạo tác động đến sự ổn định về giá, ngoại trừ trong ngắn hạn, trừ khi nó làm thay đổi tỉ lệ tăng trưởng tương đối của các đối thủ. Giá thay đổi tạm thời và được các đối thủ điều chỉnh tương đương rõ ràng không có tác động gì đến chi phí tương đối hay sự ổn định.



Tổng kinh nghiệm của mỗi đối thủ

Tuy nhiên, nếu giá thay đổi tác động đến tốc độ tăng trưởng tương đối giữa các đối thủ, nó sẽ tác động đến sự ổn định về giá. Nghịch lý thay, tác động trong dài hạn hoàn toàn ngược chiều so với tác động ngắn hạn. Giá tăng có khuynh hướng khuyến khích sự gia tăng năng lực cũng như tác động đến nguồn lực tài chính. Các đối thủ hiếm khi chịu cùng một mức tác động ngang nhau khi giá thay đổi. Nếu một đối thủ thay đổi tốc độ tăng

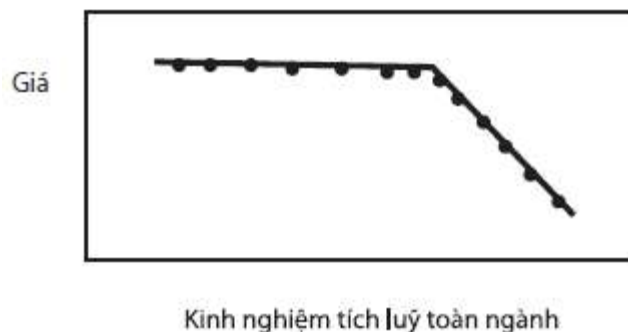
trưởng, giá sẽ mất ổn định nếu có một đối thủ cố gắng duy trì tỉ lệ lợi nhuận biên như trước. Đối thủ nào bị mất thị phần cuối cùng sẽ phải bán với giá đắt hơn và ngược lại.

Thông thường tại Mỹ, đa số các sản phẩm mới hay tăng trưởng nóng trải qua một chu kỳ gồm hai giai đoạn. Giai đoạn thứ nhất có giá ổn định hay giảm rất chậm nếu tính theo đồng đô la cố định. Giai đoạn tiếp theo là một giai đoạn dài có giá giảm rất dốc. Thường chỉ một đối thủ có thể duy trì được chênh lệch lợi nhuận. Đó cũng chính là đối thủ tăng trưởng nhanh nhất.

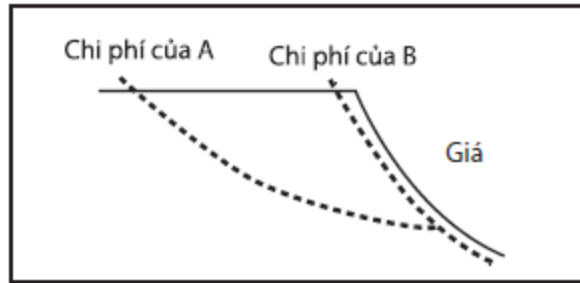
Sự biến đổi trong hình thái giá thường do sự kết hợp của các yếu tố sau đây gây ra:

- Một đối thủ bạo gan và thành công, sẵn sàng và có khả năng duy trì lợi nhuận biên khiêm tốn.
- Các đối thủ mới tăng trưởng với tốc độ đủ lớn để ngăn chặn sự tăng trưởng của người dẫn đầu trước kia.
- Kinh tế suy thoái dẫn đến năng lực dư thừa tạm thời.

Hình mẫu hai giai đoạn.



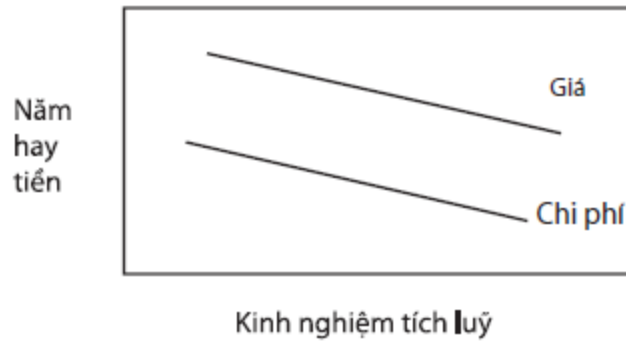
Hình mẫu đặc trưng nếu B đạt được lợi thế giá ban đầu và nếu B chiếm thị phần nhanh chóng trong khi vẫn giữ lợi nhuận biên không đổi.



Đối thủ tăng trưởng nhanh nhất có giá giảm nhanh nhất. Ngay khi giá giảm xuống thấp hơn giá hiện tại, đối thủ này có một chọn lựa. Họ có thể duy trì lợi nhuận biên không đổi và biến chi phí giảm thành giá thấp. Chọn lựa khác là giữ giá và mở rộng biên độ lợi nhuận. Chọn lựa thứ nhất có khuynh hướng kéo dài tình hình giảm giá cũng như duy trì tốc độ tăng trưởng cao. Chọn lựa kia giữ giá ổn định nhưng ngăn cản sự đảo chiều về mặt chi phí và thị phần.

Nếu đối thủ tăng trưởng nhanh nhất duy trì lợi nhuận biên không đổi, họ sau đó có thể giảm giá nhanh hơn so với tốc độ giảm chi phí của bất kỳ đối thủ nào khác. Nhiều khả năng xảy ra là đối thủ bị giảm lợi nhuận biên sẽ không tiếp tục đầu tư để duy trì tỉ lệ lợi nhuận. Các đối thủ nhỏ thường chịu chấp nhận chênh lệch giá trước khi trở thành một đối thủ lớn với chi phí sản xuất thấp.

Ngược lại, đa phần giá cả tại Nhật Bản tuân theo một hình mẫu trong đó giá giảm song hành với chi phí. Thị phần có khuynh hướng ổn định hơn tại Nhật so với tại Mỹ. Tại Nhật, nhà sản xuất hiệu quả thường tăng trưởng nhanh chóng hơn đối thủ có chi phí cao. Tại Mỹ, tình hình thường ngược lại.



Ổn định giá tùy thuộc vào thái độ của người dẫn đầu và đối thủ có chi phí thấp có sẵn sàng định giá thấp để ngăn cản các đối thủ khác tăng trưởng nhanh hơn thị trường hay không. Ổn định giá được duy trì khi đối thủ có chi phí thấp giữ giá song hành với chi phí. Bất cứ chính sách nào khác cũng đều làm mất ổn định mặt bằng giá và đảo lộn thị phần.

NGHỊCH LÝ ĐỊNH GIÁ

BRUCE D. HENDERSON, 1970

Phương trình lợi nhuận có ba biến số – giá, sản lượng, chi phí. Trong ba yếu tố này, giá là ứng viên thường được chọn để điều chỉnh vì đây là yếu tố mang lại lợi nhuận cho tất cả mọi người mà không cần phải thay đổi thêm bất cứ thứ nào khác, với điều kiện mọi người phải cùng đồng loạt điều chỉnh giá. Sự đồng thuận này sản sinh ra giấc mơ “chính trị công nghiệp” như một cách thu lợi nhuận cao hơn thông qua định giá cao.

Trên thực tế, hai yếu tố sản lượng và chi phí có thể dễ dàng được điều chỉnh hơn so với mặt bằng giá chung của ngành. Nỗ lực thay đổi mặt bằng giá của ngành có thể khiến nó lên lên xuống xuống như thủy triều, trừ qua

cộng lại cũng cho ra con số trung bình không đổi. Giá cao hơn bình thường dĩ nhiên thu hút sức đầu tư tăng thêm năng lực cho đến khi giá thể hiện tình trạng cung vượt cầu. Giá thấp hơn thực tế ngành ngăn cản sự đầu tư thay thế hay tăng thêm năng lực sản xuất cho đến khi nào giá bắt đầu tăng lên. Đây là hệ quả tất yếu của sự vận hành kinh tế trong đó cạnh tranh buộc giá giảm tiệm cận chi phí hay sẽ buộc chi phí tăng tiệm cận giá.

Hệ quả của việc tăng giá có thể dự đoán được. Trong trường hợp tốt nhất, các nhà sản xuất khác sẽ theo chân người dẫn đầu và xuất hiện sự tăng giá đáng kể. Nhưng điều này sẽ tạo ra mức trần cho phần năng lực mới của những đối thủ này khi họ phải tìm đủ mọi cách thâm nhập thị trường nhằm lấp đầy năng lực mới tăng thêm của mình.

Kết quả thường gặp là một mức giá công bố ảo che giấu sự cắt giảm giá trên thực tế, không có lợi cho người dẫn đầu thị trường. Khi người dẫn đầu về giá tăng giá, lợi nhuận cắt giảm tạm thời được che giấu cho đến một lúc nào đó họ quyết định cần phải duy trì thị phần. Đồng thời, việc làm này đã trợ cấp cho các đối thủ giành lấy thị phần và ủng hộ họ đầu tư gia tăng năng lực.

Trong ngắn hạn, các đối thủ có thể không đi theo con đường tăng giá. Kết quả là, người khởi xướng tăng giá có thể phải điều chỉnh cho giá quay đầu, đồng thời phải chịu mất thị phần.

Về dài hạn, kết quả lại hoàn toàn khác. Trong dài hạn, thị phần được quyết định bằng năng lực sản xuất và khả năng tận dụng tối đa năng lực này. Trong dài hạn, việc duy trì hay mở rộng năng lực gần như luôn là một hàm số bao gồm lợi nhuận trong quá khứ và tác động của nó lên kỳ vọng lợi nhuận trong tương lai.

Trong dài hạn, lợi nhuận và kỳ vọng lợi nhuận được đặt ra dựa trên dự báo chi phí tương đối và năng lực vận hành. Kết quả là, giá cao trong ngắn

hạn trong ngành thường thúc đẩy các công ty mở rộng năng lực và mang lại dòng tiền hợp thức hóa cho quyết định mở rộng này.

Tất cả những điều này đơn giản là kinh tế học kinh điển, nhưng tác động chiến lược của nó không hoàn toàn dễ thấy:

- Nếu bạn đang có chi phí thấp nhất tại một mức năng lực nhất định, lợi thế của bạn là phải giữ giá thấp mọi lúc, đủ sức làm nản lòng đối thủ, không để họ mở rộng đầu tư tăng năng lực, trừ trường hợp bản thân bạn có thể nâng giá mà vẫn duy trì mức năng lực không đổi.
- Ngoài ra, lợi thế của bạn là phải đầu tư mở rộng năng lực tối đa theo khả năng và duy trì lợi thế chi phí. Điều này đòi hỏi năng lực tăng thêm phải được vận hành theo hệ số công suất đủ lớn để mức chi phí không cao hơn chi phí trung bình của đối thủ. Trên thực tế, trong ngành công nghệ năng động bạn phải mở rộng năng lực để duy trì lợi thế chi phí.
- Nếu chi phí cố định của bạn cao nhưng chi phí vận hành lại thấp hơn so với đối thủ, bạn là người rất nhạy cảm trước các thay đổi trong vận hành. Lợi thế của bạn là chấp nhận khả năng giảm giá trong ngắn hạn để tăng tỉ lệ vận hành. Chỉ trong những điều kiện tương tự bạn mới có thể duy trì lợi thế chi phí tương đối. Cũng với lý do này, bạn có thể chấp nhận mặt bằng giá thấp hơn đối thủ mà không phải chịu lỗ. Tình huống này đặc biệt đúng cho những cơ sở mới.

Nếu bạn là nhà sản xuất chi phí thấp với thiết bị mới nhất, lúc đó mức giá hợp lý cho phép bạn phải vận hành hết công suất thiết kế không chỉ là điều kiện cần và đủ để bạn duy trì lợi thế chi phí tương đối của mình. Bất cứ mức giá nào cao hơn cũng có thể là bất lợi tương đối. Ngược lại, nhà sản xuất chi phí cao luôn phải giữ giá cao hay tìm cách đạt tỉ lệ vận hành cao.

Chiến lược cạnh tranh phát huy tác dụng khi nỗ lực thúc đẩy đối thủ chấp nhận tham gia cuộc chơi tạo biến đổi về chi phí tương đối.

Nhà sản xuất có cơ sở mới đầu tư sản xuất với chi phí thấp cần phải thuyết phục đối thủ tin rằng mình có thể và sẽ giảm giá vô thời hạn – thậm chí cho đến khi giá thấp hơn chi phí, nếu cần – đến khi nào cơ sở mới này vận hành đạt tỉ lệ năng lực trung bình ngành. Trên thực tế, nhà sản xuất có đủ sức mạnh để thực thi lời đe dọa này. Tuy nhiên, họ sẽ được hưởng lợi cao nhất nếu không phải giảm giá để lấp đầy năng lực.

Nhà sản xuất có chi phí cao nhưng đang nắm trong tay thị trường phải cố gắng thuyết phục đối thủ rằng mặt bằng giá cao là điều có lợi cho tất cả mọi người. Bằng cách này, họ cũng sẽ cân bằng bất lợi chi phí tương đối. Họ có thể thấy cần thiết phải thuyết phục đối thủ rằng giành giật thị phần bằng cuộc chiến về giá là một cuộc chiến tốn kém. Nếu họ có thể thuyết phục đối thủ sử dụng những biện pháp cạnh tranh không liên quan đến giá, thì những chi phí tăng thêm có thể làm chậm lại lợi thế hiển nhiên của việc sở hữu một cơ sở sản xuất mới và hiệu quả.

Trong ngắn hạn, yếu tố quan trọng nhất của chiến lược là phải thuyết phục đối thủ, vì bất cứ lý do gì, đồng ý chấp nhận tỉ lệ vận hành thấp. Điều này tạo ra một bất lợi chi phí tương đối.

Trong dài hạn, yếu tố quan trọng là phải tác động đến quyết định tăng vốn đầu tư mở rộng năng lực của đối thủ. Bất cứ yếu tố rủi ro, bất ổn hay chính sách cạnh tranh nếu có thể ngăn cản quyết định này đều mang lại lợi nhuận cao hơn mức trung bình cho những người đã có năng lực sản xuất.

Nhìn từ góc độ này, ta có thể đưa ra một số kết luận:

- Giá tăng trong ngắn hạn có khuynh hướng làm giảm lợi nhuận ngành về dài hạn khi nó thúc đẩy gia tăng năng lực và giảm nhu cầu thị trường.

- Giá tăng trong ngắn hạn có lợi cho nhà sản xuất chi phí cao nhiều hơn nhà sản xuất chi phí thấp.
- Nhà sản xuất chi phí thấp hơn được hưởng lợi rất nhiều mà không mất gì khi giảm giá để đạt mức năng lực tối ưu.
- Chiến lược hoàn hảo dành cho nhà sản xuất chi phí thấp nhất là thuyết phục các đối thủ khác cho phép mình đạt năng lực tối đa với biên độ giảm giá thấp nhất – hưởng lợi từ năng lực vận hành và lợi nhuận của người khác.
- Chiến lược hoàn hảo dành cho nhà sản xuất chi phí cao là thuyết phục các đối thủ khác rằng thị phần không dễ thay đổi và muốn thay đổi cần thời gian dài, vì thế, nâng mặt bằng giá của ngành là điều có lợi cho tất cả mọi người.

Điều nghịch lý là, thông thường, chính nhà sản xuất mạnh nhất và có chi phí thấp nhất là người dẫn dắt việc thiết lập mặt bằng giá cao hơn, mặc dù bản thân họ vẫn vận hành dưới mức năng lực tối ưu. Khi điều này xảy ra, có thể xem đây là chiến thắng chiến lược dành cho nhà sản xuất chi phí cao nhất trên thị trường.

Nếu tất cả những gì trình bày trên đây trở nên rõ ràng, mối lo ngại của các doanh nhân, nhà phân tích, và nhiều người khác đối với mặt bằng giá của ngành thật khó hiểu. Lẽ ra yếu tố đáng lo ngại nhất phải là chi phí tương đối – hay đúng hơn, lợi nhuận biên tương đối. Sự tập trung chú ý vào lợi nhuận ngắn hạn, hay lợi nhuận nhất thời, thường mang lại hiệu ứng ngược chiều so với kỳ vọng trong dài hạn.

NGHỊCH LÝ THỊ PHẦN

BRUCE D. HENDERSON, 1970

Thị phần có giá trị rất lớn. Nó dẫn đến chi phí tương đối thấp hơn, từ đó mang lại lợi nhuận cao hơn. Đáng tiếc là hầu hết các nỗ lực chiếm thị phần thường làm giảm lợi nhuận, ít nhất là trong ngắn hạn.

Có hai lý do chính dẫn đến sự biến đổi thị phần giữa các đối thủ. Lý do thường gặp nhất là thiếu năng lực sản xuất. Lý do còn lại là do quyết định giảm thị phần để duy trì giá.

Thiếu năng lực là một hiện tượng thường gặp. Điều này là tất yếu. Ngay cả trong trường hợp dự báo tăng trong toàn ngành, cũng không có gì ngạc nhiên khi không phải cá nhân nhà sản xuất nào cũng cảm thấy mình có thể hợp thức hóa quyết định đầu tư mở rộng năng lực. Mặt khác, một điều hiển nhiên là năng lực làm giới hạn thị phần. Nếu thị trường tăng trưởng mà năng lực của bạn không đổi, lúc đó người nào có năng lực sẽ giành lấy phần tăng trưởng và chiếm thị phần – và người phải trả giá là bạn.

Quyết định mở rộng năng lực mang tính sống còn. Nếu bạn mở rộng quá sớm, bạn phải gánh thêm chi phí mà không được hưởng lợi gì. Mở rộng quá trễ, bạn mất thị phần. Năng lực được mở rộng không chỉ là gạch ngói và máy móc. Nó còn đi kèm theo nhân lực với một tỉ lệ nhất định ở những vị trí phù hợp. Thời gian chuẩn bị thường kéo dài. Quyết định vì thế phải đi trước nhu cầu.

Tác động cạnh tranh của tất cả những yếu tố này càng thêm phức tạp do sự chênh lệch giá giữa các đối thủ. Tính toán một cách đơn giản cho thấy nhà sản xuất có chi phí cao cần phải mở rộng năng lực tương đương với nhà sản xuất chi phí thấp nếu muốn giữ thị phần không đổi. Nhưng tỉ lệ lợi

nhuận từ đầu tư năng suất (return on capacity investment) của nhà sản xuất chi phí cao lại không bằng những công ty hoạt động hiệu quả do sự chênh lệch trong lợi nhuận.

Nghịch lý thị phần là, nếu công ty có chi phí thấp chấp nhận tỉ lệ lợi nhuận từ tài sản tương đương như của nhà sản xuất chi phí cao, họ sẽ ngăn chặn mọi sự gia tăng thị phần. Và kết quả của việc tích lũy kinh nghiệm sẽ giúp nhà sản xuất chi phí thấp càng cải thiện chi phí và liên tục gia tăng khoảng cách chi phí với các đối thủ khác. Nói ngắn gọn, nếu tất cả các công ty đều chấp nhận cùng một tiêu chuẩn đầu tư như nhau, thì công ty có chi phí thấp luôn là người đầu tiên mở rộng năng lực và tất cả những đối thủ còn lại không nên mở rộng.

Nhưng các công ty không tuân theo cùng một tiêu chuẩn đầu tư. Việc thị phần vẫn giữ ổn định đã chứng minh điều này. Tuy nhiên, điều này cũng có nghĩa là thị phần sẽ thay đổi lớn nếu cạnh tranh căng thẳng.

Nhà sản xuất chi phí thấp có thể giành lấy thị phần, với điều kiện họ chấp nhận hy sinh lợi nhuận trước mắt. Nhà sản xuất chi phí cao có thể thu lợi nhuận cao vì họ được quyền làm như thế để giữ mức giá hiện tại.

Sự đánh đổi này rất hấp dẫn. Thông thường, công ty chi phí thấp có thị phần lớn nhất và việc kỳ vọng thu lợi nhuận cao thường buộc họ phải hy sinh thị phần để duy trì lợi nhuận ngắn hạn. Đánh mất một phần nhỏ thị trường trong ngắn hạn xem ra ít tổn kém hơn là chạy đua giảm giá với một đối thủ nhỏ bé hay tự động giảm giá để tận dụng tối đa năng lực mới đầu tư.

Điều đáng lo là sự đánh đổi này mang tính tích lũy. Muốn giữ được giá thì thị phần mỗi ngày mỗi mất thêm một ít. Chi phí là một hàm số của thị phần xuất phát từ hiệu ứng kinh nghiệm. Mất thị phần dẫn đến mất lợi thế chi phí. Cuối cùng là, không còn cách nào để duy trì lợi nhuận.

Tỉ lệ tăng trưởng là một biến số quan trọng để giải quyết nghịch lý thị phần và sự đánh đổi giữa thị phần và lợi nhuận trong ngắn hạn:

- Khi không có tăng trưởng, gần như không thể nào đảo lộn thị phần. Không ai dám mở rộng năng lực; cũng không dám để mất thị phần mà hy sinh nguồn năng lực thừa/trả giá cho việc đánh mất thị phần bằng nguồn năng lực thừa. Trong những giới hạn này, do giá thường khá ổn định, chiến lược hợp lý là tối đa hóa lợi nhuận trong mức thị phần đang nắm giữ.
- Khi tăng trưởng rất thấp, lợi nhuận cao trong ngắn hạn có thể đáng giá gấp nhiều lần so với việc kéo dài mức lợi nhuận khiêm tốn. Những người dám duy trì thị phần trong giai đoạn không tăng trưởng là những người đã có đủ thị phần – và vị thế chi phí – để dự báo lợi nhuận ở mức chấp nhận được.
- Khi tăng trưởng nhanh, thị phần vừa quý giá lại vừa dễ mất. Một mặt, việc gia tăng thị phần được nhân thêm khi thị trường mở rộng và sau đó là nhân thêm khi lợi nhuận biên tăng do sản lượng tăng, dẫn đến kinh nghiệm tăng. Mặt khác, tăng trưởng nghĩa là năng lực phải được mở rộng nhanh chóng, đi trước một bước so với tăng trưởng, nếu không thị phần tự nhiên bị giảm đi; để chiếm thêm thị phần, mở rộng năng lực phải đặt trên nền tảng tiên đoán mức tăng trưởng của thị trường.

Bất kỳ sự thay đổi nào về mặt thị phần nên được xem như một quyết định đầu tư hay rút vốn. Tỉ lệ thu hồi có thể và nên được đánh giá như trong bất cứ tình huống kinh doanh nào khác. *Thay đổi thị phần vì vậy nên được xem là một quyết định đầu tư.*

NỢ HAY KHÔNG NỢ?

BRUCE D. HENDERSON, 1972

Vay nhiều nợ hơn đối thủ hay rút lui khỏi cuộc chơi?! Bất kỳ chính sách nào khác đều là tự hạn chế bản thân, không mang lại thắng lợi, hay đặt cược vào niềm hy vọng đối thủ phá sản trước khi họ có dịp đánh bật bạn khỏi thị trường.

Nếu bạn là đối thủ có chi phí thấp, bạn có thể vay nhiều nợ với ít rủi ro hơn đối thủ. Số nợ này được tận dụng chuyển đổi thành lợi nhuận. Nhưng nó cũng có thể được chuyển đổi thành giá thấp hơn với cùng mức lợi nhuận không đổi, vừa giảm rủi ro từ cạnh tranh vừa duy trì mức rủi ro tổng thể thấp hơn so với đối thủ.

Đối thủ chi phí thấp không biết tận dụng nợ trong cạnh tranh là tự giới hạn bản thân. Đây là sự thất bại trong cạnh tranh. Đây cũng là sự thất bại trong việc tối đa hóa lợi nhuận cho cổ đông với mức độ rủi ro thấp hơn rủi ro của đối thủ.

Đối thủ chi phí cao phải tận dụng nợ để sống còn và tăng trưởng, trừ khi đối thủ hoạt động hiệu quả và may mắn hơn lại khờ khạo giữ mức giá trần cao hơn cần thiết. Mức nợ cao là cách duy nhất để nhà sản xuất chi phí cao bù đắp cho chi phí trong khi vẫn duy trì giá ở mức cạnh tranh và giữ vững tỉ lệ tăng trưởng.

Nếu không tiếp tục vay nợ cao hơn, đối thủ chi phí cao rơi vào tình huống không thể thắng. *Đối thủ chi phí cao phải chịu mất thị phần nếu muốn duy trì tỉ suất nợ (trên vốn cổ phần) và áp dụng cùng một tỉ lệ trả cổ tức như đối thủ chi phí thấp. Điều này là tất yếu.* Tăng trưởng tương đối

phải song hành với hệ số thu nhập trên vốn cổ phần (return on equity) trong những trường hợp này.

Lợi nhuận biên giữa các sản phẩm khác nhau trong một công ty kinh doanh nhiều mặt hàng thường che khuất mối quan hệ căn bản này. Nó làm cho công ty mất tập trung vào chính sách tài chính riêng cho từng đối thủ hàng đầu cụ thể và không thể phản ứng hợp lý, vì vậy càng làm mất thêm cơ hội.

Nếu được vận dụng hợp lý, nợ có thể làm tăng năng lực nợ (debt capacity) nhanh hơn khả năng tăng tài sản phát sinh từ đầu tư nợ. Nếu được vận dụng hợp lý, nợ có thể làm giảm rủi ro, giảm giá, và cùng lúc tăng lợi nhuận cho cổ đông.

Để vận dụng nợ hợp lý, mỗi sản phẩm cần được mang nợ nhiều hơn so với bất kỳ đối thủ nào. Nếu không làm được điều này xét trên trung bình tổng thể nghĩa là tự đánh bại mình trên chiến trường cạnh tranh hay đặt mình vào vị thế không thể thắng và vì vậy không giải trình được quyết định đầu tư.

Vận dụng nợ hợp lý nghĩa là cuối cùng đối thủ chi phí thấp sẽ loại bỏ mọi cạnh tranh, trừ khi luật chống độc quyền buộc giá phải giữ ở mức cao để bảo vệ các đối thủ có chi phí cao.

Không nhiều công ty biết cách giảm thiểu rủi ro bằng cách vận dụng nợ hợp lý.

QUY LUẬT BA VÀ BỐN

BRUCE D. HENDERSON, 1976

Một thị trường cạnh tranh ổn định không bao giờ có hơn ba đối thủ lớn, trong đó thị phần của đối thủ lớn nhất không vượt quá bốn lần thị phần của đối thủ nhỏ nhất.

Những điều kiện sau dẫn đến quy luật này:

- Tỷ lệ 2:1 về mặt thị phần giữa hai đối thủ được xem là điểm cân bằng, khi đó việc tăng hay giảm thị phần trở nên không thực tế và cũng không mang lại ưu thế. Đây là kết luận từ quan sát thực nghiệm.
- Một đối thủ có thị phần nhỏ hơn một phần tư của đối thủ lớn nhất không thể là đối thủ hiệu quả. Điều này cũng từ thực nghiệm nhưng có thể nhìn thấy qua mối quan hệ trên đường cong kinh nghiệm.

Quy luật này dẫn đến sự sắp hạng của mỗi đối thủ sao cho đối thủ đứng trên lớn bằng 1,5 lần đối thủ kế tiếp, và đối thủ nhỏ nhất không thấp hơn một phần tư đối thủ lớn nhất. Trong toán học, không thể thỏa cả hai điều kiện trên nếu có hơn ba đối thủ.

Quy luật Ba và Bốn là một giả thuyết. Nó không được hỗ trợ bằng dẫn chứng hoàn hảo. Nó có vẻ như phù hợp với những thông số đã được theo dõi và ghi nhận trong các lĩnh vực đa dạng như máy hơi nước, ô tô, thực phẩm dành cho trẻ, nước giải khát, và máy bay. Ngay cả khi chỉ đúng một cách tương đối, tác động của nó cũng rất quan trọng.

Giả thuyết này có lập luận nền tảng rõ ràng. Chi phí là một hàm số của thị phần, vốn là kết quả của hiệu ứng đường cong kinh nghiệm.

Nếu hai đối thủ có thị phần gần như ngang nhau, đối thủ nào tăng thêm thị phần tương đối sẽ vừa tăng sản lượng vừa tăng chênh lệch chi phí. Khoảng thu về lớn nếu so với chi phí. Đối với người dẫn đầu, cơ hội càng giảm đi khi chênh lệch thị phần ngày càng rộng. Muốn giảm giá cần nhiều

chi phí hơn trong khi tiềm năng thu về lại giảm đi. Tỷ lệ 2:1 chỉ mang tính tương đối, nhưng nó có vẻ hợp lý.

Tuy nhiên, khi hai đối thủ mạnh tay cạnh tranh nhau, kẻ thương tật nhiều khả năng là đối thủ yếu nhất trên chiến trường. Nhìn từ góc độ lập luận và thông thường trên thực tế, đó là đối thủ có thị phần thấp hơn.

Tỷ lệ 4:1 cũng mang tính tương đối nhưng có vẻ hợp lý. Nếu vượt quá tỷ lệ này, sự chênh lệch chi phí mang lại lợi nhuận rất lớn cho người dẫn đầu ngay tại mức giá hòa vốn của đối thủ thị phần thấp. Sự chênh lệch này, tiên đoán trước bằng đường cong kinh nghiệm, đủ để ngăn cản những nỗ lực mở rộng đầu tư hay cạnh tranh của đối thủ thị phần thấp trừ khi người dẫn đầu sẵn sàng chịu mất thị phần và duy trì mức giá trần cao hơn cần thiết.

Có hai ngoại lệ cho kết quả này:

- Đối thủ có thị phần thấp có thể chiếm lĩnh vị trí dẫn đầu trong một phân khúc thị trường và thống trị nó về mặt chi phí nếu phân khúc này và phân khúc thị trường mà họ đang dẫn đầu có nhiều điểm kinh nghiệm chung.
- Một công ty giàu tiềm năng về vốn vì một lý do nào đó sẵn sàng liên tục đầu tư vào một sản phẩm có lợi nhuận biên thấp. Điều này có thể do cách tính trung bình trong kế toán, chính sách duy trì danh mục sản phẩm, hay do quản trị yếu kém.

Bất kể lý do nào, dường như Quy luật Ba hay Bốn là một cách tốt để tiên đoán kết quả của cạnh tranh hiệu quả.

Những hệ quả chiến lược là:

- Nếu thị trường có số lượng nhiều đối thủ, việc tổ chức lại thị trường là điều không thể tránh khỏi nếu không bị giới hạn hay kiểm soát cạnh tranh từ môi trường bên ngoài.

- Những đối thủ sống sót phải tăng trưởng nhanh hơn thị trường để duy trì thị phần tương đối trong một thị trường có ít đối thủ hơn.
- Người thua cuộc tất yếu là người có dòng tiền âm ngày càng lớn nếu họ cố gắng tìm đến tăng trưởng.
- Tất cả, ngoại trừ hai đối thủ có thị phần cao nhất, đều là người thua cuộc và bị loại khỏi cuộc chơi, hay rơi vào bẫy tiền (cash trap) thỉnh thoảng báo cáo lợi nhuận nhưng phải tái đầu tư mãi mãi.
- Công ty có thị phần dưới 30% trong phân khúc thị trường hay thấp hơn một nửa so với đối thủ dẫn đầu là đang nằm trong vị trí rủi ro cao nếu không cải thiện.
- Công ty quy đổi đầu tư thành lợi nhuận càng nhanh hay chiếm được vị trí thứ hai chỉ sau người dẫn đầu càng nhanh, thì rủi ro càng thấp và tỉ suất đầu tư tiềm năng càng cao.
- Định nghĩa về phân khúc thị trường và rào cản ranh giới trở thành một đánh giá chiến lược quan trọng.
- Kiến thức và sự thấu hiểu về chính sách đầu tư và quan điểm về thị phần của người dẫn đầu thị trường là một yếu tố quan trọng vì chính sách của người dẫn đầu quyết định nhịp độ tái tổ chức thị trường vốn không thể tránh khỏi.
- Sự thay đổi thị phần khi giá tương đương cho những sản phẩm tương đương tùy thuộc vào việc các đối thủ có sẵn sàng đầu tư với mức độ cao hơn tổng của tăng trưởng thị trường và tỉ lệ lạm phát. Người nào không sẵn sàng sẽ bị mất thị phần. Nếu đối thủ nào cũng sẵn sàng hành động, giá và lợi nhuận sẽ bị đẩy xuống thấp do năng lực thừa cho đến khi một đối thủ ngừng đầu tư.

Có một số hệ quả chiến thuật cũng không kém phần quan trọng:

- Nếu người dẫn đầu với chi phí thấp giữ giá quá cao, việc tổ chức lại thị trường sẽ bị trì hoãn, nhưng đồng thời họ sẽ bị mất thị phần cho đến khi không còn nắm giữ vị trí dẫn đầu nữa.
- Ngành công nghiệp càng tăng trưởng nhanh, việc tổ chức lại thị trường diễn ra càng sớm.
- Hai đối thủ dẫn đầu có thị phần ngang ngửa thường dẫn đến một thị trường được tổ chức lại chỉ còn hai đối thủ này, trừ khi họ bắt tay duy trì mặt bằng giá và cùng nhau đánh mất thị phần.
- Đường cong kinh nghiệm/giá là một chỉ số hoàn hảo chỉ cho thấy việc tổ chức thị trường đã bắt đầu. Nếu độ dốc của đường cong giá là 90% hay thấp hơn, người dẫn đầu có lẽ đang mất thị phần và vẫn cố giữ giá. Nếu đường cong đột ngột chuyển đổi từ 90% trở lên xuống còn 80% trở xuống, khi đó việc tổ chức thị trường sẽ được tiếp tục cho đến khi thỏa Quy luật Ba và Bốn.

Người dẫn đầu thị trường nắm quyền kiểm soát tiến trình này. Nếu họ định giá để duy trì thị phần, không có cách nào lật đổ họ trừ khi họ không còn tiền để duy trì tỉ lệ năng lực. Tuy nhiên, nhiều người dẫn đầu thị trường thiếu khôn ngoan bán rẻ thị phần để duy trì lợi nhuận hoạt động trong ngắn hạn.

Một đối thủ muốn thách thức và lật đổ người dẫn đầu vững chắc phải tấn công gián tiếp bằng cách chiếm lấy những phân khúc độc lập hay bằng cách đầu tư thật nhiều khiến cho người dẫn đầu không đủ sức đầu tư để tự vệ.

Sau đây là những tác động lên chính sách:

- Giá thấp nhất có thể là khi chỉ có một đối thủ, với điều kiện tình trạng độc quyền này khai thác hết tiềm năng tiết kiệm chi phí ngay cả

khi không có cạnh tranh và sự tiết giảm này được chuyển sang cho khách hàng.

- Mức giá thấp thứ hai đối với khách hàng là khi chỉ có hai đối thủ, trong đó đối thủ này chiếm một phần ba thị trường và đối thủ còn lại chiếm hai phần ba. Khi đó chi phí và giá sẽ cao hơn khoảng 5% so với trường hợp độc quyền.
- Mỗi quan hệ nhiều khả năng xảy ra, và có lẽ cũng là tối ưu nhất, là khi có ba đối thủ, trong đó đối thủ lớn nhất nắm không quá 60% thị phần và đối thủ nhỏ nhất không ít hơn 15%.

Việc áp dụng chín chu Quy luật Ba và Bốn đòi hỏi phải xác định được phân khúc thị trường trong đó tất cả các đối thủ đều tương đồng trong cạnh tranh. Đa phần, các khu vực cạnh tranh của đối thủ có phần trùng lặp nhưng không hoàn toàn giống nhau. Rào cản giữa các phân khúc đôi khi không thể vượt qua được, đặc biệt là nếu có sự kết hợp giữa các yếu tố về chi phí và hiệu ứng quy mô. Tuy nhiên, một điều thường gặp là đa số công ty chỉ có hai hay ba đối thủ quan trọng cho mỗi sản phẩm đang mang lại dòng tiền ròng dương. Những đối thủ khác còn lại không quan trọng.

Quy luật Ba và Bốn không dễ dàng áp dụng. Nó đòi hỏi định nghĩa chính xác về thị trường. Nó đòi hỏi thời gian nhiều năm mới đạt điểm cân bằng trừ khi người dẫn đầu quyết định cố định thị phần trong giai đoạn tăng trưởng cao của vòng đời sản phẩm. Tuy nhiên, quy luật này có vẻ không lay chuyển.

Nếu Quy luật Ba và Bốn không lay chuyển, theo cách nghĩ thông thường thì: Nếu bạn không thể trở thành người dẫn đầu trong một phân khúc sản phẩm của thị trường, hãy rút lui sớm khi có thể. Chấp nhận chịu lỗ. Chấp nhận mất thuế. Chấp nhận giá trị thanh khoản. Tái đầu tư vào sản phẩm và

thị trường nào bạn có thể trở thành người dẫn đầu thành công. Hãy tập trung.

DANH MỤC SẢN PHẨM

BRUCE D. HENDERSON, 1970

Để thành công, một công ty phải có danh mục các sản phẩm có tỉ lệ tăng trưởng khác nhau và chiếm giữ thị phần khác nhau. Sự kết hợp trong danh mục là một hàm toán học về sự cân bằng dòng tiền. Sản phẩm tăng trưởng cao cần được đầu tư tiền để lớn mạnh. Sản phẩm tăng trưởng thấp phải sản sinh tiền thừa. Cả hai đều cần có mặt đồng thời.

Bốn quy luật xác định dòng tiền của một sản phẩm:

- Lợi nhuận và tiền thu được là một hàm số của thị phần. Tỉ lệ lợi nhuận cao và thị phần cao đi song hành với nhau. Đây là một vấn đề quan sát thông thường, được giải thích bằng hiệu ứng đường cong kinh nghiệm.
- Tăng trưởng đòi hỏi phải có tiền đổ vào để đầu tư mở rộng tài sản. Tiền đổ vào để giữ thị phần là một hàm của tỉ lệ tăng trưởng.
- Thị phần cao đến từ đầu tư hay mua lại. Mua thị phần đòi hỏi phải tăng đầu tư.
- Không thị trường sản phẩm nào tăng trưởng mãi mãi. Thu hồi từ tăng trưởng phải xuất hiện khi tăng trưởng chậm lại, nếu không nó sẽ không

bao giờ xuất hiện. Thu hồi là lượng tiền mặt không thể dùng để tái đầu tư vào sản phẩm.

Sản phẩm có thị phần cao và tăng trưởng chậm là *bò sữa*. Đặc điểm của chúng là thu về lượng tiền lớn, nhiều hơn mức tái đầu tư cần thiết. Phần dư ra này không cần, và không nên, được tái đầu tư vào sản phẩm. Trên thực tế, nếu tỉ suất sinh lợi (rate of return) vượt qua tỉ lệ tăng trưởng, lượng tiền này không thể được tái đầu tư vô hạn, trừ khi chấp nhận tỉ suất thấp hơn.

Ma trận.

		Thị phần	
		Cao	Thấp
Tăng trưởng	Cao	★ Ngôi sao	? Dấu hỏi
	Thấp	\$ Bò sữa	X Thú cưng

Sản phẩm có thị phần thấp và tăng trưởng chậm là *thú cưng*. Chúng có thể mang lại lợi nhuận trên sổ sách, nhưng phần lợi nhuận này phải được tái đầu tư để duy trì thị phần, không còn tiền thừa để rút ra. Sản phẩm này về bản chất là không có giá trị, trừ trường hợp thanh lý.

Tất cả sản phẩm cuối cùng sẽ trở thành bò sữa hay thú cưng. Giá trị sản phẩm hoàn toàn tùy thuộc vào khả năng dẫn đầu thị trường trước khi nó tăng trưởng chậm lại.

Sản phẩm có thị phần thấp, tăng trưởng nhanh là *dấu hỏi*. Chúng luôn đòi hỏi được đầu tư nhiều hơn khả năng thu về. Nếu tiền không được tiếp tục đổ vào, chúng sẽ tụt lại phía sau và chết. Ngay cả khi đổ tiền vào, nếu chỉ đủ sức duy trì thị phần, chúng vẫn trở thành thú cưng khi tăng trưởng ngừng lại. Dấu hỏi cần lượng tiền đầu tư lớn để mua thị phần. Sản phẩm có

thị phần thấp, tăng trưởng cao là một khoản phải trả trừ khi nó trở thành người dẫn đầu. Nó đòi hỏi lượng tiền rót vào rất lớn mà tự bản thân nó không thể kiếm được.

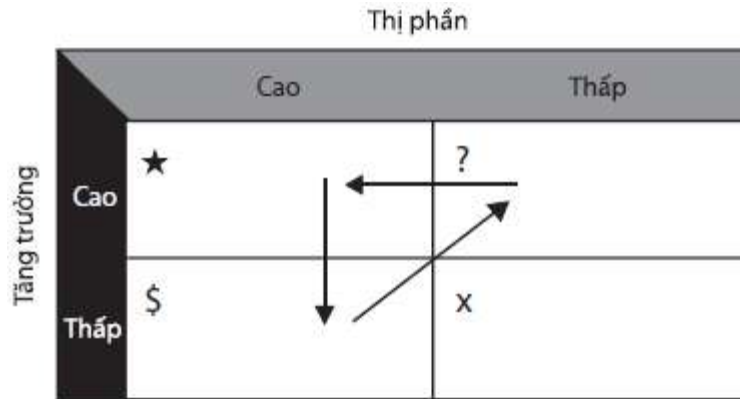
Sản phẩm thị phần cao, tăng trưởng cao là *ngôi sao*. Nó gần như luôn thể hiện lợi nhuận, nhưng chưa hẳn đã làm ra toàn bộ số tiền cho bản thân. Tuy nhiên, nếu nó giữ được vị trí dẫn đầu, nó sẽ trở thành cỗ máy in tiền khi tăng trưởng chậm lại và không cần thiết phải tái đầu tư cho nó. Ngôi sao sau đó trở thành bò sữa, mang lại sản lượng cao, suất sinh lợi cao, ổn định, an toàn, và tiền thừa để tái đầu tư vào nơi khác.

Phần thưởng cho vị trí dẫn đầu là rất cao nếu đạt sớm và duy trì cho đến khi tăng trưởng chậm lại. Đầu tư vào thị phần trong giai đoạn tăng trưởng rất cần thiết nếu bạn có tiền. Tăng trưởng thị trường lại càng được nhân lên với tăng trưởng thị phần. Tăng thị phần là tăng tỉ suất lợi nhuận. Lợi nhuận cao cho phép tận dụng lợi thế cao hơn mà vẫn giữ độ an toàn.

Dòng tiền tối ưu.

		Thị phần	
		Cao	Thấp
Tăng trưởng	Cao	★ + hay - Dòng tiền khiêm tốn	? - Dòng tiền nhỏ
	Thấp	\$ + Dòng tiền lớn	x + hay - Dòng tiền khiêm tốn

Con đường thành công.



Lợi nhuận mang lại cho phép trả lãi cao hơn sau khi đã đầu tư cho tăng trưởng. Tỷ suất đầu tư là cực lớn.

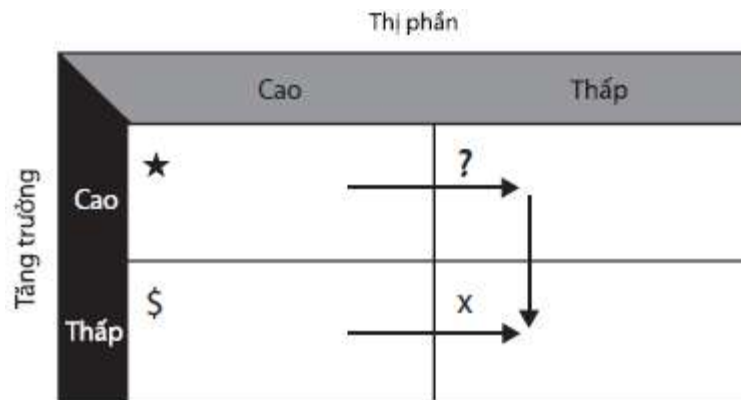
Nhu cầu cần thiết phải có một danh mục sản phẩm đã rõ ràng. Mọi công ty đều cần sản phẩm để đầu tư. Mọi công ty đều cần sản phẩm làm ra tiền. Và mọi sản phẩm sau cùng đều phải trở thành máy in tiền; nếu không nó chẳng có chút giá trị nào.

Một công ty đầu tư đa dạng với một danh mục sản phẩm cân bằng có thể tận dụng điểm mạnh để thật sự thúc đẩy cơ hội tăng trưởng của mình. Một danh mục cân bằng bao gồm:

- Ngôi sao với thị phần cao và tăng trưởng cao đảm bảo cho tương lai.
- Bò sữa cung cấp nguồn quỹ cho tương lai ở trên.
- Dấu hỏi có thể chuyển đổi thành ngôi sao nếu được đầu tư.

Thú cưng không cần có. Chúng là bằng chứng của thất bại do không thể nắm được vị trí dẫn đầu trong giai đoạn tăng trưởng hay không kịp rút lui và cắt lỗ.

Con đường thất bại.



MỤC TIÊU THỰC SỰ

BRUCE D. HENDERSON, 1976

Nhà đầu tư muốn đồng tiền của mình nhân lên một cách an toàn. Nhà quản trị muốn cơ hội và sự an toàn trong tầm kiểm soát. Tăng trưởng kinh doanh tìm cách mang lại cả hai. Thực tế không như vậy. Tăng trưởng kinh doanh có một số đặc tính có thể làm tan nát kỳ vọng và hy vọng của nhà đầu tư và nhà quản trị.

Tăng trưởng đòi hỏi lượng tiền đồ thêm tương ứng. Tăng trưởng là một cơ hội đầu tư. Nhưng cơ hội từ tăng trưởng chỉ trở nên thực tế nếu nó mang lại hướng thu hồi số tiền đã đầu tư sau khi đã được nhân lên nhiều lần. Điều này chỉ bắt đầu xảy ra khi tăng trưởng ngừng lại, hay gần như ngừng hẳn. Tăng trưởng trên thực tế có thể mang lại sự ổn định và an toàn trong kinh doanh. Nhưng điều này chỉ đúng nếu lợi thế cạnh tranh đã vững chắc và được duy trì trước khi sự ổn định và cân bằng thị trường được xác lập.

Thành công kinh doanh không thể được đo lường cho đến khi số tiền đổ vào của nhà đầu tư được thu hồi kèm với lợi nhuận. Trước đó, tất cả những lợi nhuận và thành công hiển nhiên chỉ mới là lời hứa. Lợi nhuận báo cáo chỉ là một dấu hiệu. Nó là một dấu hiệu gây lầm tưởng trừ khi nó đại diện cho vị thế cạnh tranh tối ưu có thể xảy ra. Tiền mặt mới là quan trọng. Nhưng tiền chỉ quan trọng khi nó không còn cần đến để bảo vệ vị thế cạnh tranh. Đối thủ là chìa khóa quyết định khả năng chuyển đổi lợi nhuận trên giấy thành lợi nhuận thực tế cho nhà đầu tư.

Bản chất cạnh tranh thay đổi toàn diện khi tăng trưởng tiếp tục. Các yếu tố chi phí biến đổi rất lớn về tầm quan trọng mặc dù nhìn tổng quát toàn bộ đều giảm khi tính trên giá trị thực. Chi phí sản xuất chuyển từ nhân công sang nguyên liệu và chi phí vốn. Chi phí tiếp thị chuyển từ bán hàng, hướng dẫn, và dịch vụ sang hậu cần. Chi phí phân phối bắt đầu tăng cao hơn chi phí sản xuất đối với một số ngành kinh doanh, và chiều ngược lại xảy ra đối với một số ngành khác.

Kinh tế học cạnh tranh chuyển đổi theo những thay đổi về quy mô, tỉ lệ tăng trưởng, và độ ổn định của sản phẩm. Người dẫn đầu từ sớm có đặc tính rất khác với những người chỉ chạy theo thị trường cho đến khi nó ổn định. Đồng thời, họ cũng hoàn toàn khác với những người thắng cuộc thực thụ.

Thành công đỉnh cao tùy thuộc vào khả năng đạt được và duy trì lợi thế trong những yếu tố chi phí quan trọng nhất trước khi sản phẩm ổn định và tình trạng cân bằng cạnh tranh được xác lập.

Mặc dù đây là mục tiêu cuối cùng, phương cách đạt mục tiêu có thể đòi hỏi một số năng lực cạnh tranh khác nhau trong các giai đoạn trung gian:

- Thành công sớm không phải là dấu hiệu dự báo sự vượt trội sau này.
- Lợi nhuận báo cáo hiện tại không phải là bằng chứng của thành công. Nó chỉ là một dấu hiệu dự báo.

- Tăng trưởng chỉ là biểu hiện của đầu tư gộp với hy vọng cuối cùng đạt sự vượt trội.

Trong phân tích cuối cùng, lợi nhuận thực sự được trả cho nhà đầu tư ban đầu phải được đại diện bằng sự chênh lệch vượt trội về chi phí so với đối thủ chi phí cao vốn luôn phải tái đầu tư phần tiền thu được để bảo vệ vị trí của mình.

Phân tích chiến lược hiệu quả đòi hỏi bạn phải tìm ra cách tiến tới và phát triển từ vị trí khởi điểm, đạt đến một lợi thế cạnh tranh vững chắc khi thị trường ổn định và cân bằng. Điều này đòi hỏi bạn phải tiên liệu trước thay đổi trong kinh tế học và thay đổi trong hành vi của các đối thủ. Nếu thành công, sau đó bạn phải chuyển hiểu biết này thành hành động trước mắt và trong từng giai đoạn khi thị trường dần ổn định. Thành công chiến lược là hành động hiện tại nhất quán với một loạt các hành động cần thiết cho đến khi đạt được sự vượt trội duy trì trong cạnh tranh.

Đó chính là bản chất của chiến lược cạnh tranh.

Cột mốc

“Thúc đẩy quá trình tư duy về chiến lược kinh doanh” – niềm khao khát, bắt nguồn cảm hứng từ Bruce Henderson, trở thành linh hồn của BCG. Trong 25 năm kể từ thành tựu vượt bậc của Bruce về lợi thế cạnh tranh, BCG vẫn tiếp tục sáng tạo. Phần này giới thiệu Quan điểm và những ấn phẩm khác đánh dấu các cột mốc đóng góp vào lĩnh vực nghiên cứu này.

Khi BCG và khách hàng của mình bắt đầu áp dụng các nguyên lý của lợi thế cạnh tranh, họ nhận thấy thế giới không liền mạch như ngụ ý của đường cong kinh nghiệm. Cụ thể, người dẫn đầu thị trường không phải lúc nào cũng có thể đạt và duy trì sự thành công tương chừng như đi liền với vị thế của họ. Thực tế, chúng tôi thường xuyên gặp những đối thủ nhỏ hơn, tập trung hơn và cạnh tranh tốt hơn người dẫn đầu, chiếm lấy những phân khúc hấp dẫn trong kinh doanh, đầu tiên là đạt lợi nhuận cao hơn, sau đó là tăng trưởng nhanh hơn, và cuối cùng là đe dọa vị thế của người dẫn đầu.

Chúng tôi quan sát thấy người dẫn đầu ngành công nghiệp thường trải qua một vòng đời không khác mấy so với ngành mà họ đang dẫn đầu. Khi thị trường ổn định, nó phân hóa thành nhiều phân khúc với những nhu cầu sản phẩm và dịch vụ riêng biệt, và mặt bằng giá cũng co giãn cho phù hợp. Đối với nhà sản xuất, những nhu cầu này biến đổi thành chi phí để phục vụ cho từng phân khúc. Người dẫn đầu ngành kinh doanh, với số vốn kinh nghiệm tích lũy theo thời gian trong tổng thể thị trường, gặp nhiều khó khăn trong việc phát hiện những phân khúc mới nổi, tách biệt chi phí, dịch vụ/sản phẩm, và định giá tương ứng. Điều này mở ra cơ hội cho các đối thủ

khác thiết lập vị thế, thông thường trong các phân khúc có chi phí phục vụ không quá cao.

BCG đặt trọng tâm vào việc phân khúc thị trường và đặc trưng kinh tế của nó dẫn đến khai phá sự đánh đổi căn bản giữa quy mô và tính phức tạp. Bên cạnh rủi ro trung bình hóa chi phí và định giá, nhà sản xuất dòng sản phẩm rộng thường cảm thấy khó đạt được lợi thế quy mô bằng cách tận dụng quy mô tổng thể. Quy mô từng lô hàng thu nhỏ lại, và chi phí quản trị sự đa dạng ngày càng chồng chất. Các đối thủ cần phải chú ý đến lợi thế tương đối giữa bao quát rộng và tập trung trong thị trường.

Đến cuối thập niên 1970, các doanh nghiệp rõ ràng đã phân hóa về tiềm năng lợi nhuận. Khi nhu cầu giảm dần, cạnh tranh toàn cầu tăng dần, cộng thêm giới hạn về quy mô, lợi thế cạnh tranh trở thành mục tiêu khó đạt đối với nhiều công ty. Cụ thể, những ngành công nghiệp trong đó sản phẩm hầu như không mấy khác biệt và công nghệ cũng không còn được bảo hộ đường như đã rơi vào trạng thái bế tắc. Đường đường cong cung phẳng thể hiện sự khó khăn nếu một đối thủ nào muốn tìm lợi thế cạnh tranh bền vững bằng chi phí. Cách duy nhất để thoát khỏi bế tắc là chuyển hóa kinh doanh – hay tìm cách tái xác lập quy mô, hay phổ biến hơn, đưa vào một chút sáng tạo hay khác biệt – để tìm ra một môi trường cạnh tranh mới nhiều hứa hẹn hơn.

Vào đầu thập niên 1980, một giải pháp cho tình trạng tiến thoái lưỡng nan về quy mô/phức tạp bắt đầu xuất hiện. Toyota sáng tạo một quy trình sản xuất có thể giảm bớt thời gian lắp đặt, giảm tồn kho trong quá trình sản xuất, và giảm chi phí gián tiếp từ 5 đến 10 lần. Quy trình sản xuất linh hoạt cho phép đối thủ với dòng sản phẩm rộng giảm thiểu tối đa chi phí liên quan đến việc quản trị quá nhiều sản phẩm, phá vỡ sự thỏa hiệp giữa quy mô và tính phức tạp.

Nhưng quy trình sản xuất linh hoạt không chỉ giảm chi phí sản xuất và tăng vòng quay tài sản. Điểm thu lợi lớn nhất là tiếp thị. Nhà sản xuất có thể chào mời sự đa dạng chưa từng có trong khoảng thời gian sản xuất ngày càng ngắn. Kết quả là, nhà phân phối có thể bán những dòng sản phẩm rộng với lượng tồn kho thấp hơn. Và khách hàng sẽ nhận được sản phẩm theo đúng như ý muốn của mình, ngay thời điểm họ muốn. Cạnh tranh trên trục thời gian, như cách gọi của chúng tôi, chính là biến giấc mơ của người làm tiếp thị thành hiện thực.

Quy trình sản xuất linh hoạt và cạnh tranh trên trục thời gian tạo nên một mối quan tâm chung về chuẩn hóa quy trình trong tất cả các khía cạnh vận hành của doanh nghiệp trong cuối thập niên 1980 và đầu thập niên 1990. Từ đó doanh nghiệp nhận thức rằng chiến lược chuyển hóa có thể được xây dựng dựa trên những năng lực hàng ngang (horizontal capability) như Wal-Mart và nhiều công ty khác đã làm. Một hệ quả khác là tái cấu trúc để phục vụ duy nhất mục đích cắt giảm chi phí nhưng không thay đổi trong tiếp thị, vốn là khái niệm thời thượng trong đầu thập niên 1990, chỉ mang lại lợi ích ngắn hạn về mặt lợi thế cạnh tranh.

Tái cấu trúc làm giảm mặt bằng chi phí chung, và trong những công ty giỏi nhất, phân chia lại các quy trình cốt lõi và nâng cao sự nhanh nhạy trong tổ chức. Nhưng sự phổ biến của nó làm hiện rõ giới hạn: Một công cụ mà tất cả mọi người đều sử dụng có thể trở thành công cụ thiết yếu để sống còn, nhưng khó mà mang lại lợi thế cạnh tranh. Một số ngành kinh doanh thậm chí còn vấp phải bế tắc trong tái cấu trúc, khi chi phí giảm cuốn theo giá giảm. Rõ ràng phải khác biệt trong cách thức vận dụng năng lực tái cấu trúc. Giữa thập niên 1990 đã nảy sinh công cuộc tìm kiếm tăng trưởng một cách hăng hái, và theo đó lại một lần nữa tập trung vào chiến lược.

Sự sôi động này đến vào một khoảng thời gian hết sức phù hợp. Các rào cản, quy định thương mại do con người lập nên lần lượt rơi rụng, và thị

trường toàn cầu trở thành cuộc chơi mới. Nhưng chính sự xuất hiện của Internet đã làm chuyển hóa nền kinh tế thông tin và đẩy nhanh nhịp độ thay đổi. Philip Evans và Tom Wurster đã tiên đoán trong quyển sách *Blown to Bits* (NXB Harvard Business School, 2000) rằng khi thả lỏng các mối dây liên kết dựa trên thông tin dùng để gắn kết các bộ phận chức năng, nhà cung cấp, khách hàng với nhau trong chuỗi cung ứng của công ty, các ngành công nghiệp sẽ bị giải cấu trúc (deconstruct) thành những tầng giá trị gia tăng khác nhau. Mỗi tầng sẽ có đặc trưng kinh tế riêng và quy định quy mô cho các hành động cạnh tranh. Đối thủ mới sẽ xuất hiện; đối thủ hiện tại sẽ phải tự chuyển biến nếu không muốn bị biến mất.

Họ đã nói hoàn toàn đúng. Toàn cầu hóa và giải cấu trúc đã làm biến đổi các chuỗi giá trị truyền thống đến mức không thể nhận ra chúng. Và quá trình này vẫn chưa xong – thập niên kế tiếp chắc chắn sẽ có nhiều thay đổi không kém thập niên vừa qua. Đây là một giai đoạn thú vị cho nhà chiến lược. Giải cấu trúc đã cộng thêm một chiều kích vào khái niệm chiến lược, và sự bất ổn của ranh giới trong kinh doanh bắt nguồn từ giải cấu trúc càng làm cho công cuộc tìm kiếm lợi thế cạnh tranh bền vững trở nên cấp bách hơn.

Tiếp theo sẽ là gì? Có thể bước nhảy vọt kế tiếp trong chiến lược là lĩnh vực thiết kế tổ chức. Giải cấu trúc đã làm cho các ranh giới dễ bị thâm nhập hơn, kể cả ranh giới của tổ chức. Cạnh tranh ngày nay là giữa các mạng lưới công ty có vị trí địa lý rộng khắp. Làm thế nào giúp cho các mạng lưới này hoạt động suôn sẻ chính là trận chiến kế tiếp. Bài viết cuối cùng trong phần này thể hiện một số tư tưởng bước đầu về lĩnh vực mới này.

VÒNG ĐỜI CỦA NGƯỜI DẪN ĐẦU NGÀNH KINH DOANH

BRUCE D. HENDERSON, 1972

Các công ty tiên phong phát triển chuyên môn kỹ thuật rất tốt. Điều này thật giá trị cho khách hàng của họ, đặc biệt là trong giai đoạn ban đầu khi khách hàng phải phát triển chuyên môn cho chính mình. Đây là niềm tự hào vô cùng to lớn. Đây được xem là bằng chứng của vị thế dẫn đầu. Nó nhấn mạnh hơn nữa sự phát triển kỹ thuật. Niềm tự hào kỹ thuật/công nghệ hướng đến việc điều chỉnh cho từng đơn hàng theo đúng đặc điểm tối ưu.

Điều này đã dẫn đến sự tiến hóa của một tổ chức sản xuất được thiết lập để làm ra các chủng loại sản phẩm đa dạng. Tương tự, tổ chức tiếp thị tìm đến những đơn hàng độc đáo, thách thức về mặt kỹ thuật, nơi mà lợi thế cạnh tranh lớn nhất là sự linh hoạt và hoàn hảo. Đây chính là nơi mang đến suất sinh lợi cao nhất.

Mọi thứ như các mắt xích củng cố cho nhau. Vị thế dẫn đầu và thành công của công ty càng củng cố thêm văn hóa tổ chức. Họ duy trì và tăng cường mô hình cạnh tranh này.

Đa số những người dẫn đầu thoát tiên phát triển theo hướng này. Họ trở thành người dẫn đầu và thịnh vượng vì họ tuân theo quy luật này. Trong giai đoạn đầu của mọi sản phẩm trong mọi ngành kinh doanh, khách hàng cần đến loại hình dịch vụ và nguồn lực này. Người dẫn đầu được tưởng thưởng xứng đáng vì kinh nghiệm và quy mô lớn của mình mang lại chi phí thấp hơn rất nhiều (đó là hiệu ứng đường cong kinh nghiệm).

Tuy nhiên, khi thị trường mở rộng, người dẫn đầu phải chịu áp lực về giá từ những đối thủ nhỏ hơn và được trang bị kém hơn nhiều. Vấn đề thường

nảy sinh đầu tiên với những khách hàng lớn nhất và có kiến thức cao nhất. Bản thân họ đã trở thành các chuyên gia. Họ mua sản phẩm mà không cần mua dịch vụ nữa. Những khách hàng này không cần đến một loạt các dịch vụ kỹ thuật hay sự đa dạng sản phẩm đang được chào bán. Họ bắt đầu tìm đến những nhà cung cấp nhỏ hơn, ít năng lực hơn, có thể cung cấp cho họ sản phẩm chấp nhận được với giá thấp hơn. Vào giai đoạn này, những đối thủ nhỏ gần như không có lợi nhuận. Tuy nhiên, do họ có khả năng tập trung kinh nghiệm vào một phân khúc cụ thể, chi phí của họ giảm nhanh chóng trong phân khúc đó và năng lực chuyên môn của họ cũng tăng lên nhanh đáng kể.

Sự cạnh tranh này phơi bày một vấn đề nghiêm trọng đối với người dẫn đầu. Thị trường lớn thường có nhiều phân khúc rất khác biệt nhau về nhu cầu và đặc tính. Chi phí để phục vụ các phân khúc này cũng chênh lệch nhau xa. Rất khó để định giá sao cho thể hiện được sự khác biệt trong dịch vụ cung cấp.

Nếu định giá cao để bù đắp chi phí cho những dịch vụ đắt tiền nhất, thì một phần lớn thị trường sẽ bị mất vào tay những đối thủ chuyên môn hóa chỉ cung cấp dịch vụ có giới hạn và định giá tương ứng. Mức giá này quá thấp để bù đắp chi phí cho những người cần đến và sử dụng dịch vụ đặc biệt. Mức giá lưng chừng giữa hai cực thì lại càng tệ hơn, vì lúc đó nó làm tê liệt cả hai.

Trong những trường hợp này, người dẫn đầu thị trường thường cố gắng định giá sao cho bảo toàn được suất sinh lợi trung bình. Điều này lại càng đẩy nhanh quá trình cắt giảm suất sinh lợi, vì họ thường mất sản lượng do giá trong khi lại gia tăng tỉ lệ sản phẩm đòi hỏi dịch vụ cao, chi phí cao, kỹ thuật cao.

Xu hướng này, nếu tiếp tục, sẽ làm thay đổi đặc tính của người dẫn đầu về mặt chi phí, đặc điểm sản phẩm, chính sách giá, tỉ lệ tăng trưởng, và phân khúc thị trường. Họ trở thành một người chuyên bán sản phẩm giá cao, chi phí cao, doanh số thấp. Nếu vấn đề không được phát hiện và giải quyết một cách rõ ràng, đầu tiên nó dẫn đến kinh doanh không có lợi nhuận và sau đó là không có khả năng cạnh tranh ngoại trừ ở các phân khúc nhỏ hẹp doanh số thấp, suất sinh lợi cao. Đến lúc này, muốn sống còn, công ty phải chuyên môn hóa trong một số phân khúc và rút lui khỏi số còn lại.

Tuy nhiên, nếu vấn đề được phát hiện kịp thời, vị thế dẫn đầu, sản lượng, và lợi nhuận đều có thể được bảo toàn. Để làm được việc này, cần phải có những thay đổi lớn trong chính sách. Những thay đổi này làm cho chính sách mới hoàn toàn khác với những gì đã giúp họ thành công trong giai đoạn đầu. Đây chính là điểm gút mắc của những người tiên phong.

Chính sách giá, quy mô sản phẩm, trọng tâm tiếp thị, phương pháp sản xuất, và hệ thống sản xuất đều phải thay đổi về căn bản. Đây là một vấn đề phức tạp:

- Xác định chi phí phân khúc thị trường là rất khó. Phần nhiều chi phí mang tính dùng chung. Nếu phục vụ một phân khúc, chi phí cũng phát sinh cho toàn bộ các phân khúc khác. Khả năng kết hợp giữa dịch vụ và đặc điểm khách hàng để tạo nên phân khúc là không có giới hạn.
- Giá không phải lúc nào cũng thể hiện chi phí khác nhau giữa một khách hàng có sử dụng và không sử dụng một dịch vụ. Nếu giá không song hành với chi phí trong mọi phân khúc, khi đó một đối thủ có thể tập trung vào phân khúc nào họ có lợi thế về giá hay lợi thế về chi phí.
- Chi phí của đối thủ trong các phân khúc khác nhau không tương đương nhau, mặc dù chi phí trung bình có thể ngang nhau. Vì suất sinh lợi kỳ vọng là yếu tố kiểm soát đầu tư, sự khác nhau này dẫn đến tỉ lệ

tăng trưởng khác nhau. Chênh lệch chi phí càng tăng khi thị phần thay đổi do tỉ lệ tăng trưởng thay đổi.

- Thay đổi trọng tâm thị trường không giúp được nhiều trừ khi cơ sở vật chất sản xuất và phương pháp sản xuất được điều chỉnh để tận dụng sự thay đổi này. Tuy nhiên tối ưu hóa một khía cạnh này thường không đồng nhất với sự tối ưu hóa một khía cạnh khác.
- Điều chỉnh sản xuất để đạt chi phí tối ưu trong bất cứ phân khúc nào có thể làm giới hạn dòng sản phẩm hay năng lực dịch vụ và do đó làm giảm nền tảng sản lượng và kinh nghiệm nói chung.
- Lợi thế tiếp thị, chi phí sản xuất, và tiềm năng sản lượng là những biến số lệ thuộc vào nhau.

Tối ưu hóa còn tùy thuộc vào đặc tính của đối thủ trong từng phân khúc riêng biệt.

Hiếm có người tiên phong hay dẫn đầu nào thành công trong việc chuyển đổi từ trạng thái xuất sắc chung trên khắp các mặt trận sang cạnh tranh tập trung trong từng phân khúc trước từng đối thủ cụ thể trong mỗi phân khúc. Có quá nhiều áp lực chống lại sự điều chỉnh này:

- Tiếp thị, thiết kế, và sản xuất thường có khuynh hướng xem chính sách và đặc điểm hiện tại của hai yếu tố còn lại là một giới hạn cho trước và mang tính ổn định.
- Cạnh tranh thành công nhờ tập trung vào một số phân khúc nhất định thường dẫn đến khuynh hướng tiếp tục tập trung phần kinh doanh còn lại vào những phân khúc phức tạp nhất, chuyên biệt nhất, ít lặp lại nhất, và vì thế, ít có khả năng cắt giảm chi phí trong tương lai dựa trên tích lũy kinh nghiệm. Công ty càng thành công trong quá khứ, thì cầu

trúc và truyền thống công ty sẽ càng có khuynh hướng ngăn cản sự thay đổi trong phong cách hay khái niệm cạnh tranh.

- Trong ngành kinh doanh mang tính chu kỳ, một vài năm làm tốt khiến mọi việc tưởng chừng như ổn thỏa. Khi chu kỳ đi xuống, các vấn đề được đổ lỗi cho điều kiện kinh doanh.
- Bộ máy quản trị của những công ty này, đặc biệt là những công ty cổ phần, thường được đo lường dựa trên kết quả trong ngắn hạn. Thay đổi chính sách lớn đòi hỏi thời gian, tiền bạc, và không chứng tỏ được giá trị ngay lập tức. Bộ máy quản trị không có động lực để thay đổi.

Thật dễ hiểu là tại sao nhiều nhà tiên phong và người dẫn đầu trong giai đoạn đầu bị lật đổ bởi những đối thủ nhẹ ký hơn.

Sức khỏe và vòng đời của nhà tiên phong được quyết định bởi hai yếu tố. Thứ nhất là khả năng nhận ra những khác biệt quan trọng trong các phân khúc khách hàng và tối ưu hóa chi phí phục vụ từng phân khúc riêng biệt. Thứ hai là khả năng nhận ra giá trị chi phí của kinh nghiệm vốn được chia sẻ trong nhiều hơn một phân khúc.

CÁI HẠI CỦA VIỆC TÍNH PHÍ TRUNG BÌNH

RICHARD K. LOCHRIDGE, 1975

Tính phí trung bình (average costing) dẫn đến đánh mất thị phần. Dựa trên quy trình kế toán của các doanh nghiệp, một số chi phí được gán trực tiếp cho các sản phẩm cụ thể khi bán cho khách hàng cụ thể. Tất cả những

chi phí khác được tính trung bình, nghĩa là, được chia đều giữa tất cả sản phẩm và khách hàng. Điều này dẫn đến báo cáo sai lệch về chi phí thực tế và mối nguy hiểm tiềm tàng trong cạnh tranh.

Chi phí là hàm số của thị phần. Đối thủ dẫn đầu trong bất cứ ngành kinh doanh nào cũng phải có chi phí thấp nhất. Vị thế chi phí thấp này cho phép người dẫn đầu tạo ra lợi nhuận cao nhất, bán với giá thấp nhất, hay cộng thêm nhiều giá trị nhất vào sản phẩm của mình, hay chọn lựa cả ba. Trong bất cứ trường hợp nào, không có mấy lý do để hy vọng một đối thủ thị phần thấp có thể cạnh tranh hiệu quả, đừng nói đến việc chiếm lĩnh thị phần của người dẫn đầu thị trường.

Tuy nhiên, trong rất nhiều ngành kinh doanh, những đối thủ mới giành lấy thị phần của người dẫn đầu và lật đổ họ. Trong một số trường hợp, điều này xảy ra là do kỳ vọng suất sinh lợi của người dẫn đầu quá cao khiến họ giữ một mức giá cao hơn cần thiết so với đối thủ. Một đối thủ có kỳ vọng suất sinh lợi thấp hơn có thể tham gia vào kinh doanh và tăng trưởng đạt đến vị trí dẫn đầu. Trong một số trường hợp khác, người mới đến áp dụng chính sách tài chính năng động hơn so với người dẫn đầu. Người mới vận dụng nợ và giữ lại lợi nhuận nhiều hơn, chấp nhận suất đầu tư thấp trong giai đoạn đầu, để mở rộng năng lực nhanh chóng hơn so với người dẫn đầu.

Tuy nhiên, trong nhiều trường hợp, sự lật đổ người dẫn đầu là kết quả của việc tính phí trung bình. Mặc dù chi phí được tính trung bình cho toàn bộ doanh nghiệp, chi phí quản trị và một số chi phí khác có sự khác biệt rất lớn giữa các sản phẩm. Một nhà máy chuyên môn hóa có thể sản xuất ra các sản phẩm số lượng lớn với chi phí thấp hơn so với một nhà máy được thiết kế phục vụ các sản phẩm linh hoạt. Kết quả là, dòng sản phẩm rộng thường làm tăng chi phí sản xuất của tất cả các sản phẩm. Tính phí trung bình bỏ qua yếu tố này và vì thế ghi nhận chi phí của sản phẩm có số lượng lớn cao hơn so với chi phí của các sản phẩm số lượng thấp.

Dòng sản phẩm càng rộng và con số đa dạng khách hàng càng lớn, việc áp dụng cách tính phí trung bình cho chi phí quản trị càng lớn. Người dẫn đầu thị trường thường là người có dòng sản phẩm rộng nhất và danh sách khách hàng nhiều nhất, vì thế họ chịu tác động của cách tính phí trung bình lớn nhất.

Chi phí để phục vụ các nhóm khách hàng khác nhau cũng được tính trung bình. Thông thường, mọi chi phí bán hàng và tiếp thị được tính trung bình cho tất cả sản phẩm; cách tính này khiến cho nó được tính trung bình cho cả các nhóm khách hàng. Tuy nhiên các nhóm khách hàng khác nhau có nhu cầu rất khác nhau. Khách hàng lớn thường là người sành sỏi trong việc sử dụng sản phẩm. Vì thế họ nhấn mạnh nhiều hơn đến giá và vận chuyển hơn là hướng dẫn, dịch vụ, hỗ trợ. Kết quả là phục vụ cho khách hàng lớn không tốn kém như khách hàng nhỏ. Điều này là hiển nhiên. Tuy nhiên, chi phí hiếm khi nào được phân loại theo nhóm khách hàng; sự khác biệt trong chi phí phục vụ thực tế đã bị che lấp trong cách tính trung bình.

Tính phí trung bình dẫn đến việc định giá trung bình. Định giá trung bình nghĩa là một số khách hàng bị tính giá đắt, trong khi một số khác được trợ giá. Điều này đặc biệt đúng nếu khách hàng bị tính đắt tập trung mua các sản phẩm có số lượng sản xuất cao. Vấn đề càng được nhân lên khi người dẫn đầu áp đặt giá tăng theo lạm phát cho tất cả mọi người. Tăng đều, về mặt bản chất, bỏ qua những thay đổi về sản phẩm và khách hàng sẽ xảy ra khi thị trường trở nên ổn định.

Người mới tham gia kinh doanh bị bắt buộc phải tập trung vì sự bất lợi trong chi phí của mình. Nếu họ nuôi hy vọng thành công, họ phải tập trung vào những phân khúc thị trường đang bị tính giá đắt. Họ có thể tính giá thấp hơn người dẫn đầu để xâm nhập thị trường. Chỉ có trong những phân khúc này họ mới có thể bán sản phẩm có lợi nhuận nhờ vào mặt bằng giá cao do

cách tính trung bình. Đây có thể là một chiến lược bị điều khiển bởi thực tế hơn là chủ động tính toán, nhưng nó vẫn là một chiến lược hiệu quả.

Khách hàng bị tính đắt thường là khách hàng lớn và nằm trong phân khúc nhạy cảm về giá trong thị trường. Người dẫn đầu chuyển giao họ cho người mới bởi vì cách báo cáo trung bình cho thấy nhóm khách hàng này sẽ không mang lại nhiều lợi nhuận với mặt bằng giá thấp hơn. Nhưng khách hàng này thường là phân khúc tăng trưởng nhanh nhất trong kinh doanh. Người mới không chỉ thiết lập được công việc kinh doanh dựa trên số lượng lớn để từ đó cải thiện vị trí chi phí tương đối, họ còn có thể tăng trưởng nhanh hơn so với người dẫn đầu.

Người dẫn đầu tiếp tục áp dụng cách tính trung bình sẽ làm xuất hiện một nhóm khách hàng mới bị tính giá đắt. Người mới tăng trưởng nhanh chóng, cải thiện chi phí, và mở rộng những phân khúc này. Cuối cùng, người dẫn đầu ban đầu bị lật đổ. Mặc dù họ có lợi thế chi phí khi khởi đầu, việc tính phí trung bình và định giá trung bình đã dẫn đến mất thị phần. Tác động chiến lược dành cho người mới là khá rõ ràng:

- Tập trung vào những phân khúc mà người dẫn đầu đang đánh mất lợi thế chi phí do cách tính trung bình.
- Điều chỉnh sản phẩm phục vụ riêng cho nhu cầu của phân khúc này. Định giá để thâm nhập.
- Mở rộng sản phẩm chỉ khi nào bạn đã cải thiện vị thế chi phí tương đối và khi việc tính trung bình của người dẫn đầu mở ra những phân khúc khác để tấn công.

Tác động chiến lược dành cho người dẫn đầu thị trường cũng rất rõ ràng:

- Phân tích chi phí theo các nhóm khách hàng cũng như theo sản phẩm.

- Khi bạn phải phân bổ chi phí, chủ động tránh tính trọn phí cho những phân khúc tăng trưởng nhanh, dễ bị tấn công.
- Tạo sự khác biệt trong cách phục vụ cho từng phân khúc, và định giá tương ứng.
- Tránh cái bẫy tính phí trung bình.

CHUYÊN MÔN HÓA HAY CUNG CẤP TRỌN DÒNG SẢN PHẨM

MICHAEL C. GOOLD, 1979

Quy mô lớn làm giảm chi phí. Mở rộng dòng sản phẩm làm tăng chi phí. Mở rộng dòng sản phẩm có thể làm mất đi lợi thế quy mô và gây ra những tác động khác. Tuy nhiên, dòng sản phẩm có thể đạt chi phí thấp hơn nhờ tổng quy mô lớn so với sản phẩm đơn lẻ một mình. Điều này đúng trong sản xuất lẫn ngoài thị trường. Các công ty phải cân nhắc chọn lựa giữa lợi ích của dòng sản phẩm rộng và sự tập trung có trọng tâm.

Trong sản xuất, có hai yếu tố quan trọng cần cân nhắc. Các thành tố chung đóng góp thành quy mô và mang lại tiềm năng cải thiện chi phí. Sự biến hóa đa dạng từ những thành tố chi phí chung tạo ra chi phí quản trị và điều phối. Sự mở rộng các yếu tố chi phí làm tăng chi phí cho cả những thành tố chung và riêng.

Nếu hai sản phẩm hoàn toàn không liên quan gì với nhau, chúng sẽ không được hưởng lợi thế nào về hiệu ứng quy mô. Nhưng chúng cũng

không làm tăng chi phí quản trị. Kết quả này là sự đánh đổi. Một nhà máy tập trung cho một sản phẩm có thể là một quyết định hiệu quả về chi phí. Kết hợp sản xuất có thể làm tăng quy mô và kinh nghiệm tích lũy nhưng lại tạo ra chi phí quản trị cao hơn.

Sự đánh đổi này cũng có mặt trong bộ phận tiếp thị. Khách hàng luôn muốn nhận được sản phẩm phù hợp chính xác với yêu cầu của mình về đặc tính sản phẩm và dịch vụ hỗ trợ. Mọi người bán hàng đều muốn thỏa mãn khách hàng theo đúng ý của họ mà không làm phát sinh thêm chi phí. Nhưng chi phí phát sinh là tất yếu cho mỗi biến đổi trong nhà máy hay trên thị trường. Chỉ có một số khách hàng nhất định cảm thấy giá trị tăng thêm vượt quá chi phí và sẵn lòng trả giá cao hơn như nhà sản xuất đặt ra để giữ tỉ lệ lợi nhuận của họ. Điều này có nghĩa là nhu cầu sẽ giảm hay lợi nhuận sẽ ít đi.

Sự đa dạng các khả năng đánh đổi và khả năng kết hợp các yếu tố sản phẩm hay yêu cầu từ khách hàng dẫn đến một tình trạng phức tạp vô tận. Khả năng phân tích và giải pháp có thể nói là trở nên xa vời nếu không tính đến đường phân phối Pareto (logarit tự nhiên) của các yếu tố chủ đạo.

Một số ít khách hàng mua phần lớn số lượng sản phẩm. Một số ít sản phẩm thường mang lại phần lớn doanh thu. Sự kết hợp giữa sản phẩm và khách hàng là cốt lõi của kinh doanh. Đây chính là nơi bắt đầu phân tích. Đây là bộ khung tham khảo để xác định giá trị và chi phí tăng thêm khi mở rộng dòng sản phẩm hay khách hàng.

Những sự đa dạng khác về mặt sản phẩm và phân loại khách hàng thường đóng góp không nhiều cho công ty. Điều đáng lo ngại là chúng có thể làm tăng chi phí nhưng bị tiềm ẩn do cách tính trung bình cho tất cả sản phẩm và khách hàng. Kết quả là, việc kinh doanh cốt lõi chủ đạo không được chú trọng đúng mức hay bị định giá cao, trong khi những mở rộng

ngoại vi của dòng sản phẩm và lượng khách hàng lại được định giá thấp và nhận nhiều chú ý hơn cần thiết. Điều này có thể đúng ngay cả khi việc kinh doanh cốt lõi thực sự có lợi thế cạnh tranh trong khi phần mở rộng ngoại vi lại không có lợi thế tương đương nào.

Nguyên tắc hiệu quả chi phí và lợi thế cạnh tranh ủng hộ doanh nghiệp biết tập trung và tránh mở rộng sản phẩm hay khách hàng theo dạng này. Đó là lý do tại sao một đối thủ quy mô tương đối nhưng tập trung có thể bán sản phẩm với giá thấp hơn mà vẫn thu lợi nhuận cao hơn so với đối thủ lớn và đáng ngại.

Nghịch lý và cơ hội cùng tồn tại trong trường hợp này. Tập trung có thể mang lại lợi thế chi phí tốt nhất. Nhưng nếu lợi thế chi phí được vận dụng làm nền tảng để mở rộng dòng sản phẩm hay số lượng khách hàng với chi phí thấp nhất, nó đồng thời cũng mở ra những cơ hội lợi nhuận mới. Tập trung là điều tiên quyết cho lĩnh vực kinh doanh cốt lõi, nhưng nó vẫn có thể là tiền đề mở rộng dòng sản phẩm bằng cách tận dụng kinh nghiệm tích lũy và quy mô sản phẩm.

Quy luật căn bản là bạn không bao giờ được mở rộng dòng sản phẩm hay danh sách khách hàng trong một phân khúc mà bạn không có nhiều hy vọng đạt được lợi thế cạnh tranh so với đối thủ. Định nghĩa về phân khúc là sự kết hợp giữa khách hàng và sản phẩm trong đó một đối thủ đang chiếm lợi thế.

Nếu bạn tính đến việc tấn công tạm thời vào phân khúc của người khác bằng cách bán được hàng, điều này chưa đủ vì doanh thu biên của bạn vượt quá chi phí bỏ ra. Những cuộc tấn công và chạm trán này là không thể tránh khỏi và thường xuyên diễn ra quanh ranh giới của tất cả các phân khúc trên thị trường. Để duy trì thành công liên tục, bạn phải tuân thủ một số nguyên tắc nhất định.

Quy luật căn bản bao gồm hai phần. Thứ nhất là bạn không bao giờ phục vụ một phân khúc thị trường (trừ trường hợp đây là một cơ hội ngắn ngủi) trừ khi bạn có hy vọng thiết lập được lợi thế cạnh tranh trong phân khúc đó, theo định nghĩa của bạn, so với các đối thủ khác. Phần còn lại trong quy luật nói rằng năng lực cạnh tranh của bạn phải dựa trên mối quan hệ của một phân khúc mà bạn hiện đang nắm giữ thế thượng phong, và rằng những chi phí phát sinh do phân khúc mới phải được bù đắp hoàn toàn (hay nhiều hơn) bằng phần doanh thu phát sinh nhờ tăng thêm sản phẩm hay dịch vụ trong phân khúc mới.

Những quyết định này không chỉ giới hạn trong sản phẩm và khách hàng. Giữa bạn và đối thủ có nhiều khác biệt, và những khác biệt này có ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh phục vụ trong một phân khúc kết hợp sản phẩm/khách hàng mới. Đối thủ định nghĩa phân khúc thị trường dựa trên sự khác biệt của họ.

Khi một đối thủ điều chỉnh trước những thay đổi của thị trường và hành vi của đối thủ khác, thì định nghĩa về phân khúc cũng thay đổi. Dòng sản phẩm, dịch vụ, đặc tính, yêu cầu khách hàng cũng như sự điều chỉnh của đối thủ, tất cả đều thay đổi. Vì thế cần phải có một điểm tham chiếu liên tục. Điểm tham chiếu đó là cốt lõi kinh doanh hiện tại mà bạn vốn đã có lợi thế cạnh tranh so với đối thủ. Nếu bạn không duy trì được điểm này, bạn không thể bảo vệ và mở rộng lợi thế kinh doanh.

Tập trung sản xuất và tiếp thị vào cốt lõi kinh doanh là điều ưu tiên hàng đầu. Chi phí liên quan đến cốt lõi kinh doanh là những chi phí không thể tránh khỏi để bảo vệ sức khỏe của nó. Từ khởi điểm này, việc mở rộng dòng sản phẩm tùy thuộc vào khả năng thiết lập lợi thế cạnh tranh thực sự cho sản phẩm hay nhóm khách hàng mới, trong khi vẫn đảm bảo không gây tác hại cho cốt lõi của kinh doanh.

BẾ TẮC: TÌM HIỂU VẤN ĐỀ

JOHN S. CLARKESON, 1984

Cạnh tranh trong kinh doanh không phải lúc nào cũng có kẻ thắng. Nếu sự khác biệt giữa các đối thủ là không lớn, đấu tranh giữa hai bên chỉ tạo ra những người thua cuộc. Và các chiến lược truyền thống chỉ càng làm cho tình hình thêm tệ hại.

Căn bản lợi nhuận trong một hệ thống cạnh tranh là lợi thế cạnh tranh. Nếu không đối thủ nào đạt được lợi thế lớn và lâu dài so với những người khác, kết quả có thể là bế tắc.

Trong trường hợp bế tắc, lợi nhuận của những người tham gia trong cuộc chơi mang tính chu kỳ nhưng nhìn chung là thấp và kết quả của các đối thủ không khác nhau bao nhiêu. Tuy nhiên đa phần các đối thủ bị vướng vào tình trạng bế tắc không nhận thấy được tình thế, và vì vậy chậm chạp trong việc điều chỉnh chiến lược. Nhiều công ty chọn cách ngồi đợi cầu tăng kịp với cung, để giá quay về “mức hợp lý”, hay để năng lực thừa không còn nữa. Một số khác tìm cách hợp lý hóa thị trường bằng cách giành lấy thị phần vượt trội. Trong tình trạng bế tắc, sự kiên nhẫn hay quyết tâm đều không được tưởng thưởng.

Tuy nhiên, nếu nhìn nhận được tình hình bế tắc, nó sẽ mở ra những con đường mới dẫn đến suất thu lợi vượt bậc.

Bế tắc xảy ra khi có từ hai công ty trở lên cạnh tranh ngang hàng nhau trên thị trường và không ai đạt được lợi thế tay trên. Điều này thường xảy ra khi công nghệ không được bảo hộ và sản phẩm không có nhiều điểm khác

biệt. Ngoài ra, nếu năng lực của một đơn vị sản xuất chi phí thấp chỉ chiếm một phần nhỏ trong tổng số cầu, lúc đó trên thị trường sẽ có rất nhiều đối thủ, mỗi người sở hữu một đơn vị sản xuất chi phí thấp, và tình trạng bế tắc là không thể tránh khỏi.

Điều kiện kinh doanh trong tình hình bế tắc thường nằm ngoài tầm kiểm soát của bất cứ người nào. Giá cả thật sự bị chi phối bởi quy luật cung cầu. Giá có khuynh hướng đạt gần với mức chi phí cận biên (marginal cash cost) của đơn vị sản xuất chi phí cao nhất. Trừ khi bạn có thể cung cấp một sản phẩm khác biệt để quy định một mức giá cao hơn, bạn chỉ có thể thu lợi bằng cách hạ thấp chi phí so với nhà sản xuất cận biên.

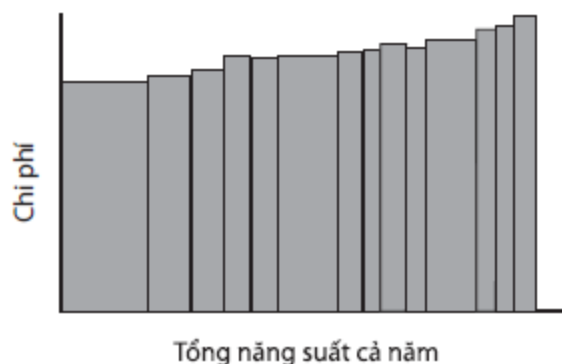
Một cách hình tượng hóa hiện tượng này là vẽ đường cung bằng cách sắp xếp tất cả các đơn vị sản xuất theo thứ tự chi phí tăng dần (xem hình vẽ). Sự khác biệt giữa chi phí của nhà sản xuất có chi phí cao nhất và nhà sản xuất chi phí thấp nhất là dấu hiệu cho thấy tiềm năng suất sinh lợi của ngành. Nếu chỉ dựa trên chỉ số này, sự khác biệt càng lớn thì càng có nhiều lợi nhuận. Thu thập thông tin chi tiết và phân tích các yếu tố quyết định chi phí có thể giúp bạn vẽ nên vị thế chi phí của các đối thủ.

Trong tình trạng bế tắc, sự cách biệt giữa đơn vị chi phí cao nhất và thấp nhất là rất nhỏ; do đó, suất sinh lợi giữa đơn vị chi phí thấp nhất và tất cả các đối thủ còn lại là không lớn.

Nhiều phân khúc trong ngành công nghiệp tại Mỹ đã trải qua trạng thái bế tắc kéo dài trong vòng mười năm qua, bao gồm các phân khúc trong ngành thép, hóa chất, sản phẩm lâm nghiệp, vỏ xe, thiết bị điện, nguyên liệu xây dựng, sợi tổng hợp và dệt may. Những ngành này thu lợi thấp hơn mức trung bình các ngành công nghiệp tại Mỹ trong một chu kỳ kinh doanh.

Đường cong cung ngành. Mỗi cột đại diện cho một đơn vị sản xuất. Trục tung thể hiện chi phí cho mỗi đơn vị sản phẩm, độ rộng cột thể

hiệu năng lực của đơn vị sản xuất.



Ngoài ra, các ngành công nghiệp này còn phải đối mặt với sự cạnh tranh toàn cầu. Những đặc điểm cho phép các đối thủ trong nước nhảy vào cạnh tranh – với công nghệ và kiến thức sẵn có, thiếu rào cản tiếp thị – đã thu hút sự đầu tư của các đối thủ trên thế giới có khả năng tiếp cận nguồn lực chi phí thấp, bao gồm năng lượng, nhân công, nguồn vốn, hay cả ba. Các ngành kinh doanh khác cũng phải đứng trước sự cạnh tranh tương tự nếu các thể lực dẫn đến bế tắc không thể bị ngăn chặn.

Bế tắc không chỉ giới hạn trong sản xuất. Bất cứ dịch vụ nào trong đó chi phí chuyển đổi nhà cung cấp ở mức thấp đều có thể rơi vào trạng thái bế tắc, như đã từng xảy ra đối với các ngân hàng phục vụ doanh nghiệp, các tuyến đường vận chuyển đông đúc, và ngành bán lẻ hàng thường.

Điều gì dẫn đến đường cung không dốc, vốn là đặc trưng của bế tắc? Một trong các yếu tố là tốc độ phát triển của công nghệ và kinh nghiệm. Khi công nghệ chững lại, sự chênh lệch chi phí giữa các thể hệ máy móc và hệ thống sản xuất trở nên nhỏ lại, đặc biệt là khi cộng luôn cả chi phí vốn.

Một yếu tố khác là tỉ lệ đầu tư. Khi một ngành kinh doanh mở rộng năng lực – bao giờ cũng cao hơn mức tăng của nhu cầu – những đơn vị sản xuất già cỗi bị đào thải.

Hành vi đầu tư này khiến cho chi phí thực và giá thực giảm liên tục. Đây là nền tảng của hiệu ứng kinh nghiệm: chi phí thực giảm bằng cách thay thế

năng lực sản xuất hiệu quả thấp bằng hiệu quả cao hơn. Nhưng trong tình trạng bế tắc, cải thiện do kinh nghiệm không tạo nên sự khác biệt lớn giữa các đối thủ.

Việc hiểu sai về hiệu ứng kinh nghiệm đã khiến nhiều đối thủ chọn theo đuổi những chiến lược đắt giá để chiếm thị phần. Trong tình trạng bế tắc, thị phần không có nhiều ý nghĩa. Một đối thủ mới tham gia bằng một nhà máy mới hay hệ thống phân phối mới thường có chi phí thấp hơn so với một đối thủ kỳ cựu có thị phần cao nhưng sở hữu một bộ sưu tập các đơn vị sản xuất có tuổi đời khác nhau.

Tuy nhiên đầu tư vẫn tiếp tục được rót vào với tốc độ cao. Điều này chứng tỏ sự yếu kém trong hệ thống phân bổ nguồn lực của nhiều công ty. Những sai lầm này một phần là do thiếu quy trình lập ngân sách vốn, đặc biệt là khi dự báo giá trong dài hạn.

Bộ máy quản trị tổ chức phải xác định sự hiện diện của tình trạng bế tắc hay khả năng xảy ra bế tắc trong danh mục kinh doanh hiện tại của mình. Phải tránh các chiến lược càng làm trầm trọng tình hình cạnh tranh. Quy định và quy trình phân phối nguồn lực cho các đơn vị bế tắc phải khác với quy định của những đơn vị kinh doanh khác; bản chất của một chiến lược thắng lợi cũng khác. Phá vỡ thế bế tắc đòi hỏi phải có một cách tiếp cận mới và một bước ngoặt hoàn toàn thoát khỏi những hình mẫu cạnh tranh truyền thống.

Cách đáp ứng hợp lý trước tình trạng bế tắc trong ngành kinh doanh của bạn là gì?

Thừa nhận bế tắc không đơn giản. Nó đòi hỏi phải đối mặt với một số khuôn mẫu đã bén rễ trong hành vi tổ chức. Mặc dù lịch sử cho thấy tỉ suất thấp, các đơn vị bế tắc đã quen với việc được nhận đầu tư lớn, như một phần trong nỗ lực cải thiện tỉ suất đầu tư.

Vì thế, điều cần thiết là phải xác định được cách thức loại bỏ rào cản gây ra suất sinh lợi thấp trong các dự án này. Câu trả lời có thể nằm trong các dự báo giá trong tương lai, vốn mang tính quyết định trong việc tính toán tỉ suất. Giá vẫn tăng theo chu kỳ đạt đến mức cần thiết để hợp lý hóa cho đầu tư mới, nhưng hiếm khi giữ đủ lâu để mang lại tỉ suất như kỳ vọng. Dự báo có thể được điều chỉnh cho hợp lý hơn bằng cách phân tích dựa trên đường cong cung.

Ngoài ra còn có nhiều áp lực khác. Thứ nhất là bản chất tham vọng của đội ngũ quản trị muốn đóng sổ các hoạt động vận hành ngoại biên, bao gồm các mối quan hệ lao động khó khăn, các nỗi lo vận hành, và những vấn đề được thừa hưởng khác. Một dự án đầu tư mới thường hứa hẹn khởi đầu mới. Tuy nhiên một số cơ hội đầu tư tốt nhất trong giai đoạn chi phí vốn thực tăng lên lại chỉ dành cho những người sẵn sàng xây dựng lại các nhà máy cũ lỗi thời.

Một cách để không phá vỡ bế tắc là dùng một chiến lược đi trước một bước để mở rộng năng lực, trừ khi nó làm thay đổi bản chất cơ bản của kinh doanh. Những bước đi mở rộng năng lực chi phí thấp không có nhiều khả năng làm thay đổi độ dốc của đường cong cung. Nếu sau này bạn cố gắng thu lại vốn đầu tư bằng cách tăng giá, bạn không có trong tay rào cản nào để ngăn chặn đối thủ nhảy vào cạnh tranh và lại giảm giá một lần nữa.

Cuối cùng, bạn phải vượt qua được khuynh hướng trì trệ tác động đến đầu tư trong doanh nghiệp, đơn giản vì bạn không tìm ra được một cơ hội nào khác tốt đẹp hơn. Nhận thức được bản chất của tình trạng bế tắc thường là bước đầu tiên để quyết tâm tìm hiểu những hướng đi mới cho tổ chức.

Một đơn vị bế tắc có thể thu lợi cao hơn nếu mọi người đồng ý rằng không cần thiết và cũng không hợp lý nếu đầu tư thêm nhiều cho tương lai của nó. Bộ máy quản trị được duy trì với hy vọng tăng trưởng trong tương

lai cũng có thể phải tính toán lại. Tương tự, quyết định “làm hay mua” cũng cần được xem xét. Điều này đặc biệt đúng đối với việc tái cấu trúc và phát triển hệ thống, khi nhượng quyền hay liên doanh có thể là cơ hội tốt nếu phân tích doanh nghiệp từ một góc nhìn mới.

Cách tiếp cận thứ hai đối với tình trạng bế tắc là phân tích đường cong cung để tìm ra những hướng thay thế mang lại hiệu quả cao hơn. Một hệ thống sản xuất chỉ đứng khoảng giữa trong một phân khúc lớn có thể được sắp xếp lại thành một đơn vị sản xuất có chi phí thấp khi nhắm vào một phân khúc nhỏ hơn. Khi xem xét các chọn lựa của đối thủ về mặt cung, bạn có thể tiên liệu tốt hơn phản ứng của họ.

Cách tiếp cận thứ ba là xem xét lại đơn vị đang gặp tình trạng bế tắc để tìm những cơ hội thiết lập lợi thế cạnh tranh. Điều này thường đòi hỏi tinh thần quyết tâm sáng tạo. Đầu tiên là phải đặt câu hỏi về từng điều kiện đã dẫn đến tình trạng bế tắc này:

- *Thiết lập lại lợi thế cạnh tranh* . Mặc dù bạn đang cạnh tranh ngang hàng trong hầu hết các hoạt động đóng góp vào giá trị của bạn, vẫn có những bước cụ thể mà từ đó bạn có thể xây dựng một lợi thế to lớn so với đối thủ. Xây dựng chiến lược xoay quanh hoạt động này – sản xuất một bộ phận cấu thành sản phẩm, một hệ thống phân phối, hay một dịch vụ nào đó – có thể mang lại cơ hội kinh doanh mới. Union Carbide gần đây đã từ bỏ truyền thống và bắt đầu thúc đẩy việc nhượng quyền đối với quy trình Unipol mới sản xuất polyolifin thay vì hạn chế việc sản xuất. Banc One chọn bán năng lực xử lý của mình.
- *Khác biệt* . Mặc dù không phải sản phẩm hàng hóa thông dụng nào cũng gặp bế tắc, điểm đặc trưng của bế tắc là không có đối thủ nào xứng đáng định giá cao. Đòi hỏi phải tối đa hóa đơn vị sản xuất tầm cỡ thế giới với mức chi phí tối thiểu thường đưa các đối thủ tập trung vào

phân khúc sản lượng cao, sản phẩm tiêu chuẩn. Tuy nhiên, một số công ty liên tục tìm cách phát hiện nhu cầu đặc biệt của khách hàng, điều chỉnh sản phẩm hay kênh phân phối, và cải thiện mức giá. International Paper đã nâng cấp một sản phẩm thông dụng cổ điển, giấy các-tông, bằng cách đưa vào các rào cản về bản quyền.

- *Phát triển công nghệ được bảo hộ* . Mặc dù mọi đối thủ trong tình trạng bế tắc đều có riêng những thủ thuật để sản xuất sản phẩm với chi phí thấp, nhưng sự khác biệt là rất ít. Một hướng đi khác cho các công ty là thử nghiệm một phát kiến vượt bậc, tự thân hay liên doanh với một nhà cung cấp thiết bị xử lý, đặc biệt là trong giai đoạn đầu của công nghệ thế hệ mới. Michelin và Pilkington, nhà sản xuất vỏ xe và kính công nghiệp, đã đảo lộn thế bế tắc theo cách này. Hướng đi tệ nhất là nửa vơi – chi tiền để đuổi kịp năng lực nhà cung cấp nhưng lại không đủ để tạo ra một bước nhảy vọt.

Khi bạn đã đạt bước nhảy vọt, quyết định nhượng quyền phải dựa trên tiên đoán của bạn về khoảng thời gian trước khi tình trạng bế tắc lại xảy ra.

Thời điểm tốt nhất để tránh bế tắc là trước khi nó xảy ra. Trong giai đoạn đầu vòng đời của ngành kinh doanh, thiếu các tiêu chuẩn quy định của ngành, tỉ lệ tăng trưởng cao, và lợi nhuận sớm từ việc phát triển các ứng dụng mới, tất cả làm che khuất sự thật rằng một khi ngành đã bão hòa, có thể sẽ không còn lợi thế cạnh tranh. Nhìn thấy bế tắc đến gần có thể giúp bạn biết khi nào nên gặt hái lợi nhuận rồi rút lui, và khi nào nên quyết tâm chiến thắng đến cùng. Trong tình trạng bế tắc, việc tái lập thị trường chỉ để sống sót chứ không phải chiến thắng.

Bế tắc là một hiện tượng thường gặp trong đời sống. Tìm ra cách để tạo lập lợi thế cạnh tranh sẽ luôn là thước đo thành công cho các doanh nghiệp Mỹ.

MÔI TRƯỜNG KINH DOANH

RICHARD K. LOCHRIDGE, 1981

Môi trường kinh tế và tính cạnh tranh năng động của mỗi thời kỳ tạo ra những thay đổi lớn trong điều kiện thành công chiến lược. Điều này vẫn đúng bên cạnh sự tồn tại của các nguyên tắc chiến lược và quy luật kinh tế căn bản.

Trong thập niên 1950, sự tăng trưởng vượt bậc và đòi hỏi tái lập ngành công nghiệp sau chiến tranh khiến cho thành công của một công ty là khả năng đáp ứng nhu cầu và thay đổi của thị trường. Trong thập niên 1960, khi sự cạnh tranh ngày càng tăng và một số ngành kinh doanh tham gia thị trường toàn cầu, thì yếu tố xác định thành công là hiệu quả chi phí và thị phần. Thập niên 1970 chứng kiến tình trạng lạm phát cao đi kèm với tăng trưởng thấp, cạnh tranh ngày càng gay gắt trên những lĩnh vực truyền thống, luật lệ khắt khe, cùng với sự gia tăng chóng mặt của thương mại toàn cầu, và một lần nữa quy luật cuộc chơi lại thay đổi. Chiến lược theo đuổi thị phần và vị thế chi phí thấp gặp phải những khó khăn không lường trước khi thị trường xuất hiện những chuyên gia trong phân khúc hẹp và nhiều đối thủ vượt lên tận hưởng hiệu ứng quy mô. Các công ty gặt hái được nhiều thành công nhất đều là nhờ tiên đoán được sự tiến hóa của thị trường, hình thành lợi thế đặc trưng và bảo vệ nó trước các đối thủ trong môi trường mới.

Những thay đổi bên ngoài này đã tạo ra sự đa dạng rối rắm phức tạp của môi trường cạnh tranh. Trong một số trường hợp, chỉ có đối thủ lớn nhất mới mang lại suất sinh lợi hợp lý. Một số trường hợp khác, tất cả đối thủ

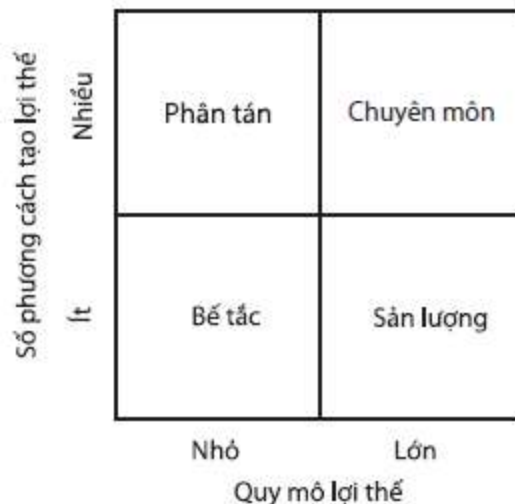
đều đạt tỉ suất sinh lợi thấp và không có sự khác biệt nhiều giữa người giỏi nhất và tệ nhất. Một số trường hợp khác nữa, công ty có suất sinh lợi cao nhất là những đối thủ nhỏ, tập trung. Không có một quy luật đơn giản, nhất quán hay những quy định chiến lược nào có thể dẫn đường cho công ty. Không có hệ thống kế hoạch hay kỹ thuật nào đảm bảo sẽ thiết lập nên chiến lược thành công. Cũng không có kỹ thuật nào. Danh mục kinh doanh (ma trận tăng trưởng/thị phần) đã tạo nên một bước ngoặt lớn đóng góp vào tư duy chiến lược. Hiện nay nó đã bị lạm dụng và nhắc đến quá nhiều. Nó có thể là một công cụ hữu dụng, nhưng nó cũng có thể gây hiểu lầm, hay tệ hơn, trở thành một vật ngáng đường.

Yêu cầu chiến lược của bất cứ công ty nào cũng phải tính đến môi trường cạnh tranh và tiềm năng thay đổi của môi trường. Cụ thể có hai yếu tố giúp bạn hiểu được bản chất của môi trường cạnh tranh. Thứ nhất là quy mô của các lợi thế so với đối thủ. Thứ hai là những phương thức đặc trưng để tạo nên lợi thế này. Sự kết hợp của hai yếu tố này giúp bạn ước tính giá trị dài hạn của doanh nghiệp và quyết định các yêu cầu chiến lược.

Giữa các doanh nghiệp có quy mô tiềm năng lợi thế lớn và quy mô lợi thế nhỏ có sự khác biệt căn bản. Phần thưởng từ chiến lược thành công chỉ lớn khi quy mô lợi thế có thể tạo nên cũng lớn. Giá trị dài hạn của một doanh nghiệp được xác định bằng quy mô lợi thế của nó so với đối thủ biên mà vẫn có thể trụ vững được. Khi tất cả hay hầu hết đối thủ đạt chi phí tương đương và không có sự chênh lệch giá, khi đó suất sinh lợi của cả ngành bị cắt giảm đến mức chỉ vừa đủ bù đắp cho việc mở rộng năng lực đáp ứng đòi hỏi tăng trưởng của thị trường. Bất kể suất sinh lợi trong báo cáo là bao nhiêu, lượng tiền mặt dành cho cổ đông đều thấp hay thậm chí là số âm đối với tất cả đối thủ trong ngành. Chỉ khi nào lợi thế thực sự tồn tại thì suất sinh lợi thực sự mới phát sinh.

Ngoài ra, còn có một sự khác biệt căn bản giữa các doanh nghiệp chỉ có một hay vài cách để đạt lợi thế so với doanh nghiệp có nhiều cách đạt lợi thế. Khi sự khác biệt này tốn kém và không được khách hàng đánh giá cao, thì giá thấp và vị thế giá tương đối quyết định thành công. Môi trường dạng này có những đòi hỏi chiến lược rõ ràng. Tuy nhiên, nếu có nhiều cách tiếp cận lợi thế, thì cũng có nhiều chiến lược khác nhau. Đối thủ có thể thành công bằng cách điều chỉnh sản phẩm và chi phí để đáp ứng chính xác nhu cầu của một phân khúc cụ thể. Nếu lợi thế được tạo nên bằng cách này, một đối thủ nhỏ có thể sống tốt dưới hình thức một chuyên gia trong ngành. Khi không thể hình thành lợi thế, hay lợi thế biến mất theo sản lượng tăng dần, thì ngành vẫn mang tính rời rạc.

Hai yếu tố này – quy mô của lợi thế và số phương cách tạo nên lợi thế – có thể được kết hợp tạo thành một ma trận đơn giản để giúp hình thành nên những chiến lược sáng tạo hơn. Yêu cầu thành công cụ thể cũng khác trong từng ô.



Thành công của tập đoàn đòi hỏi đa số các đơn vị trong công ty phải duy trì được lợi thế về mặt sản lượng và chuyên môn. Ngay cả việc đạt thị phần cao hay vị thế chi phí thấp trong tình trạng bế tắc hay trong các ngành kinh doanh phân tán cũng không hẳn mang lại giá trị cao. Thực tế, giá trị của

thành công đối với các doanh nghiệp trong hai ô bên phải của ma trận luôn cao hơn so với những doanh nghiệp nằm trong ô bên trái. Giá thị trường của cổ phiếu luôn thể hiện thực tế này.

Rất nhiều công ty theo đuổi những chiến lược trong thập niên 1970 không phù hợp với môi trường cạnh tranh của mình. Ví dụ, thị phần thường không có nhiều giá trị đối với những doanh nghiệp bế tắc hay hoạt động phân tán. Trong những doanh nghiệp chuyên môn, sự tập trung và hình ảnh thương hiệu vượt trội có thể đáng giá hơn quy mô. Ma trận này không phải là giải pháp cho mọi chiến lược. Đa số doanh nghiệp đều mang trong mình các yếu tố của nhiều loại môi trường cạnh tranh. Trong trường hợp này, quy luật hay mô hình đơn giản không thể thay thế cho chiến lược sáng tạo, tư duy.

Theo thời gian, bản chất môi trường cạnh tranh có thể thay đổi. Doanh nghiệp khởi đầu trong ngành công nghiệp rời rạc có thể tiến dần đến chuyên môn hóa hay thậm chí chuyển sang ngành cạnh tranh về sản lượng. McDonald's đã làm như thế trong ngành ẩm thực. Doanh nghiệp khởi đầu bằng sản lượng có thể chuyển sang bế tắc. Điều này đã xảy ra đối với hầu hết các công ty trong ngành giấy. Một số khác rõ ràng từ sản lượng chuyển sang chuyên môn hóa, như trường hợp các nhà sản xuất ô tô của Nhật và một số công ty Châu Âu đã chứng minh cho các nhà sản xuất ô tô của Mỹ. Một số vẫn còn duy trì sản lượng bằng cách chuyển sang quy mô toàn cầu, như Caterpillar đã làm trong ngành thiết bị xây dựng.

Thách thức của thập niên 1980 là các công ty phải dự báo, hay thậm chí tác động đến, những khuynh hướng tiến hóa chính dẫn đến nền tảng cạnh tranh mới. Những công ty phản ứng chậm hay không nhìn thấy tiềm năng mới sẽ bị bỏ rơi. Những người dẫn đầu mới sẽ xuất hiện. Suất sinh lợi của những người không kịp điều chỉnh sẽ giảm dần. Đạt thành công xuất sắc trong thập niên này là những công ty có thể đưa ra chiến lược làm chuyển

biến bản chất cạnh tranh, thiết lập lợi thế trong môi trường mới, và bảo toàn vị thế trước mọi cuộc tấn công.

Đối với một công ty hoạt động đa ngành, thách thức là rất lớn. Một danh mục bất lợi khi kinh doanh trong ô chuyên môn hóa hay sản lượng và có tài sản bị cột chặt trong bế tắc hay trong các ngành rời rạc tất yếu sẽ thất bại. Công ty thành công phải có lợi thế về sản lượng và chuyên môn. Thành công vượt bậc sẽ đổ dồn về những nhà chiến lược hiếm hoi có thể và đã chuẩn bị sẵn sàng để thiết lập một lợi thế bền vững, đặc biệt là có thể làm thay đổi nền tảng cạnh tranh.

CÁCH MẠNG TRÊN SÀN NHÀ MÁY

THOMAS M. HOUT VÀ GEORGE STALK JR., 1982

Cuộc cách mạng sản xuất đã hoàn toàn biến đổi nền kinh tế sản xuất. Điều này đạt được là nhờ giảm thiểu chi phí bất lợi khi đa dạng hóa sản phẩm. Sự thay đổi này đã làm đảo lộn quy luật cạnh tranh trong nhiều ngành công nghiệp từ ô tô qua thiết bị đào đất đến đồ gia dụng. Trong nội bộ công ty, sự mâu thuẫn truyền thống giữa bộ phận tiếp thị, vốn luôn muốn mang đến cho khách hàng thêm nhiều mẫu mã, và nhà máy, vốn luôn muốn giới hạn sự đa dạng trong dòng sản phẩm để đạt hiệu quả tối đa, giờ đã trở thành vấn đề của quá khứ.

Một dòng sản phẩm rộng phục vụ được nhiều đối tượng khách hàng, nhưng rõ ràng nó cũng tốn kém hơn so với một dòng sản phẩm hẹp trong đó mỗi mẫu mã được sản xuất với số lượng lớn. Nhiều mẫu mã đồng nghĩa với

việc phải có thêm nhiều lần chuyển đổi máy móc, thêm thời gian chết. Tồn kho trong sản xuất phải gia tăng để đảm bảo khu vực lắp ráp được cung cấp đủ số lượng thành phẩm và đồng thời tránh được việc chuyển đổi máy móc phục vụ cho những lô hàng có số lượng thấp. Ngoài ra, khi sản phẩm càng đa dạng, thời gian để đạt sản lượng nhất định càng dài, và cần càng nhiều nỗ lực lập kế hoạch và quản lý.

Tuy nhiên, ngày nay chi phí gia tăng do đa dạng đã được cắt giảm tối đa, nhờ vào sự cắt giảm thời gian chuẩn bị máy móc trong nhà máy. Mọi hoạt động của máy móc – chạy máy, hàn, lắp ráp, và tương tự – đều đòi hỏi thời gian chuẩn bị. Công đoạn chuẩn bị thường mất hàng nhiều giờ giảm xuống chỉ còn vài phút nhờ vào công cụ máy móc mới, phức tạp hơn, công nghệ cảm ứng và kiểm soát vi xử lý. Với sự hỗ trợ của máy tính, máy móc giờ đây có thể nhanh chóng chuyển đổi từ các định dạng khác nhau, mà không cần phải bỏ công thay đổi dụng cụ, chạy thử, và điều chỉnh, vốn là những công việc không thể thiếu khi làm bằng tay. Việc chuẩn bị nhanh hơn chính là chìa khóa dẫn đến thu hẹp thời gian chết, giảm bớt tồn kho, giảm chi phí quản trị, vốn là những vấn đề đau đầu trong một nhà máy truyền thống.

Toyota tiên phong phát triển theo hướng này trong thập niên 1970, chủ yếu để giảm bớt chi phí chết khi họ tăng gấp đôi số mẫu mã. Nhưng thật ra không chỉ có duy nhất người Nhật là tiến hành việc cắt giảm tối đa thời gian chết. Các đối thủ toàn cầu trên cả hai bờ Thái Bình Dương – như Komatsu và Caterpillar trong thiết bị xây dựng và Matsushita và General Electric trong ngành thiết bị gia dụng – đều áp dụng gần như cùng một phương pháp.

Một nhà sản xuất động cơ lớn, trong khoảng thời gian năm năm, gia tăng số mẫu mã lên gần gấp ba lần đồng thời cắt giảm một nửa lượng hàng tồn trong quá trình sản xuất, tăng gấp đôi sản lượng trên mỗi công nhân nhà máy và cắt giảm khoảng 40% nguyên phụ liệu bị loại bỏ và chi phí tái sản

xuất. Tính chung trên một loạt nhiều sản phẩm, việc cắt giảm chi phí 15 – 35% tính từ sau khi mua nguyên phụ liệu là hoàn toàn nằm trong tầm tay.

Tác động tiếp thị và cạnh tranh của những quy luật kinh tế mới này trong nhà máy rất quan trọng. Chi phí sản xuất đa dạng sản phẩm giờ đã giảm, vì vậy sản phẩm trở nên đa dạng hơn. Ví dụ, nhà thiết kế xe tải giờ đây phải trả khoản tiền nhỏ hơn so với trước kia nếu khách hàng yêu cầu một loại động cơ đặc biệt. Trước kia, sự đa dạng sản phẩm có khuynh hướng làm tăng số lượng tồn kho thành phẩm, làm tăng chi phí lưu trữ hàng. Tuy nhiên, giờ đây, thời gian điều chỉnh ngắn làm tăng năng suất hiệu quả của nhà máy và giảm chu kỳ hoàn tất một sản phẩm từ đầu vào đến đầu ra. Điều này cho phép nhà sản xuất tăng lượng mẫu mã thành phẩm và duy trì được thời gian giao hàng không đổi mà không làm tăng chi phí lưu trữ hàng. Tỉ vi đen trắng là một trường hợp ví dụ. Sự đa dạng mẫu mã đã tăng lên, nhưng chi phí vẫn tiếp tục giảm.

Nhà sản xuất có thể nghĩ ra nhiều cách sử dụng phần tiết kiệm được từ lượng hàng tồn trong quá trình sản xuất. Ví dụ, họ có thể dùng nó để tăng lượng tồn kho tại nhiều địa điểm khác nhau, làm tăng sự có mặt trên thị trường. Đây chính là cách Toyota áp dụng để chiếm lĩnh thị phần xe nâng hàng tại Mỹ trong thập niên 1970. Toyota là người cuối cùng hết hàng trong mỗi đợt thị trường mở rộng.

Lợi thế quy mô của những đối thủ lớn cạnh tranh bằng dòng sản phẩm rộng đã thay đổi. Cách thiết lập mới có khuynh hướng làm giảm lợi thế chi phí của quy mô giữa hai đối thủ có cùng danh mục sản phẩm. Theo truyền thống, lợi thế quy mô nhà máy có hai loại – tiết kiệm trên toàn nhà máy nhờ hệ thống tự động hóa cao và chi phí quản trị cố định được chia đều cho số lượng sản phẩm nhiều hơn, và lợi ích từ việc máy móc và dây chuyền sản xuất cố định không mất nhiều thời gian lắp đặt. Thời gian điều chỉnh ngắn hơn không tác động nhiều đến loại lợi ích thứ nhất nhưng rõ ràng làm giảm

rất nhiều lợi ích thứ hai. Nhà sản xuất có dòng sản phẩm rộng với thị phần thấp giờ đây không còn phải chịu quá nhiều bất lợi như trước kia.

Bất cứ khi nào luật chơi thay đổi, đối thủ nào khai thác nhanh hơn và trọn vẹn hơn sẽ chiếm lợi thế. Người dẫn đầu ngành thường có nguồn lực công nghệ lớn, nhiều cơ hội thắng lợi với những sản phẩm chuyên biệt có lợi nhuận cao và số lượng ít, vốn dĩ phù hợp với thời gian điều chỉnh máy móc ngẫn. (General Motors so với Ford trong ngành sản xuất ô tô và DuPont so với Monsanto trong ngành sợi tổng hợp là các ví dụ.) Nhưng người dẫn đầu ngành thường chậm thay đổi. Bộ máy quản trị công nghệ và sản xuất, ví dụ, thường gắn bó quá sâu nặng với hệ thống hiện tại. Lợi thế điều chỉnh là một đòn bẩy cực mạnh, nhưng người dẫn đầu nhiều khả năng không thể duy trì vị thế nếu không biết đón bắt và đầu tư đúng hướng.

Mối quan hệ kinh tế này thoát nhìn thì rõ ràng, nhưng để buộc nó tuân phục không phải là việc đơn giản. Nó đòi hỏi phải có vốn và tư duy – thông thường là phải đầu tư gấp hai gấp ba lần và tư duy lại toàn bộ cách thiết kế nhà máy, vị trí máy móc, và cân bằng giữa các dây chuyền sản xuất.

Vai trò của công nhân cũng rất quan trọng. Máy móc và con người đều phải linh hoạt và thông minh hơn. Công cụ máy móc và thiết bị điều khiển máy móc đều phải thiết kế lại. Thử nghiệm là một quy trình không thể thiếu: hệ thống mới muốn hoạt động tốt cần phải có thời gian.

Thiết kế hệ thống hoạt động tốt cần đến một số đầu tư về kỹ thuật công nghệ được bảo hộ. Công nghệ sẵn có chỉ giúp ích đến một mức độ nào đó. Các khoản tiết kiệm bất ngờ thường đến từ cách thiết lập máy móc mới, hay cách thiết kế lại phụ tùng để đáp ứng yêu cầu tự động hóa. Những công ty nào có nền văn hóa xem nhẹ sản xuất sẽ gặp rắc rối lớn.

Ngoài ra, nhà cung cấp phụ tùng sản phẩm cũng phải có những thay đổi tương ứng trong sản xuất nếu họ muốn đáp ứng được yêu cầu đa dạng sản

phẩm, cắt giảm tồn kho, và chu kỳ sản xuất ngắn của khách hàng. Giao hàng thường xuyên và tuân theo đúng thời hạn là điều cực kỳ quan trọng. Thông thường nhà sản xuất phải huấn luyện nhà cung cấp, quy định lại mức chênh lệch chấp nhận, và thậm chí còn phải đóng góp một phần vào số tiền đầu tư của họ.

Khoản thu lợi từ những đầu tư này có thể rất hấp dẫn. Thứ nhất, thời gian điều chỉnh máy móc ngắn tăng tỉ lệ sử dụng máy và nhân công trực tiếp. Nó cũng làm giảm thời gian giám sát và nhân công gián tiếp dành cho việc điều chỉnh máy móc. Thứ hai, thời gian điều chỉnh ngắn làm giảm lượng tồn kho trong sản xuất. Nó làm giảm lượng tồn kho trước và sau mỗi lần vận hành. Thứ ba, quy trình điều chỉnh kéo dài và phức tạp được đơn giản hóa làm giảm chi phí bảo trì, tăng năng suất, và cắt giảm thời gian giải quyết vấn đề. Chính sự phức tạp, chứ không phải mức độ thường xuyên, khi điều chỉnh máy móc là nguyên nhân gây hư hỏng dụng cụ, hao mòn máy móc, và tăng số lượng sản phẩm bị loại do không đạt yêu cầu.

Giảm thời gian điều chỉnh ở mức lũy thừa 5 hay 10 – một hiện tượng phổ biến đối với những nhà sản xuất có năng lực – sẽ làm tăng đáng kể năng lực thực tế của máy móc và nhà xưởng. Mỗi đơn vị đầu ra cần ít thời gian trong nhà máy hơn, giảm tỉ lệ gánh nặng thông thường. Tồn kho thấp không chỉ làm giảm chi phí vốn mà còn giảm số lượng người cần thiết để theo dõi và lập kế hoạch quản lý chúng.

Xoay vòng hàng tồn gia tăng theo cấp số nhân, không chỉ đơn giản là vài phần trăm. Năng suất cao và chi phí bảo trì thấp sẽ cắt giảm chi phí trên mỗi đơn vị đầu ra. Năng lực thực tế càng cao cho phép tốc độ chạy máy chậm hơn mà không làm giảm đầu ra, từ đó tăng chất lượng sản phẩm bằng cách giảm hao mòn máy móc.

Thay đổi theo hướng tốt hơn

Sau khi một đối thủ vung tay đầu tư nhiều, lãi suất cao do phải giữ lượng tồn kho cao, phục vụ cho nhu cầu thay đổi một cách bất thường, chính là yếu tố tạo sự khác biệt đối với đối thủ không đầu tư. Cả hai đều muốn giảm lượng hàng tồn kho và thay đổi sản phẩm một cách nhanh chóng. Nhà sản xuất có thời gian điều chỉnh thấp có thể đạt được yêu cầu này mà không mất phí, người còn lại thì không thể. Nếu người thứ hai muốn tăng tỉ lệ xoay vòng của hàng tồn thông qua điều chỉnh máy móc phải chấp nhận thời gian chết nhiều hơn và gia tăng thời gian nhân công gián tiếp chỉnh máy.

Lợi ích chiến lược do đầu tư nằm ở việc tiếp thị, và kiểm soát đối thủ tốt hơn. Thời gian điều chỉnh ngắn hơn cho phép công ty phục vụ nhiều kênh phân phối một cách tốt nhất và nắm bắt những sản phẩm có giá cao, số lượng thấp với mức chi phí chấp nhận được. Nhà sản xuất có dòng sản phẩm rộng ở mọi lĩnh vực đều phải cân nhắc đến những yếu tố kinh tế đa dạng này.

THỜI GIAN – NGUỒN LỢI THẾ CẠNH TRANH MỚI

GEORGE STALK JR., 1988

Cũng như bản thân cạnh tranh, lợi thế cạnh tranh cũng là một mục tiêu liên tục biến đổi. Đối với bất cứ công ty nào trong bất cứ ngành nào, điểm mấu chốt là không bị giới hạn trong một khái niệm duy nhất về nguồn gốc lợi thế cạnh tranh. Đối thủ giỏi nhất, đối thủ thành công nhất là những người biết cách liên tục biến đổi và luôn đi đầu.

Ngày nay, thời gian là yếu tố quan trọng hàng đầu. Cách quản lý thời gian của những công ty hàng đầu – trong sản xuất, trong việc phát triển và giới thiệu sản phẩm mới, trong bán hàng và phân phối – thể hiện điểm khởi nguồn của lợi thế cạnh tranh mạnh mẽ. Mặc dù một số công ty phương Tây cũng đang theo đuổi những lợi thế này, nhưng kinh nghiệm và cách làm của người Nhật vẫn là những ví dụ đáng học hỏi nhất – không phải vì chúng là những ví dụ đặc biệt, mà bởi vì chúng minh họa rõ nét nhất những bước phát triển của những công ty hàng đầu.

Trong giai đoạn ngay sau Chiến tranh thế giới II, các công ty Nhật đã tận dụng lợi thế chi phí nhân công thấp để tiếp cận nhiều ngành công nghiệp khác nhau. Khi mức lương tăng và công nghệ ngày càng trở nên quan trọng, người Nhật thoát tiên chuyển sang chiến lược dựa trên quy mô và sau đó là các nhà máy chuyên môn để giành lấy lợi thế. Phát kiến sản xuất tức thời (just in time) mang lại bước chuyển biến thành các nhà máy linh hoạt, khi các công ty hàng đầu của Nhật tìm cách đạt chi phí thấp và mức độ đa dạng cao trên thị trường. Các công ty công nghệ cao của Nhật hiện nay đang tranh thủ thời gian như một nguồn lực quan trọng dẫn đến lợi thế cạnh tranh: rút ngắn thời gian lập kế hoạch trong chu kỳ phát triển sản phẩm và tinh gọn thời gian xử lý trong nhà máy – quản lý thời gian tương tự như quản lý chi phí, chất lượng, hay hàng tồn.

Trên thực tế, với tư cách là một vũ khí chiến lược, thời gian chính là tiền bạc, năng suất, chất lượng, và thậm chí là sự sáng tạo. Quản lý thời gian cho phép các công ty Nhật không chỉ cắt giảm chi phí mà còn có thể cung cấp dòng sản phẩm rộng hơn, phục vụ nhiều phân khúc thị trường hơn, và nâng cấp tính phức tạp công nghệ trong sản phẩm. Những công ty này là đối thủ cạnh tranh bằng thời gian.

Từ cuộc chiến lương thấp sang đa dạng hóa

Từ năm 1945 đến nay, các đối thủ Nhật đã chuyển đổi định hướng chiến lược ít nhất bốn lần. Những điều chỉnh ban đầu khá dễ thấy; sự biến đổi sang chiến lược cạnh tranh dựa trên thời gian thì không được rõ nét. Tuy nhiên, nó thể hiện sự tiến hóa hợp lý từ những giai đoạn trước.

Trong giai đoạn ngay sau Chiến tranh thế giới II, với nền kinh tế bị tàn phá và thế giới chung quanh hỗn loạn, người Nhật tập trung đạt lợi thế cạnh tranh bằng chi phí lao động thấp. Nhân công Nhật có năng suất cao, đồng yên mất giá 98.8% so với đồng đô la, chi phí lao động của họ cực kỳ cạnh tranh so với các nền kinh tế phát triển của phương Tây.

Khát khao đồng ngoại tệ, chính phủ Nhật khuyến khích các công ty tận dụng tối đa lợi thế duy nhất của mình bằng cách tập trung vào những ngành công nghiệp có tỉ lệ lao động cao: dệt may, đóng tàu, và thép – các loại hình công ty dùng tỉ lệ chi phí lao động thấp để bù đắp cho năng suất thấp. Kết quả là, công ty Nhật giành thị phần từ những đối thủ phương Tây.

Nhưng tình trạng này không kéo dài lâu. Lương tăng, kết quả của lạm phát cao, cộng với tỉ giá cố định đã làm giảm lợi thế. Trong nhiều ngành công nghiệp, các nhà sản xuất không thể tăng năng suất để bù đắp chi phí lao động ngày càng tăng. Ví dụ, đến năm 1960, các công ty dệt may – chiếm phần lớn trong ngành công nghiệp của Nhật – bị ảnh hưởng nhiều nhất. Sau khi mất lợi thế cạnh tranh trên thương trường quốc tế, họ bị hút vào vòng xoáy đi xuống, đầu tiên là mất thị phần, sau đó mất doanh số, rồi thì lợi nhuận, và cuối cùng là vị thế và danh tiếng. Mặc dù vấn đề này tác động nghiêm trọng nhất đối với ngành dệt may, nhưng các ngành công nghiệp khác tại Nhật cũng bị tác động xấu.

Con đường duy nhất lúc bấy giờ là phải điều chỉnh lại: đầu thập niên 1960, các công ty Nhật chuyển đổi chiến lược, sử dụng vốn đầu tư để đẩy mạnh năng suất nhân viên. Họ khởi phát thời đại chiến lược dựa trên quy

mô, đạt năng suất cao và chi phí thấp bằng cách xây dựng những nhà máy lớn nhất, tiêu tốn đầu tư cao nhất, tận dụng tối đa công nghệ. Ví dụ, các nhà máy đóng tàu của Nhật đã làm nên cuộc cách mạng trong ngành khi nỗ lực nâng cao năng suất lao động. Áp dụng công nghệ sản xuất từ các quy trình sản xuất hàng loạt và các thiết bị tự động hay bán tự động, họ đóng các tàu lớn theo từng khoang (module). Cách làm này tạo ra hai lợi thế cho người Nhật. Nó đẩy mạnh năng suất, đồng thời tạo ra một rào cản về đầu tư vốn đối với những người muốn cạnh tranh trong ngành này.

Tuy nhiên, công cuộc tìm kiếm để đạt năng suất cao hơn và chi phí thấp hơn vẫn tiếp tục. Đến giữa thập niên 1960, nó dẫn các công ty hàng đầu của Nhật đến một khởi nguồn mới của lợi thế cạnh tranh – nhà máy tập trung. Các đối thủ tập trung sản xuất những sản phẩm không có ở nơi nào khác trên thế giới hay những sản phẩm thuộc phân khúc sản lượng cao trên thị trường, trung tâm dòng sản phẩm của các đối thủ phương Tây. Sản xuất có trọng tâm cho phép người Nhật duy trì quy mô nhỏ so với các nhà sản xuất dòng sản phẩm rộng, trong khi vẫn đạt năng suất cao hơn với chi phí thấp hơn – mang lại cho họ lợi thế cực kỳ lớn.

Chi phí của nhà máy thay đổi theo sự đa dạng sản phẩm của nhà máy đó. Ví dụ, khi giảm bớt một nửa sự đa dạng trong dòng sản phẩm, năng suất tăng lên 30%, chi phí giảm 17%, và điểm hòa vốn hạ thấp đáng kể. Giảm dòng sản phẩm thêm một nửa sẽ đẩy năng suất tăng 75%, giảm chi phí 30%, và hạ thấp điểm hòa vốn xuống dưới 50%. (Xem “Lợi ích của việc tập trung.”)

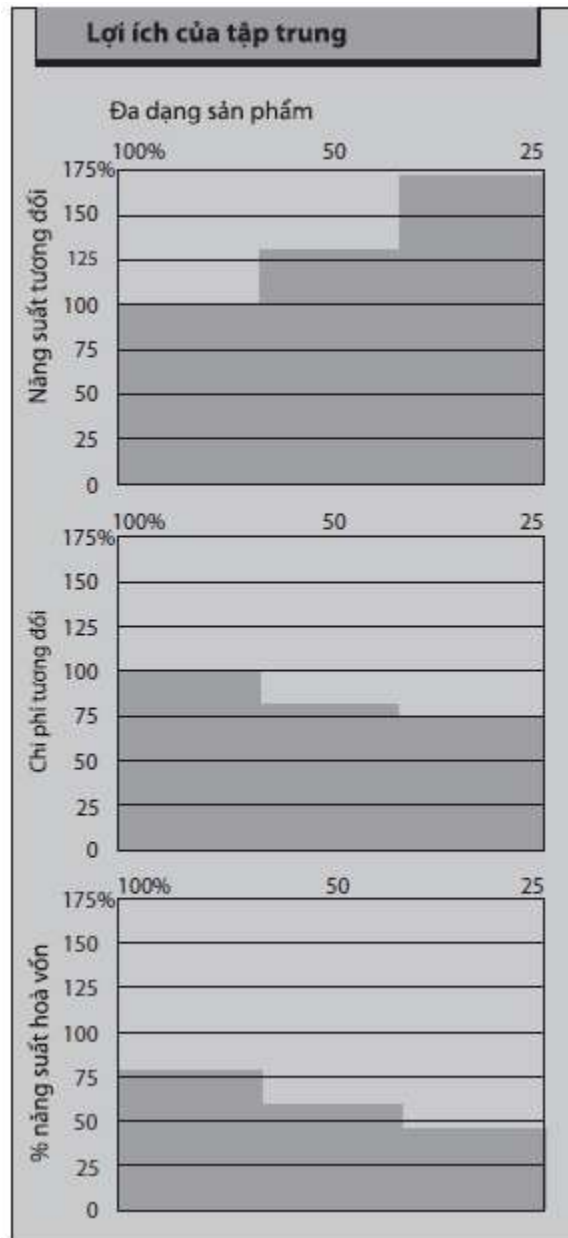
Trong những ngành công nghiệp như ngành sản xuất khung giá đỡ, nơi mà sự cạnh tranh diễn ra rất khốc liệt trong cuối thập niên 1960, người Nhật giới thiệu dòng sản phẩm chỉ đa dạng bằng một nửa hay một phần tư so với đối thủ phương Tây. Tập trung vào phân khúc sản lượng cao trong ngành kinh doanh khung giá đỡ – khung sườn cho sản xuất ô tô – người Nhật dùng

các nhà máy tập trung có năng suất cao để chào giá thấp hơn so với đối thủ phương Tây.

SKF là một nạn nhân. Sở hữu nhiều nhà máy nằm rải rác khắp nơi ở châu Âu, mỗi nhà máy phục vụ một dòng sản phẩm rộng lớn cho thị trường địa phương, công ty Thụy Điển này trở thành một mục tiêu lớn của người Nhật. SKF phản ứng bằng cách tránh cạnh tranh trực tiếp với người Nhật: họ đưa vào những sản phẩm có suất sinh lợi cao phục vụ cho những mục đích chuyên biệt. Nhưng SKF cũng không loại bỏ những sản phẩm có suất sinh lợi thấp, vì thế làm phức tạp thêm sự vận hành của nhà máy và làm tăng chi phí sản xuất. Trên thực tế, SKF đưa ra mức giá trần cho người Nhật. Miễn là chi phí vận hành vẫn còn thấp hơn mức này, người Nhật vẫn có thể mở rộng dòng sản phẩm và tiếp cận nhiều ứng dụng khác nhau.

Tránh cạnh tranh giá bằng cách chuyển hướng sang những sản phẩm có suất sinh lợi cao gọi là rút lui biên (margin retreat) – một phản ứng quen thuộc trước sự dâng cao cạnh tranh mà cuối cùng sẽ dẫn đến sự tụt sập của tổ chức. Khi một công ty rút lui, chi phí của nó tăng cao theo giá, từ đó “trợ giá” cho sự mở rộng liên tục của đối thủ vào những vị trí còn trống. Doanh thu của công ty rút lui ngừng tăng trưởng và cuối cùng là thu hẹp đến mức nó không còn khả năng nuôi định phí trong vận hành. Hạn chế chi tiêu, tái cấu trúc, và thu hẹp ngày càng tăng theo một chu kỳ sẽ dẫn đến tuyệt chủng không thể tránh khỏi.

Cắt giảm sự đa dạng làm tăng năng suất, giảm chi phí, và hạ thấp điểm hòa vốn.



SKF tránh hậu quả tất yếu này bằng cách áp dụng ngay chính chiến lược của người Nhật. Sau khi xem xét các nhà máy, công ty chọn tập trung mỗi nhà máy một sản phẩm phù hợp nhất. Nếu sản phẩm không phù hợp với nhà máy, nó sẽ được điều chuyển sang một nhà máy khác phù hợp hơn, hay bị loại bỏ hoàn toàn. Chiến lược này không chỉ ngăn chặn sự rút lui của SKF mà còn chặn đứng sự tiến công của người Nhật.

Tuy nhiên, đồng thời, các nhà sản xuất hàng đầu của Nhật lại bắt đầu tiến tới khai thác một nguồn lợi thế cạnh tranh mới – nhà máy linh hoạt. Có hai diễn biến đã thúc đẩy bước tiến này. Thứ nhất, khi họ mở rộng và tấn công nhiều thị trường mới, dòng sản phẩm hẹp bắt đầu bộc lộ điểm yếu, giới hạn khả năng tăng trưởng của họ. Thứ hai, khi tăng trưởng bị giới hạn, yếu tố kinh tế tài chính của chiến lược tập trung mang đến cho họ một chọn lựa không hấp dẫn: giảm mức độ đa dạng hay chấp nhận chi phí cao khi mở rộng dòng sản phẩm.

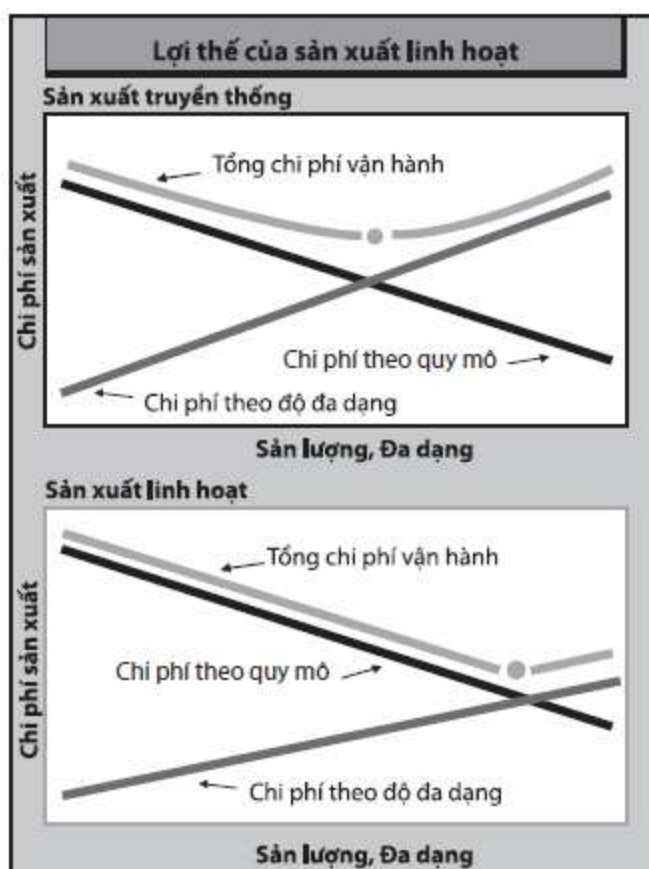
Trong sản xuất, chi phí rơi vào hai loại: chi phí thay đổi theo số lượng hay quy mô và chi phí thay đổi theo độ đa dạng. Chi phí thay đổi theo quy mô giảm khi số lượng tăng, thường giảm 15 – 25% mỗi đơn vị khi số lượng tăng gấp đôi. Chi phí thay đổi theo mức độ đa dạng sản phẩm, và ngược lại, thể hiện chi phí phức tạp trong sản xuất: điều chỉnh máy móc, quản lý nguyên liệu, hàng tồn, và nhiều loại chi phí quản trị khác trong nhà máy. Trong đa số trường hợp, khi mức độ đa dạng tăng, chi phí tăng với tỉ lệ 20 – 35% mỗi đơn vị khi mức độ đa dạng tăng gấp đôi.

Tổng chi phí thay đổi theo quy mô và theo độ đa dạng thể hiện tổng chi phí sản xuất. Bằng nỗ lực của mình, nhà quản trị có thể xác định chi phí tối ưu cho các nhà máy – sao cho sự kết hợp giữa số lượng và tính đa dạng tạo ra tổng chi phí sản xuất thấp nhất cho một nhà máy cụ thể. Khi thị trường đang tăng trưởng tốt, các công ty có khuynh hướng tiến về phía gia tăng tính đa dạng để tìm kiếm số lượng lớn hơn, mặc dù điều này đồng nghĩa với gia tăng chi phí. Khi thị trường đi xuống, các công ty thăm dò dòng sản phẩm, giảm bớt tính đa dạng để cắt giảm chi phí.

Trong một hệ thống nhà máy linh hoạt, chi phí thay đổi theo độ đa dạng khởi đầu ở mức thấp và tăng dần khi sự đa dạng tăng lên. Chi phí thay đổi theo quy mô không thay đổi. Vì thế điểm chi phí tối ưu cho một nhà máy linh hoạt thường có số lượng cao và độ đa dạng cao hơn so với nhà máy

truyền thống. Một khoảng cách xuất hiện giữa chi phí của nhà máy linh hoạt và truyền thống – khoảng cách chi phí/ độ đa dạng thể hiện lợi thế cạnh tranh của việc sản xuất linh hoạt. Nói một cách đơn giản, nhà máy linh hoạt chấp nhận độ đa dạng cao với tổng chi phí thấp hơn so với nhà máy truyền thống, vốn vẫn luôn phải chịu sự đánh đổi giữa quy mô và độ đa dạng. (Xem “Lợi thế của việc sản xuất linh hoạt.”)

Đối với nhà máy linh hoạt, điểm chi phí tối ưu có sản lượng và độ đa dạng cao hơn so với nhà máy truyền thống.



Yanmar Diesel minh họa sự vận hành của quy trình này. Năm 1973, với sự sụt giảm của nền kinh tế Nhật, Yanmar Diesel bị rơi vào thua lỗ. Tệ hơn nữa, không có chút hứa hẹn nào cho thấy rằng khi cuộc suy thoái trôi qua, hay chiến lược và các chương trình hiện tại sẽ cải thiện được tình hình công ty.

Yanmar là một nhà cung cấp cho Toyota, và đã quen thuộc với hệ thống sản xuất linh hoạt của họ. Ngoài ra, Yanmar cảm thấy rất ấn tượng trước khả năng của Toyota vượt qua được cơn suy thoái mà không đánh mất lợi nhuận. Yanmar quyết định áp dụng quy trình của Toyota cho hai nhà máy của mình. Sự chuyển đổi này mất gần 5 năm và mang lại kết quả đáng kể: chi phí sản xuất giảm từ 40 – 60%, tùy vào sản phẩm; điểm hòa vốn của nhà máy rút xuống từ 80 – 50%; tổng năng suất lao động tăng hơn 100%.

Nhưng chính năng lực mới được hình thành của Yanmar trong việc đa dạng hóa sản phẩm đã dẫn đến một chiến lược đặc trưng mới: trong quá trình cải tiến, Yanmar đã tăng hơn bốn lần các sản phẩm của mình. Nếu áp dụng chiến lược nhà máy tập trung, Yanmar chỉ có thể tăng gấp đôi năng suất trong khoảng thời gian ngắn như vậy bằng cách giảm độ rộng của dòng sản phẩm đi 75%. Hệ thống Toyota đã giúp cho nhà máy của Yanmar hoạt động linh hoạt hơn, giảm chi phí và sản xuất nhiều sản phẩm đa dạng hơn.

Taiichi Ohno, người phát minh ra hệ thống sản xuất Toyota đã nói, hệ thống này “được sản sinh bởi nhu cầu phải làm ra nhiều loại ô tô khác nhau, số lượng mỗi loại ít, trên cùng một quy trình sản xuất.” Với việc nhấn mạnh vào quy trình sản xuất tức thời, kiểm soát chất lượng toàn diện, cho phép công nhân ra quyết định ngay trên dây chuyền sản xuất, và mối quan hệ chặt chẽ với nhà cung cấp, hệ thống Toyota mang lại cho những công ty Nhật áp dụng nó trong giữa thập niên 1970 lợi thế cạnh tranh riêng.

So sánh giữa một công ty Mỹ và đối thủ Nhật trong việc sản xuất một chi tiết cho bộ khung ô tô sẽ thấy bản chất và độ lớn trong lợi thế người Nhật. Công ty Mỹ đặt nền tảng chiến lược là quy mô và tập trung: họ sản xuất 10 triệu đơn vị mỗi năm – trở thành nhà sản xuất lớn nhất thế giới – và chỉ cung cấp 11 loại thành phẩm. Chiến lược công ty Nhật, ngược lại, là khai thác tính linh hoạt. Họ vừa nhỏ hơn vừa kém tập trung hơn: họ sản xuất chỉ 3,5 triệu đơn vị mỗi năm nhưng có đến 38 loại thành phẩm.

Quy mô chỉ bằng một phần ba trong khi độ đa dạng sản phẩm lại hơn gấp ba lần, công ty Nhật lại tự hào có tổng năng suất lao động chỉ bằng một nửa so với đối thủ người Mỹ. Ngoài ra, chi phí mỗi đơn vị của nhà sản xuất Nhật chỉ bằng một nửa của công ty Mỹ. Nhưng điều thú vị hơn là, năng suất lao động trực tiếp của Nhật không cao bằng của Mỹ, thể hiện sự chênh lệch về quy mô. Lợi thế của người Nhật đến từ năng suất của nhân viên quản lý: một phần ba số lượng và ba lần độ đa dạng, công ty Nhật lại chỉ có lượng nhân viên quản lý bằng một phần mười tám.

Trong cuối thập niên 1970, các công ty Nhật tiến hành khai thác tối đa việc sản xuất linh hoạt đến mức nổ ra cuộc chiến cạnh tranh khác – cuộc chiến đa dạng. Một ví dụ kinh điển của cuộc chiến đa dạng này là trận đấu giữa Honda và Yamaha để giành vị trí tối cao trên thị trường xe gắn máy, một cuộc chiến được biết đến trong giới kinh doanh Nhật dưới cái tên Chiến tranh H-Y. Yamaha khởi xướng Chiến tranh H-Y vào năm 1981 khi họ tuyên bố khởi công một nhà máy mới giúp họ trở thành nhà sản xuất xe gắn máy lớn nhất thế giới, một vị thế đang thuộc về Honda. Nhưng lúc đó Honda đã chuyển hướng tập trung nguồn lực tổ chức vào ngành kinh doanh ô tô và không chú trọng đến ngành xe gắn máy. Giờ đây, đối mặt với thách thức công khai của Yamaha, Honda quyết định phản công.

Honda phát pháo phản công bằng tuyên bố “Yamaha wo tsubusu!” (“Chúng tôi sẽ đè bẹp, đập nát, tiêu diệt Yamaha!”) Trong cuộc chiến không khoan nhượng tiếp theo đó, Honda giảm giá, tung hàng tràn ngập các kênh phân phối, đổ tiền vào chi phí quảng cáo. Quan trọng nhất – và ấn tượng nhất đối với khách hàng – Honda đồng thời đẩy nhanh tốc độ thay đổi trong dòng sản phẩm, sử dụng tính đa dạng để chôn sống Yamaha. Vào đầu cuộc chiến, Honda có 60 mẫu xe gắn máy. Trong vòng 18 tháng, Honda giới thiệu và thay thế 113 mẫu mã, gần như thay đổi hai lần toàn bộ dòng sản

phẩm. Yamaha cũng bắt đầu cuộc chiến với 60 mẫu; nhưng họ chỉ có thể tung ra 37 thay đổi trong dòng sản phẩm trong suốt 18 tháng này.

Các sản phẩm mới của Honda đã đập nát Yamaha. Thứ nhất, Honda thành công trong việc đưa thiết kế xe gắn máy thành một thời trang, biến sự mới lạ và sáng tạo trở thành yếu tố quan trọng trong mắt người tiêu dùng. Thứ hai, Honda gia tăng sự phức tạp công nghệ trong các sản phẩm của mình, giới thiệu động cơ bốn thì, vật liệu composite, xe tay ga, và những tính năng mới khác. Đặt cạnh một chiếc Honda, chiếc Yamaha nhìn già nua, kém hấp dẫn, lỗi thời. Nhu cầu mua Yamaha khô cạn; các đại lý muốn bán được hàng thậm chí phải treo giá thấp hơn chi phí. Nhưng ngay cả cách đó cũng không xong. Vào thời điểm căng thẳng nhất của cuộc chiến H-Y, Yamaha tồn kho hơn 12 tháng tại các phòng trưng bày của đại lý. Cuối cùng Yamaha phải đầu hàng. Trong một tuyên bố công khai, Chủ tịch Yamaha Eguchi lên tiếng, “Chúng tôi muốn chấm dứt Chiến tranh H-Y. Đây là lỗi của chúng tôi. Dĩ nhiên trong tương lai chúng tôi vẫn cạnh tranh với nhau nhưng sự cạnh tranh này dựa trên thấu hiểu về địa vị của đôi bên.”

Honda cũng không hoàn toàn không thương tích. Mạng lưới bán hàng và dịch vụ của công ty bị đảo lộn hoàn toàn, đòi hỏi phải tăng đầu tư trước khi nó quay về tình trạng ổn định. Tuy nhiên, Honda đã thắng cuộc chiến một cách vinh quang đến mức họ thậm chí có trong tay thời gian để tái thiết. Họ đã bảo vệ thành công danh hiệu nhà sản xuất xe gắn máy lớn nhất thế giới, và cách làm của họ cũng cảnh báo Suzuki và Kawasaki không nên thách thức vị trí dẫn đầu này. Sự đa dạng đã chiến thắng.

Lợi thế cạnh tranh dựa trên thời gian

Sức mạnh của sự đa dạng trong vai trò vũ khí cạnh tranh đặt ra một câu hỏi thú vị. Làm thế nào các công ty Nhật có thể theo kịp tốc độ thay đổi

nhanh chóng? Trong trường hợp của Honda, chỉ có thể có ba câu trả lời. Công ty phải thực thi một trong những điều sau:

1. Bắt đầu phát triển hơn 100 mẫu mã mới từ 10 – 15 năm trước cuộc tấn công.
2. Chấp thuận chi tiền nhiều, đột ngột để phát triển và sản xuất sản phẩm mới ngay lập tức.
3. Vận dụng các biện pháp cơ cấu khác nhau để phát triển, sản xuất, và giới thiệu sản phẩm mới.

Trên thực tế, Honda và các đối thủ cạnh tranh dựa trên sự đa dạng khác đã đi tiên phong trong việc cạnh tranh dựa trên thời gian. Họ đã đưa ra những thay đổi cơ cấu cho phép vận hành các quy trình nhanh chóng hơn. Kết quả là, thời gian trở thành nguồn gốc mới của lợi thế cạnh tranh.

Mặc dù thời gian là một biến số căn bản trong kết quả kinh doanh, bộ máy quản trị hiếm khi theo dõi sự tiêu thụ nó một cách rõ ràng – hầu như không bao giờ quan tâm đến nó một cách nghiêm túc như doanh thu hay chi phí. Tuy nhiên, thời gian là một thước đo cạnh tranh quan trọng hơn nhiều so với thước đo tài chính truyền thống.

Các công ty thế hệ mới cạnh tranh bằng hệ thống sản xuất linh hoạt và đáp ứng nhanh, mở rộng độ đa dạng và tính sáng tạo. Một công ty xây dựng chiến lược dựa trên chu kỳ thời gian trở thành đối thủ mạnh hơn so với một công ty có chiến lược truyền thống dựa trên lương thấp, quy mô, hay tập trung. Chiến lược cổ điển dựa trên chi phí bắt buộc nhà quản trị phải làm tất cả mọi thứ cần thiết để giảm chi phí: chuyển địa điểm sản xuất hay tìm nguồn từ những quốc gia có giá nhân công thấp; xây dựng nhà máy mới hay tận dụng các nhà máy cũ để đạt hiệu ứng quy mô; hay tập trung vào phân hoạt động nào có lợi ích kinh tế cao nhất. Những chiến thuật này làm giảm chi phí nhưng đồng thời cũng giảm tính đáp ứng.

Ngược lại, chiến lược dựa trên chu kỳ sản xuất linh hoạt, đáp ứng nhanh, mở rộng độ đa dạng, tăng cường sáng tạo là chiến lược dựa trên thời gian. Nhà máy đặt gần với khách hàng được phục vụ. Cơ cấu tổ chức cho phép phản ứng nhanh thay vì chi phí thấp và mức độ kiểm soát cao. Công ty tập trung giảm bớt nếu không muốn nói là loại bỏ hẳn sự trì hoãn và dùng lợi thế đáp ứng để thu hút nhóm khách hàng mang lại lợi ích cao nhất.

Đa số – dĩ nhiên không phải tất cả – các đối thủ cạnh tranh dựa trên thời gian đều thuộc về người Nhật. Có một số tên tuổi tiêu biểu như Sony, Matsushita, Sharp, Toyota, Hitachi, NEC, Toshiba, Honda, và Hino trong khi các công ty phương Tây cạnh tranh dựa trên thời gian có Benetton, The Limited, Federal Express, Domino's Pizza, Wilson Art, và McDonald's. Đối với những đối thủ hàng đầu này, thời gian trở thành thước đo hiệu quả hoạt động. Khi giảm chi tiêu thời gian trong mọi khía cạnh kinh doanh, các công ty này cũng đồng thời giảm chi phí, tăng chất lượng, và gắn kết chặt chẽ với khách hàng.

Phá vỡ chu kỳ hoạch định

Các công ty là những hệ thống; còn thời gian là sợi dây kết nối tất cả các bộ phận. Đối thủ hùng mạnh nhất hiểu rõ câu nói này và phá vỡ chu kỳ nhằm bóp nghẹt công tác hoạch định sản xuất truyền thống.

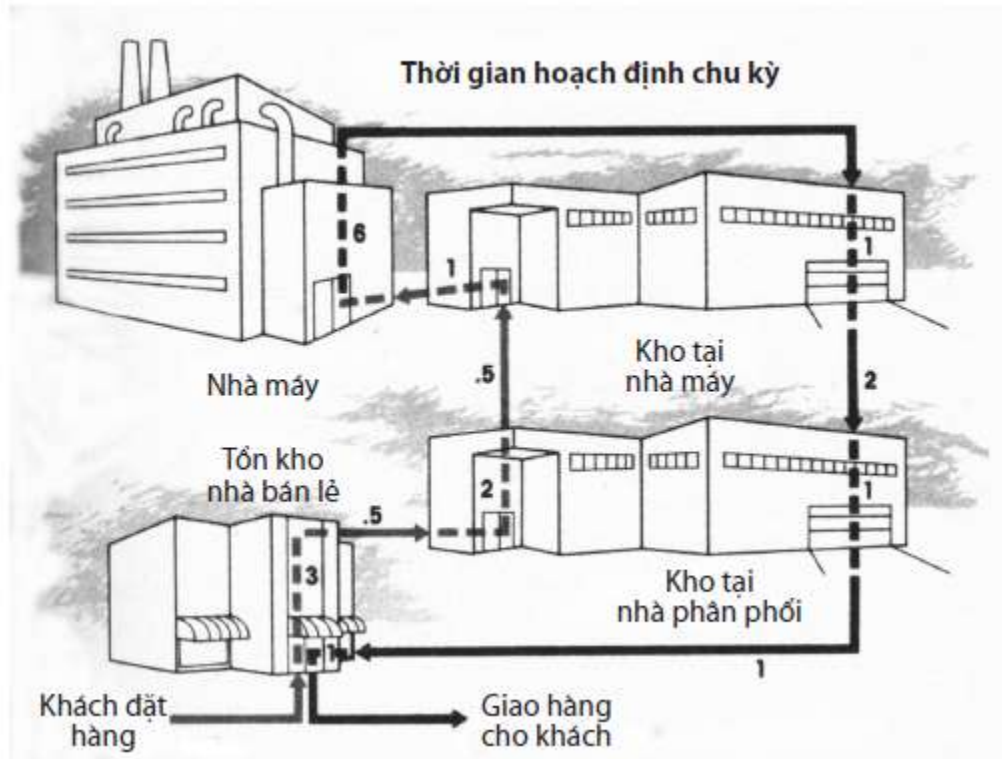
Sản xuất truyền thống đòi hỏi thời gian dài để giải quyết mâu thuẫn giữa các công việc hay hoạt động khác nhau nhưng cùng sử dụng chung nguồn lực. Thời gian chuẩn bị kéo dài cần đến bộ phận dự báo doanh số để định hướng cho kế hoạch. Nhưng dự báo doanh số chắc chắn luôn sai; nói theo định nghĩa thì đây là những ước đoán, cho dù có dựa trên thông tin. Một lẽ tự nhiên, khi thời gian chuẩn bị kéo dài, độ chính xác của việc dự báo doanh số càng giảm. Sai lệch dự báo càng nhiều, hàng tồn kho bùng phát và nhu cầu dự trữ hàng tại mọi cấp độ tăng lên. Sai lệch trong dự báo cũng có

nghĩa là phải thực hiện nhiều công việc không có trong kế hoạch, do đó làm hỗn loạn những công việc trong kế hoạch. Nhu cầu về thời gian chuẩn bị càng dài thêm và chu kỳ hoạch định kéo dài, làm tăng chi phí, gia tăng độ trì hoãn, và tạo nên sự thiếu hiệu quả trong hệ thống.

Nhà quản trị bị vướng vào chu kỳ hoạch định này thường phản ứng bằng cách đòi hỏi dự báo chính xác hơn và thời gian chuẩn bị dài hơn. Nói cách khác, họ chỉ chữa trị triệu chứng và càng làm trầm trọng thêm vấn đề. Cách duy nhất phá vỡ chu kỳ hoạch định này là giảm lượng thời gian tiêu tốn trong hệ thống; điều này sẽ làm giảm nhu cầu thời gian chuẩn bị dài, nhu cầu dự báo, nhu cầu hàng dự trữ, và nhiều thứ liên quan khác. Suy cho cùng, nếu một công ty có thể đưa thời gian chuẩn bị xuống đến con số không, lúc đó nó chỉ việc dự báo doanh số bán của ngày hôm sau. Dĩ nhiên ý tưởng này là không thể thực hiện được, nhưng các đối thủ thành công trong việc cạnh tranh dựa trên thời gian tại Nhật và phương Tây đã giữ cho thời gian chuẩn bị không tăng lên, thậm chí còn giảm đi, từ đó giảm nhẹ sức công phá của chu kỳ hoạch định.

Cách đây ba mươi năm, Jay W. Forrester tại MIT đã đăng một bài báo tiên phong trên tờ HBR tựa đề, “Industrial Dynamics: A Major Breakthrough for Decision Makers” (1958), giới thiệu mô hình tác động của thời gian đến năng suất hoạt động của tổ chức. Sử dụng “industrial dynamics/động lực học công nghiệp” – một khái niệm đầu tiên được hình thành trong hệ thống kiểm soát hỏa hoạn trên tàu – Forrester đã truy tìm tác động của việc trì hoãn thời gian và tốc độ ra quyết định trong một hệ thống kinh doanh đơn giản bao gồm một nhà máy, kho hàng của nhà máy, kho hàng của nhà phân phối, và kho hàng của nhà bán lẻ. Con số trong hình minh họa “Thời gian trong chu kỳ hoạch định” là sự trì hoãn trong dòng chảy thông tin hay dòng chảy sản phẩm, được tính bằng tuần. Trong ví dụ này, đơn hàng tích lũy tại người bán lẻ trong ba tuần, nửa tuần trên đường

thư tín, bị trì hoãn tại nhà phân phối trong hai tuần, quay lại đường thư tín trong nửa tuần, và cần tám tuần để xử lý tại nhà máy và nhà kho. Sau đó thành phẩm bắt đầu chuyển hành trình quay lại với nhà bán lẻ. Chu kỳ này kéo dài 19 tuần.

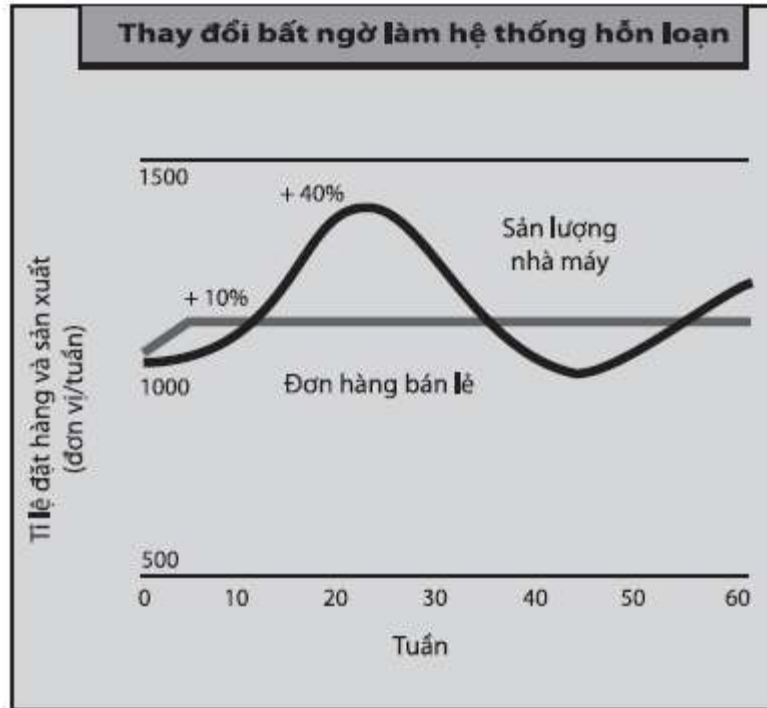


Hệ thống trong ví dụ này mang tính ổn định cao – miễn sao nhu cầu của người tiêu dùng vẫn ổn định hay miễn sao dự báo chính xác trong khoảng thời gian 19 tuần kế tiếp. Nhưng nếu một thay đổi bất ngờ xảy ra, thì hệ thống cần phải đáp ứng. Sơ đồ sau đây, cũng được trích từ bài báo của Forrester, cho thấy chuyện gì xảy ra với hệ thống khi một thay đổi đơn giản xuất hiện: Nhu cầu tăng 10%, sau đó giữ nguyên không đổi. Dựa trên dự báo mới và tìm cách giảm trì hoãn trong việc giao hàng, nhà máy trước hết phải đáp ứng bằng cách tăng sản lượng lên 40%. Khi ban quản trị nhận ra – dù đã quá trễ – rằng họ đã đi quá xa, họ cắt giảm sản lượng 30%. Lại một lần nữa quá trễ khi biết rằng họ đã điều chỉnh quá tay. Sự tăng cao rồi cắt

giảm này tiếp tục nhiều lần cho đến khi hệ thống ổn định, mất hơn một năm sau đợt tăng cầu 10% ban đầu.

Yếu tố phá hỏng hệ thống chính là thời gian: sự trì hoãn kéo dài giữa lúc sự kiện tăng cầu xảy ra và thời điểm nhà máy nhận được thông tin. Sự trì hoãn càng kéo dài, nhìn nhận về thị trường càng sai lệch. Những sai lệch này bật nảy trong suốt hệ thống, gây ra ngừng trệ, lãng phí, và kém hiệu quả.

Những sai lệch dạng này có đầy trong kinh doanh hiện nay. Để thoát khỏi chúng, công ty có một chọn lựa: Họ có thể sản xuất theo dự báo hay họ có thể giảm bớt thời gian trì hoãn trong dòng chảy thông tin và dòng chảy sản phẩm trong hệ thống. Giải pháp truyền thống là sản xuất theo dự báo. Cách tiếp cận mới là giảm bớt sự tiêu tốn thời gian. Thời gian chảy trong suốt hệ thống, do đó tập trung vào năng lực cạnh tranh dựa trên thời gian mang đến những cải thiện trên khắp hệ thống. Các công ty thường trở thành đối thủ cạnh tranh dựa trên thời gian trước nhất bằng cách điều chỉnh kỹ thuật sản xuất, sau đó cải cách bán hàng và phân phối, và cuối cùng là điều chỉnh cách tiếp cận theo hướng sáng tạo. Trên hết, nó trở thành nền tảng chiến lược chung của cả công ty.



Sản xuất dựa trên thời gian

Nhìn chung, chính sách và cách thức sản xuất dựa trên thời gian khác với cách sản xuất truyền thống trên ba phương diện: độ dài của một quy trình sản xuất, tổ chức các thành tố trong quy trình, và tính phức tạp của quy trình hoạch định.

Khi tính đến quy mô lô hàng, ví dụ, nhà máy truyền thống cố gắng tối đa hóa đợt sản xuất trong khi nhà máy dựa trên thời gian cố gắng rút ngắn đợt sản xuất càng ngắn càng tốt. Trên thực tế, nhiều công ty Nhật đặt mục tiêu mỗi đợt sản xuất là một đơn vị riêng lẻ. Cách suy nghĩ này vừa đơn giản vừa là nền tảng cho thành công trong cạnh tranh: Đợt sản xuất ngắn cho phép sản xuất nhiều loại sản phẩm khác nhau và đáp ứng nhu cầu khách hàng nhanh chóng hơn.

Bố trí nhà máy cũng góp phần vào lợi thế cạnh tranh dựa trên thời gian. Nhà máy truyền thống thường được sắp đặt theo các trung tâm công nghệ xử lý. Ví dụ, nhà sản xuất hàng kim loại sắp xếp nhà máy thành các bộ phận

cắt, đục lỗ, dập; dây chuyền sản xuất hàng điện tử gồm các bộ phận căn chỉnh, hàn điện tử, lắp ráp, thử sản phẩm, và đóng gói. Các bộ phận đi từ trung tâm công nghệ xử lý thứ nhất sang trung tâm thứ hai. Mỗi bước đều chiếm thời gian quý báu: các bộ phận chờ đến lượt mình; sau đó chúng được đưa vào hệ thống; rồi lại chờ được đưa vào sử dụng trong bước tiếp theo. Trong hệ thống sản xuất truyền thống, sản phẩm chỉ nhận giá trị từ 0,05 – 2,5% lượng thời gian nó nằm trong nhà máy. Khoảng thời gian còn lại sản phẩm chỉ đơn thuần chờ đến lượt.

Nhà máy dựa trên thời gian được tổ chức theo sản phẩm. Để hạn chế tối đa việc quản lý và di chuyển các bộ phận, các chức năng sản xuất của một thành phần hay một sản phẩm được đặt càng gần nhau càng tốt. Các bộ phận được di chuyển từ khâu này sang khâu khác với rất ít hay gần như không có trì hoãn. Do quy trình sản xuất loại bỏ nhu cầu tích lũy và phân phát các bộ phận, chúng di chuyển nhanh chóng và hiệu quả trong nhà máy.

Trong nhà máy truyền thống, lập kế hoạch cũng là một yếu tố trì hoãn và lãng phí. Đa số nhà máy truyền thống áp dụng hoạch định trung tâm đòi hỏi hoạch định nguồn nguyên liệu và hệ thống kiểm soát nhà máy rất phức tạp. Ngay cả khi các hệ thống này được nâng cấp, chúng vẫn gây lãng phí thời gian: Yêu cầu công việc thường đến với nhà máy theo từng tháng hay từng tuần. Trong khoảng thời gian đó, các bộ phận có thể ngồi chờ không.

Trong nhà máy dựa trên thời gian, việc hoạch định tại chỗ cho phép nhân viên đưa ra quyết định kiểm soát sản xuất ngay tại nhà máy, không mất thời gian báo cáo hay ngược lại để chờ đợi sự chấp thuận của ban quản trị cấp cao. Ngoài ra, sự kết hợp giữa bố trí nhà máy theo sản phẩm và hoạch định tại chỗ giúp cho toàn bộ quy trình sản xuất diễn ra suôn sẻ hơn. Khi một bộ phận bắt đầu đưa vào sản xuất, nhiều yêu cầu giữa các bước sản xuất đều tự động hóa và không cần phải được hoạch định trung gian.

Những khác biệt giữa hai loại hình sản xuất này cộng lại tạo lợi thế rất lớn về mặt năng suất và thời gian cho nhà máy linh hoạt: Năng suất lao động tại các nhà máy dựa trên thời gian có thể cao hơn 200%; đáp ứng từ 8 – 10 lần nhanh hơn so với nhà máy truyền thống. Sản xuất linh hoạt cải thiện đáng kể năng suất lao động và tài sản ròng. Từ đó, nó làm giảm đến 20% chi phí tổng quát và tăng trưởng với số đầu tư nhỏ hơn rất nhiều.

Toyota là một ví dụ kinh điển về khả năng cải tiến của các đối thủ cạnh tranh dựa trên thời gian. Không hài lòng với thời gian đáp ứng của một nhà cung cấp, Toyota xắn tay vào giải quyết vấn đề. Nhà cung cấp này cần đến 15 ngày để cho ra một bộ phận sau khi nguyên liệu thô được đưa vào nhà máy. Bước đầu tiên là cắt giảm quy mô đợt hàng, giảm thời gian đáp ứng còn 6 ngày. Tiếp theo Toyota tinh chỉnh sơ đồ thiết kế nhà máy, giảm số điểm trữ hàng tồn. Thời gian đáp ứng giảm xuống còn 3 ngày. Cuối cùng Toyota loại bỏ tất cả hàng tồn trong quá trình sản xuất tại nhà máy của nhà cung cấp. Thời gian đáp ứng mới: 1 ngày. Toyota dĩ nhiên không phải là người đơn độc trong việc cải thiện thời gian đáp ứng trong sản xuất. Matsushita cắt giảm thời gian cần thiết để sản xuất máy giặt từ 360 giờ xuống còn 2 giờ; Honda giảm thời gian sản xuất xe gắn máy đến 80%; tại Bắc Mỹ, các công ty sản xuất thiết bị điều khiển động cơ và thành phần cơ điện cho các máy điều hòa nhiệt độ đã nâng cao thời gian đáp ứng của họ đến 90%.

Bán hàng và phân phối dựa trên thời gian

Thách thức tiếp theo dành cho nhà sản xuất là tránh phung phí công sức cải thiện năng suất vào những bộ phận khác nhau của tổ chức. Trong ví dụ của Jay Forrester về chu kỳ hoạch định, nhà máy và nhà kho chiếm gần một nửa thời gian hệ thống. Trên thực tế hiện nay, nhà máy chiếm từ một phần ba đến một nửa thời gian toàn bộ hệ thống – thường là khoảng thời gian

“hiện hữu”. Những bộ phận khác trong hệ thống cũng không kém phần quan trọng, nhưng lại ít được nhìn thấy. Ví dụ, trong hệ thống của Forrester, bán hàng và phân phối tiêu tốn thời gian không kém hay thậm chí còn nhiều hơn sản xuất.

Forrester là người lập mô hình, nhưng chính người Nhật mới hiểu rõ trong thực tế. Vào cuối thập niên 1970, các công ty Nhật hàng đầu nhận thấy hệ thống vận hành bán hàng và phân phối kém hiệu quả tác động ngược lại lợi ích của hệ thống sản xuất linh hoạt. Toyota, vào thời điểm này đang được chia thành hai công ty riêng biệt, Toyota Motor Manufacturing và Toyota Motor Sales, lại một lần nữa chỉ ra điểm yếu này.

Toyota Motor Manufacturing có thể sản xuất một chiếc ô tô trong vòng hai ngày. Nhưng Toyota Motor Sales lại cần từ 15 – 26 ngày để hoàn tất đơn hàng, chuyển đơn hàng đến nhà máy, lập kế hoạch sản xuất cho đơn hàng, và giao xe cho khách. Đến cuối thập niên 1970, các kỹ sư quan tâm đến chi phí và cạnh tranh tại Toyota Manufacturing rất không hài lòng với đối tác của mình tại Toyota Motor Sales, vì họ đã làm tan mát lợi thế thu được trong quy trình sản xuất. Bộ phận bán hàng và phân phối chiếm từ 20 – 30% chi phí của một chiếc xe khi đến tay khách hàng – cao hơn cả chi phí để sản xuất chiếc xe!

Cuối cùng, năm 1982, Toyota quyết định phải khắc phục vấn đề. Công ty sáp nhập Toyota Motor Manufacturing và Toyota Motor Sales. Công ty tuyên bố rằng họ muốn trở thành một công ty “thiên hướng tiếp thị”. Mặc dù Toyota trấn an dư luận rằng việc tái cấu trúc thật ra chỉ quay lại như thời kỳ năm 1950 nhưng trong vòng 18 tháng tất cả giám đốc tại Toyota Motor Sales đều về hưu. Vị trí của họ bị bỏ trống hay được giao cho các giám đốc của Toyota Motor Manufacturing.

Công ty không bỏ phí chút thời gian nào trong việc triển khai kế hoạch cắt bỏ trì hoãn trong bán hàng và phân phối, giảm chi phí, và nâng cao dịch vụ khách hàng. Hệ thống cũ, như Toyota phát hiện, quản lý đơn hàng của khách hàng theo từng đợt. Đơn hàng và những thông tin quan trọng khác được tích lũy trong từng bước bán hàng và phân phối trước khi được chuyển sang bước tiếp theo; điều này làm mất thời gian và tăng chi phí.

Để đẩy nhanh dòng chảy thông tin, Toyota giảm bớt quy mô của từng đợt thông tin. Giải pháp đến từ một hệ thống máy tính kết nối nhân viên bán hàng trong công ty với bộ phận lập kế hoạch sản xuất. Kết nối này bỏ qua nhiều bước trong bộ phận bán hàng và phân phối, và cho phép hệ thống mới vận hành với những đợt thông tin nhỏ.

Toyota kỳ vọng cách tiếp cận mới này sẽ cắt giảm một nửa thời gian chu kỳ bán hàng và phân phối – từ 4 - 6 tuần chỉ còn 2 - 3 tuần trên khắp nước Nhật. (Đối với vùng Tokyo và Osaka, vốn chiếm khoảng hai phần ba dân số Nhật, mục tiêu là giảm chu kỳ xuống chỉ còn hai ngày.) Nhưng đến năm 1987, Toyota đã giảm tính đáp ứng hệ thống xuống còn tám ngày, kể cả thời gian sản xuất chiếc xe. Trong ví dụ của Forrester, thành tựu này tương đương với cắt giảm chu kỳ 19 tuần xuống còn 6 tuần. Kết quả có thể thấy trước: dự báo bán hàng ngắn hạn hơn, chi phí thấp hơn, khách hàng hài lòng hơn.

Sáng tạo dựa trên thời gian

Công ty nào có thể tung ra sản phẩm mới nhanh gấp ba lần so với đối thủ sẽ được hưởng lợi thế cực kỳ lớn. Hiện nay, trong lần lượt từng ngành công nghiệp, các nhà sản xuất người Nhật đang hưởng ưu thế này so với đối thủ phương Tây:

- Trong ngành hàng máy chiếu, nhà sản xuất Nhật phát triển một mẫu sản phẩm mới chỉ trong khoảng thời gian bằng một phần ba so với nhà sản xuất Mỹ.
- Trong ngành hàng khuôn nhựa, công ty Nhật có thể phát triển mẫu khuôn trong một phần ba thời gian và với một phần ba chi phí so với người Mỹ.
- Trong ngành ô tô, công ty Nhật có thể đưa ra sản phẩm mới chỉ trong một nửa thời gian – và với số nhân lực chỉ bằng một nửa – so với đối thủ Mỹ và Đức.

Để đạt những sáng tạo nhanh chóng như thế, các nhà sản xuất hàng đầu của Nhật đã giới thiệu một loạt những kỹ thuật tổ chức song hành hoàn hảo với cách tiếp cận sản xuất linh hoạt:

- Trong sản xuất, người Nhật nhấn mạnh đợt sản xuất ngắn và số lượng nhỏ. Trong sáng tạo, họ chuộng những cải tiến từng bước nhỏ cho sản phẩm mới, nhưng đưa ra thường xuyên – trong khi cách tiếp cận phương Tây là cải tiến lớn nhưng kém thường xuyên.
- Trong việc tổ chức công việc phát triển sản phẩm, người Nhật sử dụng các nhà máy bao gồm nhóm làm việc đa bộ phận. Đa số công việc phát triển sản phẩm mới của người phương Tây được thực hiện tại các trung tâm chức năng chuyên biệt.
- Trong cách sắp xếp công việc, nhà máy Nhật nhấn mạnh đến trách nhiệm tại chỗ, việc lập kế hoạch phát triển sản phẩm được phân quyền. Cách tiếp cận của phương Tây đối với cả hai lĩnh vực là phải kế hoạch tập trung, sắp xếp, và theo dõi từ trung tâm.

Hiệu ứng của lợi thế trên thời gian thật đáng chú ý; cũng đơn giản, các công ty Mỹ đang mất đi vị thế dẫn đầu về công nghệ và sáng tạo – vốn là

khởi nguồn lợi thế cạnh tranh dài hạn của nước Mỹ. Trừ khi các công ty Mỹ giảm bớt thời gian phát triển sản phẩm mới và chu kỳ giới thiệu sản phẩm từ 36 – 48 tháng xuống còn 12 – 18 tháng, các nhà sản xuất người Nhật dễ dàng qua mặt họ về mặt sáng tạo và kết quả kinh doanh. Để lĩnh xướng sáng tạo đòi hỏi chu kỳ phải chuyển động nhanh hơn nữa.

Máy điều hòa nhiệt độ gia dụng là một ví dụ minh họa cho khả năng của người Nhật mang lại những sáng tạo công nghệ theo từng bước nhỏ – và chỉ trong vòng vài năm những cải tiến nhỏ này gộp thành một sản phẩm vượt bậc. Người Nhật giới thiệu những cải tiến cho máy điều hòa nhanh gấp bốn lần so với đối thủ Mỹ; xét về độ phức tạp công nghệ các sản phẩm của Nhật đang đi trước của Mỹ từ 7 – 10 năm.

Hãy thử nhìn vào những thay đổi cho máy bơm nhiệt ba sức ngựa của Mitsubishi Electric trong khoảng thời gian từ 1975 – 1985. Từ 1975 – 1979, công ty không thay đổi gì trong sản phẩm ngoại trừ thay tám kim loại, một phần để nâng cao hiệu quả nhưng chủ yếu là để giảm chi phí nguyên vật liệu. Năm 1979, mức độ phức tạp công nghệ của sản phẩm này tương đương với của đối thủ Mỹ. Từ thời điểm này trở đi, người Nhật khẳng định, mở rộng, và ngày càng tiến lên dẫn đầu.

Năm 1980, Mitsubishi đưa ra cải tiến lớn đầu tiên: một sản phẩm mới áp dụng mạch tổ hợp để kiểm soát chu kỳ điều hòa nhiệt độ. Một năm sau, công ty thay thế IC bằng bộ vi xử lý và thêm vào hai cải tiến quan trọng để thúc đẩy nhu cầu người tiêu dùng. Thứ nhất là ống làm lạnh (Freon line). Trong những sản phẩm cũ (và các sản phẩm của Mỹ), ống làm lạnh được làm từ ống đồng, cắt theo độ dài, uốn cong, hàn lại, tẩy rửa và bơm vào đó chất Freon – một quy trình đòi hỏi kỹ năng tay nghề cao để làm ra một chiếc máy đáng tin cậy. Người Nhật thay thế các ống làm lạnh này bằng những đường ống đã được tích điện từ trước và chỉ việc gắn khớp vào nhau. Cải tiến thứ hai là đơn giản hóa hệ thống dây điện. Trong những sản phẩm

cũ (và vẫn còn tồn tại ngày nay trên các sản phẩm của Mỹ), mỗi chiếc máy được kết nối bằng hệ thống dây điện sáu màu. Bộ vi xử lý được phát minh đã cho ra đời hệ thống hai dây nóng và nguội.

Hai thay đổi này cải thiện tỉ lệ sử dụng năng lượng cho sản phẩm; và thật ra mục đích cũng không phải là năng lượng. Mục đích là sản xuất ra một sản phẩm đơn giản trong lắp đặt và đáng tin cậy hơn, từ đó mở rộng phân phối và đẩy tăng nguồn cầu. Nhờ vào những cải tiến này, các cửa hàng điện lạnh có thể bán sản phẩm mới, và nhà thi công địa phương có thể dễ dàng lắp đặt nó.

Năm 1982, Mitsubishi giới thiệu một phiên bản mới của chiếc máy lạnh có công nghệ tiên tiến về hiệu năng. Một động cơ nén xoay hiệu quả thay thế cho máy nén kiểu pittông. Chiếc máy mới có vẫy hắt và ống vẫy trong để truyền nhiệt tốt hơn. Do sự cân bằng hệ thống bị thay đổi, tất cả các linh kiện điện tử cũng phải thay đổi theo. Kết quả là, tỉ lệ hiệu năng gia tăng đáng kể.

Năm 1983, Mitsubishi thêm vào bộ cảm biến và nhiều tính năng mới, mở rộng quyền kiểm soát chu kỳ điện tử và lại một lần nữa cải thiện tỉ lệ hiệu năng.

Năm 1984, Mitsubishi lại tung ra một phiên bản mới, lần này là một động cơ đảo chiều tiếp tục nâng cao tỉ lệ hiệu năng. Động cơ đảo chiều đòi hỏi thêm linh kiện điện tử trong máy, cho phép quyền kiểm soát chưa từng có đối với tốc độ động cơ điện, đẩy mạnh đáng kể hiệu năng của thiết bị.

Áp dụng sáng tạo dựa trên thời gian, Mitsubishi đã làm biến đổi chiếc máy điều hòa nhiệt độ. Những thay đổi này mỗi lần chỉ cải thiện một ít nhưng liên tục. Nhìn chung, chúng giúp cho Mitsubishi – và những công ty Nhật khác theo đuổi con đường này – chiếm vị thế dẫn đầu về công nghệ trong ngành hàng máy điều hòa nhiệt độ gia dụng trên toàn cầu.

Năm 1985, một nhà sản xuất máy lạnh của Mỹ vẫn còn cân nhắc có nên sử dụng IC cho máy bơm nhiệt gia dụng hay không. Tính theo mỗi chu kỳ phát triển sản phẩm của họ kéo dài từ 4 – 5 năm, họ không thể thực thi cải tiến cho đến năm 1989 hay 1990 – đẩy công ty Mỹ này đi sau người Nhật đến 10 năm. Đối mặt với tình huống này, nhà sản xuất Mỹ đã theo chân nhiều công ty Mỹ khác cũng đã mất vị thế dẫn đầu về công nghệ và sáng tạo: Họ quyết định chuyển quyền sản xuất máy lạnh và thiết bị phụ tùng cho đối thủ người Nhật.

Chiến lược dựa trên thời gian

Khả năng thiết lập lợi thế về thời gian phản ứng mở ra nhiều hướng đi mới để hình thành chiến lược cạnh tranh. Tại đa số công ty, chọn lựa chiến lược được giới hạn trong ba chọn lựa sau:

1. *Tìm cách chung sống với đối thủ* . Chọn lựa này hiếm khi mang tính ổn định, do đối thủ không muốn hợp tác và đứng yên.
2. *Rút lui trước sự tấn công của đối thủ* . Nhiều công ty chọn lựa hướng đi này; báo chí trong ngành không thiếu các trang chi tiết về các công ty rút lui bằng cách thu gọn nhà máy, tập trung hóa kinh doanh, thuê ngoài, chuyển hướng kinh doanh, rút lui khỏi thị trường, hay chuyển sang phân khúc cao cấp.
3. *Tấn công, trực tiếp hay gián tiếp* . Tấn công trực tiếp là đối mặt kiểu truyền thống – cắt giá và mở rộng năng lực, đối đầu trực diện. Tấn công gián tiếp đòi hỏi phải có yếu tố bất ngờ. Đối thủ không thể hiểu chiến lược đang được áp dụng để tấn công họ, hay hiểu nhưng không làm gì được – đôi khi do tốc độ tấn công quá nhanh, đôi khi do họ thiếu khả năng phản ứng.

Trong ba chọn lựa này, chỉ có tấn công mới mang lại cơ hội tăng trưởng thật sự. Tấn công trực diện đòi hỏi phải có nguồn lực lớn; nó là một hành động đắt đỏ và có khả năng gây ra thảm họa. Tấn công gián tiếp hứa hẹn thu lợi lớn nhất với chi phí thấp nhất. Chiến lược dựa trên thời gian mang lại một cách tiếp cận mới và mạnh mẽ để tấn công thành công trước các đối thủ lớn mạnh, lâu đời.

Hãy xem qua ví dụ đáng nể của Atlas Door, một công ty Mỹ đã có truyền thống 10 năm. Họ tăng trưởng với tỉ lệ trung bình hàng năm là 15% trong một ngành công nghiệp có tỉ lệ tăng trưởng trung bình hàng năm chỉ ở mức dưới 5%. Trong những năm gần đây, thu nhập trước thuế của họ là 20% doanh thu, cao gấp 5 lần so với trung bình ngành. Atlas không nợ nần gì hết. Sau năm thứ mười hoạt động họ đạt vị trí số một trong ngành.

Sản phẩm của công ty là cửa công nghiệp. Đây là một sản phẩm mang tính đa dạng rất cao, là sự kết hợp vô hạn giữa chiều cao, chiều rộng và chất liệu. Do tầm quan trọng của mẫu mã, lượng tồn kho hầu như không góp phần gì nhiều trong việc đáp ứng đơn hàng của khách; đa số cửa chỉ được sản xuất sau khi khách hàng đồng ý mua.

Nhìn chung, ngành hàng này cần đến bốn tháng để thỏa mãn một đơn hàng đặt mua cửa nếu không có sẵn hay hết hàng. Lợi thế chiến lược của Atlas là thời gian: Họ có thể đáp ứng trong vòng vài tuần đối với bất cứ đơn hàng nào. Họ đã xây dựng hệ thống ghi nhận đơn hàng, thiết kế, sản xuất, và kho vận để lưu chuyển dòng thông tin và sản phẩm một cách nhanh chóng và tin cậy.

Thứ nhất, Atlas xây dựng nhà máy sản xuất tức thời. Đây là một khái niệm tương đối đơn giản. Họ cần có thêm công cụ và máy móc để giảm bớt thời gian chuyển đổi và một quy trình sản xuất dựa trên sản phẩm được lập trình để bắt đầu và kết thúc đồng thời tất cả các bộ phận. Nhưng ngay cả

phần việc sản xuất tại nhà máy – vốn rất quan trọng đối với khả năng đáp ứng chung của công ty – cũng chỉ chiếm khoảng hai tuần rưỡi trong toàn bộ chu kỳ cung ứng sản phẩm.

Thứ hai, Atlas rút ngắn thời gian tại điểm đầu của hệ thống, nơi nhận và xử lý đơn hàng. Theo truyền thống, khi khách hàng, nhà phân phối, hay nhân viên bán hàng gọi đến nhà sản xuất cửa hỏi giá và thời gian giao hàng, họ phải đợi hơn một tuần mới có hồi đáp. Nếu cánh cửa họ muốn không còn hàng, không nằm trong kế hoạch sản xuất, không được thiết kế sẵn, nhà cung cấp lại càng phung phí thêm nhiều thời gian tìm kiếm câu trả lời loanh quanh trong hệ thống.

Nhận thấy cơ hội để cắt giảm đáng kể thời gian trong phần này, Atlas đầu tiên tinh gọn, sau đó là tự động hóa toàn bộ việc đặt hàng, thiết kế, định giá, và lập kế hoạch sản xuất. Hiện nay Atlas có thể định giá và lập kế hoạch đến 95% số đơn hàng trong khi vẫn còn đang tiếp chuyện điện thoại với khách. Họ có thể nhanh chóng thiết kế những đơn hàng đặc biệt bởi vì họ lưu lại trên hệ thống máy tính mẫu thiết kế và thông số sản xuất của tất cả những đơn hàng đặc biệt trước đó – làm giảm đáng kể phần việc thiết kế cần thiết.

Thứ ba, Atlas kiểm soát chặt chẽ kho vận chỉ cho phép họ giao toàn bộ đơn hàng đến điểm xây dựng. Các đơn hàng thường bao gồm nhiều thành phần khác nhau. Tập hợp tất cả lại tại nhà máy và đảm bảo hàng đi theo đúng đơn hàng là một công việc rất mất thời gian. Tuy nhiên, thời gian sẽ càng phí phạm nhiều hơn để đảm bảo các bộ phận đến đúng địa điểm sau khi đã bị lỡ chuyển giao hàng lần đầu. Atlas phát triển một hệ thống theo dõi tất cả các bộ phận đang được sản xuất và sau đó đặt mua bộ phận cho từng đơn hàng, đảm bảo tất cả các bộ phận cần thiết đến điểm xuất hàng đúng lúc – vận hành kho vận tức thời.

Khi Atlas mới hoạt động, nhà phân phối không mấy hứng thú với sản phẩm của họ. Các nhà phân phối lâu đời đã và đang chào bán dòng sản phẩm của của một đối thủ lớn hơn; họ không thấy có lý do gì phải chuyển đổi nhà cung cấp, trừ khi được giảm giá thật nhiều. Nhưng là một công ty mới thành lập, Atlas có quy mô quá nhỏ để cạnh tranh bằng giá. Thay vào đó, họ định vị mình là nhà cung cấp của “phút cuối”, loại công ty mở cửa chào đón khi khách hàng không thể tìm giải pháp từ một nhà cung cấp lâu đời.

Dĩ nhiên, với thời gian chuẩn bị đơn hàng trung bình trong ngành là gần bốn tháng, Atlas sẽ nhận được nhiều cuộc gọi. Và khi nhận được cuộc gọi, Atlas quy định mức giá cao hơn vì họ giao hàng nhanh hơn. Atlas không chỉ bán với giá cao hơn mà quy trình dựa trên thời gian của họ lại có chi phí thấp hơn: Vì thế họ tận hưởng lợi thế từ hai hướng.

Trong vòng 10 năm ngắn ngủi, công ty đã hất chân nhà cung cấp của hàng đầu tại 80% số lượng các nhà phân phối trên cả nước. Với lợi thế chiến lược này công ty có quyền chọn lựa, trở thành nhà cung cấp cho những nhà phân phối mạnh nhất.

Trước cuộc tấn công gián tiếp này, các đối thủ lâu đời đã không thể phản ứng một cách hiệu quả. Quan điểm truyền thống cho rằng Atlas là “người bán hàng trong nhà để xe” không thể nào duy trì tốc độ tăng trưởng: Đối thủ cho rằng kết quả hoạt động của công ty sẽ rơi về mức trung bình của ngành khi nó lớn lên. Nhưng phản ứng này – hay đúng hơn là không phản ứng – chỉ thể hiện sự thiếu hiểu biết về cách sử dụng thời gian như một lợi thế cạnh tranh. Sự trì hoãn trong phản ứng chỉ càng làm gia tăng khoảng cách dẫn đầu mà cuộc tấn công đã tạo nên. Trong khi các công ty truyền thống theo dõi chi phí và quy mô, công ty mới tìm ra lợi thế từ thời gian, duy trì ưu thế, và bỏ xa các đối thủ khác phía sau.

CẠNH TRANH DỰA TRÊN NĂNG LỰC: QUY LUẬT MỚI TRONG CHIẾN LƯỢC TỔ CHỨC

GEORGE STALK JR., PHILIP B. EVANS,

LAWRENCE E. SHULMAN, 1992

Trong thập niên 1980, các công ty phát hiện ra thời gian là nguồn lợi thế cạnh tranh mới. Trong thập niên 1990, họ sẽ biết được rằng thời gian chỉ là một mảnh ghép trong quá trình chuyển đổi sâu rộng để cạnh tranh.

Công ty cạnh tranh hiệu quả về thời gian – đẩy nhanh tốc độ giới thiệu sản phẩm mới ra thị trường, sản xuất tức thời, hay phản ứng nhanh chóng trước những phản ánh của khách hàng – thường cũng giỏi nhiều thứ khác nữa: ví dụ, chất lượng sản phẩm đồng nhất, hiểu biết sắc bén về nhu cầu mỗi ngày mỗi thay đổi của khách hàng, và khả năng khai thác thị trường mới, tham gia ngành kinh doanh mới, hay tìm ra ý tưởng mới và đưa chúng vào sáng tạo. Nhưng tất cả những tính chất này chỉ là sự phản chiếu của một đặc tính cơ bản: khái niệm mới về chiến lược tổ chức mà chúng tôi gọi là *cạnh tranh dựa trên năng lực*.

Để tìm hiểu về một thế giới mới cạnh tranh dựa trên năng lực, hãy xem qua sự đảo lộn số phận đáng kinh ngạc giữa Kmart và Wal-Mart: Năm 1979, Kmart là ông vua trong ngành bán lẻ giá rẻ, một ngành kinh doanh có thể nói là do chính họ tạo dựng nên. Với 1.891 cửa hàng và doanh thu trung bình tại mỗi cửa hàng là 7,25 triệu đô la, Kmart được hưởng lợi thế quy mô cực lớn. Điều này cho phép lợi thế quy mô phát huy tác dụng trong việc mua hàng, phân phối, và tiếp thị, và theo như các sách giáo khoa về quản lý,

là những yếu tố quan trọng để cạnh tranh thành công trong một ngành kinh doanh ổn định và tăng trưởng thấp. Ngược lại, Wal-Mart là một nhà bán lẻ nhỏ ở miền Nam nước Mỹ chỉ với 229 cửa hàng và doanh thu trung bình chỉ bằng một nửa so với cửa hàng của Kmart – rõ ràng không phải là một đối thủ xứng tầm.

Tuy nhiên, chỉ sau mười năm, Wal-Mart đã hóa thân và làm biến đổi ngành kinh doanh bán lẻ giá rẻ. Tăng trưởng mỗi năm gần 25%, công ty đạt doanh thu trên mỗi mét vuông cao nhất, tỉ lệ quay vòng hàng tồn nhanh nhất, và lợi nhuận hoạt động cao nhất so với bất cứ nhà bán lẻ giá rẻ nào khác. Năm 1989, suất sinh lợi trước thuế của họ là 8%, gần gấp đôi so với Kmart.

Ngày nay Wal-Mart là nhà bán lẻ lớn nhất và có lợi nhuận cao nhất trên thế giới – một kết quả hoạt động đồng nghĩa với hệ số thu nhập trên vốn cổ phần là 32% và giá trị thị trường cao hơn 10 lần so với sổ sách. Ngoài ra, tăng trưởng của Wal-Mart chỉ tập trung tại một nửa nước Mỹ, và còn rất nhiều cơ hội để mở rộng. Nếu Wal-Mart tiếp tục chiếm lượng thị phần chỉ cần bằng một nửa so với thành công trước đây, đến năm 1995 công ty sẽ loại bỏ tất cả các đối thủ khác khỏi ngành kinh doanh bán lẻ ngoại trừ Kmart và Target.

Bí mật thành công của Wal-Mart

Điều gì đã tạo nên sự thành công vượt bậc của Wal-Mart? Đa số các giải thích đều tập trung vào một vài yếu tố quen thuộc và dễ nhận thấy: thiên tài của nhà sáng lập Sam Walton, người đã truyền cảm hứng cho nhân viên và hình thành một văn hóa phục vụ hoàn hảo; tiếp đón niềm nở khách hàng ngay từ cửa ra vào; nhân viên được tham gia sở hữu công ty nhằm tạo nguồn động viên lớn; chiến lược “giá rẻ mỗi ngày” cho người tiêu dùng hưởng lợi và tiết kiệm được chi phí trưng bày và quảng cáo. Ngoài ra, các

nhà kinh tế học còn chỉ ra rằng cửa hàng của Wal-Mart to hơn, hưởng lợi thể quy mô cùng với nhiều mặt hàng chọn lựa hơn.

Nhưng tất cả những giải thích này thật ra chỉ là cách đặt câu hỏi kiểu khác. Làm thế nào Wal-Mart biện minh cho việc xây dựng cửa hàng lớn hơn? Tại sao chỉ có riêng Wal-Mart có cấu trúc giá thấp đủ sức áp dụng chính sách giá rẻ mỗi ngày và tuyển người tiếp đón? Và điều gì giúp công ty tiếp tục tăng trưởng thoát khỏi tầm ảnh hưởng trực tiếp của tính cách Sam Walton? Bí mật thực sự của thành công của Wal-Mart nằm sâu xa hơn, trong một loạt những quyết định kinh doanh chiến lược đã làm biến đổi công ty trở thành một đối thủ cạnh tranh dựa trên năng lực.

Điểm khởi đầu của họ là sự tập trung đến cùng nhằm thỏa mãn nhu cầu khách hàng. Mục tiêu của Wal-Mart định nghĩa thì đơn giản nhưng thực thi thì khó khăn: chẳng hạn như, tạo điều kiện cho khách hàng tiếp cận hàng hóa chất lượng, đảm bảo hàng hóa có mặt đúng lúc đúng nơi khi khách hàng cần đến, triển khai cơ cấu giá mang tính cạnh tranh, xây dựng và duy trì danh tiếng một công ty hoàn toàn đáng tin cậy. Chìa khóa để đạt được những mục tiêu này là đưa cách thức bổ sung hàng tồn của công ty trở thành trung tâm của chiến lược cạnh tranh.

Tầm nhìn chiến lược này phát triển tối đa thông qua một kỹ thuật hậu cần tinh tế gọi là “chuyển thẳng” (cross-docking). Trong hệ thống này, hàng hóa liên tục được vận chuyển đến kho hàng của Wal-Mart, tại đây nó được tuyển chọn, đóng gói, và chuyển đến các cửa hàng, thường là ngay sau đó và không qua chờ đợi trong kho. Thay vì mất thời gian quý báu chờ trong kho, hàng hóa được chuyển từ khu tiếp nhận này sang khu tiếp nhận khác trong vòng 48 giờ.

“Cross-docking” cho phép Wal-Mart đạt được lợi thể quy mô khi mua hàng nguyên tải trong khi vẫn tránh được chi phí trữ hàng và quản lý hàng

tồn. Wal-Mart điều hành 85% lượng hàng hóa thông qua hệ thống kho bãi của mình – trong khi Kmart chỉ có 50%. Điều này giúp làm giảm 2 – 3% chi phí bán hàng của Wal-Mart so với trung bình ngành. Sự chênh lệch chi phí này là yếu tố giúp họ bán giá rẻ mỗi ngày.

Nhưng như vậy chưa hết. Giá rẻ nghĩa là Wal-Mart tiết kiệm được nhiều hơn nữa nhờ loại bỏ hẳn chi phí khuyến mại thường xuyên. Giá ổn định cũng giúp dự báo doanh số chính xác hơn, giảm bớt tình trạng thiếu hụt hay dư thừa hàng. Cuối cùng, giá rẻ mỗi ngày thu hút khách hàng, đồng nghĩa với doanh thu trên mỗi mét vuông cao hơn. Những lợi thế như thế này trong kinh tế học căn bản cho phép họ thực hiện việc tuyển người tiếp đón và chia sẻ lợi nhuận.

Lợi ích rõ ràng là thế, tại sao tất cả các nhà bán lẻ không áp dụng “cross-docking”? Lý do: hệ thống này cực kỳ khó quản lý. Để áp dụng thành công “cross-docking”, Wal-Mart phải đầu tư vào nhiều hệ thống hỗ trợ tương hỗ vượt quá tiêu chuẩn ROI truyền thống.

Ví dụ, “cross-docking” đòi hỏi phải giữ liên lạc thường xuyên với các trung tâm phân phối, nhà cung cấp, mọi máy tính tiền tại mọi cửa hàng của Wal-Mart để đảm bảo rằng đơn hàng đến, được tổng hợp, và đáp ứng trong vòng vài giờ đồng hồ. Vì thế Wal-Mart có một hệ thống thông tin vệ tinh riêng hàng ngày gửi dữ liệu tại điểm tính tiền trực tiếp đến hơn 4.000 nhà cung cấp.

Một thành tố quan trọng khác về mặt cơ sở vật chất hậu cần của Wal-Mart là hệ thống vận chuyển nhanh chóng và kịp thời. Công ty có 19 trung tâm phân phối được phục vụ bằng gần 2.000 xe tải thuộc sở hữu của công ty. Đoàn xe tải riêng này cho phép Wal-Mart chuyển hàng từ kho đến cửa hàng trong vòng 48 giờ và nhập hàng lên kệ trung bình hai lần một tuần. Ngược lại, tiêu chuẩn của ngành là mỗi hai tuần một lần.

Để tận dụng tối đa lợi thế của “cross-docking”, Wal-Mart cũng đưa ra những thay đổi căn bản trong cách quản trị. Theo truyền thống của ngành bán lẻ, quyết định về mặt hàng, giá cả, khuyến mại thường mang tính tập trung cao và được đưa ra tại văn phòng trung tâm. “Cross-docking”, tuy vậy, buộc họ phải tính toán lại lối tư duy theo dạng mệnh lệnh và kiểm soát. Thay vì nhà bán lẻ đưa sản phẩm vào hệ thống, giờ đây khách hàng “kéo” sản phẩm ra theo thời gian và không gian phù hợp nhu cầu của mình. Cách tiếp cận này đặt nặng vấn đề hợp tác thường xuyên, không gò ép giữa các cửa hàng, trung tâm phân phối, và nhà cung cấp – kiểm soát tập trung giảm lược rất nhiều.

Công việc của ban quản trị cấp cao tại Wal-Mart giờ đây không phải là chỉ đạo cho từng giám đốc cửa hàng biết phải làm gì mà là tạo ra một môi trường cho họ học tập từ thị trường – và học tập lẫn nhau. Hệ thống thông tin của công ty, ví dụ, cung cấp cho giám đốc cửa hàng thông tin chi tiết về hành vi của khách hàng, và một đội máy bay thường xuyên đưa giám đốc cửa hàng về văn phòng chính tại Bentonville, Arkansas để họp bàn về xu hướng thị trường và hàng hóa.

Khi công ty mở rộng và số lượng cửa hàng tăng gấp bội lần, ngay cả phi đội riêng của Wal-Mart cũng không đủ để duy trì giao tiếp cần thiết giữa các giám đốc cửa hàng. Vì thế Wal-Mart lắp đặt kết nối truyền hình giữa các cửa hàng với nhau và với trụ sở văn phòng chính. Giám đốc cửa hàng thường xuyên tổ chức họp bàn qua truyền hình để trao đổi thông tin về tình hình thị trường, ví dụ như loại sản phẩm nào đang bán chạy, loại nào bán chậm, loại khuyến mại nào được ưa chuộng, loại nào không.

Mảnh ghép cuối cùng trong bức tranh năng lực là hệ thống nhân lực của Wal-Mart. Công ty nhận thấy rằng nhân viên trực tiếp đóng vai trò cực kỳ quan trọng trong việc thỏa mãn nhu cầu khách hàng. Vì thế họ tìm cách nâng cao năng lực tổ chức với những chương trình như sở hữu cổ phiếu và

chia sẻ lợi nhuận, hướng nhân viên đến việc phục vụ khách hàng tốt hơn. Ngay cả cách tổ chức cửa hàng Wal-Mart cũng góp phần vào mục tiêu này. Trong khi Kmart có 5 ngành hàng riêng biệt trong mỗi cửa hàng, Wal-Mart có đến 36. Điều này có nghĩa là việc huấn luyện sẽ mang tính tập trung và hiệu quả hơn, và nhân viên hiểu khách hàng rõ hơn.

Kmart không nhìn nhận công việc kinh doanh của mình theo hướng này. Trong khi Wal-Mart điều chỉnh quy trình kinh doanh và cách vận hành tổ chức, Kmart vẫn tuân theo khuôn mẫu sách vở đã giúp họ đạt thành công ban đầu. Kmart quản lý kinh doanh bằng cách tập trung vào một vài đơn vị kinh doanh sản phẩm chiến lược, thuộc quyền kiểm soát của công ty. Mỗi đơn vị kinh doanh tự đặt ra chiến lược riêng – chọn mặt hàng, định giá, và quyết định khuyến mại cho sản phẩm nào. Ban quản trị cấp cao dành phần lớn thời gian và nguồn lực để đưa ra các quyết định vận hành thay vì đầu tư vào cơ sở vật chất hỗ trợ.

Tương tự, Kmart đánh giá lợi thế cạnh tranh tại từng phân đoạn trong chuỗi giá trị và bán lại dịch vụ mà họ cho rằng người khác làm tốt hơn. Trong khi Wal-Mart đang thiết lập đội ngũ vận chuyển mặt đất, Kmart lại từ bỏ dịch vụ này vì thuê xe rẻ hơn. Trong khi Wal-Mart thiết lập mối quan hệ chặt chẽ với nhà cung cấp, Kmart lại thường xuyên đổi nhà cung cấp để tìm giá tốt hơn. Trong khi Wal-Mart kiểm soát tất cả các ngành hàng trong cửa hàng, Kmart cho thuê lại nhiều ngành hàng cho những công ty khác dựa trên lý thuyết rằng họ thu lợi nhiều hơn so với nỗ lực tự thân.

Điều này không có nghĩa là các nhà quản trị Kmart không quan tâm đến quy trình kinh doanh của mình. Họ cũng có những chương trình rất chất lượng. Và các nhà quản trị tại Wal-Mart cũng không hề bỏ qua khía cạnh cơ cấu trong chiến lược: Họ tập trung vào cùng một phân khúc khách hàng như Kmart và vẫn phải đưa ra những quyết định chiến lược truyền thống, ví dụ như địa điểm đặt cửa hàng mới. Sự khác biệt là Wal-Mart nhấn mạnh đến

hành vi – cách làm và quy trình kinh doanh trong tổ chức là nguồn gốc của năng lực – như là mục tiêu ưu tiên của chiến lược và do đó tập trung chú ý vào cơ sở vật chất để phục vụ năng lực. Sự khác biệt nhỏ này đã tạo nên cách biệt lớn giữa kết quả trung bình và kết quả vượt bậc.

Bốn nguyên tắc của cạnh tranh dựa trên năng lực

Câu chuyện về Kmart và Wal-Mart minh họa một mô hình cạnh tranh mới trong thập niên 1990. Lần lượt trong từng ngành công nghiệp khác nhau, các đối thủ lâu đời bị lật đổ bởi các đối thủ năng động hơn.

Trong những năm tiếp sau Chiến tranh thế giới II, Honda chỉ là một nhà sản xuất khiêm tốn các động cơ 50 phân khối dành để gắn cho xe đạp. Ngày nay họ thách thức General Motors và Ford để giành vị trí thống lĩnh trong ngành ô tô toàn cầu.

Xerox phát minh công nghệ sao chép và hình thành thị trường máy photocopy trong văn phòng. Nhưng từ năm 1976 – 1982, Canon đã giới thiệu hơn 90 mẫu mã mới, chiếm lấy một nửa thị phần của Xerox trong phân khúc máy tầm trung. Ngày nay Canon là một đối thủ lớn không chỉ trong phân khúc máy tầm trung mà cả phân khúc máy photocopy màu cao cấp.

Thách thức lớn nhất đối với những nhà bán lẻ khổng lồ như Macy's không phải đến từ những cửa hàng tổng hợp lớn, hay những cửa hiệu nhỏ khác mà từ đối thủ của họ là The Limited, một cỗ máy bán lẻ trị giá 5,25 tỉ đô la, chuyên thiết kế, mua hàng, phân phối, bán lẻ, khai thác hàng chục phân khúc khách hàng khác nhau với sự năng nổ của một cửa hàng nhỏ.

Citicorp có thể là ngân hàng Mỹ lớn nhất về mặt tài sản, nhưng Banc One mới là người liên tục tận hưởng hệ số thu nhập tài sản cao nhất trong

ngành ngân hàng của Mỹ và giờ đây có giá thị trường cao hơn cả của Citicorp.

Những ví dụ này không chỉ đại diện cho thành công của những công ty đơn lẻ. Chúng đánh dấu sự chuyển đổi căn bản về lý luận cạnh tranh, một chuyển đổi đã tạo nên cuộc cách mạng trong chiến lược tổ chức.

Khi nền kinh tế tương đối ổn định, chiến lược cũng có thể ổn định. Trong một thế giới có đặc trưng là sản phẩm lâu bền, nhu cầu khách hàng ổn định, thị trường địa phương và quốc gia đã xác định rõ, và đối thủ được xác định rõ, cạnh tranh là “cuộc chiến định vị”, trong đó các công ty chiếm lấy không gian cạnh tranh như những ô vuông trên bàn cờ, xây dựng và bảo toàn thị phần bằng những sản phẩm và phân khúc thị trường đã xác định rõ. Chìa khóa của lợi thế cạnh tranh là phân khúc mà công ty chọn để cạnh tranh. Cách thức cạnh tranh cũng quan trọng, nhưng chỉ đứng thứ hai, và chỉ là vấn đề thực thi.

Nhà quản trị không cần phải được nhắc nhở về những thay đổi làm cho cách tiếp cận truyền thống này trở nên lỗi thời. Khi thị trường phân tán và nảy sinh, việc sở hữu một phân khúc khách hàng cụ thể vừa khó khăn vừa không mang lại nhiều giá trị. Khi chu kỳ sản phẩm được đẩy nhanh, việc thống lĩnh phân khúc sản phẩm hiện tại trở nên kém quan trọng hơn so với phát triển và khai thác nhanh chóng sản phẩm mới. Đồng thời, toàn cầu hóa đã phá vỡ các rào cản giữa thị trường quốc gia và thị trường vùng địa lý, đối thủ xuất hiện nhanh chóng và ngày càng nhiều, làm giảm giá trị của thị phần trong nước.

Trong môi trường kinh doanh năng động như hiện nay, chiến lược cũng phải mang tính năng động tương ứng. Cạnh tranh giờ đây là “cuộc đua về phía trước” trong đó thành công lệ thuộc vào khả năng tiên đoán xu hướng thị trường và phản ứng nhanh chóng trước sự thay đổi nhu cầu của khách

hàng. Các đối thủ thành công nhanh chóng bước vào và bước ra khỏi phân khúc sản phẩm, thị trường, hay thậm chí toàn bộ công việc kinh doanh – một quy trình tương tự như chơi trò chơi điện tử tương tác nhiều hơn là chơi cờ. Trong một môi trường như thế, bản chất chiến lược không phải là cơ cấu sản phẩm và thị trường của công ty mà là sự năng động trong hành vi của mình. Và mục tiêu là xác định và phát triển những năng lực không thể sao chép để phân biệt bản thân với đối thủ trong mắt khách hàng.

Những công ty như Wal-Mart, Honda, Canon, The Limited, hay Banc One đã học được bài học này. Từ kinh nghiệm của họ và những công ty thành công khác xuất hiện bốn nguyên tắc căn bản về cạnh tranh dựa trên năng lực:

1. Khối gạch để xây dựng chiến lược tổ chức không phải là sản phẩm hay thị trường mà là quy trình kinh doanh.
2. Cạnh tranh thành công tùy thuộc vào khả năng chuyển đổi quy trình chủ đạo của công ty thành năng lực chiến lược nhằm liên tục mang lại giá trị tối ưu cho khách hàng.

3. Công ty hình thành năng lực này bằng cách đầu tư chiến lược vào cơ sở vật chất hỗ trợ nhằm kết nối và biến đổi các đơn vị kinh doanh và bộ phận chức năng truyền thống.

4. Năng lực được xây dựng dựa trên nhiều bộ phận chức năng, người cầm trịch cho chiến lược cạnh tranh dựa trên năng lực chính là CEO.

Năng lực là một nhóm các quy trình kinh doanh được thấu hiểu một cách chiến lược. Mỗi công ty có những quy trình kinh doanh mang lại giá trị cho khách hàng. Nhưng không nhiều công ty xem chúng là mục tiêu ưu tiên trong chiến lược. Các đối thủ cạnh tranh dựa trên năng lực xác định quy trình kinh doanh chủ đạo, quản lý chúng theo hướng tập trung, và đầu tư thật nhiều vào chúng, nhìn vào khả năng thu lợi trong dài hạn.

Hãy thử xem xét ví dụ về “cross-docking” tại Wal-Mart. “Cross-docking” không phải là cách ít tốn kém nhất hay cách đơn giản nhất để quản lý kho hàng. Nhưng nếu đặt vào bối cảnh năng lực bổ sung hàng tồn của Wal-Mart, nó là một phần thiết yếu trong toàn bộ quy trình duy trì hàng hóa trên kệ nhưng vẫn đảm bảo lượng tồn kho tối thiểu và vận chuyển hàng nguyên tải.

Điều gì đã biến đổi một quy trình kinh doanh đơn lẻ như “cross-docking” thành một năng lực chiến lược? Chìa khóa là mối liên hệ với nhu cầu của khách hàng. Năng lực chỉ mang tính chiến lược khi nó bắt đầu và kết thúc từ khách hàng.

Dĩ nhiên, hầu như tất cả mọi công ty hiện nay đều tuyên bố “gắn gũi với khách hàng.” Nhưng thực tế có sự khác biệt định tính trong cách hướng đến khách hàng của những đối thủ cạnh tranh dựa trên năng lực. Những công ty này nhìn nhận tổ chức như một vòng phản hồi cực lớn trong đó điểm khởi đầu là xác định nhu cầu của khách hàng và điểm kết thúc là thỏa mãn được nhu cầu đó.

Ví dụ, khi các nhà quản trị hiểu được tầm quan trọng của việc cạnh tranh dựa trên thời gian, họ đã liên tục tập trung vào tốc độ phát triển sản phẩm mới. Nhưng xét trên một đơn vị phân tích, phát triển sản phẩm chỉ mới là một góc nhìn hẹp. Nó chỉ là một phần trong nỗ lực thỏa mãn khách hàng, và vì thế, chỉ là một phần trong năng lực tổ chức. Tốt hơn là phải nhìn nhận trên việc hiện thực hóa sản phẩm mới, như vậy năng lực không chỉ bao gồm cách phát triển sản phẩm mới mà còn cả phương thức tiếp thị và phục vụ với sản phẩm này. Chuỗi quy trình kinh doanh càng dài và càng phức tạp, thì việc biến đổi nó trở thành năng lực càng khó khăn – nhưng đồng thời giá trị của năng lực này một khi đã được thiết lập lại càng tăng lên vì đối thủ không dễ dàng sao chép.

Kết hợp quy trình kinh doanh vào năng lực tổ chức theo cách này đòi hỏi cái nhìn mới về sự tích hợp theo chiều dọc. Vào một thời điểm mà áp lực chi phí đang buộc nhiều công ty phải thuê ngoài nhiều hơn, đối thủ cạnh tranh dựa trên năng lực lại tích hợp chiều dọc để đảm bảo rằng chính họ, chứ không phải là một nhà cung cấp hay nhà phân phối, đang nắm quyền kiểm soát quy trình kinh doanh chủ đạo của mình. Hãy nhớ lại quyết định của Wal-Mart làm chủ đội xe vận tải, ngược lại với quyết định của Kmart bán lại dịch vụ này.

Ngay cả khi công ty không thể sở hữu tất cả mọi mắt xích trong chuỗi năng lực, đối thủ cạnh tranh dựa trên năng lực cũng kết hợp chặt chẽ những bộ phận này vào hệ thống kinh doanh riêng của mình. Hãy xem xét mối quan hệ của Wal-Mart với các nhà cung cấp. Để đảm bảo năng lực bổ sung hàng tồn của Wal-Mart hoạt động suôn sẻ, nhà cung cấp phải thay đổi quy trình kinh doanh của họ để nhanh chóng đáp ứng theo kịp đòi hỏi từ hệ thống của Wal-Mart. Đổi lại, họ nhận được điều khoản thanh toán tốt hơn từ Wal-Mart so với từ những nhà bán lẻ giá rẻ khác. Tại Wal-Mart, số ngày trả

tiền trung bình, thời gian tính từ lúc nhận hóa đơn của nhà cung cấp đến lúc chuyển tiền, là 29 ngày. Tại Kmart, khoảng thời gian này là 45 ngày.

Một đặc điểm khác của năng lực là tính cộng hưởng và liên kết đa chức năng – một phần nhỏ trong trách nhiệm của nhiều người, mà không phải là một phần lớn trong trách nhiệm của một số ít người. Điều này giải thích tại sao đa số công ty không khai thác được lợi thế cạnh tranh dựa trên năng lực. Năng lực mang tính “ở khắp mọi nơi nhưng không ở một nơi nào cụ thể”, nên không có một nhà lãnh đạo nào kiểm soát hoàn toàn được nó. Ngoài ra, để tận dụng năng lực đòi hỏi phải dàn trận đầu tư chiến lược xuyên khắp các đơn vị kinh doanh chiến lược và bộ phận chức năng, và không thể sử dụng các thước đo lợi ích – chi phí truyền thống để đánh giá. Hệ thống kiểm soát và kiểm toán nội bộ truyền thống thường bỏ qua bản chất chiến lược của những quyết định đầu tư này. Vì những lý do trên, xây dựng năng lực chiến lược không thể xem là một vấn đề vận hành và được giao cho các nhà quản trị vận hành, hay nhân viên trong tổ chức, hay giao cho người đứng đầu đơn vị kinh doanh chiến lược. Nó phải là nghị trình chính của CEO.

Chỉ có CEO mới có thể thu hút sự chú ý của toàn thể công ty trong việc thiết lập năng lực phục vụ khách hàng. Chỉ có CEO mới xác định và quyết định đầu tư cơ sở hạ tầng làm nền tảng cho năng lực chiến lược. Chỉ có CEO mới có thể bảo vệ cá nhân nhà quản trị khỏi những tác động xấu trong ngắn hạn là kết quả của những quyết định đầu tư này, ví dụ như P&L (báo cáo lãi lỗ) của đơn vị.

Trên thực tế, thành công của CEO trong việc xây dựng và điều hành năng lực là bài trắc nghiệm khả năng quản trị trong thập niên 1990. Giải thưởng là những công ty có thể kết hợp quy mô và tính linh hoạt để vượt qua mặt đối thủ trong năm chiều kích sau:

Tốc độ . Khả năng phản ứng nhanh chóng trước nhu cầu khách hàng hay thị trường và nhanh chóng kết hợp ý tưởng công nghệ mới vào sản phẩm.

Nhất quán. Khả năng sản xuất một sản phẩm luôn luôn thỏa mãn kỳ vọng của khách hàng.

Sắc bén. Khả năng nhìn nhận môi trường cạnh tranh rõ ràng và từ đó tiên đoán và phản ứng trước sự biến đổi trong nhu cầu và mong muốn của khách hàng.

Năng động. Khả năng đồng thời điều chỉnh phù hợp với nhiều môi trường kinh doanh khác nhau.

Sáng tạo . Khả năng phát sinh ý tưởng mới và kết hợp với những yếu tố sẵn có để tạo ra nguồn giá trị mới.

Trở thành một đối thủ cạnh tranh dựa trên năng lực

Không nhiều công ty may mắn khởi đầu là một đối thủ cạnh tranh dựa trên năng lực. Đối với đa số, thách thức là làm thế nào để trở thành một đối thủ cạnh tranh dựa trên năng lực.

Điểm khởi đầu dành cho nhà quản trị cấp cao là thay đổi căn bản quan niệm, cho phép họ nhìn nhận việc kinh doanh dựa trên năng lực chiến lược. Sau đó họ có thể bắt đầu xác định và liên kết các quy trình kinh doanh cốt lõi với nhau để phục vụ nhu cầu khách hàng. Cuối cùng, họ có thể tái lập tổ chức – bao gồm vai trò và trách nhiệm của nhà quản trị – để khuyến khích một loại hành vi mới, cần thiết để thực thi cạnh tranh dựa trên năng lực.

Kinh nghiệm của một công ty thiết bị y tế mà chúng tôi gọi tên là Medequip sẽ minh họa cho quy trình thay đổi này. Medequip là một công ty lâu đời, gần đây nhận thấy mình đang vấp vả tìm lại thị phần đã bị mất vào tay một đối thủ mới. Đối thủ chào bán một phiên bản giá rẻ hơn, chất lượng

thấp hơn của sản phẩm phổ biến nhất của công ty. Medequip đã phát triển một sản phẩm tương tự, nhưng bộ máy quản trị cấp cao không hào hứng tung ra.

Lập luận của họ hoàn toàn hợp lý dựa trên tư duy cạnh tranh truyền thống. Theo các nhà quản trị, công ty đang đối mặt với một tình huống không có cơ may chiến thắng. Sản phẩm mới có giá thấp hơn nhưng lợi nhuận cũng thấp hơn. Nếu công ty hăng hái thúc đẩy sức mua sản phẩm này để chiếm lại thị phần, lợi nhuận nhìn chung sẽ bị tác động xấu.

Nhưng khi các nhà quản trị tại Medequip bắt đầu điều tra tình hình cạnh tranh một cách chi tiết hơn, họ không định nghĩa vấn đề theo hướng sản phẩm và thị trường ổn định. Càng ngày họ càng nhìn theo hướng quy trình kinh doanh của tổ chức.

Theo truyền thống, các bộ phận chức năng trong công ty đều vận hành một cách độc lập. Việc sản xuất tách rời khỏi bán hàng, và tách rời khỏi dịch vụ bán hàng. Ngoài ra, công ty quản lý dịch vụ khách hàng theo hướng chung của đa số công ty – một trung tâm lợi nhuận kinh điển có nguồn lực được phân chia theo hướng giảm chi phí và tăng lợi nhuận. Ví dụ, Medequip có nhân viên phục vụ toàn thời gian cho những khách hàng mua thiết bị với số lượng đủ lớn, đủ sức giải thích cho chi phí tăng thêm.

Tuy nhiên, nếu xem xét kỹ kinh nghiệm của công ty với những khách hàng ổn định này thì sẽ nhận ra được một thông tin mới: Với những khách hàng mà Medequip có ít nhất một người đại diện bán hàng phục vụ tận nơi, công ty có thể tái ký hợp đồng dịch vụ có tỉ lệ lợi nhuận cao hơn ba lần so với những khách hàng khác. Khi những khách hàng này cần thiết bị mới, họ chọn Medequip với tỉ lệ cao hơn hai lần so với những khách hàng khác và đồng thời thường chọn nhiều loại sản phẩm khác nhau của Medequip.

Lý do thật đơn giản. Các đại diện kinh doanh dịch vụ tận nơi của Medequip đã trở thành chuyên gia vận hành cho khách hàng. Họ biết loại sản phẩm nào phù hợp nhất cho khách hàng và giới thiệu thêm những sản phẩm mới. Vì thế họ đã kết hợp với nhân viên bán hàng của Medequip để trở thành một phần trong quy trình bán hàng. Đại diện dịch vụ làm việc tận nơi với khách hàng, họ có thể đáp ứng nhanh chóng hơn khi thiết bị có vấn đề. Và dĩ nhiên, khi thiết bị của đối thủ gặp sự cố, đại diện của Medequip ngay lập tức có mặt để chỉ ra những điểm yếu trong sản phẩm của đối thủ.

Kiến thức mới ghi nhận về những chức năng này của dịch vụ tận nơi đã khiến các nhà quản trị cấp cao phải tư duy lại cách thức cạnh tranh của công ty. Cụ thể, họ định nghĩa lại dịch vụ bán hàng trong bối cảnh một bộ phận chức năng riêng lẻ trở thành một phần của năng lực bán hàng và dịch vụ kết hợp. Họ cụ thể hóa cách tiếp cận này thành ba quyết định kinh doanh chủ yếu.

Thứ nhất, Medequip quyết định sử dụng đội ngũ nhân viên dịch vụ không phải để giữ chi phí thấp mà là để tối đa hóa lợi ích trọn đời của một khách hàng mục tiêu. Quyết định này được thể hiện ra bên ngoài bằng cách cung cấp ít nhất một nhân viên dịch vụ tận nơi cho những khách hàng được chọn – bất kể hiện thời khách hàng chỉ đóng góp một phần nhỏ trong doanh thu.

Quyết định đảm bảo dịch vụ tận nơi rất tốn kém, vì thế chọn lựa khách hàng mục tiêu là rất quan trọng; họ phải có tiềm năng mở rộng kinh doanh đáng kể. Công ty chia các khách hàng ra thành ba nhóm: nhóm họ chiếm ưu thế, nhóm chỉ có một đối thủ chiếm ưu thế, và nhóm có nhiều đối thủ cùng phục vụ. Medequip bảo toàn các khách hàng họ đã chiếm ưu thế bằng cách duy trì mức độ phục vụ cao và chào mời những điều khoản hấp dẫn khi họ ký lại hợp đồng dịch vụ. Công ty bỏ qua những khách hàng thuộc nhóm chỉ có một đối thủ chiếm ưu thế – trừ khi đối thủ kia đang gặp vấn đề nghiêm

trọng. Tất cả nguồn lực còn lại được tập trung vào những khách hàng hiện thời không có đối thủ nào chiếm ưu thế.

Thứ hai, Medequip kết hợp bộ phận bán hàng, cung cấp dịch vụ, và tiếp nhận đơn hàng thành các nhóm liên kết đa chức năng tập trung hoàn toàn vào nhu cầu của các khách hàng mục tiêu. Công ty huấn luyện nhân viên dịch vụ các kỹ năng bán hàng để họ có thể nhận trách nhiệm hoàn toàn trong việc tìm nguồn cầu mới. Cách này giải phóng đội ngũ bán hàng, để họ tập trung vào một nhiệm vụ chiến lược hơn là thấu hiểu nhu cầu dài hạn của khách hàng. Cuối cùng, để nhấn mạnh cam kết của Medequip về khái niệm dịch vụ toàn vẹn, công ty dạy cho nhân viên dịch vụ cách sửa chữa thiết bị của đối thủ.

Sau khi cơ cấu tổ chức mới được thiết lập, Medequip cuối cùng mới giới thiệu sản phẩm mới giá thấp. Kết quả: Công ty không chỉ ngăn chặn sự sụt giảm thị phần mà còn tăng lên gần 50%. Sự bổ sung của sản phẩm mới giá thấp đã làm giảm tỉ suất lợi nhuận, nhưng tổng số sản phẩm bán ra vẫn bao gồm những sản phẩm có giá cao. Và tổng lợi nhuận vẫn được duy trì ở mức cao hơn trước rất nhiều.

Câu chuyện này đưa ra bốn bước giúp bất cứ công ty nào tự chuyển đổi thành một đối thủ cạnh tranh dựa trên năng lực: Thay đổi bộ khung chiến lược để đạt những mục tiêu khó khăn. Tại Medequip, nhà quản trị biến đổi một tình huống không có cơ may chiến thắng – mất thị phần hay mất lợi nhuận – thành một cơ hội dẫn đến chiến thắng trong cạnh tranh của công ty. Họ làm được điều này bằng cách loại bỏ định hướng trung tâm chức năng, chi phí, lợi nhuận theo kiểu truyền thống và quản lý các năng lực liên kết thỏa mãn nhu cầu khách hàng. Sự thể hiện rõ ràng của chiến lược cạnh tranh dựa trên năng lực là quyết định cung cấp nhân viên dịch vụ tại chỗ cho khách hàng mục tiêu và hình thành các nhóm làm việc đa chức năng bán hàng và dịch vụ.

Thiết lập tổ chức xoay quanh năng lực đã chọn và đảm bảo nhân viên có kỹ năng và nguồn lực cần thiết để có thể đạt năng lực này. Sau khi đặt ra mục tiêu cạnh tranh đầy tham vọng, các nhà quản trị tại Medequip tiếp tục tái thiết công ty theo yêu cầu của mục tiêu. Thay vì duy trì cơ cấu chức năng như hiện tại và tìm cách thúc đẩy sự hợp tác bằng một dạng thức ma trận nào đó, họ hình thành hẳn một tổ chức mới hoàn toàn – Bán hàng và Dịch vụ Khách hàng – và phân chia nó thành từng bộ phận có trách nhiệm tổng quát cho từng khách hàng cụ thể. Công ty cũng huấn luyện cho nhân viên hiểu rõ về vị trí vai trò mới của mình trong việc đạt được mục tiêu kinh doanh. Cuối cùng, Medequip thiết lập hệ thống hỗ trợ nhân viên trong vai trò mới. Ví dụ, một hệ thống thông tin sử dụng CD-ROM để tạo điều kiện cho nhân viên trực tiếp bán hàng tiếp cận nhanh chóng thông tin về dòng sản phẩm của Medequip và các đối thủ.

Thông báo tiến độ, đo lường và khen thưởng tương ứng. Medequip cũng đảm bảo rằng hệ thống đo lường và khen thưởng phản ánh chiến lược cạnh tranh mới. Giống như mọi công ty khác, công ty chưa bao giờ biết được mức lợi nhuận từ cá nhân những khách hàng. Theo truyền thống, nhân viên dịch vụ tại chỗ được đo lường dựa trên mức lợi nhuận dịch vụ chung. Với sự thay đổi sang cách tiếp cận mới, công ty phải phát triển một hệ thống đo lường mới – ví dụ, “thị phần theo khách hàng theo sản phẩm” của Medequip, là lượng tiền công ty đầu tư vào phục vụ cho một khách hàng cụ thể, và lợi nhuận mang lại từ khách hàng này trong hiện tại và ước tính trong vòng đời của nó. Lương thưởng của các thành viên trong nhóm được tính dựa trên những thước đo mới này.

Đừng bao giờ chuyển giao quyền lãnh đạo trong công cuộc chuyển biến. Để trở thành một đối thủ cạnh tranh dựa trên năng lực đòi hỏi sự thay đổi rất lớn. Vì lý do đó, đây là một quy trình không dễ dàng để chuyển giao. Năng lực mang tính đa chức năng, quy trình thay đổi không thể giao vào tay

những nhà quản trị cấp trung. Nó đòi hỏi sự dẫn dắt trực tiếp của CEO và sự tham gia tích cực của những nhà quản trị cấp cao. Tại Medequip, người đứng đầu bộ phận bán hàng, dịch vụ, và đặt hàng dẫn dắt các nhóm dưới quyền đưa ra các đề nghị, nhưng chính CEO là người theo sát quy trình thay đổi, đánh giá các đề nghị, và ra quyết định cuối cùng. Vai trò lãnh đạo của người này đảm bảo sự đóng góp nhiệt tình của ban quản trị cấp cao đối với những đề nghị thay đổi.

Quy trình thay đổi từ trên xuống này mang lại một kết quả nghịch lý là thúc đẩy việc ra quyết định kinh doanh xuống đến tận những người trực tiếp tham gia vào quy trình chủ chốt – ví dụ, nhân viên bán hàng và dịch vụ của Medequip. Điều này dẫn đến mức độ linh hoạt trong vận hành cao và một cách phản ứng không điều kiện đối với những thay đổi bên ngoài.

Logic tăng trưởng mới: Kẽ hủy diệt bằng năng lực

Sau khi nhà quản trị đã tái cấu trúc công ty về mặt năng lực cốt lõi, họ có thể sử dụng những năng lực này để xác định hướng tăng trưởng cho tổ chức. Đặt ở trung tâm của cuộc cạnh tranh dựa trên năng lực là một logic tăng trưởng mới.

Trong thập niên 1960, đa số nhà quản trị cho rằng khi tốc độ tăng trưởng của một mô hình kinh doanh căn bản bị chậm lại, công ty phải chuyển sang đa dạng hóa kinh doanh. Đây là thời đại của các tập đoàn (conglomerate) đa ngành. Trong thập niên 1970 và 1980, rõ ràng là tăng trưởng bằng cách đa dạng hóa kinh doanh là một việc khó khăn. Và thế là, chiếc quả lắc trong tư duy quản trị lại chuyển hướng một lần nữa. Công ty bị buộc phải “duy trì cốt lõi” – nghĩa là, tập trung vào việc kinh doanh cốt lõi, xác định nguồn lợi nhuận, và loại bỏ tất cả các thứ xung quanh. Khái niệm về tập đoàn càng ngày càng thu hẹp.

Cạnh tranh dựa trên năng lực mang đến một phương thức mới cho công ty đạt lợi ích từ tập trung lẫn đa dạng hóa. Nói một cách khác, một công ty tập trung vào năng lực chiến lược có thể cạnh tranh trong đa dạng vùng miền, sản phẩm, ngành kinh doanh, và làm nhất quán hơn so với một conglomerate truyền thống. Một công ty như vậy được gọi là “kẻ hủy diệt bằng năng lực” – có thể xuất hiện bất ngờ và di chuyển nhanh chóng từ một kẻ quan sát sang một tay chơi lớn và có thể trở thành người dẫn đầu trong ngành.

Công ty cạnh tranh dựa trên năng lực tăng trưởng bằng cách chuyển tiếp quy trình kinh doanh cốt lõi của mình – đầu tiên là đến các khu vực địa lý mới, và sau đó là đến các doanh nghiệp mới. CEO David Glass của Wal-Mart nhắc đến phương pháp tăng trưởng này khi ông tóm gọn Wal-Mart là “luôn luôn đẩy từ trong ra ngoài; chúng tôi không bao giờ nhảy cóc rồi quay lại điều chỉnh.” Lợi thế chiến lược dựa trên năng lực có thể được dễ dàng chuyển tiếp đến khu vực địa lý mới so với lợi thế cạnh tranh truyền thống. Ví dụ, Honda đã trở thành nhà sản xuất tại Châu Âu và Mỹ mà không gặp nhiều vấn đề. Chất lượng của ô tô Honda sản xuất tại Mỹ tốt đến mức họ đang xuất khẩu ngược lại vào Nhật.

Xét trên nhiều khía cạnh, việc mở rộng của Wal-Mart từ một tỉnh lẻ ở miền Nam sang những thành phố lớn, đô thị ở phía Bắc phải vượt qua một khoảng cách văn hóa lớn không kém so với việc Honda mở rộng ra khỏi nước Nhật. Thế nhưng, Wal-Mart đã làm được mà không gặp rắc rối nào lớn. Mặc dù các cửa hàng lớn hơn rất nhiều và các mặt hàng trong đó cũng khác, năng lực là không thay đổi. Wal-Mart chỉ đơn giản nhân bản hệ thống của mình ngay khi huấn luyện đủ người. Công ty ước tính rằng họ có thể huấn luyện số nhân viên đủ để tăng trưởng 25% mỗi năm.

Nhưng phần thưởng lớn của việc tăng trưởng do năng lực không phải đến từ việc mở rộng địa bàn hoạt động mà chính là thông qua việc tiếp cận

nhanh chóng những cơ hội kinh doanh mới. Các công ty cạnh tranh dựa trên năng lực làm được điều này bằng ít nhất hai cách. Thứ nhất là nhân bản quy trình kinh doanh chủ đạo của họ. Một lần nữa, Honda là một ví dụ điển hình.

Đa số mọi người cho rằng thành công của Honda là nhờ vào thiết kế sản phẩm sáng tạo hay cách thức sản xuất ra chúng. Những yếu tố này rõ ràng quan trọng. Nhưng tăng trưởng công ty được đẩy nhanh bằng những năng lực tiềm ẩn khó nhìn thấy hơn.

Ví dụ, phần lớn thành công ban đầu của Honda trong ngành sản xuất xe gắn máy là khả năng quản lý đội ngũ đại lý, thoát ra khỏi mối quan hệ truyền thống giữa nhà sản xuất và nhà phân phối xe gắn máy. Thông thường, đại lý tại các địa phương là những người yêu thích xe gắn máy, quan tâm nhiều đến cách hỗ trợ cho thú vui của mình hơn là xây dựng một công ty kinh doanh mạnh mẽ. Họ không hoàn toàn hứng thú với việc tiếp thị, quản trị hàng tồn, hay các hệ thống kinh doanh khác.

Honda, ngược lại, quản lý hệ thống đại lý để đảm bảo họ trở thành những doanh nhân thành đạt. Công ty cung cấp quy trình vận hành và chính sách dành cho hàng hóa, bán hàng, sắp xếp phòng trưng bày, quản trị dịch vụ. Họ huấn luyện cho tất cả đại lý và nhân viên đại lý cách vận hành hệ thống quản lý mới này và hỗ trợ họ một hệ thống công nghệ thông tin để quản lý đại lý. Các đối thủ có đại lý bán thời gian không thể nào bì kịp với những đại lý Honda được đào tạo bài bản và có tài chính mạnh.

Bước thâm nhập của Honda vào những ngành kinh doanh mới, bao gồm máy cắt cỏ, động cơ gắn ngoài, và ô tô, đều lệ thuộc rất nhiều vào việc mở rộng năng lực quản lý đại lý sang một ngành mới. Ngay cả trong những phân khúc như xe sang trọng, khi các đại lý địa phương thường có chất lượng phục vụ tốt hơn so với ngành kinh doanh xe gắn máy, kỹ năng của

Honda trong việc quản lý đại lý cũng đã làm biến đổi tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ. Các đại lý của Honda liên tục nhận được đánh giá cao nhất về mức độ hài lòng của khách hàng trong số những công ty phân phối ô tô tại Mỹ. Một lý do là nhờ Honda cho phép đại lý được quyền linh hoạt quyết định tại chỗ về vấn đề bảo hiểm.

Nhưng hình thức tăng trưởng cao cấp nhất đối với một công ty cạnh tranh dựa trên năng lực không phải là nhân đôi hay mở rộng quy trình kinh doanh, mà là thiết lập những quy trình linh hoạt và mạnh mẽ để có thể áp dụng cho nhiều ngành kinh doanh khác nhau. Đây chính là trường hợp của Wal-Mart. Công ty áp dụng cùng một hệ thống quản trị bổ sung hàng tồn đã đóng góp vào thành công cho các cửa hàng bán lẻ giá rẻ của mình để tham gia vào ngành kinh doanh bán lẻ kiểu truyền thống.

Hãy xem ví dụ về dạng cửa hàng kiêm nhà kho chuyên bán sản phẩm với số lượng lớn và giá rẻ. Năm 1983, Wal-Mart hình thành Sam's Club để cạnh tranh với nhà sáng lập ngành này là Price Club và PACE Membership Warehouse của Kmart. Trong vòng bốn năm, doanh thu của Sam's Club đã vượt qua cả Price và PACE, đưa họ trở thành cửa hàng bán sỉ lớn nhất trên cả nước. Doanh thu năm 1990 của Sam là 5,3 tỉ đô la, so với 4,9 tỉ của Price và 1,6 tỉ của PACE. Ngoài ra, Wal-Mart đã áp dụng chiến lược thâm nhập này vào nhiều phân khúc bán lẻ khác, bao gồm dược phẩm, siêu thị kiểu Châu Âu, và những cửa hàng tiện dụng cỡ lớn, không màu mè được gọi là đại siêu thị.

Trong khi Wal-Mart tăng trưởng nhanh chóng bằng cách tham gia vào nhiều ngành kinh doanh mới, Kmart cố gắng tăng trưởng thông qua mua lại, nhưng không phải lúc nào cũng thành công. Trong vòng một thập niên, Kmart đã mua và bán một số lượng lớn các công ty trong những ngành kinh doanh không liên quan nhau như nhà hàng và bảo hiểm – một dấu hiệu cho thấy công ty đang gặp khó khăn trong việc gia tăng giá trị.

Điều này không có nghĩa là tăng trưởng thông qua mua lại luôn dẫn đến thất bại. Trên thực tế, công ty nào biết cách tập trung vào năng lực của mình thường có nhiều cơ hội tìm đến những vụ sáp nhập hợp lý và hòa nhập thành công. Ví dụ, Wal-Mart gần đây đã bắt đầu hỗ trợ tăng trưởng “từ trong ra ngoài” bằng cách mua lại công ty khác – ví dụ, những cửa hàng bán sỉ quy mô nhỏ, và một nhà phân phối bán lẻ hàng tiêu dùng – với cơ hội hòa nhập vận hành vào hệ thống của Wal-Mart.

Thật thú vị khi tiên đoán về mục tiêu tấn công tiếp theo của Wal-Mart. Năng lực bổ sung hàng tồn của công ty là lợi thế cạnh tranh lớn trong nhiều ngành kinh doanh bán lẻ khác nhau. Trong thập niên trước, Wal-Mart xuất hiện từ vô hình để thách thức Kmart. Trong thập niên tiếp theo, những công ty như Toys “R” Us (Wal-Mart đã nắm giữ 10% trong tổng doanh thu thị trường là 13 tỉ đô la) và Circuit City (hàng điện tử gia dụng) có thể sẽ rơi vào tầm ngắm của kẻ hủy diệt bằng năng lực.

Tương lai của sự cạnh tranh dựa trên năng lực

Vào thời điểm hiện tại, công ty cạnh tranh dựa trên năng lực có lợi thế so với đối thủ vẫn còn bị vướng trong quan điểm cổ điển về môi trường cạnh tranh. Nhưng tình hình này sẽ không kéo dài mãi. Khi ngày càng có nhiều công ty chuyển sang cạnh tranh dựa trên năng lực, vấn đề cạnh tranh dựa trên năng lực nói chung sẽ không còn quan trọng, mà sẽ tùy thuộc vào loại hình năng lực được xây dựng. Do bản chất dài hạn của đầu tư vào năng lực, các quyết định chiến lược do nhà quản trị đưa ra sẽ quyết định tương lai của công ty.

Nếu Wal-Mart và Kmart là những ví dụ điển hình về tình trạng hiện tại của vấn đề cạnh tranh dựa trên năng lực, câu chuyện về hai ngân hàng vùng đang tăng trưởng mạnh mẽ là dấu hiệu của tương lai. Wachovia Corporation, với hai trụ sở chính tại Winston-Salem, North Carolina và

Atlanta, Georgia, đạt tỉ lệ lợi nhuận vượt bậc và tăng trưởng thị phần thông qua thị trường cốt lõi tại cả hai tiểu bang. Banc One, trụ sở tại Columbus, Ohio, đã tận hưởng hệ số thu nhập trên tài sản cao nhất trong ngành ngân hàng Mỹ. Cả hai ngân hàng đều cạnh tranh dựa trên năng lực, nhưng họ thực thi theo những cách rất khác nhau.

Wachovia cạnh tranh dựa trên khả năng hiểu và phục vụ cho khách hàng cá nhân; kỹ năng này thể hiện qua tỉ lệ “bán sản phẩm chéo” cao nhất – con số sản phẩm trung bình của mỗi khách hàng – so với bất cứ ngân hàng nào khác trên cả nước. Nhân tố cốt lõi của năng lực này là gần 600 “nhân viên tư vấn tài chính cá nhân”, những nhân viên giao dịch trực tiếp với khách hàng và cung cấp cho các khách hàng bình thường của Wachovia một dịch vụ cá nhân trước kia chỉ dành cho các khách hàng lớn. Hệ thống hỗ trợ đặc biệt của ngân hàng cho phép mỗi nhân viên phục vụ đến 1.200 khách. Trong số các hệ thống này có: thư mục thông tin tổng hợp về khách hàng, quy trình làm việc đơn giản hóa cho phép ngân hàng đáp ứng mọi yêu cầu của khách hàng trong ngày, và một chương trình huấn luyện nhân viên kéo dài 5 năm.

Trong khi Wachovia tập trung đáp ứng nhu cầu khách hàng cá nhân, năng lực đặc biệt của Banc One là thấu hiểu và đáp ứng nhu cầu cho cả một cộng đồng. Để thực thi dịch vụ ngân hàng cộng đồng một cách hiệu quả, ngân hàng phải bén rễ sâu sắc trong cộng đồng địa phương. Theo truyền thống, các ngân hàng địa phương thường không có đủ chuyên môn kinh nghiệm, sản phẩm hiện đại, và cơ cấu chi phí cạnh tranh so với các ngân hàng toàn quốc như Citicorp. Banc One cạnh tranh bằng cách cung cấp cho khách hàng ưu điểm của cả hai phía. Nói như câu khẩu hiệu của công ty, Banc One “qua mặt ngân hàng toàn quốc về tính địa phương và qua mặt ngân hàng địa phương về tính toàn quốc.”

Tìm ra được sự cân bằng này tùy thuộc vào hai yếu tố. Thứ nhất là sự độc lập của địa phương. Vai trò tổ chức trung tâm của hệ thống kinh doanh Banc One không nằm trong tay các nhân viên trực tiếp mà thuộc quyền của chủ tịch 51 ngân hàng liên kết trong mạng lưới Banc One. Chủ tịch ngân hàng liên kết có quyền hạn đặc biệt trong khu vực của mình. Họ chọn lựa sản phẩm, định giá, chiến lược tiếp thị, quyết định về tín dụng, và đề ra chính sách quản trị nội bộ. Họ thậm chí còn có quyền bác bỏ các hoạt động của bộ phận tiếp thị trực tiếp của Banc One tại trụ sở chính. Nhưng mặc dù hệ thống liên kết của Banc One mang tính phân quyền cao, thành công của nó cũng lệ thuộc vào một quy trình chi tiết, tập quyền về học tập liên tục trong tổ chức. Các chủ tịch liên kết có quyền điều chỉnh sản phẩm và dịch vụ cho phù hợp với điều kiện địa phương, nhưng họ cũng được kỳ vọng phải áp dụng những cách làm tốt nhất trong hệ thống Banc One và điều chỉnh cho phù hợp với tình hình vận hành của riêng họ.

Banc One thu thập một lượng lớn thông tin chi tiết và cập nhật về kết quả nội bộ và bên ngoài của các ngân hàng liên kết. Ví dụ, ngân hàng thường xuyên công bố “bảng xếp hạng” dựa trên nhiều thước đo kết quả vận hành khác nhau, với những người thấp điểm nhất được đưa ngay lên đầu bảng. Cách làm này khuyến khích sự hợp tác để cải thiện kết quả cho những ngân hàng liên kết yếu kém thay vì chỉ cạnh tranh để trở thành người giỏi nhất. Ngân hàng cũng liên tục thảo luận điều chỉnh và đơn giản hóa quy trình làm việc. Họ có một tập hồ sơ 100 dự án thành công nhất “Tuyển tập 100” để chuyển tay nhau giữa các ngân hàng liên kết.

Wachovia và Banc One đều cạnh tranh dựa trên năng lực. Cả hai ngân hàng đều tập trung vào những quy trình kinh doanh cốt lõi và trao quyền ra quyết định cho những người trực tiếp chịu trách nhiệm. Cả hai đều quản lý các quy trình thông qua một hệ thống hỗ trợ xuyên suốt cơ cấu chức năng truyền thống, và ban quản trị cấp cao tập trung quản lý hệ thống này nhiều

hơn là kiểm soát việc ra quyết định. Cả hai đều phân quyền nhưng tập trung, quyết liệt nhưng linh hoạt.

Nhưng điểm chung chỉ có thể. Wachovia đáp ứng cho hàng loạt khách hàng cá nhân với dịch vụ tư vấn tài chính cá nhân. Banc One đáp ứng cho hàng loạt thị trường khách hàng địa phương với sự linh hoạt và kinh nghiệm của một ngân hàng cộng đồng truyền thống. Kết quả là, họ theo đuổi hai quy trình kinh doanh rất khác nhau: Wachovia tập trung vào truyền tải thông tin riêng của từng khách hàng qua từng điểm tiếp xúc; Banc One tập trung chuyển tải cách làm tốt nhất trong các ngân hàng liên kết. Họ cũng trao quyền cho các cấp trong tổ chức: nhân viên dịch vụ tại Wachovia, chủ tịch ngân hàng liên kết tại Banc One.

Quan trọng hơn, họ tăng trưởng theo những cách khác nhau. Bởi vì năng lực của Wachovia là dựa trên sự huấn luyện các nhân viên dịch vụ khách hàng cá nhân, ngân hàng này hiếm khi mua lại, và công việc sáp nhập cũng được thực hiện rất chậm. Ngược lại, năng lực của Banc One rất dễ được chuyển tải cho những sáp nhập mới. Tất cả những gì họ cần làm là cài đặt hệ thống MIS của tổ chức và huấn luyện chi tiết cho các nhà quản trị cấp cao của ngân hàng mới được mua lại; quy trình này có thể hoàn tất trong vòng vài tháng, so với khoảng thời gian dài mà Wachovia cần để huấn luyện một nhóm nhân viên trực tiếp mới. Banc One vì thế xem việc mua lại là một hướng kinh doanh riêng biệt.

Nếu Banc One và Wachovia phải cạnh tranh trực tiếp với nhau, chưa chắc bên nào sẽ thắng. Mỗi ngân hàng đều có những điểm mạnh mà đối thủ không thể theo kịp. Năng lực phục vụ khách hàng cá nhân của Wachovia thông qua việc bán chéo nhiều sản phẩm khác nhau về lâu dài có thể giúp công ty thu lợi nhiều hơn tính trên mỗi khách hàng so với Banc One. Tuy nhiên, mặt khác Wachovia không thể áp dụng sản phẩm, giá, chiến lược tiếp thị vào điều kiện thị trường địa phương như cách làm của Banc One. Và tỉ

lệ tăng trưởng của Wachovia bị giới hạn bởi thời gian cần thiết để đào tạo lực lượng nhân viên dịch vụ.

Ngoài ra, sự khác biệt này có gốc rễ rất sâu. Nó định hình mỗi công ty theo những cách khác nhau, không dễ dàng thay đổi. Năng lực thường mang tính độc nhất. Chọn lựa đúng năng lực chính là tinh hoa của chiến lược.

CHIẾN LƯỢC VÀ NỀN KINH TẾ THÔNG TIN MỚI

PHILIP B. EVANS VÀ THOMAS S. WURSTER, 1977

Một sự biến đổi căn bản trong nền kinh tế thông tin đang thành hình – sự biến đổi này không liên quan nhiều đến một công nghệ cụ thể, nhưng nghiêng nhiều hơn về một hành vi mới đã đạt độ phổ biến nhất định. Hàng triệu người tại nhà và tại cơ quan đang giao tiếp điện tử với nhau thông qua những tiêu chuẩn mở, phổ biến. Sự bùng nổ trong giao tiếp này là làn sóng mới nhất – và đối với các nhà chiến lược kinh doanh, làn sóng quan trọng nhất – trong cuộc cách mạng thông tin.

Trong thập niên qua, các nhà quản trị đã tập trung vào việc điều chỉnh quy trình vận hành đáp ứng công nghệ thông tin mới. Những thay đổi trong vận hành này mặc dù cũng mang tính bước ngoặt, trên thực tế một sự biến đổi sâu sắc hơn trong môi trường kinh doanh đang chờ đón họ. Nhà điều hành – và không chỉ của các công ty công nghệ cao hay công nghệ thông tin – sẽ bị buộc phải suy tính lại những điều căn bản về mặt chiến lược trong

kinh doanh. Trong thập niên sắp tới, nền kinh tế thông tin mới sẽ dẫn đến thay đổi trong cấu trúc của ngành công nghệ và trong cách cạnh tranh của các công ty.

Những dấu hiệu ban đầu của sự thay đổi này cũng không khó tìm. Hãy thử nhìn vào tình trạng sống dở chết dở của Bách khoa toàn thư Britannica, một trong những thương hiệu mạnh nhất và nổi tiếng nhất trên thế giới. Từ năm 1990, doanh số của những bộ Bách khoa toàn thư Britannica đã sụt giảm hơn 50%. Sự xuất hiện không báo trước của đĩa CD-ROMs đã càn quét ngành kinh doanh bách khoa thư theo kiểu truyền thống.

Điều gì đã diễn ra? Britannica có giá trong khoảng từ 1.500 – 2.200 đô la. Một bách khoa tự điển trên CD-ROM, ví dụ như Microsoft Encarta, được bán với giá khoảng 50 đô la. Và nhiều người khác được nhận Encarta miễn phí khi nó được tặng kèm khi mua máy vi tính hay đầu đọc đĩa CD-ROM. Chi phí sản xuất cho mỗi bộ bách khoa toàn thư giấy – chi phí in ấn, đóng sách, và phân phối – vào khoảng 200 – 300 đô la. Chi phí sản xuất một CD-ROM là 1,5 đô la. Đây là một ví dụ tuyệt vời, mặc dù nhỏ, về tác động của công nghệ thông tin và sự cạnh tranh mới đối với những gói giá trị truyền thống của những doanh nghiệp lâu đời.

Thử tưởng tượng những người tại Britannica nghĩ gì về tình thế này. Các biên tập viên có thể đã xem CD-ROM không hơn gì một phiên bản điện tử của một sản phẩm chất lượng kém hơn. Nội dung của Encarta được cấp phép từ Bách khoa toàn thư Funk & Wagnalls, trước kia chỉ được bán trong siêu thị. Microsoft chỉ làm giàu thêm cho nội dung này bằng những hình minh họa và đoạn phim ngắn thuộc sở hữu chung. Theo cách nhìn của các biên tập viên tại Britannica, Encarta thậm chí còn không phải là một bách khoa toàn thư. Nó chỉ là một loại đồ chơi.

Dựa trên sự thụ động không phản ứng của họ, các nhà điều hành Britannica đã không nhìn ra được nhu cầu thực sự của khách hàng. Các bậc phụ huynh mua Britannica không phải vì nội dung hàn lâm của nó mà đơn thuần họ chỉ muốn làm điều gì đó tốt đẹp cho con cái của mình. Ngày nay, khi cha mẹ muốn làm điều tốt cho con, họ mua một cái máy vi tính.

Chính chiếc máy vi tính mới là đối thủ thực sự của Britannica. Và đi kèm theo chiếc máy vi tính là hàng chục đĩa CD-ROM, và một trong số đó tình cờ – theo cách nhìn của khách hàng – là một sản phẩm thay thế cho Britannica. Khi mối nguy đã rõ, Britannica cũng phát triển một phiên bản trên CD-ROM – nhưng để tránh cắt giảm lực lượng bán hàng, công ty bán kèm theo với phiên bản in và định giá 1.000 đô la nếu mua riêng. Doanh thu vẫn tiếp tục giảm. Những người bán hàng giỏi nhất đã ra đi. Và người chủ của Britannica, một quỹ ủy thác thuộc quyền kiểm soát của ĐH Chicago, đã phải sang tên. Dưới quyền quản lý mới, công ty hiện đang cố gắng tái thiết kinh doanh xoay quanh khái niệm Internet.

Sự sụp đổ của Britannica không chỉ là một câu chuyện ngụ ngôn về mối nguy hiểm của tính tự mãn. Nó minh họa cho khả năng thay đổi nhanh chóng và khủng khiếp của nền kinh tế thông tin đối với quy luật cạnh tranh, cho phép các công ty mới và sản phẩm thay thế làm biến mất những lợi thế cạnh tranh truyền thống như lực lượng bán hàng, thương hiệu mạnh, hay thậm chí nội dung hay nhất thế giới.

Khi các nhà quản trị nghe được câu chuyện này, nhiều người trả lời, “Hay đấy, nhưng chẳng liên quan gì đến công việc kinh doanh của tôi. Britannica là một công ty về thông tin. Ồn Chúa, tôi không kinh doanh món này.” Tuy nhiên, họ sẽ cảm thấy bất an khi biết rằng một phần lớn trong cơ cấu giá của Britannica không phải là nội dung – phần này chỉ chiếm 5% chi phí – mà chính là đội ngũ bán hàng. Sự tổn thương của Britannica phần lớn là do sự lệ thuộc vào nền kinh tế của một loại thông tin khác: nền kinh tế

bán hàng cá nhân. Có rất nhiều doanh nghiệp phù hợp với miêu tả này, trong số đó có các ngành như ô tô, bảo hiểm, bất động sản, và du lịch.

Mỗi doanh nghiệp là một công ty thông tin

Trong nhiều ngành công nghiệp không được chính thức công nhận là kinh doanh thông tin, trên thực tế thông tin vẫn chiếm một tỉ lệ lớn trong cấu trúc chi phí. Khoảng một phần ba chi phí y tế tại Mỹ – khoảng 300 tỉ đô la – là chi phí thu thập, lưu giữ, và xử lý thông tin liên quan đến hồ sơ bệnh án, ghi chú của bác sĩ điều trị, kết quả xét nghiệm, và tiền chi trả bảo hiểm.

Về căn bản, thông tin là chất keo kết dính cấu trúc của mọi doanh nghiệp. Chuỗi giá trị của một công ty bao gồm tất cả những hoạt động nó thực hiện để thiết kế, sản xuất, tiếp thị, phân phối, và hỗ trợ sản phẩm. Chuỗi giá trị của các công ty mua và bán lẫn nhau kết hợp lại thành chuỗi giá trị của ngành công nghiệp, quy định sự tồn tại của đối thủ, nhà cung cấp, kênh phân phối, và khách hàng.

Khi nhắc đến khái niệm chuỗi giá trị, chúng ta thường nghĩ đến một dòng chảy thẳng của các hoạt động vật lý. Nhưng chuỗi giá trị cũng bao gồm cả thông tin chảy bên trong công ty và giữa công ty với nhà cung cấp, nhà phân phối, với khách hàng hiện tại và khách hàng tiềm năng. Mỗi quan hệ với nhà cung cấp, nhận dạng thương hiệu, phối hợp quy trình, sự trung thành của khách hàng, sự trung thành của nhân viên, chi phí chuyển đổi đều lệ thuộc vào các nhóm thông tin khác nhau.

Ví dụ như, khi nhà quản trị nhắc đến giá trị của mối quan hệ khách hàng, điều họ thật sự muốn nói đến là thông tin độc quyền về khách hàng và thông tin của khách hàng về công ty và sản phẩm của họ. Thương hiệu, nói cho cùng, cũng chỉ là thông tin – thông tin thực tế hay tưởng tượng, lý trí hay tình cảm – mà người tiêu dùng mang trong đầu họ về một sản phẩm. Và

công cụ để xây dựng thương hiệu – quảng cáo, khuyến mại, hay thậm chí là không gian trưng bày – bản thân nó cũng là thông tin hay kênh truyền tải thông tin.

Tương tự, thông tin cũng định hình mối quan hệ với nhà cung cấp. Có mối quan hệ nghĩa là hai công ty đã thiết lập những kênh thông tin nhất định thông qua việc quen biết nhau, thấu hiểu nhau, chia sẻ tiêu chuẩn, hệ thống trao đổi dữ liệu điện tử EDI, hay sự tương thích của các hệ thống sản xuất.

Trong bất cứ mối quan hệ mua – bán nào, thông tin cũng đóng vai trò quyết định đối với quyền mặc cả tương đối giữa các bên. Ví dụ, các đại lý xe ô tô biết được mức giá tốt nhất cho một mẫu mã nhất định trong khu vực. Khách hàng – trừ khi họ dành thời gian tìm hiểu nhiều hơn – thường không biết. Tỷ suất lợi nhuận của đại lý tùy thuộc phần lớn vào sự chênh lệch thông tin này.

Thông tin không chỉ định hình và tạo giới hạn cho mối quan hệ giữa các bên tham gia trong chuỗi giá trị, trong nhiều doanh nghiệp thông tin còn là nền tảng của lợi thế cạnh tranh – ngay cả chi phí cho thông tin là không đáng kể và sản phẩm hay dịch vụ mang tính vật chất. Trích dẫn một số ví dụ nổi tiếng, American Airlines từ lâu đã vận dụng quyền kiểm soát hệ thống đặt chỗ SABRE để tối ưu hóa năng lực tốt hơn so với đối thủ. Các cửa hàng của Wal-Mart khai thác kết nối EDI với nhà cung cấp để gia tăng đáng kể tỷ lệ xoay vòng hàng tồn. Và Nike đã khôn khéo vận dụng quảng cáo, mời người nổi tiếng, và sự phân khúc thị trường vi mô để đưa mặt hàng giày thể thao trở thành hàng thời trang giá cao. Cả ba công ty này đều cạnh tranh dựa trên thông tin cũng như sản phẩm thực chất.

Vì thế, bằng nhiều cách khác nhau, thông tin và cơ chế thông tin giúp ổn định cơ cấu ngành và doanh nghiệp, và là nền tảng cho lợi thế cạnh tranh.

Nhưng yếu tố thông tin đã gắn kết quá sâu vào trong chuỗi giá trị vật chất, đến mức trong nhiều trường hợp, người ta giờ đây chỉ mới bắt đầu nhận thấy sự tồn tại riêng của nó.

Khi thông tin được truyền tải bởi vật chất – từ người bán hàng, hay thư gửi trực tiếp – nó chỉ tiếp cận được những nơi nào vật chủ tiếp cận, không thể đi xa hơn. Nó bị giới hạn phải tuân theo dòng chảy thẳng của chuỗi giá trị vật chất. Nhưng khi mọi người kết nối điện tử, thông tin có thể tự lan truyền. Mỗi liên kết truyền thông giữa chuỗi thông tin liên quan đến sản phẩm và dòng chảy sản phẩm, giữa nền kinh tế thông tin và nền kinh tế vật chất, có thể bị cắt bỏ. Tính cách mạng lớn nhất của sự bùng nổ kết nối là cơ hội tách rời thông tin khỏi vật chủ vốn cần thiết để mang nó đi.

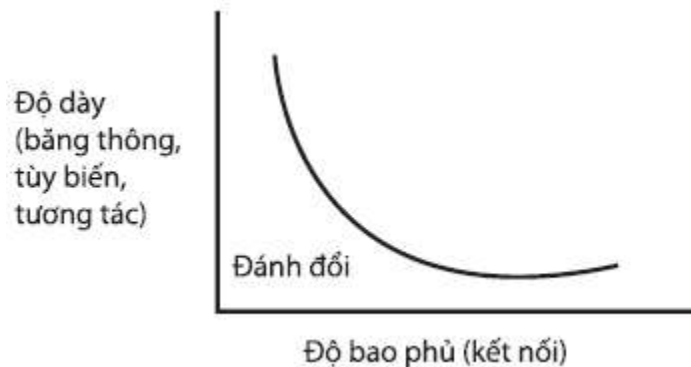
Đánh đổi giữa độ dày và độ bao phủ

Hãy lùi lại một chút để cân nhắc tại sao đây là một cuộc cách mạng. Khi thông tin được kết dính vào hình thức phân tán vật chất, tính kinh tế của nó được quy định bằng một định luật căn bản: sự đánh đổi độ dày và độ bao phủ. Độ bao phủ đơn giản là con số người, tại nhà hay tại cơ quan, đang trao đổi thông tin. Độ dày được định nghĩa bằng ba tính chất nội tại của thông tin. Thứ nhất là băng thông, hay là lượng thông tin có thể chuyển từ người gửi đến người nhận trong một khoảng thời gian nhất định. Chỉ số giá cổ phiếu có băng thông hẹp, một bộ phim có băng thông rộng. Thứ hai là mức độ tùy biến của thông tin. Quảng cáo trên TV khó có tùy biến, nhưng bao phủ đến nhiều người hơn, so với một bài giới thiệu bán hàng của nhân viên bán hàng. Thứ ba là tính tương tác. Đối thoại chỉ phù hợp với một nhóm nhỏ, để phát tán đến hàng triệu người thì thông điệp đưa ra chỉ có thể là một chiều.

Nhìn chung, để lan truyền thông tin có độ dày đòi hỏi phải thỏa mãn tính lân cận và các kênh phát tán riêng, vốn đòi hỏi chi phí hay chịu giới hạn vật

chất, dẫn đến hạn chế quy mô người nhận thông tin. Ngược lại, lan truyền thông tin đến số người nhận lớn đòi hỏi phải thỏa hiệp trong băng thông, tùy biến, và tương tác. (Xem biểu đồ). Sự đánh đổi phổ quát này đã tác động đến cách các công ty giao tiếp, hợp tác, thực hiện giao dịch nội bộ và với khách hàng, nhà cung cấp, nhà phân phối.

Kinh tế thông tin truyền thống.



Ví dụ, kế hoạch tiếp thị của công ty tùy thuộc vào sự phân chia nguồn lực dựa trên đánh đổi này. Một công ty có thể đưa thông điệp vào quảng cáo, qua thư gửi trực tiếp, hay giới thiệu của nhân viên bán hàng – càng tăng độ dày thì càng giảm độ phân tán.

Khi các công ty giao dịch với nhau, số lượng các bên liên quan tỉ lệ nghịch với độ dày thông tin cần trao đổi: Citibank có thể trao đổi tiền tệ với hàng trăm ngân hàng khác mỗi phút vì lượng thông tin trao đổi không cần độ dày; ngược lại, Wal-Mart đã giới hạn độ phát tán thông tin bằng cách ký hợp đồng với một số ít nhà cung cấp lớn bởi vì những hợp đồng này cho phép họ hợp tác trong hệ thống tiếp thị và hậu cần.

Trong một tập đoàn, khái niệm truyền thống về vùng kiểm soát và báo cáo theo cấp bậc được hình thành dựa trên niềm tin rằng thông tin không thể vừa có độ dày vừa có độ rộng. Công việc được thiết kế để dẫn lối cho thông tin có độ dày giữa một vài người trong mối quan hệ cấp bậc (từ dưới lên hay từ trên xuống), và thông tin có độ rộng được truyền tải thông qua

những đường dẫn gián tiếp của kim tự tháp tổ chức. Trên thực tế, một lý thuyết kinh tế riêng (khởi xướng bởi Ronald H. Coase và Oliver E. Williamson) cho rằng ranh giới của tập đoàn được hình thành từ nền kinh tế trao đổi thông tin: tổ chức tạo điều kiện trao đổi thông tin có độ dày trong một nhóm người nội bộ, hạn chế; thị trường cho phép trao đổi thông tin mỏng hơn trong một nhóm người bên ngoài, lớn hơn. Giao điểm khi hai hình thức này trở nên không hiệu quả về chi phí chính là ranh giới của tập đoàn.

Sự đánh đổi giữa độ dày và độ bao phủ, qua đó, không chỉ quy định nền kinh tế thông tin kiểu cũ mà còn là nền tảng tiền đề cho sự vận hành của thế giới kinh doanh. Và chính sự đánh đổi này hiện đang bị làm nổ tung.

Sự xuất hiện nhanh chóng của những tiêu chuẩn kỹ thuật phổ quát về truyền thông, cho phép mọi người giao tiếp với nhau với chi phí gần như bằng không, đã hình thành một làn sóng thay đổi lớn. Và sự thỏa thuận về các tiêu chuẩn cũng như bản thân công nghệ mới đang hiện thực hóa các thay đổi này. Người ta dễ dàng bị lạc lối trong các thuật ngữ kỹ thuật, nhưng nguyên tắc quan trọng ở đây là công nghệ mạng đang sử dụng cùng một tiêu chuẩn công nghệ – Internet, liên kết tất cả mọi người; extranet, liên kết các công ty với nhau; và intranet, liên kết các cá nhân trong công ty.

Những tiêu chuẩn mở mới xuất hiện và sự bùng nổ của số người và số tổ chức kết nối trong các mạng lưới đang giải thoát thông tin khỏi những kênh trao đổi cần thiết, khiến cho chúng trở nên dư thừa hay không có hiệu quả kinh tế. Mặc dù các tiêu chuẩn mở không lý tưởng cho tất cả mọi trường hợp ứng dụng, người sử dụng vẫn cảm thấy chúng đủ tốt cho đa số mục đích hiện nay. Và chúng liên tục được cải thiện đáng kể. Theo thời gian, tổ chức và cá nhân có thể mở rộng độ bao phủ tăng theo cấp số nhân về quy mô, trong khi hy sinh không đáng kể độ dày.

Trước kia là đội ngũ nhân viên bán hàng, hệ thống các chi nhánh, cơ quan in ấn, chuỗi cửa hàng, hay đội ngũ giao hàng đóng vai trò rào cản thâm nhập, vì cần nhiều năm và đầu tư mạnh tay mới xây dựng được, thì trong thế giới mới, những yếu tố này có thể trở thành những khoản nợ tồn kém. Các đối thủ mới trên Internet có thể hình thành xuất hiện và giành lấy khách hàng. Tương tự, sự thay thế tài sản độc quyền, hệ thống di sản đất tiền bằng mạng lưới extranet ít tồn kém giúp các công ty dễ dàng tham gia bỏ thầu cho các hợp đồng cung ứng, gia nhập nhà máy ảo, hay hình thành một chuỗi cung ứng cạnh tranh.

Bên trong các tập đoàn, sự xuất hiện của các tiêu chuẩn mở phổ quát trong trao đổi thông tin qua intranet thúc đẩy sự hình thành các nhóm làm việc đa ban ngành và đẩy nhanh sự lỗi thời của các phòng ban theo cấp bậc và hệ thống thông tin độc quyền của chúng.

Giải cấu trúc chuỗi giá trị

Sự thay đổi trong nền kinh tế thông tin đe dọa giảm bớt tầm quan trọng của những chuỗi giá trị lâu đời trong nhiều khu vực của nền kinh tế, buộc hầu hết mọi công ty phải tư duy lại chiến lược – không chỉ trong từng bước nhỏ, mà phải thay đổi về căn bản. Ví dụ, điều gì sẽ đến với những kẻ hủy diệt như Toys “R” Us và The Home Depot khi một công cụ tìm kiếm trên Internet mang đến cho người tiêu dùng nhiều chọn lựa hơn bất kỳ cửa hàng nào? Tại sao phải tạo mối quan hệ cung ứng với General Electric khi họ công khai yêu cầu mua hàng trên thông báo điện tử trên Internet và chấp nhận bỏ thầu của bất cứ ai trả lời? Điều gì sẽ đến với những nhà cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe và công ty bảo hiểm nếu hồ sơ bệnh án được thống nhất theo một biểu mẫu điện tử, loại bỏ rào cản hiện nay khi bệnh nhân muốn chuyển đổi bệnh viện hay bác sĩ điều trị?

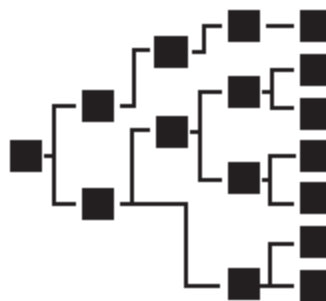
CÁI CHẾT CỦA KÊNH THÔNG TIN VÀ HỆ THỐNG CẤP BẬC

Trong thế giới hiện nay, nội dung có độ dày lan truyền thông qua các phương tiện có độ bao phủ giới hạn, mà chúng ta gọi là kênh thông tin. Sự tồn tại của kênh thông tin tạo ra hệ thống cấp bậc, cả về chọn lựa (người ta phải thu thập thông tin có độ dày theo một thứ tự quy định bởi cấu trúc của kênh thông tin) lẫn quyền lực (một số người tiếp cận thông tin có độ dày hơn so với người khác). Cấp bậc trong chọn lựa (hierarchy of choice) được minh họa bằng cây quyết định mà người tiêu dùng phải trải qua khi mua sắm trong thế giới thực: Họ phải chọn một con đường, sau đó là một cửa hàng, rồi một khu bán hàng, một kệ hàng, và tiếp theo là một món hàng. Họ không thể chọn lựa theo một trật tự khác. Họ có thể quay lại con đường và tìm kiếm dọc theo một hướng khác, dĩ nhiên, nhưng điều này chỉ làm tăng thời gian và công sức mà thôi.

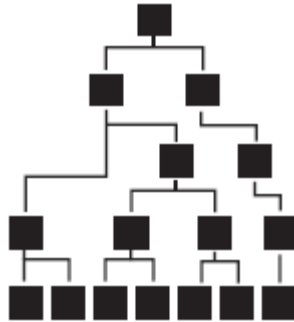
Cấp bậc trong quyền lực được minh họa qua biểu đồ cơ cấu tổ chức truyền thống, trong đó nhà điều hành cấp cao nắm được nhiều thông tin hơn so với những người dưới quyền.

Cấp bậc hỗ trợ độ dày, nhưng hạn chế chọn lựa và tạo ra sự bất đối xứng trong thông tin. Thị trường là sự thay thế của cấp bậc, khi nó mang tính đối xứng và mở rộng đến mức hoàn hảo. Nhưng thị trường truyền thống chỉ trao đổi thông tin có độ dày thấp hơn.

Cây quyết định cấp bậc.



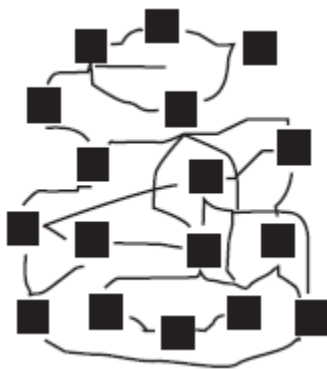
Tổ chức cấp bậc.



Khi sự đánh đổi giữa độ dày và độ bao phủ bị loại bỏ, kênh thông tin không còn cần thiết nữa: Mọi người trao đổi với nhau dựa trên các tiêu chuẩn chung. Trường hợp này có thể được gọi là mạng ngang hàng (hyperarchy).

Mạng World Wide Web là một mạng ngang hàng. Một chuỗi giá trị bị hủy tạo trong một doanh nghiệp hay một chuỗi cung ứng bị hủy tạo trong một ngành kinh doanh cũng vậy. Intranet cũng vậy. Các khái niệm về hợp tác thông suốt dựa theo nhóm trong công việc cũng là một ví dụ. Hình mẫu về ranh giới tổ chức không vuông vắn và dễ thâm thấu của những công ty tại Silicon Valley cũng vậy. (Vì, một cách tình cờ, cũng là cấu trúc lập trình hướng đối tượng trong thiết kế phần mềm và mạng chuyên mạch gói trong viễn thông.)

Mạng ngang hàng.



Mạng ngang hàng thách thức mọi hệ thống cấp bậc, cho dù đó là trong lập luận hay quyền lực, bằng khả năng (hay mối nguy) tiếp cận ngẫu nhiên và đối xứng thông tin. Nó thách thức thị trường bằng khả năng trao đổi thông tin có độ dày cao hơn nhiều so với việc đơn thuần trao đổi sản phẩm hay quyền sở hữu. Nguyên tắc mạng ngang hàng mở ra một cách thấu hiểu rõ ràng hơn về chiến lược định vị trong doanh nghiệp hay trong ngành kinh doanh, và cả những vấn đề về tổ chức và nhận dạng doanh nghiệp.

Thử tìm hiểu tương lai của báo chí, cũng như đa số doanh nghiệp, được xây dựng dựa trên chuỗi giá trị tích hợp theo chiều dọc. Nhà báo và người đăng quảng cáo cung cấp nội dung, biên tập sắp xếp chúng, nhà in cho ra sản phẩm vật chất, và một hệ thống phân phối cầu kỳ giao đến tay người đọc mỗi buổi sáng.

Công ty kinh doanh báo chí tồn tại như người trung gian giữa nhà báo và người đọc vì họ được hưởng lợi thế quy mô trong in ấn và phân phối. Nhưng khi các máy tính bảng có độ phân giải cao phát triển đến mức người đọc xem chúng là một sản phẩm thay thế cho báo in, lợi thế quy mô theo kiểu truyền thống sẽ không còn ý nghĩa nữa. Biên tập viên – hay thậm chí cả nhà báo – có thể gửi thư điện tử trực tiếp cho người đọc.

Không còn nhu cầu phải đăng ký dài hạn cho trọn vẹn cả một tờ báo, người đọc giờ đây có thể chọn lọc nội dung từ nhiều nguồn khác nhau. Tin tức có thể được tải về hàng ngày từ những dịch vụ tin tức điện tử khác nhau. Điểm phim, công thức nấu ăn, bài viết giới thiệu địa điểm du lịch có thể đến dễ dàng từ tạp chí hay nhà xuất bản sách. Những ngôi sao trong ngành báo, vẽ biếm họa, hay dịch vụ Dự báo thời tiết có thể gửi thẳng tác phẩm của mình đến những người đăng ký. Phương tiện trung gian – công cụ tìm kiếm, dịch vụ thông báo tin mới, phần mềm định dạng, hay đội ngũ

biên tập – có thể định dạng và đóng gói nội dung tùy thuộc vào quan tâm riêng của từng người. Điều này không có nghĩa là mọi độc giả đều chọn tách rời nội dung của tờ báo in, nhưng nguyên tắc lý luận của hình thức đóng gói này – nền kinh tế in ấn – không còn ý nghĩa.

Sự biến đổi này có thể nói là không thể tránh khỏi nhưng còn xa vời. Như các nhà điều hành tòa soạn đã chỉ ra, tờ báo in vẫn còn là một hình thức phát tán thông tin cực kỳ rẻ tiền và thân thiện với người sử dụng. Những chiếc máy tính bảng nhỏ bé chưa thể nào thay thế nó ngay lập tức.

Tuy nhiên, thời khắc của việc hủy tạo hoàn toàn không phải là vấn đề. Từng mảng nhỏ trong tờ báo hôm nay đều có thể được tách rời. Quảng cáo rao vặt về bản chất là một sản phẩm trực tuyến. Thử nghĩ xem sẽ dễ dàng hơn biết bao nếu có thể trả tiền, cập nhật, tìm kiếm, và trả lời ngay đối với các mẫu rao vặt. Tuy nhiên, nếu cắt bỏ rao vặt, nghĩa là cũng loại bỏ 25% doanh thu của tờ báo mà chỉ giảm được ít hơn 10% chi phí.

Các công ty kinh doanh báo đã mạnh dạn chuyển sang kinh doanh rao vặt điện tử. Họ đã khai thác thế mạnh hiện tại của một người sáng lập thị trường báo in để cung cấp cơ hội đăng quảng cáo trên báo in và báo mạng để tiếp cận đến nhiều người mua và bán hơn, từ đó duy trì được khoảng 60 – 80 suất sinh lợi từ quảng cáo rao vặt để bù đắp cho chi phí in ấn cố định.

Nhưng khi ngày càng có nhiều người sử dụng phương tiện điện tử, các công ty tập trung vào phân khúc rao vặt điện tử (vận hành trên suất sinh lợi, ví dụ như, là 15%) sẽ chiếm thị phần. Theo định nghĩa, khi thị phần của họ càng lớn, thì họ càng trở nên thu hút đối với người mua và người bán. Cuối cùng, báo in sẽ mất cơ hội kinh doanh, hay giữ lại được nhưng với suất sinh lợi thấp hơn rất nhiều.

Dù là cách nào, thì sự trợ cấp cho định phí của sản phẩm in sẽ không còn nữa. Vì thế báo in phải giảm bớt nội dung hay tăng giá đối với người đọc và

người đăng quảng cáo, do đó càng thúc đẩy sự xa lánh của họ. Điều này mang lại cơ hội cho một đối thủ tập trung khác nhảy vào giành lấy một phần nữa trong chuỗi giá trị. Vì thế sự tổn thương lớn nhất đối với báo in không phải là sự thay thế hoàn toàn của một mô hình kinh doanh mới, mà là sự xói mòn liên tục thông qua một loạt những thay thế từng phần khiến cho mô hình kinh doanh hiện tại không thể duy trì lâu dài.

Ngân hàng bán lẻ cũng là một trường hợp chín muồi tương tự. Mô hình kinh doanh hiện tại lệ thuộc vào chuỗi giá trị tích hợp theo chiều dọc, trong đó nhiều loại sản phẩm được hình thành, đóng gói, bán, hay bán chéo thông qua các kênh phân phối độc quyền. Chi phí phân phối cao chi phối nền kinh tế hữu dụng và quy mô và do đó, quyết định chiến lược hiện nay của các ngân hàng bán lẻ.

Ngân hàng điện tử tại gia thoát nhìn cũng là một kênh phân phối khác, nhưng với chi phí thấp hơn. Nhiều ngân hàng nhận định tình hình theo hướng này, hy vọng rằng khi người tiêu dùng chấp nhận rộng rãi họ sẽ có thể giảm bớt tầm hoạt động của các kênh phân phối hữu hình có chi phí cao. Một số còn chào mời phần mềm bản quyền miễn phí và không tính phí khi giao dịch điện tử. Nhưng một điều gì đó sâu sắc hơn đã diễn ra chứ không chỉ đơn giản là xuất hiện một kênh phân phối mới. Khách hàng giờ đây có thể tiếp cận thông tin và thực hiện giao dịch theo nhiều cách khác nhau.

Khoảng 10 triệu người tại Mỹ thường xuyên sử dụng các phần mềm quản lý tài chính cá nhân, ví dụ như Quicken của Intuit hay Microsoft Money để quản lý tài khoản và tích hợp các giao dịch tài chính cá nhân của mình. Phiên bản hiện tại của những chương trình này có thể dùng modem để tiếp cận hệ thống chuyển đổi điện tử của CheckFree hay VISA Interactive; các đơn vị này sau đó truyền lệnh hay yêu cầu đến cho ngân hàng của khách hàng. Hệ thống này cho phép khách hàng trả hóa đơn, chuyển tiền, nhận sao kê điện tử, và tích hợp gọn gàng thông tin tài khoản

vào kế hoạch tài chính cá nhân. Ngoài ra, hầu hết các tổ chức tài chính đều cung cấp thông tin trên trang Web, và ai cũng có thể tiếp cận chỉ với phần mềm lướt web.

Tuy nhiên, chưa có một phần mềm nào có thể thỏa mãn được cả hai yếu tố độ dày và độ bao phủ. Quicken, Money, và các phần mềm bản quyền của ngân hàng cho phép trao đổi có độ dày nhưng chỉ giới hạn trong khách hàng của chính ngân hàng đó. Phần mềm lướt web làm được ít thứ hơn nhưng tiếp cận được hết toàn bộ các tổ chức tài chính. Tuy nhiên, người bán phần mềm và nhà cung cấp hệ thống chuyển đổi hoàn toàn có nguồn lực, và lẽ dĩ nhiên cũng có động cơ, hình thành liên minh với các định chế tài chính để loại bỏ sự đánh đổi không cần thiết này. Chiếc cầu nối giữa phần mềm quản lý tài chính cá nhân và trang web, kết hợp những tiến bộ về độ tin cậy, an toàn, chữ ký điện tử, và các hợp đồng điện tử hợp pháp, sẽ cho phép các trang web tài chính cung cấp đầy đủ các dịch vụ ngân hàng.

Nếu điều này xảy ra, sự đánh đổi giữa độ dày và độ bao phủ sẽ bị phá bỏ. Khách hàng có thể liên hệ với bất cứ tổ chức tài chính nào cho bất cứ loại hình dịch vụ hay thông tin nào. Họ sẽ có thể kiểm tra bảng cân đối tài khoản ngay trên máy tính, thu thập dữ liệu từ nhiều công ty khác nhau. Họ có thể so sánh các sản phẩm dịch vụ khác nhau và chuyển đổi tiền giữa các tài khoản tại các công ty khác nhau. Bảng thông cáo và phần mềm đấu giá sẽ cho phép khách hàng đưa ra yêu cầu sản phẩm và chọn thầu. Trang trao đổi chat room cho phép khách hàng chia sẻ thông tin với nhau hay tìm kiếm tư vấn từ các chuyên gia.

Mức độ chọn lựa mở rộng sẽ mở ra nhu cầu một đơn vị thứ ba đóng vai trò tư vấn hỗ trợ. Ví dụ, một số công ty có động cơ thiết lập (hay chỉ cần đăng tải) các cơ sở dữ liệu về lãi suất, tỉ lệ rủi ro, và quá trình cung cấp dịch vụ. Một số khác sẽ phát triển công cụ tính bảo hiểm và thế chấp hay phần mềm thông minh có thể tìm kiếm và đánh giá các sản phẩm chào bán. Một

số khác lại chứng thực nhân dạng của các bên hay đóng vai người bảo lãnh thực thi, bảo mật, hay độ tin cậy. (Xem biểu đồ ở trang sau)

Khi người tiêu dùng dễ dàng chuyển từ một nhà cung cấp này sang nhà cung cấp khác, giá trị cạnh tranh của việc mua sắm tại một nơi duy nhất và thiết lập mối quan hệ sẽ bị sụt giảm. Bán hàng chéo ngày càng khó hơn. Thông tin về nhu cầu và hành vi của khách hàng sẽ trở nên khó thu thập hơn đối với nhà cung cấp. Lợi thế cạnh tranh sẽ được quyết định dựa trên chính từng loại sản phẩm, vì thế nhà cung cấp nào có dòng sản phẩm rộng sẽ mất ưu thế so với các chuyên gia cung cấp sản phẩm đặc biệt.

Sự biến đổi của ngành ngân hàng bán lẻ. Trong mô hình kinh doanh tích hợp ngày nay, ngân hàng bán lẻ đứng trung gian giữa khách hàng và một loạt các nhà cung cấp dịch vụ tài chính. Nhưng chẳng bao lâu nữa, thông qua công nghệ Internet, khách hàng sẽ tiếp cận trực tiếp với nhà cung cấp sản phẩm. Khi cơ hội chọn lựa tăng lên, những doanh nghiệp hoàn toàn mới sẽ xuất hiện để giúp khách hàng định hướng giữa những sản phẩm dịch vụ ngân hàng ngày càng mở rộng.

chào đời, đóng gói, bán, và bán chéo thông qua các kênh phân phối độc quyền.

Nhiều người làm trong ngành ngân hàng – cũng như các nhà điều hành bách khoa toàn thư – chối bỏ điều này. Họ tranh luận rằng đa số khách hàng không có máy tính cá nhân, và những người sở hữu máy tính cá nhân cũng không dùng nó cho việc giao dịch ngân hàng. Họ chỉ ra rằng người ta lo ngại về độ an toàn của những giao dịch qua mạng, và rằng khách hàng tin tưởng ngân hàng hơn công ty phần mềm. Tất cả đều đúng. Tuy nhiên, công nghệ mạng đang phát triển bất ngờ. Và bởi vì thị phần rất chênh lệch về tiền gửi và lệ phí, con số 10% dân số hiện đang dùng phần mềm quản lý tài chính cá nhân có thể đang chiếm đến 75% số lợi nhuận trong hệ thống ngân hàng.

Nghiên cứu thị trường cho thấy người sử dụng Quicken có tính trung thành với phần mềm hơn ngân hàng. Trong một khảo sát, một nửa số người được hỏi cho biết nếu họ thay đổi ngân hàng, họ muốn ngân hàng mới phải hỗ trợ phần mềm này, nghĩa là, cho phép họ giao dịch kinh doanh qua mạng sử dụng Quicken. Hiện giờ tài khoản ngân hàng thu lợi khoảng 10% một năm. Nếu một ngân hàng không hỗ trợ Quicken mất đi một nửa số khách hàng sử dụng Quicken tiềm năng trong một năm, và những khách hàng này mang lại lợi nhuận ở mức trung bình, thì ngân hàng này đã mất đi từ 3 – 5% suất sinh lợi từ khách hàng bán lẻ mỗi năm. Từ chối hỗ trợ Quicken (hay cung cấp một phần mềm tương tự) có thể làm xói mòn giá trị của khách hàng chỉ trong vòng vài năm.

Sự giải kiến tạo của chuỗi giá trị trong ngành ngân hàng không phải là không có tiền lệ. Mười lăm năm trước, ngân hàng doanh nghiệp là một ngành kinh doanh phát đạt, nghĩa là ngân hàng làm ra tiền bằng cách thu lãi suất cao hơn khi cho vay so với lãi suất họ trả cho khoản tiền huy động. Mô hình kinh doanh này đòi hỏi họ phải hình thành mối quan hệ sâu sắc với các

khách hàng doanh nghiệp để từ đó họ bơm các sản phẩm của mình vào hệ thống phân phối. Nhưng sau đó, nhờ vào công nghệ, khách hàng doanh nghiệp tiếp cận được ngay chính thị trường tài chính mà ngân hàng đang sử dụng. Ngày nay, ngân hàng doanh nghiệp bao gồm các công ty phần lớn đứng riêng lẻ (ngay cả khi chúng hoạt động dưới danh nghĩa một ngân hàng lớn) và cạnh tranh với nhau trên từng sản phẩm. Tín dụng chảy trực tiếp từ người cho vay đến thẳng người đi vay, được hỗ trợ bằng những nhân viên ngân hàng đánh giá tỉ lệ rủi ro, tư vấn, tạo thị trường, và phục vụ với tư cách người giám hộ. Ngân hàng làm ra tiền từ thù lao lệ phí của những dịch vụ đơn lẻ này. Khách hàng không còn mua sản phẩm theo gói, và mối quan hệ cũng không còn ổn định. Một thời là thiết yếu, giờ đây lợi thế về phân phối không còn nhiều ý nghĩa.

Báo chí và ngân hàng không phải là những trường hợp đặc biệt. Chuỗi giá trị của rất nhiều ngành công nghiệp khác sẽ bước vào giai đoạn chín muồi sẵn sàng bị bóc tách. Lý luận đã rất thuyết phục – và do đó thực tế sẽ diễn ra sớm nhất – trong các doanh nghiệp thông tin có chi phí phân phối thực tế cao – báo chí, bán vé, bảo hiểm, thông tin tài chính, xuất bản khoa học, phần mềm, và dĩ nhiên là bách khoa toàn thư. Nhưng trong những doanh nghiệp mà chuỗi giá trị vật chất đã phải thỏa hiệp để phát tán thông tin, họ có cơ hội tách rời hai phần, thiết lập một doanh nghiệp thông tin riêng và cho phép (hay bắt buộc) phần vật chất phải tinh chỉnh. Chỉ cần có một đối thủ tập trung tấn công vào mảng thông tin để tổn thương trong chuỗi giá trị là cũng đủ để hủy tạo một doanh nghiệp.

ĐIỀU GÌ SẼ ĐẾN VỚI DOANH NGHIỆP CỦA BẠN?

Tất cả mọi doanh nghiệp cuối cùng đều chịu tác động của nền kinh tế thông tin biến đổi, chỉ khác nhau ở nhịp độ hay cách thức. Trả lời cho

những câu hỏi sau đây là bước đầu tiên để xác định cách tái cấu trúc doanh nghiệp:

- 1. Thông tin có giá trị như thế nào và trong giai đoạn nào của chuỗi giá trị của doanh nghiệp?*
 - 2. Những đánh đổi nào hiện nay đang diễn ra giữa độ dày và độ bao phủ trong doanh nghiệp?*
 - 3. Trong trường hợp nào thì những đánh đổi này bị xóa bỏ?*
 - 4. Những hoạt động quan trọng nào – đặc biệt là hoạt động liên quan đến thông tin – có thể tách rời thành một đơn vị độc lập?*
 - 5. Công việc kinh doanh thực tế có diễn ra hiệu quả hơn nếu chức năng thông tin bị tách rời?*
 - 6. Cần thiết lập những hoạt động mới nào – đặc biệt là vai trò người hỗ trợ?*
 - 7. Trong số các hoạt động kế thừa, rủi ro và lợi nhuận sẽ được phân bổ như thế nào?*
 - 8. Việc đánh mất kiểm soát đối với những hoạt động chủ chốt sẽ tác động như thế nào đến lợi nhuận của mô hình kinh doanh hiện tại?*
 - 9. Tài sản chiến lược hiện tại nào có thể trở thành khoản nợ?*
 - 10. Có cần thiết phải có những năng lực mới nào để thống lĩnh ngành kinh doanh mới phát sinh hay không?*
-

Tác động đối với lợi thế cạnh tranh

Giải kiến tạo một chuỗi giá trị tích hợp theo chiều dọc có tác động không chỉ dừng lại ở việc thay đổi cơ cấu một doanh nghiệp hay một ngành kinh doanh – nó còn làm thay đổi nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh. Nền kinh tế thông tin mới do đó bộc lộ mỗi nguy hiểm đối với các công ty lâu đời nhưng đồng thời cũng đại diện cho một loạt các cơ hội mới. Mọi ngành đều dịch chuyển theo động năng riêng của mình, và những dịch chuyển này diễn ra với tốc độ và cường độ khác nhau. Không một tiên đoán nào có thể được áp dụng cho tất cả các ngành, nhưng chúng ta có thể rút ra một số tác động chiến lược căn bản của nền kinh tế thông tin thay đổi.

Chuỗi giá trị hiện tại sẽ phân vỡ thành nhiều ngành kinh doanh khác nhau, mỗi ngành có nguồn lợi thế cạnh tranh riêng. Khi các chức năng đơn lẻ có lợi thế về quy mô và sản lượng được kết hợp với nhau, kết quả là mỗi thứ phải chịu thỏa hiệp một ít – sự trung bình hóa các hiệu ứng. Khi các kết hợp chức năng được tự do tái lập như những đơn vị kinh doanh riêng lẻ, mỗi đơn vị có thể khai thác nguồn gốc lợi thế cạnh tranh tối đa.

Lấy ví dụ về ngành bán lẻ xe hơi tại Mỹ. Đại lý bán hàng cung cấp thông tin về sản phẩm trong phòng trưng bày và thông qua chương trình chạy thử. Họ giữ hàng trong kho và phân phối xe hơi. Họ đứng trung gian hỗ trợ tài chính. Họ tạo nên một thị trường xe đã qua sử dụng. Họ thực hiện dịch vụ bảo trì và sửa chữa. Mặc dù đa số các hoạt động này đều mang tính vật chất, sự kết hợp của các chức năng này là do lý luận kiểu truyền thống về một nơi mua sắm duy nhất. Lợi thế cạnh tranh của đại lý, do đó, được tính trên sự tổng hợp của địa điểm, quy mô, chi phí, cách quản lý đội ngũ bán hàng, chất lượng dịch vụ, và sự liên kết với các nhà sản xuất xe hơi và ngân hàng.

Kết hợp những chức năng này gây ra sự thỏa hiệp. Mỗi bước trong chuỗi giá trị có hiệu ứng quy mô khác nhau. Nếu các chức năng được tách riêng rẽ, những công ty chuyên cung cấp dịch vụ chạy thử có thể mang xe đến tận

nhà cho người mua tiềm năng. Nhà phân phối xe hơi mới có thể có số lượng địa điểm ít hơn nhưng rộng rãi hơn để hạn chế hàng tồn và chi phí vận chuyển. Nhà cung cấp dịch vụ sau bán hàng có thể tự do hoạt động trong những địa điểm nhỏ hơn tại địa phương để cung cấp dịch vụ tốt hơn. Nhà sản xuất xe hơi có thể cung cấp thông tin về sản phẩm thông qua Internet. Và người mua xe có thể tìm kiếm hỗ trợ tài chính bằng cách đấu giá ngược thông qua người môi giới trên mạng. Loại bỏ chất keo thông tin đã kết hợp những chức năng này thành một mô hình kinh doanh duy nhất với nhiều thỏa hiệp, lúc đó sẽ xuất hiện nhiều đơn vị kinh doanh tiến hóa theo những hướng khác nhau.

Một số đơn vị kinh doanh mới hưởng lợi từ mạng lưới hiệu ứng quy mô, từ đó dẫn đến tình trạng độc quyền . Trong một thị trường nối mạng, số người nối kết càng cao, giá trị của việc nối kết càng lớn, và do đó tạo ra mạng lưới hiệu ứng quy mô. Ví dụ, chẳng có mấy ý nghĩa khi mình là người duy nhất trên thế giới có máy điện thoại. Khi số người sở hữu điện thoại tăng lên, giá trị kết nối với bất cứ cá nhân nào cũng tăng theo tương ứng.

Cách hoạt động tự củng cố này tạo nên những nhóm độc quyền rất mạnh. Những công ty nào đang làm trung gian thông tin, tạo thị trường, hay thiết lập tiêu chuẩn đều đang tận dụng lợi thế này. Tác động: Công ty đầu tiên đạt độ lớn là người sẽ chiếm toàn bộ, hay gần như toàn bộ – mặc dù cuộc đấu tranh không mệt mỏi giữa người đầu tiên như Netscape và Microsoft trên thị trường trình duyệt mạng cho thấy vị thế dẫn đầu của người đi trước không phải lúc nào cũng bất khả xâm phạm.

Đạt độ lớn là một thách thức vô cùng cam go. General Electric có thể đã giải quyết được vấn đề độ lớn bằng cách vận dụng sức mua của mình. GE đã mở cửa hệ thống mua hàng điện tử nội bộ của mình cho những người

mua hàng công nghiệp khác, biến hệ thống mua hàng thành một đơn vị tạo lập thị trường.

Khi chuỗi giá trị phân mảnh và tái định hình, cơ hội mới sẽ xuất hiện cho những đơn vị kinh doanh hoàn toàn dựa trên vật chất . Trong nhiều doanh nghiệp hiện nay, hiệu quả của chuỗi giá trị vật chất bị thỏa hiệp vì mục đích phát tán thông tin. Ví dụ, những cửa hàng muốn đồng thời vừa là nhà kho vừa là nơi bán hàng hiệu quả thì thường không thể làm tốt trách nhiệm nào. Nền kinh tế thông tin mới sẽ tạo ra cơ hội hợp lý hóa chuỗi giá trị vật chất, dẫn đến việc những đơn vị có nguồn lợi thế cạnh tranh hoàn toàn dựa trên vật chất sẽ bền vững hơn.

Thử nhìn vào cuộc chiến bán sách hiện tại. Amazon.com, một nhà bán lẻ trên mạng, không có cửa tiệm thật và hàng tồn rất ít. Họ giới thiệu một danh sách trên mạng hơn 2,5 triệu tựa sách, nhiều hơn mười lần so với những chuỗi cửa hàng lớn nhất, và khách hàng có thể tìm kiếm trong danh sách này bằng bất cứ tiêu chí nào. Amazon đặt hàng hầu hết các loại sách của mình từ hai nhà buôn trong ngành để đáp ứng yêu cầu của khách hàng. Sau đó họ đóng gói lại và gửi chuyển phát đến khách hàng từ một đơn vị trung tâm.

Amazon.com không thể chào mời dịch vụ giao hàng ngay; khách hàng cũng không thể tận tay lần theo các kệ sách như trong một cửa hàng truyền thống. Lợi thế của họ dựa trên lượng thông tin dày và chi tiết cũng như giá thực tế thấp. Ví dụ, khách hàng có thể tiếp cận bài phê bình sách. Họ có nhiều chọn lựa hơn và chức năng tìm kiếm tốt hơn. Và Amazon.com tiết kiệm được chi phí hàng tồn và không gian bán lẻ.

Nhưng thành công của Amazon không phải ngẫu nhiên. Những chuỗi bán hàng giảm giá đang tấn công và giới thiệu đơn vị kinh doanh qua mạng của riêng mình. Amazon không có gì để bảo vệ lợi thế chọn lựa của mình vì

thật sự nó bắt nguồn từ cơ sở dữ liệu của nhà xuất bản và nhà bán buôn. Khi mua đi bán lại sách, Amazon vẫn tạo ra những chi phí không cần thiết.

Trên thực tế, nhà bán buôn trong ngành kinh doanh sách có thể thiết lập hệ thống phân phối có chi phí thấp nhất bằng cách bán trực tiếp cho khách hàng. Nếu cạnh tranh đẩy ngành kinh doanh sách đi theo hướng này, nhà bán lẻ qua mạng sẽ chỉ đơn giản là công cụ tìm kiếm kết nối đến cơ sở dữ liệu của một người khác – và điều này không mang lại nhiều giá trị cho họ hay tạo ra lợi thế cạnh tranh quan trọng. Nhà bán buôn sẽ trở thành người thắng cuộc.

Khi công ty tập trung vào nhiều hoạt động khác nhau, cam kết giá trị đi kèm với hệ thống nhận diện thương hiệu của nó sẽ thay đổi . Do một thương hiệu thể hiện chuỗi giá trị của công ty, sự giải kiến tạo đòi hỏi phải thiết lập được những chiến lược thương hiệu mới cho nó. Ví dụ, tầm quan trọng của chi nhánh và máy rút tiền tự động ngày nay buộc nhiều ngân hàng phải nhấn mạnh yếu tố phổ biến trong hình ảnh thương hiệu của mình (ví dụ như Citibank). Tuy nhiên, sự tái lập lại dịch vụ tài chính có thể dẫn đến quyết định chỉ tập trung vào vai trò của người cung cấp sản phẩm. Đối với chiến lược này, hiệu quả hoạt động trở thành thông điệp chính, như trường hợp của Fidelity. Một chiến lược thương hiệu khác có thể chọn hỗ trợ khách hàng tìm hiểu một biển mênh mông các sản phẩm của đơn vị thứ ba. Thông điệp chính lúc này là Tin tưởng, như trường hợp của Charles Schwab.

Cơ hội xây dựng thương hiệu cho những đơn vị thứ ba không sản xuất sản phẩm hay cung cấp dịch vụ cấp 1. Người định hướng hay đại lý đã có mặt từ lâu đời. Bảng khảo sát Zagat về nhà hàng và Consumer Reports là hai ví dụ rõ ràng. Chính nhờ thương hiệu của bản thân cuộc Khảo sát Zagat – độ tin cậy của họ trong việc đánh giá nhà hàng – đã định hướng cho người đọc đến với một nhà hàng cụ thể.

Gần đây, Nền tảng về Chọn lựa Nội dung trên Internet (Platform for Internet Selection - PICS) đã được thiết lập. Đây là một cách đưa nhận xét đánh giá của bên thứ ba vào nguồn thông tin tìm kiếm về bất cứ trang web nào. Nó cho phép bất cứ ai cũng có thể đánh giá hay cho điểm bất cứ cái gì, và nó làm cho những đánh giá này trở nên phổ biến, có thể truy tìm, sắp xếp thứ tự, mà không tốn chi phí.

Sự phát triển bùng nổ của thị trường mạng làm tăng nhu cầu người định hướng và những đại lý hỗ trợ khác, ví dụ như người chứng nhận chất lượng sản phẩm hay bảo hiểm rủi ro. Vì thế xuất hiện nhiều cơ hội mới để phát triển thương hiệu.

Quyền mặc cả sẽ thay đổi cùng với sự sụt giảm nghiêm trọng khả năng độc quyền kiểm soát thông tin . Quyền lực thị trường thường đến từ việc kiểm soát một nút cổ chai trong kênh thông tin và thu lệ phí từ những người bị lệ thuộc vào lượng thông tin chảy qua. Ví dụ, người bán hàng cho khách lẻ hiện nay sử dụng quyền kiểm soát của mình đối với khối lượng thông tin đến tay người mua để hạn chế việc so sánh giá và tăng tối đa cơ hội bán hàng chéo. Nhưng khi độ dày và độ bao phủ mở rộng đến mức không cần đến những kênh thông tin này nữa, những trò phù phép dạng này sẽ chấm dứt. Mọi nút thắt đều có thể bị phá vỡ. Người mua cũng nắm được những khả năng chọn lựa của mình, không khác gì người bán. Một số nhà trung gian mới – sáng lập thị trường ảo – có thể tiến hóa thành người đại diện cho quyền mua, đặt người bán trong tình thế cạnh tranh với nhau vì lợi ích của người mua mà họ đang đại diện.

ĐIỂM XUẤT HIỆN CỦA NHỮNG ĐƠN VỊ KINH DOANH MỚI

Trong một thế giới có kết nối giới hạn, quyền chọn lựa tại mỗi mắt xích trong chuỗi giá trị, về định nghĩa, là hạn chế. Ngược lại, kết nối bằng thông rộng đồng nghĩa với chọn lựa không giới hạn. Nhưng chọn lựa không giới hạn đôi khi cũng đồng nghĩa với lúng túng không giới hạn. Vấn đề định hướng này có thể được giải quyết bằng nhiều cách, và mỗi hướng giải quyết là một cơ hội kinh doanh tiềm năng.

Người định hướng có thể là một cơ sở dữ liệu. Người định hướng có thể là một công cụ tìm kiếm. Người định hướng có thể là một phần mềm thông minh. Người định hướng có thể là người tư vấn. Người định hướng có thể là một thương hiệu giới thiệu hay xác thực.

Lối tư duy định hướng có thể nhìn thấy trong nhiều ngành kinh doanh có sự tăng vọt về quyền chọn lựa. Người ta thường phản ứng trước sự hỗn loạn bằng cách quay về với phương pháp thử và sai. Nghiên cứu về người tiêu dùng cho thấy khi con người đối mặt với chọn lựa phức tạp, họ có khuynh hướng thiên về những thương hiệu nổi bật hay giới hạn tìm kiếm trong những tiêu chuẩn hẹp, để có được một nhóm các chọn lựa có giới hạn. Ví dụ, trong một cửa hàng tạp hóa, khi số lượng sản phẩm đã tăng gấp bốn lần trong vòng 15 năm qua, hàng trăm thương hiệu có phân khúc nhất định đã chiếm lĩnh thị phần trong hầu hết các ngành hàng. Tương tự, một hay hai thương hiệu dẫn đầu càng củng cố vị trí của họ. Sự bùng nổ chọn lựa đã dẫn đến sự phân tán các thương hiệu nhỏ và đồng thời tập trung mở rộng những thương hiệu lớn. Kẻ thua cuộc là những thương hiệu nằm ở khoảng giữa.

Tương tự, người xem truyền hình dường như đổ xô vào xem những chương trình nổi bật mà không quan tâm đến việc chúng thuộc nhà đài nào. Cách họ chọn lựa là chọn đặc điểm chương trình, ví dụ như kênh tài liệu thiên nhiên, phim ca nhạc, và chọn nhà đài nào phát sóng những chương trình này. Nói tóm gọn, người xem chọn kênh, và kênh chọn nội dung. Trong

trường hợp đầu tiên, thương hiệu của sản phẩm kéo người xem đến với kênh phát sóng; trong trường hợp thứ hai, thương hiệu của kênh đẩy nội dung đến người xem.

Hai cách tiếp cận này của người tiêu dùng tạo ra hai mô hình lợi thế cạnh tranh và lợi nhuận khác nhau. Nhà đài cần có chương trình được nhiều người xem hơn là chương trình cần đến nhà đài. Nhà sản xuất có quyền mặc cả và vì thế thu lợi nhiều hơn. Ngược lại, nhà sản xuất các chương trình phóng sự thiên nhiên có ngân sách thấp cần đến nhà phân phối nhiều hơn so với chiều ngược lại là nhà phân phối cần chương trình, và mô hình lợi nhuận vì thế cũng đảo ngược. Trong một năm, diễn viên hài nổi tiếng Bill Cosby kiếm được nhiều tiền hơn cả toàn bộ nhà đài CBS; kênh Discovery có lẽ cũng thu về được nhiều hơn tổng của tất cả những nhà sản xuất nội dung cho họ. Mặc dù doanh thu năm 1996 của CBS cao gấp sáu lần so với kênh Discovery, tỉ lệ lợi nhuận 52% của Discovery làm lu mờ con số 4% của CBS.

Mối tương quan kinh tế thể hiện trong ngành kinh doanh dịch vụ truyền hình là đại diện cho những gì sẽ diễn ra khi thế giới kết nối hoàn toàn. Hãy tính đến hai định hướng giá trị khác nhau: một là tập trung vào nội dung phổ biến; hai là tập trung làm người định hướng.

Định hướng có thể là chiến lược đúng đắn cho Bách khoa toàn thư Britannica trước mối nguy của CD-ROM. Tài sản cạnh tranh lớn nhất của họ, dấu sao, cũng là một thương hiệu về nội dung khách quan, có chất lượng cao đã được chứng nhận. Đặt trong bối cảnh lộn xộn của thế giới mạng, còn gì tuyệt hơn là định hướng mang thương hiệu Britannica dẫn đến những thông tin có giá trị trên Internet?

Nếu các nhà điều hành tại Britannica chịu giải trừ lực lượng bán hàng, nếu họ thành lập liên minh với thư viện và tạp chí khoa học, nếu họ thiết kế

trang web với đường dẫn đến nguồn ban đầu, nếu họ thiết lập được một người định hướng toàn cầu dẫn đến nguồn thông tin giá trị và đáng tin cậy được chứng thực bằng thương hiệu Britannica, họ đã có thể trở thành người hùng. Họ đã có thể hình thành một đơn vị độc quyền, theo chân Bill Gates. Trên thực tế, Bill Gates có thể bị bắt buộc phải mua lại Britannica.

Chi phí chuyển đổi của khách hàng sẽ giảm bớt, và các công ty phải tìm ra những cách thức mới để duy trì sự trung thành của khách hàng . Tiêu chuẩn trao đổi và xử lý thông tin và con số các cá nhân tiếp cận mạng lưới ngày càng tăng sẽ làm giảm đáng kể chi phí chuyển đổi nhà cung cấp.

Hệ thống trao đổi dữ liệu điện tử độc quyền, ví dụ, khóa các công ty vào mối quan hệ với nhà cung cấp. Nhưng mạng extranet liên kết công ty với nhà cung cấp sử dụng giao thức là Internet khiến cho chi phí chuyển đổi gần như bằng không. Ngành công nghiệp ô tô tại Mỹ hiện đang thiết lập mạng extranet dạng này, gọi là Mạng lưới trao đổi ngành ô tô (Automotive Network eXchange – ANX). Liên kết các nhà sản xuất ô tô với hàng ngàn nhà cung cấp, hệ thống được kỳ vọng sẽ tiết kiệm cho những người tham gia hàng tỉ đô la mỗi năm, giảm thiểu đáng kể sai sót, và đẩy nhanh dòng chảy thông tin đến các nhà cung cấp cấp hai, cấp ba. Do giảm chi phí chuyển đổi và tạo sự đối xứng thông tin tốt hơn, ANX càng làm tăng tính cạnh tranh tại mỗi cấp trong chuỗi cung ứng.

Các công ty hoạt động ổn định dễ dàng trở thành nạn nhân của cơ sở hạ tầng vật chất lỗi thời và lối tư duy kiểu cũ của chính mình . Tài sản trước kia mang lại lợi thế cạnh tranh và đóng vai trò rào cản thâm nhập sẽ trở thành khoản nợ. Những công ty dễ tổn thương nhất là những người hiện đang cung cấp thông tin mà sau này có thể được lan truyền qua mạng lưới điện tử hiệu quả hơn, ít tốn kém hơn – ví dụ, bộ phận vật thể/các giai đoạn

vật chất/có yếu tố con người trong hệ thống bán hàng và phân phối, như chi nhánh, cửa hàng, và lực lượng bán hàng. Như với ngành báo in, ngay cả việc mất đi một phần nhỏ lượng khách hàng do chuyển sang kênh phân phối mới hay sự dịch chuyển từ một sản phẩm có suất sinh lợi cao sang địa phận điện tử cũng có thể đẩy một doanh nghiệp có chi phí cố định cao rơi theo vòng xoắn ốc đi xuống.

Thoạt nhìn việc này không khó nắm bắt về mặt tư tưởng, nhưng thật không dễ dàng cho các nhà quản trị phải phản ứng trước những khả năng tác động của nó. Trong nhiều đơn vị kinh doanh, phần tài sản cần được đánh giá lại là một phần thiết yếu trong năng lực cốt lõi của công ty. Về mặt tâm lý không dễ dàng rút một tài sản đóng vai trò rất quan trọng đối với nhân dạng của công ty. Về mặt chiến lược không dễ dàng giảm bớt tài sản có định phí cao trong khi còn rất nhiều khách hàng vẫn thích mô hình kinh doanh hiện tại hơn. Về mặt tài chính không dễ ăn vào lợi nhuận hiện tại. Và rõ ràng không dễ gì thu hẹp lợi nhuận của nhà phân phối vốn đã có mối quan hệ khách hàng lâu dài hay được quy định bởi luật nhượng quyền.

Những người mới tham gia cuộc chơi không phải chịu những hạn chế này. Họ không bị ràng buộc bởi truyền thống quản lý, cơ cấu tổ chức, quan hệ khách hàng, hay tài sản cố định. Hãy nhớ lại câu chuyện đáng tiếc của Bách khoa toàn thư Britannica. Nhà điều hành phải giải kiến tạo đơn vị kinh doanh của mình. Nếu họ không làm được, người khác sẽ làm thay họ.

QUY LUẬT HỢP TÁC

PHILIP EVANS VÀ BOB WOLF, 2005

Nhà lãnh đạo doanh nghiệp đi tìm câu trả lời cho tăng trưởng, học tập, và sáng tạo có thể bị bất ngờ trước lời giải: cộng đồng phần mềm nguồn mở. Có lẽ những người mang đến cho bạn hệ điều hành Linux đã không biết rằng mình là người thực hành bậc thầy của những nguyên tắc làm việc mới, giúp tạo nên những nhóm làm việc năng động với chi phí thấp. Và họ cũng không phải là người duy nhất.

Cho dù nhìn theo góc độ nào đi nữa thì Linux vẫn là một sản phẩm cạnh tranh mạnh mẽ. Người ta ước tính rằng có nhiều máy chủ chạy trên nền Linux hơn bất cứ hệ điều hành nào khác. Nó đã vượt qua UNIX trong vai trò sản phẩm thương mại. Và lợi thế của nó vượt qua chi phí và chất lượng, đóng góp vào tốc độ hoàn thiện ngày càng cao. Mặc dù vẫn còn tranh luận hai chiều về giới hạn kỹ thuật và cách vận dụng sở hữu trí tuệ, mọi người đều đồng ý rằng thành công của sản phẩm này không thể không tính đến phương thức sản xuất độc đáo của nó. Cụ thể, Linux là sản phẩm của một cộng đồng tự nguyện, tự vận hành bao gồm hàng ngàn nhà lập trình và công ty. Đa số nhà lãnh đạo sẵn sàng bán cả tổ tiên để đổi lấy một lực lượng sản xuất hợp tác đầy hiệu quả, suôn sẻ, sáng tạo như những tay “hacker” Linux độc lập này.

Nhưng Linux là một phần mềm, và phần mềm thì thường có hơi kỳ quặc. Còn Toyota là một công ty như mọi công ty khác – nghĩa là, tương tự như những công ty liên tục được đánh giá nằm trong nhóm hoạt động hiệu quả nhất. Nhà sản xuất ô tô này từ lâu đã dẫn đầu về chất lượng và sản xuất tinh gọn, và sự thành công của chiếc xe hybrid lai xăng – điện Prius đã xác lập danh tiếng của họ về mặt sáng tạo. Chúng tôi nhận thấy phương pháp quản lý của Toyota, trong một số điểm căn bản, giống cách làm việc của cộng đồng Linux; Hệ thống Sản xuất Toyota (TPS) thừa hưởng một phần tính đáp ứng nổi tiếng trong cộng đồng nguồn mở. Trên thực tế, bản thân Toyota

đang tiến triển thành một chủ thể lai giữa cấu trúc cấp bậc truyền thống và một mạng lưới tự vận hành kiểu Linux.

(Trong bài viết này, chúng tôi sử dụng thuật ngữ *Linux* thay thế cho cộng đồng phần mềm miễn phí/nguồn mở đã phát triển và liên tục cập nhật cho hệ điều hành và những chương trình nguồn mở khác. Chúng tôi sử dụng từ *Toyota* thay cho Hệ thống Sản xuất Toyota, bao gồm Toyota và những nhà cung cấp trực tiếp – “tầng một” theo cách nói trong ngành ô tô – tại Nhật và Mỹ).

Toyota có nhiều điểm tương đồng đáng kể so với Linux trong cách họ kết hợp đặc tính chủ yếu của thị trường và cấp bậc. Giống như thị trường, Toyota và cộng đồng Linux có thể tự vận hành, nhưng khác với thị trường, họ không cần đến hợp đồng hay tiền mặt tại những điểm giao nhau quan trọng. Giống như hệ thống cấp bậc, Toyota và Linux đều có chi phí giao dịch thấp. Nhưng khác với hệ thống cấp bậc, thành viên của họ có thể trực thuộc nhiều tổ chức khác nhau (hay không thuộc tổ chức nào cả), và không bị cột chặt bởi vai trò và trách nhiệm cụ thể đã định trước. Và giống như hệ thống cấp bậc, các thành viên cùng chia sẻ một mục tiêu, nhưng mục tiêu này bắt nguồn từ động lực tự thân nhiều hơn là từ lợi ích bên ngoài hay các chế tài do cấp bậc quy định. Trong những khía cạnh này, Toyota và Linux tận hưởng điều tốt đẹp nhất từ cả hai phía. Phân tích những đặc tính chung của họ cho thấy tổ chức làm việc có hiệu quả vẫn duy trì được năng suất và tính sáng tạo ngay cả trong khi tình hình đen tối. Chúng tôi tin rằng những bài học này có thể giúp cải thiện đáng kể cách làm việc trong đa số tổ chức.

Thứ ba, ngày 2 tháng 12 năm 2003

Gần nửa đêm, Andrea Barisani, quản trị viên hệ thống tại phân khoa vật lý thuộc ĐH Trieste, phát hiện một kẻ tấn công vào máy chủ Gentoo Linux tại viện. Ông truy tìm kẻ hớ và phát hiện một điểm yếu trong nhân của

Linux và một điểm khác trong rsync, một cơ chế trao đổi tập tin tự động sao chép dữ liệu giữa các máy tính. Đây là một cuộc tấn công nghiêm trọng: Thâm nhập vào rsync có thể lấy đi tập tin trong hàng ngàn máy chủ trên thế giới.

Barisani đánh thức một vài đồng nghiệp để giúp ông liên lạc với Mike Warfield, một nhà nghiên cứu cấp cao tại Internet Security Systems ở Atlanta, và với Andrew “Tridge” Tridgell, một nhà lập trình Linux danh tiếng tại Úc đã từng làm luận án tiến sĩ về rsync. Họ chuyển thông điệp của Barisani (lúc này đã được ẩn danh vì lý do bảo mật) đến một người Úc khác, Martin Pool, làm việc cho Hewlett-Packard tại Canberra và đã từng là trưởng nhóm phát triển rsync. Mặc dù Pool không còn chịu trách nhiệm về rsync (mà vốn cũng chẳng còn ai), ông lập tức gọi điện thoại và email, đầu tiên là đặt câu hỏi cho Warfield và Dave Dykstra (một người cộng sự khác trong phát triển rsync, đang làm việc tại California) về những điểm yếu và sau đó giúp Barisani truy tìm kẻ hở theo từng dòng.

Đến buổi sáng tính theo giờ của Trieste, Pool và Barisani đã tìm ra được chính xác điểm bị thâm nhập. Pool liên lạc với nhóm phát triển rsync hiện tại, trong khi Barisani kết nối với liên minh mở cửa các tay nghiệp dư và chuyên nghiệp đã cho ra đời Gentoo Linux, và ông cho đăng một bản tin cảnh báo sớm trên trang web của Gentoo. Pool và Paul “Rusty” Russell (một đồng nghiệp người Canberra đang làm việc cho IBM) sau đó cày suốt đêm tại Úc để viết một bản vá, và chỉ trong vòng năm giờ những người sử dụng và phát triển Gentoo đã bắt đầu thử nghiệm phiên bản đầu tiên. Đồng thời, Tridge phác thảo bản miêu tả về điểm yếu và cách vá, và vẫn nhớ (trước sự nhắc nhở của Pool) đề cập công lao của Barisani và Warfield cho những nỗ lực hậu cần của họ. Đến chiều thứ năm tính theo giờ của Canberra, thông báo về bản vá đã được đăng trên trang web rsync và phân tán đến cho người dùng Linux trên thế giới.

Vài ngày sau sự cố khẩn cấp này, nhân lúc không ngủ được, Barisani đã sẵn sàng hợp tác với Warfield để thiết lập một hệ thống máy chủ cố tình có điểm yếu để dụ dẫn kẻ phá hoại hệ thống phải tự phơi bày.

Không ai ra lệnh hay bắt buộc làm việc này. Không ai – từ nghiệp dư đến chuyên nghiệp – được trả tiền để tham gia hay bị trừng phạt nếu không tham gia. Không ai bị mất việc nếu không ngăn chặn cuộc tấn công. Không ai im lặng vì sợ phạm luật. Trên thực tế, cộng đồng người sử dụng rộng lớn luôn được cập nhật thông tin về tất cả mọi phát triển. Tuy vậy, mặc dù cần phải bảo mật tối đa, một nhóm khoảng 20 người, đa số chưa hề gặp nhau, đang làm việc cho hàng chục công ty khác nhau, sống tại những múi giờ khác nhau, và không liên quan gì nhiều đến công việc hiện tại, đã hoàn thành trong vòng 29 giờ một khối lượng công việc mà những đồng nghiệp ngồi trong văn phòng bên cạnh phải mất hàng tuần hay hàng tháng.

Có thể bỏ qua và xem đây là một cách xử sự kỳ quặc của lập trình viên – ngưỡng mộ, đúng, nhưng không liên quan gì đến kinh doanh. Nếu thế, hãy xem qua một câu chuyện khác.

Thứ bảy, ngày 1 tháng 2 năm 1997

Lúc 4:18 sáng, một vụ hỏa hoạn xảy ra tại nhà máy Kariya số 1 thuộc Aisin Keiki, một nhà cung cấp phụ tùng xe hơi lớn của Nhật. Trong vòng vài phút, tòa nhà và hầu hết những máy móc chuyên dụng bên trong đã bị hủy hoại. Nhà máy Kariya số 1 sản xuất 99% van thắng, hay gọi là P-van, cho việc vận hành của Toyota tại Nhật – những bộ phận có trong mọi chiếc xe của Toyota. Và Toyota, áp dụng đúng nguyên tắc tức thời của mình, chỉ giữ hàng tồn không quá một ngày. Hệ thống Sản xuất Toyota của Nhật phải đối mặt với nguy cơ đóng cửa kéo dài hàng tháng.

Trong vòng vài giờ, các kỹ sư Aisin họp với đối tác tại Toyota và những nhà cung cấp cấp 1 khác của Toyota. Cả nhóm đồng ý tùy cơ ứng biến sản xuất tối đa. Khi thông tin lan truyền trong mạng lưới nhà cung cấp, một số nhà cung cấp cấp 2 sẵn sàng đóng vai trò lãnh đạo. Aisin gửi bản vẽ kỹ thuật cho bất cứ nhà cung cấp nào cần đến và phân phối toàn bộ những công cụ chưa bị hư hỏng, nguyên vật liệu, và những sản phẩm dở dang đã cứu được. Các kỹ sư của Aisin và Toyota giúp lắp đặt dây chuyền sản xuất tại 62 địa điểm – những cửa hàng máy không dùng đến, cửa hàng làm mẫu của Toyota, ngay cả tại một nhà máy sản xuất máy may của Brother. Denso, nhà cung cấp lớn nhất của Toyota, tình nguyện quản lý công việc hậu cần phức tạp khi vận chuyển van đến Aisin để kiểm phẩm và sau đó chuyển đến cho dây chuyền sản xuất đang ngừng trệ của Toyota.

Mọi người đều ngạc nhiên khi một nhà cung cấp cấp 2 chuyên về tụ hàn, Kyoritsu Sangyo, là người đầu tiên giao van đạt tiêu chuẩn chất lượng sản phẩm cho Toyota – với số lượng là 1.000, chỉ 85 giờ sau vụ cháy. Những nhà cung cấp khác tiếp nối ngay sau đó, và Toyota đã mở lại dây chuyền sản xuất vào thứ tư. Chỉ khoảng hai tuần sau khi tạm ngừng, toàn bộ chuỗi cung ứng đã trở lại làm việc với công suất tối đa. Sáu tháng sau, Aisin phát triển hướng dẫn phản ứng khẩn cấp bao gồm những bài học rút ra từ kinh nghiệm này và đề ra các quy trình để đáp ứng trước những tình huống tương tự trong tương lai.

Không một cá nhân hay tổ chức nào đứng ra hoạch định cho nỗ lực ấy. Thay vào đó, mọi người và mọi công ty cùng tham gia đóng góp theo khả năng của mình. Các đối thủ hợp tác với nhau. Không người nào vào thời điểm đó được trả công vì đã đóng góp. Nhiều tháng sau, Aisin đền đáp các công ty khác cho chi phí trực tiếp sản xuất van. Toyota tặng cho mỗi nhà cung cấp cấp 1 một khoản thù lao dựa trên doanh thu hiện tại bán cho nhà

sản xuất, khuyến khích – nhưng không bắt buộc – họ cũng làm tương tự cho các nhà cung cấp cấp 2 thuộc quyền quản lý của họ.

Hiếm có hai cộng đồng nào khác biệt như thế giới hacker hỗn loạn, mất thao láo vì cà phê, bụi bặm dơ bẩn, và thế giới của những kỹ sư xe hơi Nhật, kỷ luật, điềm đạm uống trà, trang phục chỉnh chu. Nhưng sự tương đồng giữa hai câu chuyện này thật đáng chú ý. Trong cả hai, các cá nhân tìm đến nhau và nhận vai trò mà không cần kế hoạch hay một cơ cấu hiệu lệnh cụ thể. Một mạng lưới nhân lực mở rộng tự hình thành trong vòng vài giờ và chiến đấu chống lại mối hiểm nguy. Mọi người, nhóm làm việc, công ty cùng làm việc với nhau không cần các bản hợp đồng pháp lý hay các khoản tiền thương lượng. Và mặc dù thiếu đi chiếc gậy quyền lực hay củ cà rốt tài chính, những người này làm việc bất kể ngày đêm để giải quyết vấn đề.

Nói cho đúng, rõ ràng, đây là những trường hợp khẩn cấp. Nhưng nếu nhìn vào cách vận hành hàng ngày của cộng đồng Linux và Hệ thống Sản xuất Toyota, ta thấy những phản ứng này chỉ đơn thuần làm nổi bật lên những gì họ đã và đang làm.

Ám ảnh, giao tiếp, và ánh sáng soi đường

Quy luật của thị trường là tiền mặt và hợp đồng. Quy luật của hệ thống cấp bậc là quyền lực và trách nhiệm. Nhưng nằm ở tâm điểm của cộng đồng Linux và Toyota là quy luật về ba điều khác nhau: cách thức làm việc cùng nhau của cá nhân và các nhóm nhỏ; cách thức, độ rộng của giao tiếp; và cách thức lãnh đạo định hướng mọi người tiến đến mục tiêu chung.

Kỷ luật làm việc chung

Cộng đồng Linux và Toyota đều bao gồm các kỹ sư, vì thế các thành viên cùng đồng nghiệp có chung kỹ năng, dùng chung một ngôn ngữ.

Những nhóm này mang tính kỷ luật và nghiêm túc cao trong cách tiếp cận công việc so với những cộng đồng kỹ sư khác. Cả hai đều nhấn mạnh đến tính chi tiết: Họ chú ý đến từng chi tiết nhỏ, loại bỏ vấn đề từ gốc, và tinh gọn những gì dư thừa, cho dù đó là công việc, mã code, hay nguyên liệu. Ví dụ, các thành viên Linux cùng chia sẻ một ảnh phải viết với mã code đơn giản nhất, tổng hợp kết quả của mỗi ngày trước khi bắt đầu bước tiếp theo và trừ diệt những lỗi hỏng chương trình trong quá trình phát triển. Về phần mình, các kỹ sư TPS không khoan nhượng trong việc áp dụng chu kỳ thử và sai ngắn, mỗi lần chỉ tập trung vào một yếu tố, và đi sâu tìm hiểu quan sát quy trình thực tế. Cả hai nhóm theo đuổi nguyên tắc này đến mức thái quá. Lập trình viên Linux xén bớt những mã code không đóng góp vào hiệu năng tính toán. Các kỹ sư Toyota không chấp nhận dấu tem trên nắp xe Lexus – mặc dù không sai phạm và nằm trong thông số cho phép – chỉ vì trong mắt họ nó không được hào nhoáng.

Giao tiếp chi tiết, rộng khắp

Trong cả hai cộng đồng Linux và Toyota, thông tin về vấn đề và giải pháp được chia sẻ rộng rãi, thường xuyên, và mỗi lần một ít. Đa số giao tiếp của hacker Linux không diễn ra giữa các cá nhân mà thông qua các tin đăng trên các Listserv mở, có chức năng tìm kiếm. Bất cứ ai cũng có thể xem qua lịch sử của mã code và những tranh cãi trên Listserv – không phải bản tóm tắt hay trích dẫn mà toàn bộ quá trình. Và mỗi mã code đóng góp đều được thử nghiệm bởi rất nhiều người. Một câu nói ẩn dụ nổi tiếng về mã nguồn mở là: “Với hàng ngàn cặp mắt, tất cả những con bọ đều hiện nguyên hình.” Trung bình mỗi đăng tải cho nhân Linux chỉ gồm khoảng hơn mười dòng mã code. Phiên bản alpha được tổng hợp sau mỗi 24 giờ, vì thế lập trình viên phải điều chỉnh những nỗ lực của mình gần như liên tục. Nếu một người làm việc riêng lẻ trong sáu tháng để cho ra được một đóng góp tuyệt

hảo, nó có thể cũng không được chấp nhận vì thiếu tính tương thích với nỗ lực của những người khác.

Tương tự, triết lý liên tục hoàn thiện của Toyota cũng bao gồm hàng ngàn hợp tác nhỏ. Các kỹ sư Toyota nổi tiếng là được huấn luyện để “đặt câu hỏi tại sao năm lần” để lần theo một chuỗi nguyên nhân và hậu quả đến tận nguồn gốc của vấn đề. Đây không phải là một cách nói sáo rỗng về lối tư duy sâu sắc. Ngược lại là đằng khác. Ưu điểm của lời răn này chính là sự hời hợt của nó. Tuyên bố rằng B gây ra A là việc đơn giản – tất cả những phức tạp trong giao tiếp đa chiều được tóm gọn lại thành một câu nguyên nhân và hậu quả. Nhưng chuỗi suy nghĩ cần thiết để phát hiện ra rằng C gây ra B, và D gây ra C, sẽ nhanh chóng dẫn bạn đến một lãnh địa khác, có thể là một lãnh địa thuộc về người khác. Vì thế thay vì dựng lên những giải pháp phức tạp trong lãnh địa của mình, các kỹ sư phải tìm ra giải pháp đơn giản không thuộc kiểm soát của mình. “Làm bài tập tại sao-tại sao”, như cách gọi phương pháp này, không phải vì mục đích đào sâu – nó nhắm đến độ rộng.

Cũng như Linux, giao thức giao tiếp của Toyota củng cố kỷ luật này. Mỗi cuộc họp chỉ giải quyết một vấn đề và hướng đến một giải pháp cụ thể, cho dù điều này có nghĩa là cùng những người đó sẽ gặp nhau nhiều lần trong một ngày. Bài học kinh nghiệm được viết thành một định dạng chuẩn trên một tờ giấy khổ A3. Và mọi người đều học cách soạn thảo và trình bày báo cáo dạng này, biết cách thể hiện điểm chính và giấu đi các chi tiết.

Nhà lãnh đạo là người kết nối

Tại mọi cấp, nhà lãnh đạo Linux và TPS đóng ba vai trò quan trọng. Họ chỉ đạo thành viên cộng đồng – thường bằng cách làm mẫu – trong những lĩnh vực vừa trình bày. Họ phát biểu những mục tiêu đơn giản và rõ ràng cho mỗi dự án dựa trên tầm nhìn chiến lược của mình. Và họ kết nối mọi

người, tận dụng kết nối rộng của bản thân. Những người lập trình Linux hàng đầu mỗi ngày phải xử lý hơn 300 – 400 email. Fujio Cho, chủ tịch Toyota, quản lý bằng hàng loạt những giao tiếp hàng ngày vượt quá chuỗi lệnh thông thường.

Cả hai cộng đồng đều không xem lãnh đạo là một nhiệm vụ tách rời công việc thực thi. Thay vào đó, niềm tin, và theo đó là quyền lực, của nhà lãnh đạo xuất phát từ việc họ là những người làm tốt. Nội dung của những giao tiếp ngắn gọn của người lãnh đạo không phải về công việc mà chính là công việc. (Khi người sáng lập Linux Linus Torvalds giải quyết vội các email hàng ngày, ông viết ngôn ngữ lập trình C không ít hơn so với sử dụng tiếng Anh.)

Thỉnh thoảng, lãnh đạo cũng phải thực thi hành vi lãnh đạo truyền thống, ví dụ như giải quyết mâu thuẫn. Tuy nhiên, đây là ngoại lệ và được xem như lỗi hệ thống. Giả định ngầm là nhà quản trị không quản lý theo cách truyền thống, càng nhiều càng tốt: Mạng lưới con người tự vận hành. Trong Linux, ưu tiên phát triển không do CEO quyết định mà do hàng ngàn hacker tẩy chay khi họ chọn những gì họ muốn làm. Cách quản lý tự thân cấp tiến này không xuất hiện tại Toyota, trừ những trường hợp khẩn cấp. Nhưng ngay cả trong cách vận hành hàng ngày, một công nhân đứng máy nếu nhìn thấy vấn đề về chất lượng cũng có thể ngừng dây chuyền sản xuất, và nhóm dự án có quyền lực rộng rãi trong việc tìm kiếm nguồn lực, quyết định mua hàng, và theo đuổi những ưu tiên do chính họ đặt ra.

Khi kết hợp chung với nhau, ba nguyên tắc này tạo ra một hệ thống liên tục điều chỉnh. Ý tưởng liên tục hình thành trong những gói nhỏ, có thể thử nghiệm; chúng được thông báo gần như trọn vẹn qua những kết nối người với người, trực tiếp, ổn định; và nếu kết nối chưa có sẵn, những nhà lãnh đạo – thực thi có mối quan hệ rộng sẽ tạo ra kết nối cần thiết. Đây là kỷ luật, nhưng không phải là thứ kỷ luật đồng nhất do sự kiểm soát và khen

thường tạo ra. Thay vào đó, nó tương tự như kỷ luật trong khoa học. Như những cộng đồng khoa học, những hệ thống này lệ thuộc vào quy trình chung, quy luật chung trong giao tiếp và thử nghiệm, và mục tiêu chung được thấu hiểu rộng rãi. Hành vi cá nhân cần trọng và nghiêm túc, những thành tựu chung được đánh dấu bằng sáng tạo liên tục, cấp tiến.

XÂY DỰNG MẠNG LƯỚI CON NGƯỜI NĂNG ĐỘNG

Công ty muốn hình thành nền tảng để hợp tác hiệu quả cao cần phải tuân theo những nguyên tắc sau:

- *Triển khai công nghệ hợp tác tỏa khắp. Chủ trương đơn giản và rộng mở: “những mảnh nhỏ được ghép hờ vào nhau,” một cụm từ thật thích hợp của đồng tác giả quyển sách “Cluetrain Manifesto” David Weinberger. Công cụ phải hòa nhịp với nhau theo những tiêu chuẩn chung nhưng phải tương thích với phần còn lại của thế giới. Hãy nghĩ đến chọn lựa chứ không hòa nhập, linh hoạt chứ không cứng nhắc.*
- *Công khai công việc. Trừ khi có lý do chính đáng phải che giấu, hãy để cho mọi người nhìn thấy công việc của người khác. Hãy để mọi người học cách lọc và phân loại cho bản thân. Đừng trích đoạn, tóm tắt, hay định hướng thông tin. Hãy đặt nó trong tầm tay mọi người.*
- *Xây dựng cộng đồng tin cậy. Khi người ta tin cậy nhau, họ dễ dàng hợp tác rộng rãi và có năng suất cao. Khi người ta tin cậy tổ chức, họ dễ dàng đóng góp hết mình chờ đợi được khen thưởng trong tương lai. Và khi tổ chức tin tưởng nhau, họ dễ dàng chia sẻ sở hữu trí tuệ mà không bị bóp nghẹt bằng luật lệ.*
- *Tư duy theo module. Tái cấu trúc nghĩa là tư duy đường thẳng: quản trị quy trình tiếp nối thay vì các chức năng riêng lẻ. Cách tiếp cận này*

thúc đẩy hiệu quả tập trung nhưng hạn chế sự đa dạng và linh hoạt. Cấu trúc module hoàn toàn ngược lại: hy sinh sự hiệu quả cứng nhắc để đổi lấy giá trị tái tổ hợp của quyền chọn lựa. Hãy thiết lập nhóm và quy trình đều theo module. Càng nhỏ càng tốt.

• Khuyến khích thành lập nhóm. Khen ngợi những hy sinh mà nhóm đã phải chịu vì một tổ chức rộng lớn hơn, bao gồm khách hàng và nhà cung cấp. Loại bỏ những tiêu chuẩn đo lường và khen thưởng hiệu quả cá nhân vốn khiến mọi người cạnh tranh lẫn nhau. Sự trao đổi giá rẻ giữa nhiều người thúc đẩy sáng tạo nhiều hơn là khen thưởng đắt tiền cho vài người. Khen ngợi nhóm, và nhóm sẽ đáp đền cho bạn.

Họ biết gì và làm thế nào để biết

Cốt lõi của Linux và TPS là một bộ khung cách làm việc, giao tiếp, lãnh đạo đóng góp thành một hình thức hợp tác mới. Sự hợp tác này cũng lệ thuộc vào hai yếu tố trong cơ sở hạ tầng: nền tảng kiến thức chung và công cụ phổ biến để đưa kiến thức đi khắp nơi.

Sở hữu trí tuệ chung

Linux chọn đăng theo General Public License; giấy phép này yêu cầu mọi người phân phối phải công bố rộng rãi mã nguồn của mình để người khác được tự do chỉnh sửa. Nguyên tắc lan truyền này ngăn cản việc đoạn mã bị cất giấu trong những sản phẩm có bản quyền. Sự minh bạch này sau đó lại phá vỡ sự phân biệt giữa người sản xuất và người sử dụng. Một “khách hàng” phức tạp như Andrea Barisani thật sự là một người sử dụng – phát triển, sửa lỗi và đưa vào những tính năng phục vụ lợi ích của mình, và

sau đó chia sẻ những hoàn thiện này với mọi người khác. Vai trò này không thể tồn tại nếu đoạn mã bản quyền thuộc một người bán mang tính thương mại. Tương tự, chuỗi cung ứng của Toyota hoạt động dựa trên nguyên tắc là mặc dù kiến thức sản phẩm (ví dụ như bản vẽ kỹ thuật) thuộc sở hữu trí tuệ của một người cụ thể, kiến thức về quy trình phải được chia sẻ rộng rãi. Điều này phá vỡ sự phân biệt giữa các công ty. Nhà cung cấp cho Toyota thường xuyên chia sẻ các bài học hoàn thiện quy trình bao quát theo hàng dọc lẫn hàng ngang, ngay cả với đối thủ. Tại Nhật, nhà cung cấp thường ký độc quyền với một OEM, vì thế lợi ích chung của lượng thông tin chia sẻ này vẫn nằm gọn trong chuỗi cung ứng Toyota. Nhưng ngay cả tại Mỹ, khi Toyota chỉ là một trong số nhiều khách hàng của những nhà cung cấp cấp độ 1, họ vẫn áp dụng nguyên tắc này trong Hiệp hội Nhà sản xuất Xe hơi Bluegrass, và chia sẻ cách làm tốt nhất cho tất cả thành viên.

Công nghệ đơn giản, phổ quát

Mặc dù thông tin là dòng máu nuôi sống cộng đồng Linux và TPS, hệ tuần hoàn của họ sơ khai đến ngạc nhiên. Các nhà lập trình Linux sản xuất ra phần mềm công nghệ cao bằng cách sử dụng công nghệ thông tin không phức tạp hơn mức email và Listserv – những công cụ tầm thường mà ai cũng có thể sử dụng. Trên thực tế, giá trị phổ quát được nhấn mạnh đến mức email được đặt ở chế độ chỉ có chữ, không dùng email được định dạng, nhằm đảm bảo rằng thông điệp bên trong hiện lên như nhau đối với tất cả người nhận. Toyota, với những sản phẩm công nghệ hàng đầu, cũng chuộng công nghệ nội bộ đơn giản và phổ quát. Một thùng kanban rộng là dấu hiệu cho thấy cần phải bổ sung phụ tùng; chiều dài miếng băng keo dán trên sàn dây chuyền sản xuất phân chia thời gian cho từng nhiệm vụ trên một băng chuyền. Các vấn đề kiểm phẩm trên dây chuyền sản xuất được thông báo qua máy nhắn tin và màn hình ti vi. Và mọi người đều được báo động.

Ngay cả Ray Tanguay, người đứng đầu Toyota Canada, cũng được nhắc tin khi có lỗi bị phát hiện trong lô hàng ủy thác Lexus tại cảng Long Beach, California, hay tại một cụm dịch vụ bất cứ đâu ở Bắc Mỹ.

Quyền năng của sự tin cậy và khen ngợi

Sự hợp tác dày dạn, linh hoạt này mang lại những tác động tâm lý đối với những người tham gia và tác động cạnh tranh mạnh mẽ cho tổ chức. Tác động đó là kiến thức chung phong phú, khả năng thiết lập nhóm theo module, động lực làm việc cao, và niềm tin cậy lớn.

Kiến thức ngữ nghĩa phong phú

Kỷ luật công việc nghiêm khắc, sở hữu trí tuệ chung, và sự chia sẻ liên tục kết hợp với nhau để phân tán kiến thức rộng rãi và tương đối công bằng trong các mạng lưới con người. Kiến thức này bao gồm không chỉ thông tin cú pháp chính thống trong các cơ sở dữ liệu, mà cả kiến thức ngữ nghĩa phong phú và nhập nhằng về nội dung và quy trình, vốn là tiền đề cho hợp tác sáng tạo. Như thế nào là dấu đóng trên nắp xe không đủ sáng loáng? Chính xác là chúng ta phải thảo luận điều gì với công ty thép để chỉnh sửa một vấn đề không rõ ràng như thế? Loại câu hỏi không dễ trả lời này thường xuyên được thảo luận và giải quyết trong hàng ngàn nhóm hợp tác nhỏ. Kết quả về mặt tư duy và ngôn ngữ chung đầy đủ thông tin hơn được đưa vào kho kiến thức chung, để rồi sau đó chúng được tinh lọc thêm nữa trong cộng đồng sử dụng.

Lập nhóm theo module

Module là một nguyên tắc thiết kế trong đó một quy trình hay sản phẩm phức tạp được chia nhỏ thành những phần đơn giản kết nối với nhau bằng những quy luật chuẩn. Trong cách sắp xếp nhóm theo module, mỗi nhóm

tập trung vào những nhiệm vụ nhỏ, đơn giản, tổng hợp lại thành một phần lớn hơn. Module cho phép tổ chức thực hiện nhiều thí nghiệm song song, đặt cược nhỏ. Nhà cung cấp cho Toyota sắp xếp theo cách này để sản xuất ra van P, vận hành một phần theo định hướng nhưng phần lớn là tự nguyện làm những gì mình biết rõ nhất. Nhóm Gentoo, chuyên gia bảo mật của Tridge, và nhóm cừu rsync của Pool là những module có từ trước và trùng khớp nhau sau đó sắp xếp lại theo vai trò dựa trên đòi hỏi của tình huống khẩn cấp.

Khi sắp xếp mô hình hợp tác hàng ngày trong nỗ lực phát triển toàn bộ nhân Linux, chúng tôi nhận thấy cách sắp đặt theo module này rất phổ biến, và ở một mức độ nào đó, còn lồng ghép vào nhau. Hiện trạng này tạo ra một sơ đồ tổ chức năng động – một sơ đồ không do ai vẽ ra nhưng cho phép cộng đồng mở rộng và điều chỉnh mà không hề sụp đổ thành hỗn độn.

Động cơ nội tại

Cộng đồng Linux và TPS tách tiền bạc ra khỏi những giao dịch chính. Tuy không có kích lệ tài chính, động cơ làm việc của họ cao hơn rất nhiều so với các môi trường truyền thống. Cả cừu bằng tiền và cây gậy trách nhiệm, các nhà tâm lý học nhận thấy một cách nhất quán, là động lực để người ta thực thi những nhiệm vụ cụ thể, hạn hẹp nhưng lại ngăn cản người ta vượt quá những trách nhiệm này. Sự ngưỡng mộ và khen ngợi là những chất xúc tác hiệu quả hơn nhiều cho những hành vi vượt ra ngoài khuôn khổ. “Danh tiếng cá nhân của người lập trình gắn liền với mỗi lần công bố,” Linus Torvalds giải thích cho nhà báo chuyên trang công nghệ Robert Cringely năm 1998. “Nếu bạn chọn làm điều gì đó cống hiến cho thế giới, một điều gì đó thể hiện triết lý tính toán của bạn đến hàng triệu người sử dụng, bạn sẽ luôn làm ra sản phẩm tốt nhất trong sức mình.”

Nhà tâm lý cũng nhấn mạnh đến tầm quan trọng của quyền tự trị. Những nhà lập trình Linux quyết định họ sẽ đóng góp những gì và như thế nào, và họ tận hưởng niềm vui được làm ra một thứ gì đó có chất lượng do chính mình quy định tiêu chuẩn, chứ không phụ thuộc vào bộ phận tiếp thị hay kế toán. Đồng tác giả Bob Wolf và Karim Lakhani tại MIT đã khảo sát hơn 800 người sử dụng – phát triển, và hơn một nửa cho rằng công việc nguồn mở của họ là phần giá trị nhất, sáng tạo nhất trong cuộc đời sự nghiệp chuyên môn.

Hệ thống Sản xuất Toyota không cho phép sự tự trị tốt cùng như vậy, dĩ nhiên, và nhân viên cũng không làm việc không lương. Nhưng nếu so sánh với đồng nghiệp khác trong ngành xe hơi, công nhân TPS chịu ít kiểm soát hơn, được khuyến khích sáng tạo cá nhân nhiều hơn, không có nhiều thước đo đánh giá năng suất cá nhân, và được khen ngợi nhiều hơn. Niềm vinh hạnh nghề nghiệp và tổ chức, chứ không phải là khoản tiền thù lao của Toyota, là phần thưởng cho nhóm làm việc tại Kyoritsu Sangyo khi họ là người đầu tiên giao hàng van P. Niềm tự hào cũng là cảm giác của một công nhân cấp thấp trong dây chuyền sản xuất khi anh được đồng nghiệp tin tưởng thí nghiệm cải tiến quy trình và ngừng dây chuyền nếu phát hiện lỗi sai.

Mức độ tin cậy cao

Khi thông tin lưu chuyển rộng rãi, danh tiếng, chứ không phải là sự nhân nhượng qua lại, trở thành nền tảng tạo sự tin cậy. Vận hành dưới sự giám sát liên tục – thách thức nhưng không thù nghịch – công nhân biết rằng danh tiếng của họ có thể bị rủi ro, và nhận thức này đóng vai trò đảm bảo hành vi tốt, tương tự như hợp đồng trong thị trường hay kiểm toán trong hệ cấp bậc. Vì thế, ám ảnh của cộng đồng Linux là muốn được công nhận đóng góp những đoạn mã và điền email cá nhân vào phần ghi chú trên Listserv.

Nhờ thế mà có sự công nhận công khai rộng rãi đóng góp của Barisani và Warfield. Nhờ thế mà có sự chia vui chung trong nỗ lực anh hùng của Kyoritsu.

Khi danh tiếng của mình có thể bị nguy hiểm, người ta ít khi hành động một cách cơ hội. Khi thông tin cùng được chia sẻ cho mọi người, cơ hội một bên nào đó khai thác sự thiếu hiểu biết của bên còn lại sẽ thấp hơn. Và với cùng một ngôn ngữ và cách làm việc, hiểu lầm ít xảy ra hơn. Những yếu tố này thúc đẩy niềm tin, dòng vốn xã hội căn bản trong các cộng đồng này.

Niềm tin sẽ có ít ý nghĩa hơn nếu không có chi phí đi kèm khi thoát khỏi những mạng lưới này hay nếu các giao dịch có quy mô chênh lệch lớn (vì khi đó người ta hay công ty có thể bị cám dỗ phá rào khi nhìn thấy một cơ hội lớn). Nhưng ngay trong cả hai cộng đồng Linux và Toyota, được tham gia vào cộng đồng là niềm vinh dự không dễ có, và cả hai được hoạt động dựa trên những trao đổi nhỏ.

Và dĩ nhiên, khi niềm tin là dòng vốn, danh tiếng là nguồn gốc quyền lực. Trong một mạng lưới thưa thớt, như trong đa số thị trường và hệ cấp bậc, quyền lực xuất phát từ việc kiểm soát hay làm trung gian cho dòng thông tin và thường là ngăn cản nó. Tuy nhiên, trong một mạng lưới dày đặc, thông tin chỉ đơn giản là chảy tràn qua các điểm thắt nút. Trong những tình huống này, quyền lực đến từ việc đóng vai trò phát thông tin nhiều hơn là vai trò nhận thông tin. Vì thế, cá nhân có động lực tối đa hóa hình ảnh công việc và mối quan hệ của mình đến những người khác cũng có mối quan hệ rộng. Điều này lại càng góp phần làm cho thông tin càng dày hơn trong mạng lưới.

KHAI THÁC 80% BỊ BỎ QUÊN

Nguyên tắc Pareto nổi tiếng chỉ ra rằng công ty thu về 80% giá trị từ chỉ 20% sản phẩm, khách hàng, hay ý tưởng. Do chi phí giao dịch cao, cái đuôi dài của đường cong này – 80% số còn lại không rõ ràng về giá trị đóng góp – không thể khai thác hết. Vì thế dưới danh nghĩa một công ty tập trung, cái đuôi bị cắt bỏ, đóng khung vào phân khúc không khai thác, hay bị tái lập loại khỏi hoạt động kinh doanh. Những sáng tạo có tiềm năng mang lại lợi nhuận cũng vì thế mà chết theo.

Những tổ chức nào giảm bớt được chi phí giao dịch có thể theo đuổi phần 80% bị từ chối này. Họ có thể phản ứng trước những dấu hiệu thị trường mờ nhạt, thâm nhập những phân khúc hẹp, và thử nghiệm bằng những kết hợp công nghệ không ngờ. Họ có thể đặt cược hàng trăm lần với giá trị nhỏ thay vì cược vài lần với giá trị lớn.

Ví dụ, Detroit cho rằng xe lai xăng – điện hybrid là một sản phẩm hạng trung kém thú vị: các nhà điều hành xe hơi tại Mỹ ưa chuộng nghiên cứu chưa đầy đủ về công nghệ pin nhiên liệu hơn. Trong khi đó, Toyota đã xây dựng chiếc Prius. Chiếc xe lai này giờ đã bước sang thế hệ thứ hai, và Toyota kỳ vọng sẽ bán được 300.000 chiếc trên toàn cầu trong năm nay. Chi phí giao dịch thấp của Toyota và thiên hướng hợp tác quy mô nhỏ đã giúp họ chấp nhận thử nghiệm 80 chọn lựa khác nhau cho động cơ lai tận đến khi chỉ còn sáu tháng nữa là phải đưa ra thiết kế cuối cùng. Nhà sản xuất xe hơi truyền thống chắc hẳn đã phải quyết định ngừng thiết kế thêm ít nhất là trước đó hai năm.

Chính từ những khe hở trong mạng lưới con người – chứ không phải trong bộ óc của một vài thần đồng – đã phát sinh những sáng tạo tuyệt vời. Vì thế chi phí giao dịch đã làm giới hạn sáng tạo bằng cách giới hạn cơ hội chia sẻ những đối nghịch khác nhau về mặt ý tưởng, kỹ năng, và thành kiến.

“Những người ở Detroit là những người tài năng hơn nhiều so với ở Toyota,” Chủ tịch Toyota Fujio Cho đã nhận xét, một cách khiêm tốn. “Nhưng chúng tôi chọn những người có tài năng trung bình và biến họ thành những nhóm làm việc tuyệt vời.” Nói cách khác, mạng lưới chính là lò sáng tạo.

Nhiều thật nhiều giao dịch chi phí thấp

Chúng ta đã nhắc đến nội dung công việc. Nhưng mô hình TPS và Linux cũng làm thay đổi bản chất kinh tế học của công việc, bằng cách giảm bớt chi phí giao dịch. Chi phí giao dịch thấp cho phép công ty thực hiện nhiều giao dịch nhỏ – với cả bên trong và bên ngoài – và vì thế gia tăng nhịp độ và tính linh hoạt cần thiết trong một tổ chức có năng suất cao.

Nguồn gốc chi phí giao dịch theo truyền thống là khả năng hai bên bị tổn thương khi đối mặt với những điều không chắc chắn, sự mâu thuẫn trong quan điểm, và khả năng tiếp cận thông tin không ngang bằng nhau. Chúng ta chi tiền vào thương lượng, giám sát, và bồi hoàn để giảm bớt những điểm thiếu sót này. Thị trường và hệ cấp bậc đều phát sinh chi phí giao dịch (mặc dù hệ cấp bậc tồn tại là để tiết kiệm chi phí này, như Ronald Coase và Oliver Williamson đã tranh luận). Áp dụng phương pháp của J. J. Wallis và Douglass North, chúng tôi ước tính rằng trong năm 2000, bản thân chi phí giao dịch tiền mặt đã chiếm hơn một nửa con số GPD khối ngoài chính phủ của Mỹ. Chúng ta tốn tiền để thương thảo và đảm bảo giao dịch còn nhiều hơn để thực thi giao dịch đó.

Trong cộng đồng Linux và Toyota, thỏa thuận được thực thi không phải vì sự ràng buộc trong hợp đồng pháp lý, không phải vì quyền lực của cấp

trên, mà vì niềm tin lẫn nhau – làm giảm đáng kể chi phí giao dịch. Điều này không mới: Nhóm làm việc trong môi trường truyền thống cũng hoạt động trên cơ sở tin cậy.

Điều mới mẻ là mức độ bao phủ rộng của niềm tin, đến tận những người không quen biết nhau – hay thậm chí giữa những người có mối quan tâm cạnh tranh nhau. Aisin tin tưởng các nhà cung cấp đối thủ và chuyển giao bản vẽ van P cho họ. Các lập trình viên rsync trao đổi thông tin nhạy cảm với những người họ chưa bao giờ gặp mặt. Các nhà cung cấp phụ tùng cho Toyota chia sẻ kiến thức về quy trình hàng ngày, tin tưởng rằng Toyota sẽ không dựa vào đó để ép giá. Lập trình viên Linux tin tưởng lẫn nhau để cùng điều chỉnh đồng thời và độc lập dựa trên nền tảng bằng mã.

Ngoài ra, giữ quyền sở hữu chung – một số sở hữu trí tuệ được giữ lại trong những cộng đồng này – làm giảm quyền lợi tài chính giữa những người đồng sở hữu. Chi phí giao dịch giảm vì không còn nhiều thứ để thương lượng với nhau. Trong cộng đồng Linux, chi phí giao dịch gần tiến về bằng không. Hewlett-Packard trả tiền cho Martin Pool làm công việc kỹ sư Linux, nhưng điều đó không có nghĩa là HP phải được phần trong lợi nhuận mang lại từ những đóng góp về đêm của Pool cho rsync. Trong cộng đồng Toyota, chi phí giao dịch, mặc dù không phải là số không, đã giảm bớt đáng kể. Khi nhà máy Aisin Seiki bị phá hủy, Toyota và các nhà cung cấp đã không thưa kiện nhau đưa ra những hợp đồng cung cấp khẩn. Họ chỉ đơn giản là tiếp tục công việc, tin tưởng rằng họ sẽ được đền bù hợp lý về sau. Jeffrey Dyer, giáo sư về chiến lược tại ĐH Brigham Young, ước tính rằng chi phí giao dịch giữa Toyota và nhà cung cấp cấp 1 chỉ bằng một phần tám so với General Motors, sự chênh lệch này theo ông là do mức độ tin cậy khác nhau.

Hình mẫu để áp dụng rộng rãi

Kết hợp tất cả những yếu tố này với nhau bạn sẽ được một vòng tròn khép kín. Một mạng lưới dày và tự hành tạo điều kiện cho sự hình thành niềm tin diện rộng. Niềm tin diện rộng làm giảm bớt chi phí giao dịch. Chi phí giao dịch thấp cho phép thực hiện nhiều giao dịch nhỏ, tích lũy thành một mạng lưới sâu sắc và tự hành.

Sau khi hệ thống đạt độ lớn nhất định, nó sẽ tự nuôi sống mình. Hệ thống càng lớn, kiến thức, ngôn ngữ, cách làm việc càng được chia sẻ rộng rãi. Dòng vốn danh tiếng của cá nhân càng lớn, lời khen càng to và động lực càng mạnh. Thành công của Linux là bằng chứng về quyền năng của vòng tròn này. Thành công của Toyota là bằng chứng cho thấy nó có thể áp dụng trong những công ty truyền thống với mục tiêu tối đa hóa lợi nhuận.

Cộng đồng Linux và Hệ thống Sản xuất Toyota có những điểm khác biệt đáng kể. Việc họ đạt được nhiều thứ theo những cách làm tương tự nhau chỉ ra một số nguyên tắc chung cho những tổ chức khác áp dụng:

- Tiêu chí khoa học có thể được điều chỉnh cho phù hợp với công việc của tổ chức hay liên tổ chức.
- Trong một số trường hợp, niềm tin có thể thay thế cho hợp đồng trong thị trường và quyền lực trong hệ cấp bậc, không chỉ trong nhóm nhỏ mà cả trong cộng đồng lớn.
- Xuyên suốt chuỗi cung ứng, tổ chức nào có thể thay thế hợp đồng bằng niềm tin thu lợi được nhiều từ hợp tác hơn so với những gì họ mất từ quyền mặc cả.
- Chi phí giao dịch thấp mua được nhiều sáng tạo hơn các khen thưởng tài chính.

Những nguyên tắc này phục vụ nhu cầu tăng trưởng và sáng tạo của doanh nghiệp theo những cách hoàn toàn mới so với mô hình tổ chức truyền

thống. Hiệu quả của cách hợp tác này cho thấy sự xuất hiện của một điều gì đó hoàn toàn mới. Không phải thị trường. Không phải hệ cấp bậc. Một kết hợp mạnh mẽ của cả hai – và dấu ấn của một xã hội nối mạng.

GHỊ NHẬN ĐÓNG GÓP THEO THỰC TẾ

Cộng đồng Linux sử dụng một định dạng riêng – một ‘tập tin ghi nhận đóng góp’ – để công nhận sự đóng góp của các thành viên. Nếu chúng tôi cũng áp dụng định dạng Linux để ghi nhận đóng góp của những cá nhân đã giúp chúng tôi định hình tư tưởng cho bài viết này, tập tin đó sẽ có dạng như sau:

n: Mark Blaxill

e: blaxill.mark@bcg.com

d: Tìm hiểu về nền kinh tế nguồn mở

s: The Boston Consulting Group

n: Paul Carlile

e: carlile@bu.edu

d: Thảo luận về điểm tương đồng Linux/ Toyota

e: ĐH Boston

n: Karim Lakhani

e: lakhani@mit.edu

d: Thảo luận về điểm tương đồng Linux/ Toyota

d: Khảo sát hacker miễn phí/ nguồn mở

s: MIT

PHẦN BA

THỰC HÀNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

Khách hàng: Phân khúc và Tạo Giá trị

Thực hành chiến lược kinh doanh phải bắt đầu từ khách hàng, vì nếu không có khách hàng thì không có nhu cầu để thỏa mãn, doanh nghiệp không có lý do để tồn tại. Vấn đề chiến lược chỉ phát sinh khi các nhóm khách hàng với nhu cầu riêng biệt tách ra từ một nhóm từng được xem là đồng nhất và duy nhất.

Phân khúc kinh doanh có thể được định nghĩa theo nhiều chiều hướng khác nhau: theo nhóm khách hàng (nhu cầu), theo cách phục vụ những nhóm khách hàng này (chi phí/giá cả), hay theo các đơn vị chọn phục vụ họ (tính cạnh tranh). Phân khúc cũng giống như hệ sinh thái, một số người định nghĩa theo môi trường sống, và một số người khác lại định nghĩa theo giống loài sống trong hệ sinh thái này. Sự tác động lẫn nhau của các chiều hướng biến việc phân khúc thành một nghệ thuật.

BCG bắt đầu khai phá khái niệm phân khúc kinh doanh với khách hàng từ những năm đầu thập niên 1970. Những thông tin thu thập ban đầu được dùng để phân tích. Nhu cầu khác nhau trong các nhóm khách hàng khác nhau tạo ra chi phí phục vụ khác nhau. Chúng tôi giúp khách hàng của mình loại bỏ cách tính toán chi phí trung bình, xác định nhu cầu và bản chất kinh tế của từng phân khúc, và điều chỉnh định vị giá trị cho phù hợp với nhu cầu của khách hàng. Chúng tôi giả lập chi phí của các đơn vị tham gia phục vụ cho từng phân khúc để tìm ra cơ hội và nguy cơ tiềm năng trong cạnh tranh. Phương pháp phân tích này, như được trình bày trong bốn bài Quan điểm của phần 3, vẫn còn giá trị và hữu ích.

Cuộc cách mạng của nền kinh tế thông tin mang đến một chiều kích mới trong việc phân khúc vào cuối thập niên 1980. Trong ngành hàng tiêu dùng và dịch vụ, công nghệ thông tin cho phép theo dõi và phân tích chi tiết từng giao dịch. Khi kết hợp thông tin này với việc sản xuất linh hoạt, các công ty giờ đây có thể vận dụng dữ liệu về hành vi mua sắm để điều chỉnh thông điệp và sản phẩm hay dịch vụ chào bán để bao phủ và phục vụ các phân khúc nhỏ đến mức chỉ có một khách hàng duy nhất. Trong ngành công nghiệp, công nghệ thông tin cho phép hợp tác chặt chẽ hơn, tạo nên mối quan hệ khăng khít giữa người bán và nhà cung cấp. Bốn bài Quan điểm tiếp theo trong phần này thể hiện những đóng góp bước đầu cho tư duy về các xu hướng này.

Tư duy về phân khúc ngày càng tiến hóa. Ngày nay, chúng tôi đặc biệt chú ý đến việc định giá và sự tác động của động năng tổ chức đến khả năng duy trì chiến lược giá nhất quán của công ty. Chúng tôi cũng nhận thấy rằng các doanh nghiệp truyền thống vẫn tiếp tục bị phân tán vào các phân khúc, khi người tiêu dùng nâng cấp hay hạ cấp mức giá chi tiêu của mình, phá tan một thị trường trung bình vốn là phân khúc an toàn, nhiều lợi nhuận. Kinh doanh là một cuộc chơi không bao giờ chấm dứt!

PHÂN KHÚC VÀ CHIẾN LƯỢC

SEYMOUR TILLES, 1974

Vấn đề phân khúc thường không được chú ý đúng mức. Nhiều nhà quản trị xem yếu tố chủ đạo là một vấn đề khác, như các ví dụ dưới đây:

- “Trong ngành này, chìa khóa thành công là phải có một dòng sản phẩm rộng. Tuy nhiên, chúng tôi đang mất dần vào tay các nhà sản xuất nhỏ có thể chọn lựa phục vụ khách hàng chủ chốt.”
- “Chúng tôi là thương hiệu Cadillac trong ngành của mình và được công nhận là người đi đầu về chất lượng. Tuy nhiên, các đối thủ dường như đang tăng trưởng nhanh hơn chúng tôi. Gần đây tỉ lệ lợi nhuận của chúng tôi đã sụt giảm.”
- “Chúng tôi có vẻ như làm tốt trong một số khu vực nhất định. Có thể đây là kết quả của sự khác biệt về năng lực bán hàng, mặc dù gần đây chúng tôi đã hoán đổi một số nhân viên bán hàng nhưng kết quả vẫn không thay đổi nhiều.”

Phân khúc là một khía cạnh quan trọng trong chiến lược tổ chức. Nó là một yếu tố cần thiết để hình dung môi trường cạnh tranh và phân tích những điểm mạnh trong chiến lược. Mục tiêu là tìm ra cách chuyển đổi điểm khác biệt so với đối thủ thành lợi thế về chi phí lâu dài.

Đối với những sản phẩm hàng hóa, ranh giới căn bản giữa các phân khúc là sự chênh lệch chi phí khi phục vụ những nhóm khách hàng khác nhau. Sự chênh lệch chi phí giữa các nhóm khách hàng có thể được xác định dễ dàng – bởi những khác biệt về hậu cần hay đóng gói thường dễ thấy. Có những khác biệt chi phí quan trọng hơn nhưng khó đo lường. Ví dụ như chi phí điều chỉnh theo khách hàng, điểm bất lợi khi phải duy trì một dòng sản phẩm rộng, hay chi phí dịch vụ kỹ thuật.

Đối với những sản phẩm khác biệt, nền tảng phân khúc là sự kết hợp của những chức năng sản phẩm và tỉ lệ chi phí/giá. Ví dụ, Cadillacs, Torinos, và Volkswagens đều rất khác nhau khi xét mối quan hệ giữa giá – chức năng, và vì thế không cạnh tranh trực tiếp với nhau. Việc phân khúc thị trường đối với những sản phẩm khác biệt sẽ tùy thuộc vào mối quan hệ giữa chi phí

của các chức năng dưới góc độ nhà sản xuất và giá trị của các chức năng dưới góc độ người tiêu dùng.

Khi cân nhắc khác biệt, nên nhớ bao gồm cả điều kiện giao dịch, cũng như bản thân sản phẩm. Dịch vụ, độ tin cậy của người bán, thời gian giao hàng cũng quan trọng không kém gì các tính năng sản phẩm. Đối với sản phẩm hàng hóa, trên thị trường thường có những nhà cung cấp tạo được sự khác biệt lớn.

Một sản phẩm khác biệt chỉ tạo được sự khác biệt trước khi xuất hiện sản phẩm tương tự đầu tiên. Sau đó nó bắt đầu thể hiện hành vi của một hàng hóa.

Theo thời gian, mọi sản phẩm đều có khuynh hướng trở thành hàng hóa. Với sự tiến hóa của thị trường, các công ty tiên phong đối mặt với chọn lựa trở thành nhà sản xuất mặt hàng đặc biệt có số lượng giới hạn và chi phí cao hay nhà sản xuất hàng tiêu chuẩn số lượng lớn và chi phí thấp. Không có câu trả lời rõ ràng cho thấy chọn lựa nào là tốt nhất. Chọn lựa tùy thuộc vào ý định và nguồn lực tài chính của từng công ty.

Công ty hoàn toàn có thể phục vụ cả hai phân khúc và hưởng lợi thế chi phí trung bình thấp. Tuy nhiên, để làm được điều này công ty phải có thể bán với các mức giá khác nhau cho mỗi phân khúc. Chi phí đối với người tiêu dùng phải tương xứng với giá trị trong mỗi phân khúc. Giá trị khác nhau đòi hỏi giá cả phải khác nhau để bù đắp cho chi phí khác nhau.

Chiến lược cạnh tranh mạnh thường được thiết lập để buộc đối thủ phải chọn một trong hai phân khúc. Con đường thay thế, trong trường hợp không có chênh lệch giá, là bán với mức giá thấp hơn chi phí trong một phân khúc và chấp nhận không thể cạnh tranh trong phân khúc còn lại, vì giá phải dựa trên chi phí trung bình.

Đo lường suất sinh lợi theo nhóm khách hàng là rất quan trọng. Không thể theo dõi lợi nhuận theo nhóm khách hàng sẽ tạo ra những hậu quả nghiêm trọng vì dễ bỏ qua những thay đổi lớn trong vị thế cạnh tranh trong nhóm khách hàng đó. Tính trung bình che giấu nhiều hơn tiết lộ.

Nền tảng chiến lược là xác định sản phẩm và nhóm khách hàng có thể giúp doanh nghiệp đạt và duy trì lợi thế kinh tế so với đối thủ. Điều này đòi hỏi:

- Đánh giá mối quan hệ giữa chi phí và giá trị cho khách hàng theo nhóm sản phẩm và nhóm khách hàng.
- Đánh giá chi phí tương đối so với những đối thủ chọn lọc theo nhóm sản phẩm và nhóm khách hàng.
- Đánh giá tác động cuối cùng đến chi phí và sản lượng khi thay đổi định nghĩa phân khúc và hệ quả kèm theo đối với thị phần tiềm năng.

Phân khúc để cạnh tranh là một quy trình dựa trên đối thủ cụ thể. Trong bất kỳ lĩnh vực nào cũng luôn có một đối thủ dẫn đầu. Cách phân khúc truyền thống buộc đối thủ này phải chọn giữa các phần khác nhau trong phân khúc. Nếu chọn phần này, họ phải bỏ phần còn lại hay nếu phục vụ thì phải chịu lỗ. Chọn lựa này là không thể tránh khỏi nếu áp dụng một mức giá chung cho tất cả mọi khách hàng với những đòi hỏi dịch vụ và chi phí hỗ trợ khác nhau. Tương tự khi những khách hàng mua số lượng ít phải trả suất sinh lợi cao cho những tính năng đặc biệt trong khi những khách hàng mua số lượng nhiều không phải trả thêm cho những tính năng này.

Sự kết hợp vô hạn giữa các yếu tố khiến cho việc phân khúc là một quyết định vô cùng khó khăn nếu muốn đạt mức tối ưu. Cũng vì thế mà phần thưởng tiềm năng của chiến lược cạnh tranh là vô cùng lớn.

PHÂN KHÚC CHIẾN LƯỢC

BRUCE D. HENDERSON, 1975

Phân khúc chiến lược là một phân khúc trong đó bạn có thể tìm thấy và khai thác được lợi thế cạnh tranh. Phân khúc chiến lược được định nghĩa hoàn toàn dựa trên sự khác biệt cạnh tranh. Phân tích phân khúc chiến lược cũng trải qua các bước như phân tích chi phí – hiệu quả. Phân tích chi phí – hiệu quả tối ưu hóa giá trị so với chi phí. Phân tích phân khúc chiến lược tối ưu hóa suất sinh lợi so với đối thủ.

Phân tích phân khúc chiến lược, cũng giống như phân tích chi phí – hiệu quả, bỏ qua đơn vị hành chính đến khi nào đã cân nhắc mục tiêu và tính khả thi. Nguồn lực và các thành tố trong chương trình được chỉ định lại cho các đơn vị hành chính để hoàn tất sứ mạng.

Phân khúc chiến lược cắt xuyên qua trung tâm lợi nhuận, đơn vị kinh doanh chiến lược, nhóm, phòng ban, thị trường, và tất cả những đơn vị hành chính khác. Ranh giới của phân khúc chiến lược được định nghĩa bằng tỉ lệ thay đổi tối đa tỉ suất cạnh tranh tương đối khi bạn đặt chân ra khỏi ranh giới này.

Phân khúc chiến lược tồn tại vì cùng một sản phẩm có thể được sản xuất với nhiều biến tấu khác nhau và phân phối kèm theo nhiều dịch vụ khác nhau. Mỗi yếu tố và mỗi dịch vụ đều phát sinh chi phí. Nhưng giá trị gia tăng đối với từng yếu tố cộng thêm này có độ lớn khác nhau đối với những nhóm khách hàng khác nhau. Nó tác động đến việc thiết kế sản phẩm, năng

lực sản xuất, và cách phân phối sản phẩm. Mỗi thay đổi trong những khía cạnh này đều đồng thời tác động đến chi phí và giá trị.

Thiết kế đòi hỏi phải chú trọng đến phân khúc chiến lược cần được phục vụ. Tuy nhiên mỗi lần thỏa hiệp theo hướng này đều làm tăng chi phí hay làm giảm giá trị.

Sản xuất đòi hỏi phải chú trọng đến phân khúc chiến lược cần được phục vụ. Sự thỏa hiệp và đa dạng gây ra cùng một hậu quả tác động lên chi phí và giá trị. Không phân xưởng nào có thể so sánh chi phí với một nhà máy chuyên biệt hoạt động với công suất tối đa.

Một phân khúc chiến lược khó có thể sử dụng hơn một kênh phân phối. Mỗi kênh phân phối có chi phí khác nhau và cung cấp dịch vụ khác nhau, thu hút các nhóm khách hàng khác nhau. Vì thế, khách hàng của kênh phân phối này thường khác với khách hàng của một phân khúc chiến lược có kênh phân phối khác. Đối thủ nào cố gắng phục vụ cả hai phân khúc chiến lược với cùng một mức giá thường gặp bất lợi do giá quá cao trong phân khúc này và chi phí quá cao trong phân khúc còn lại.

Trung tâm lợi nhuận và đơn vị kinh doanh chiến lược là những đơn vị tự chuốc lấy thất bại xét về lợi nhuận trừ khi cả công ty là một trung tâm lợi nhuận. GM có thể là đối thủ có suất sinh lợi cao nhất bởi vì cả công ty là một đơn vị kinh doanh, trong khi các đơn vị hành chính nội bộ được biến đổi để tập trung mang lại giá trị gia tăng cho các phân khúc chiến lược họ có khả năng chiếm đa số.

Trung tâm lợi nhuận xuất hiện khi công ty tăng trưởng quá lớn và quá phức tạp, không thể quản trị bằng các chức năng đơn lẻ. Tuy nhiên, phân quyền, dẫn đến tình trạng thiếu tối ưu (suboptimization) và đánh mất sự linh hoạt tài chính nội bộ thiết yếu đối với việc tập trung chiến lược.

Đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU) được thiết lập để đảo ngược tác động của việc phân tán quá mức của các trung tâm lợi nhuận. Đơn vị kinh doanh chiến lược cố gắng tập hợp tất cả các quyết định chiến lược vào trong một đơn vị hành chính. Yếu tố quan trọng, dòng tiền, không thể được phân chia cho một SBU nào. Nếu làm thế, công ty mẹ chỉ còn là một công ty cổ đông như chiếc kết sắt mà không có quyền chọn lựa chiến lược như một công ty thực thụ ngoại trừ bán hay mua thêm SBU.

Phân khúc chiến lược là chìa khóa của chiến lược vì bộ khung tham khảo của phân khúc chiến lược là cạnh tranh.

Đối thủ lớn nhất trong một ngành công nghiệp có thể hoạt động không lợi nhuận nếu tất cả các phân khúc chiến lược đơn lẻ đều bị các đối thủ nhỏ hơn chiếm đóng. Thị phần trong phân khúc chiến lược chính là yếu tố quyết định suất sinh lợi, chứ không phải quy mô công ty.

CHUYÊN MÔN HÓA

RICHARD K. LOCHRIDGE, 1981

Tất cả đối thủ đều là những chuyên gia. Không có hai đối thủ có thể phục vụ cùng một khách hàng, cùng một lúc, cùng một cách, với cùng một chi phí. Sự khác biệt giữa các đối thủ là thước đo sự chuyên môn hóa của họ.

Sự khác biệt càng lớn, tính chuyên môn hóa càng cao. Khách hàng định giá trị của sự khác biệt thông qua hành vi mua hàng của mình – họ mua số

lượng bao nhiêu với mức giá nào. Trong một số thị trường, tính chuyên môn hóa được đánh giá cao. Trong một số khác lại không.

Khi sự khác biệt đi kèm chi phí cao, đối thủ chuyên môn hóa chỉ có thể thu về lợi nhuận khi khách hàng sẵn sàng trả phần chênh lệch. Nếu chi phí cung cấp sản phẩm hay dịch vụ lệ thuộc phần lớn vào số lượng (ví dụ như vì hiệu ứng kinh nghiệm hay quy mô), chi phí tạo khác biệt có thể cực kỳ cao. Khi đó không chỉ chi phí tạo khác biệt mà cả chi phí do sản lượng giảm cũng phải được tính vào giá mà khách hàng phải trả để mang lại đủ lợi nhuận. Trong những ngành kinh doanh nhạy cảm về giá, hay sản phẩm thuộc dạng hàng hóa, điều này đồng nghĩa với thảm họa.

Trong những ngành kinh doanh khác, phần thưởng của việc chuyên môn hóa có thể lớn hơn rất nhiều. Sự đa dạng ý thích của khách hàng và chi phí chuyên môn hóa thấp đều ủng hộ cho việc chuyên môn hóa. Không phải tất cả khách hàng đều có cùng mong muốn như nhau. Đặc biệt trong những thị trường cung đầy đủ, khách hàng thường chuộng sản phẩm hay dịch vụ phù hợp với nhu cầu riêng của mình. Sự đa dạng có thể được thể hiện qua tính năng sản phẩm hay dịch vụ, mức độ cung cấp dịch vụ, chất lượng, hay một yếu tố khác. Nếu chi phí phục vụ các nhu cầu khác nhau của các nhóm khách hàng khác nhau chiếm một phần lớn trong khoản giá trị gia tăng, việc chuyên môn hóa là không thể tránh khỏi.

Nói một cách đơn giản, chi phí có thể được chia thành hai nhóm lớn. Thứ nhất là chi phí cần thiết để tham gia vào kinh doanh. Chi phí này bao gồm, ví dụ, chi phí nguyên vật liệu ở mức tối thiểu, chi phí sản xuất hay dịch vụ, chi phí trực tiếp hay khả biến, và chi phí quản trị công việc kinh doanh.

Nhóm thứ hai là chi phí phát sinh thực tế. Chi phí này tùy thuộc vào phân khúc chọn phục vụ. Chi phí này có thể cụ thể như nguyên liệu đắt tiền

để tăng chất lượng; quảng cáo để tiếp cận nhóm khách hàng cụ thể; hay mức độ dịch vụ, hỗ trợ bán hàng, và hệ thống phân phối được phân khúc này đánh giá cao. Phần chi phí thực tế, hay chi phí tùy thuộc phân khúc, còn bao gồm những khoản chi không cụ thể, ví dụ như chi phí đáp ứng quá trình sản xuất linh hoạt hay chi phí cho đội ngũ quản trị phức tạp và những cấp độ giá trị tăng thêm để phục vụ đa dạng nhu cầu của khách hàng.

Khi chi phí thực tế đóng góp một phần lớn tạo ra giá trị tăng thêm, cơ hội tập trung vào phân khúc tăng lên. Một đối thủ có thể tập trung vào một phần trong thị trường và điều chỉnh chi phí sao cho chỉ phù hợp với phân khúc này mà thôi. Khi đó chi phí thực tế phục vụ độ linh hoạt và phức tạp giảm, và hiệu ứng quy mô của chi phí trong phân khúc tăng lên. Nhờ đó đối thủ tập trung đạt được lợi thế thực sự so với những người khác trong việc đáp ứng nhu cầu của phân khúc này.

Điều tất yếu là khi chi phí thực tế chiếm một phần lớn trong giá trị tăng thêm, chi phí căn bản phải chiếm một phần tương đối nhỏ. Vì thế phần chi phí căn bản tăng thêm do sản lượng thấp, hiệu ứng quy mô thấp, hiệu ứng kinh nghiệm thấp, sẽ được bù đắp bằng lợi thế của chi phí thực tế trong phân khúc chọn phục vụ. Nếu giữa các đối thủ không có nhiều chênh lệch về chi phí căn bản, khi đó cắt giảm chi phí thực tế do chuyên môn hóa lại càng mang đến nhiều giá trị hơn.

Đối thủ nào có thể phục vụ một phân khúc với chi phí thấp hơn sẽ có lợi thế cạnh tranh. Nếu hiệu ứng quy mô có ý nghĩa quan trọng trong phần chi phí tùy thuộc phân khúc, người dẫn đầu trong mỗi phân khúc sẽ có suất sinh lợi cao hơn so với những người theo đuôi. Thông thường, chi phí tùy thuộc phân khúc nằm trong nhóm chịu tác động lớn từ quy mô. Ví dụ, chi phí quảng cáo trên mỗi đơn vị sản phẩm giảm một nửa khi số lượng sản phẩm tăng gấp đôi. Khi chi phí này chiếm phần lớn trong giá trị gia tăng, sẽ có sự chênh lệch lợi nhuận lớn giữa các đối thủ.

Chiến lược chuyên môn hóa vượt bậc phải mang lại lợi thế chi phí đủ lớn để một phần lợi thế này có thể được chuyển tiếp cho khách hàng bằng cách tăng chất lượng/dịch vụ hay giảm giá. Điều này làm tăng thêm rào cản trước sự tấn công của đối thủ. Người/đối thủ/nhà sản xuất/cung cấp dịch vụ/kinh doanh chuyên môn hóa phát triển lớn mạnh, chiếm phần thị trường lớn hơn, và mở rộng ranh giới phân khúc để bao trùm một khoảng lợi thế cạnh tranh rộng hơn.

Trong một chiều hướng có thể tạo ra lợi thế cạnh tranh, một nhà cung cấp chuyên môn hóa sẽ xuất hiện. Chính sự khác biệt giữa các đối thủ, chứ không phải sự khác biệt giữa những nhóm khách hàng, mới quyết định ranh giới giữa các phân khúc. Khách hàng chỉ đơn thuần là xác định giá trị cho khoảng không gian lợi thế tương đối này. Một đối thủ có thể vừa là nhà chuyên môn hóa chi phí thấp (với phần chi phí thực tế tối thiểu) hay chuyên môn hóa giá cao với mức độ chi phí thực tế cao hơn. Giá cao trong nhóm thứ hai chỉ mang lại giá trị khi phần giá tăng thêm bù đắp được chi phí tăng thêm. Điều này thường chỉ đúng với người dẫn đầu phân khúc.

Chuyên môn hóa là kết quả của hai yếu tố: sự đa dạng nhu cầu của khách hàng và sự sẵn sàng phục vụ nhu cầu này của đối thủ. Chuyên môn hóa là một chiến lược đạt đến lợi thế cạnh tranh trong một phân khúc thị trường. Kinh doanh bên ngoài khu vực lợi thế sẽ làm giảm suất sinh lợi. Tệ hại hơn, nó có thể che lấp giá trị của sự tập trung. Do hệ thống kế toán hiếm khi ghi nhận chi phí thực tế theo từng phân khúc, họ áp dụng cách tính trung bình đối với chi phí và lợi nhuận cho các phân khúc. Vì thế ngay cả một nhà chuyên môn hóa thành công cũng có thể không nhìn thấy lợi thế của mình hay ranh giới phân khúc. Sai lầm này dẫn đến sự phân tán nỗ lực, và cuối cùng, bào mòn lợi thế khi các đối thủ khác nhìn rõ tình hình bắt đầu tấn công vào người dẫn đầu phân khúc.

Chuyên môn hóa là phương tiện sống sót trong một thị trường giàu mạnh và cạnh tranh. Lợi thế cạnh tranh không thể đạt được trong mọi trường hợp, với tất cả khách hàng, cho dù vượt trội so với mọi đối thủ. Một khi đã đạt được lợi thế cạnh tranh, phần thưởng nhận được sẽ thật xứng đáng.

CHUYÊN MÔN HÓA: GIẢM CHI PHÍ HAY CHUYÊN VÀO GIÁ

ANTHONY J. HABGOOD, 1981

Doanh nghiệp chuyên môn hóa ngày càng trở nên quan trọng. Ngày càng có ít doanh nghiệp hoạt động hoàn toàn dựa trên tổng sản lượng. Khi tập trung vào một khu vực cụ thể, các công ty nhỏ có thể tồn tại thành công song song với người dẫn đầu ngành. Có hai hình thức chuyên môn hóa, mỗi dạng đều có đặc tính chiến lược và rủi ro riêng. Một số công ty chuyên môn hóa cạnh tranh bằng cách giảm chi phí và giảm giá thành, một số khác bằng cách tăng chi phí lên cao và chuyển vào giá cao hơn.

Chuyên môn hóa thành công bằng cách giảm chi phí không có nghĩa là giảm các thành tố chi phí quan trọng mà phải loại bỏ hoàn toàn một phần trong cơ cấu giá của người dẫn đầu ngành. Các nhà sản xuất thương hiệu riêng không sinh lợi nhờ chi phí sản phẩm thấp hơn mà nhờ loại bỏ chi phí quảng cáo thương hiệu và phân phối. Laker không phải đã tìm ra được cách bay từ London sang New York với chi phí thấp hơn; thật ra họ đã loại bỏ được phần chi phí đi kèm với việc bán vé qua IATA và chi phí phục vụ tất cả đường bay và mọi khách hàng. Amdahl cạnh tranh với IBM không phải

bằng cách sản xuất máy chủ rẻ hơn mà nhờ loại bỏ chi phí cho hệ điều hành.

Khi loại bỏ một phần quan trọng trong cơ cấu giá của người dẫn đầu, công ty chuyên môn hóa có thể giảm giá từ 20 – 40%. Trên lý thuyết, người dẫn đầu nếu phản ứng mạnh có thể loại hẳn công ty chuyên môn hóa. Trên thực tế, rào cản tổ chức và cơ cấu của người dẫn đầu thường giúp cho nhiều công ty chuyên môn hóa được an toàn. Động năng thị trường thường nghiêng về phía công ty chuyên môn hóa, mặc dù nếu lợi thế nghiêng về phía nhà chuyên môn hóa quá nhanh có thể buộc người dẫn đầu thị trường phải phản ứng sớm, khi đó công ty nhỏ sẽ bị thiệt.

Công ty chuyên môn hóa thành công bằng cách tăng giá, ngược lại, cạnh tranh bằng cách tạo mức giá cao do phát sinh chi phí mà người dẫn đầu không có. Người ta thường thấy một loạt các mức giá khác nhau trong những ngành này. Ví dụ, trong ngành mỹ phẩm hay xe hơi, sự chênh lệch giá có thể gấp mười lần giữa nhà sản xuất tổng quát và những nhà sản xuất thiết kế riêng, sản xuất riêng, đóng gói riêng, phân phối riêng, và giới thiệu trong những phân khúc nhỏ, cao cấp. Sản phẩm cao cấp thường được sản xuất bởi những công ty chuyên môn hóa như Daimler-Benz hay BMW, và có thể cạnh tranh thành công với những nhà sản xuất các sản phẩm tiêu chuẩn không lỗi.

Những nhà chuyên môn hóa này đạt độ an toàn tài chính trước sức cạnh tranh của người dẫn đầu thị trường bằng cách thiết lập lợi thế trong yếu tố chi phí quan trọng nhất từ quy mô, chỉ có trong phân khúc cao cấp của mình. Rủi ro tiềm ẩn trong thị trường. Khi ý thích người tiêu dùng hay kinh tế tiêu dùng thay đổi, quy mô phân khúc có thể thay đổi đột biến trong khi hoàn toàn không tác động gì đối với thị trường chung. Khách hàng luôn có quyền chuyển sang phân khúc cấp thấp hơn.

Chuyên môn hóa thành công có thể được thể hiện qua chi phí giảm hay chuyển giá trị vào giá. Hai hình thức chuyên môn hóa này đối mặt với những rủi ro khác nhau và vì thế cần có những chiến lược khác nhau. Công ty chuyên môn hóa dựa trên cắt giảm chi phí phải tập trung vào điểm mạnh của mình: tập trung, giảm chi phí, và bỏ qua cảm dỗ tham gia vào những khu vực thị trường không phù hợp với cách tiếp cận này. Công ty chuyên môn hóa dựa trên việc tăng giá phải hiểu và khai thác tối đa mối quan hệ giữa chi phí phát sinh để phục vụ phân khúc và mức giá họ có quyền áp đặt. Họ phải theo dõi thị trường chặt chẽ, vì phần rủi ro và cơ hội của họ lệ thuộc vào những thay đổi trong phân khúc thị trường.

TIẾP THỊ PHÂN KHÚC MỘT NGƯỜI

RICHARD WINGER VÀ DAVID EDELMAN, 1989

Các bạn còn nhớ cái thời những tiên đoán về máy tính gợi lên một bức tranh như miêu tả của Orwell về những con robot vô hồn phục vụ những dịch vụ và sản phẩm một cách máy móc, chuẩn mực? Thực tế diễn ra hoàn toàn ngược lại.

Trong một loạt các ngành khác nhau, máy tính đã giúp cá nhân hóa, chứ không phải tiêu chuẩn hóa, cách công ty phục vụ khách hàng. Ví dụ, trong một chuỗi khách sạn hàng đầu, nhân viên chào khách bằng tên riêng và nhớ từng đòi hỏi riêng của họ. Tên khách hàng hiện lên khi họ gọi điện, nhờ vào cơ sở dữ liệu lưu trữ tất cả yêu cầu riêng của từng khách hàng.

Cách đây mười năm những người làm tiếp thị số đông (mass marketing) phát hiện họ có thể tập trung và tạo ra sản phẩm cho từng phân khúc khách hàng cụ thể. Giờ đây phân khúc có thể giảm xuống chỉ còn một cá nhân.

Như mọi đột phá khác, tiếp thị Phân Khúc Một Người kết hợp hai khái niệm vốn độc lập với nhau: truy xuất thông tin và cung cấp dịch vụ. Một bên là cơ sở dữ liệu độc quyền về sở thích và hành vi mua hàng của khách hàng; một bên là cách tiếp cận kỷ luật, chặt chẽ trong việc cung cấp dịch vụ, sử dụng thông tin để điều chỉnh gói dịch vụ cho phù hợp với từng cá nhân khách hàng.

Dịch vụ cao cấp

Lợi thế dành cho khách hàng đã rõ ràng và đáng kể. Người tiêu dùng ngày càng đặt nặng giá trị của việc được đối xử như một cá thể độc lập. Họ đòi hỏi được đáp ứng sản phẩm theo ý mình và dịch vụ cung cấp vào thời điểm họ cần. Họ cũng đánh giá cao sự cam đoan và tính ổn định trong một mối quan hệ lâu dài với một người hiểu và đáp ứng được những nhu cầu của mình.

Dĩ nhiên những giá trị này không mới – nhưng mãi tới gần đây, chỉ những người rất giàu mới được hưởng. Công nghệ thông tin đã mang những dịch vụ của tầng lớp giàu sang đến tay người dân trung lưu.

Tại First Wachovia, một ngân hàng sáng tạo và rất thành công ở North Carolina, nhân viên phục vụ mọi khách hàng như cách họ từng dành cho những khách hàng tốt nhất. Ngân hàng chào đón khách bằng tên, cung cấp thông tin riêng về tình hình tài chính của họ trong mối tương quan với mục tiêu dài hạn. Dựa trên thông tin này, Wachovia gợi ý những sản phẩm mới. Ngân hàng bán lẻ hàng hóa đã được biến đổi thành một dịch vụ cá nhân.

Kết quả là gì? Doanh thu tăng với chi phí tiếp thị thấp hơn và tạo ra rào cản mạnh mẽ để khách hàng không chuyển sang dịch vụ của đối thủ.

Có ba sự đầu tư lớn đưa đến chất lượng dịch vụ mới này: cơ sở dữ liệu khách hàng chi tiết, truy xuất bất cứ ở đâu khi khách hàng tiếp xúc với ngân hàng; chương trình huấn luyện chi tiết đào tạo cách tiếp cận dịch vụ cá nhân; và một chương trình giao tiếp cá nhân liên tục với từng khách hàng.

Công nghệ vượt quá sức tưởng tượng

Nền tảng của tiếp thị Phân Khúc Một Người là khả năng theo dõi và thấu hiểu hành vi của cá nhân khách hàng. Nhờ vào sự mở rộng cơ hội ghi nhận và chi phí lưu giữ dữ liệu thấp, những cơ sở dữ liệu này có lợi thế chi phí khi áp dụng ở quy mô lớn. Thực tế, công nghệ hiện nay đã vượt quá trí tưởng tượng của nhiều người làm tiếp thị.

Nhưng không phải tất cả mọi người làm tiếp thị. Citicorp đang thiết lập một cơ sở dữ liệu khổng lồ để theo dõi hành vi mua hàng tại siêu thị của từ 30 – 50 triệu hộ gia đình. Điều này sẽ cho phép nhà tiếp thị tại các công ty bán hàng đóng gói có thể điều chỉnh nỗ lực khuyến mại của mình đến một mức không tưởng như hiện nay.

Các công ty hàng đóng gói lớn sẽ biết được tên và địa chỉ, hộ gia đình trung thành với thương hiệu hay chuyển đổi thương hiệu, người nào dùng nhiều hay ít các sản phẩm của mình và của đối thủ.

Yêu cầu thứ hai của tiếp thị Phân Khúc Một Người là khả năng áp dụng hệ thống thông tin để điều chỉnh sản phẩm và cá nhân hóa dịch vụ đến từng khách hàng. Trong một số trường hợp, dịch vụ cá nhân có thể được thiết kế trực tiếp trong hệ thống thông tin.

Khi Noxell giới thiệu dòng sản phẩm mỹ phẩm Clarion dành cho thị trường số đông trong các nhà thuốc, họ muốn tìm một cách để tạo sự khác

biệt trong một thị trường quá chen chúc. Câu trả lời đến từ máy vi tính Clarion, nơi khách hàng điền vào các đặc điểm của loại da của mình và nhận được mẫu thử chọn lọc từ dòng Clarion. “Tư vấn cá nhân như trong các cửa hàng tổng hợp mà không bị áp lực doanh thu trong kênh phân phối tiện dụng” trở thành giá trị cốt lõi cho khách hàng. Kết quả là gì? Đó là hãng duy nhất giới thiệu thành công một dòng mỹ phẩm rộng lớn dành cho thị trường số đông trong vài năm gần đây.

Con người và hệ thống

Trong đa số trường hợp, chìa khóa của việc kết hợp dịch vụ cá nhân là sự tương tác thành công giữa con người và hệ thống. Sự giao tiếp này phải được thiết kế cẩn thận. Nó đòi hỏi hệ thống thông tin thân thiện với người dùng và một cách tiếp cận dịch vụ bài bản.

Tại các cửa hàng của Yves Rocher, công ty mỹ phẩm thành công của Pháp, khách hàng cho xem thẻ nhận diện và người bán hàng truy xuất quá trình mua hàng ngay tại quầy. Nhân viên bán hàng được huấn luyện sử dụng thông tin này làm nền tảng cho cuộc trao đổi về kinh nghiệm cá nhân của khách hàng với các sản phẩm của công ty và những sản phẩm họ cần mua tiếp theo. Hãy so sánh cách tiếp đón này với bài chào hàng đóng khung được áp dụng tại nhiều cửa hàng tổng hợp. Kết quả là doanh thu cao hơn và mức độ trung thành của khách hàng cao hơn. Shu Uemura, công ty mỹ phẩm lớn của Nhật, cũng áp dụng khái niệm tương tự làm nền tảng cho chiến lược thâm nhập thị trường Mỹ.

Thông thường, đột phá Phân Khúc Một Người đến từ khả năng thực thi chất lượng dịch vụ chuẩn mực với sự thuận tiện nhất dành cho khách hàng.

D’Agostino, một công ty bán lẻ hàng tạp hóa lớn tại New York, xây dựng dịch vụ mua hàng qua điện thoại bằng cách lưu giữ danh sách mua

hàng của khách hàng và cập nhật liên tục mỗi khi họ gọi đến. Sau mỗi cuộc gọi, việc đặt hàng trở nên thuận tiện hơn vì chỉ cần điều chỉnh nhỏ trên một đơn hàng chuẩn. Theo thời gian, lượng thông tin ngày càng dày lên buộc khách hàng chặt hơn với cửa hàng. Cuối cùng, lợi ích của việc thuận tiện cá nhân, nếu không bù đắp hoàn toàn, thì cũng giảm bớt một phần áp lực về giá của đối thủ và cải thiện cơ hội lợi nhuận trên toàn bộ khách hàng.

Khả năng thu thập thông tin chi tiết về hành vi mua hàng cộng với cách cung cấp dịch vụ dựa trên mối quan hệ mang đến một công cụ và bối cảnh cho yếu tố thứ ba trong tiếp thị Phân Khúc Một Người: giao tiếp cá nhân.

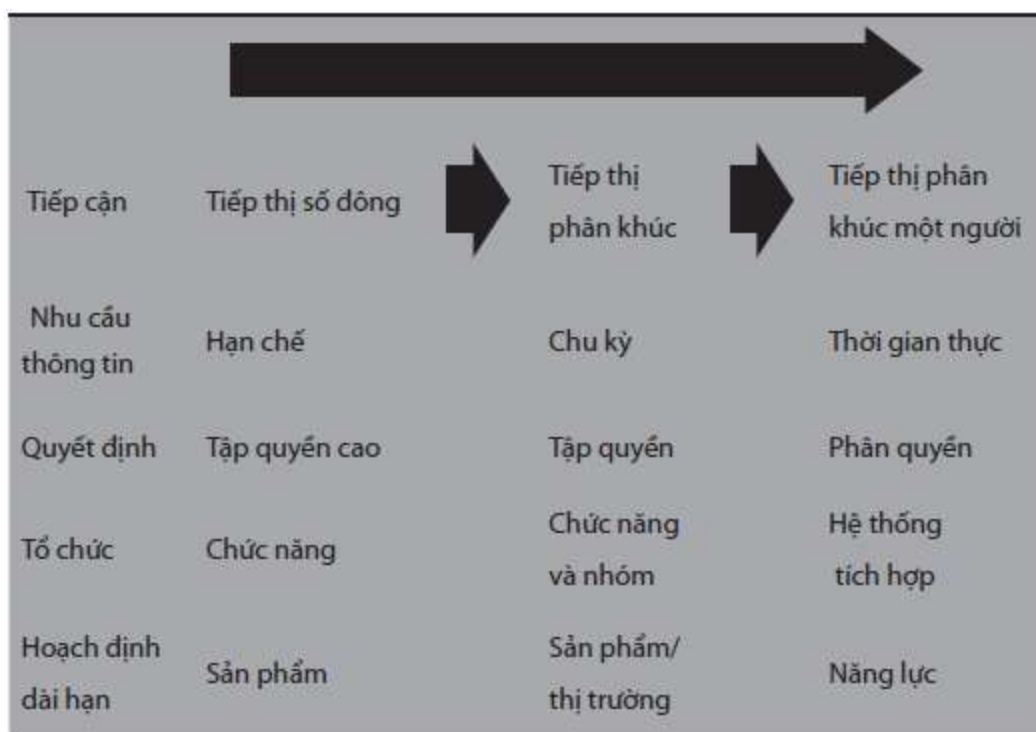
Giao tiếp cá nhân

Kinh nghiệm cho thấy ngay cả việc gửi thư trực tiếp, vốn không phải là phương tiện hữu hiệu trong môi trường chen chúc ngày nay, cũng có thể phát huy tác dụng mạnh mẽ trong bối cảnh mối quan hệ khách hàng thân thiết của chiến lược Phân Khúc Một Người.

Những chọn lựa truyền thông khác để giao tiếp cá nhân đang dần bùng phát. Công nghệ đóng gói chọn lọc giúp cá nhân hóa tạp chí đến từng người đặt báo hiện đang được nghiên cứu. Giao tiếp hai chiều thông qua màn hình, giao tiếp tại điểm bán, và gửi thư trực tiếp đến đối tượng đang bắt đầu được thực hiện. Truyền hình cáp giao tiếp đã có thể làm được về mặt kỹ thuật, nếu như vẫn chưa được thương mại hóa.

Những chọn lựa mới này buộc người làm tiếp thị phải nắm bắt được phương pháp giao tiếp cá nhân. Nhưng các phương tiện mới này hiệu quả nhất nếu được triển khai trong bối cảnh chiến lược Phân Khúc Một Người.

Yêu cầu tổ chức



Chiến lược Phân Khúc Một Người thành công không chỉ là thí nghiệm với cơ sở dữ liệu và gửi thư trực tiếp – mặc dù đây có thể xem là bước đầu tiên. Nó đòi hỏi phải tư duy lại toàn bộ giá trị mà công ty mang đến cho khách hàng và cách tiếp cận họ. Như trong bảng trên, nó còn đòi hỏi đầu tư đáng kể vào cơ sở hạ tầng cho dịch vụ và thông tin.

Việc thiết lập cơ sở hạ tầng đại diện cho sự mở rộng năng lực hiện tại của công ty; nó phải hòa hợp và được xây dựng trên cơ sở những điểm mạnh sẵn có. Nhưng trong mọi trường hợp, điều không bao giờ thay đổi là dịch vụ, thông tin và sự kết hợp của hai yếu tố này.

Đứng từ góc độ cạnh tranh, tác động sẽ rất đáng kể. Hiệu ứng quy mô trong sản xuất hay trong số lượng sản phẩm đã giảm bớt trong nhiều ngành kinh doanh. Phân Khúc Một Người sẽ tái lập hiệu ứng quy mô mạnh mẽ trong thông tin, quản lý thông tin, dịch vụ, và phân phối. Kết quả là, lợi thế cạnh tranh sẽ nghiêng về phía công ty nào vừa chiếm lĩnh thị trường vừa có thể thỏa mãn nhu cầu của cá nhân khách hàng.

XÁC ĐỊNH KHÁCH HÀNG

MICHAEL J. SILVERSTEIN VÀ PHILIP SIEGEL, 1991

Giờ đây, ai cũng biết rằng yếu tố thiết yếu của thành công là mang đến cho khách hàng những gì họ muốn. Nhưng nếu ai cũng làm được như vậy, thì lợi thế cạnh tranh nằm ở đâu? Câu trả lời nằm ở một bước xa hơn và sâu hơn. Điều này có nghĩa là bạn hiểu rõ về hệ thống kinh doanh của những khách hàng quan trọng nhất đến mức bạn nhìn thấy cơ hội trước cả họ và nhờ đó có thể mang đến cho họ một số ý tưởng hữu ích. Khi bạn phục vụ khách hàng bằng cách giúp họ tìm ra cơ hội chưa khai thác trong công việc kinh doanh của họ, cả hai bên cùng hưởng lợi.

Khai phá là công việc thực sự khó khăn. Nó không chỉ đơn thuần đặt câu hỏi cho khách hàng của bạn hay khách hàng của họ về những gì họ muốn. Nó bao gồm hiểu biết về các yếu tố chiến lược và cơ chế kinh tế thúc đẩy công việc kinh doanh của khách hàng và biến chúng thành ý tưởng, sản phẩm, và dịch vụ có lợi cho bạn và khách hàng của bạn. Nó không chỉ là tiếp thị truyền thống được khoác chiếc áo mới tên là hỗ trợ khách hàng. Nó đòi hỏi kỹ năng phân tích, tư duy rộng mở, tính hiếu kỳ ưa tìm tòi, theo đuổi đến cùng, và tự tin vào khả năng điều chỉnh và sáng tạo của công ty mình. Vì nó cần rất nhiều nỗ lực, bạn chỉ có thể làm được việc này cho những khách hàng quan trọng. Hướng đi của bạn là sát cánh với khách hàng để học hỏi về những giá trị quan trọng đối với họ, và sau đó giúp họ biến nó thành hiện thực.

Khai phá như thế nào?

Khai phá có thể được áp dụng cho cả hai loại sản phẩm: sản phẩm tiêu dùng và sản phẩm công nghiệp. Một nhà sản xuất thực phẩm đóng gói cùng bắt tay với chuỗi siêu thị để nghiên cứu thói quen mua hàng trong siêu thị, cách người mua hàng tìm hiểu, chọn lựa những mặt hàng cụ thể trong số lượng lớn các sản phẩm cấp đông. Những gì tìm hiểu được sau hai tháng nghiên cứu dẫn đến việc cửa hàng thay đổi hoàn toàn cách trưng bày các sản phẩm cấp đông trong tủ, kể cả dẹp bỏ cánh cửa kính ngăn cản khách hàng cầm sản phẩm lên ngắm nghía. Sự thay đổi này làm tăng mạnh doanh thu của những mặt hàng có suất sinh lợi cao này trong toàn bộ chuỗi siêu thị. Tất cả bắt nguồn từ ý kiến của nhà sản xuất, không phải phát sinh từ siêu thị.

Những kết quả nghiên cứu bước đầu đã thúc đẩy những khai phá mới. Công ty sản xuất thực phẩm đóng gói triển khai các chương trình khuyến mại phù hợp với đối tượng mua hàng tại các cửa hàng lớn trong chuỗi. Cả hai bên hiện nay có một chương trình thường niên về các hoạt động hợp tác thúc đẩy kinh doanh, trong đó lợi ích được theo dõi và chia sẻ cho đôi bên.

Một nhà in thương mại lớn tại vùng Trung Tây nước Mỹ áp dụng khai phá để tạo ra giá trị mới cho những khách hàng lớn và cho bản thân mình. Thông thường, những đơn hàng in số lượng lớn, như danh mục sản phẩm và Những trang vàng, được xem như công việc kinh doanh hàng hóa: người nào chào giá rẻ sẽ thắng. Tuy nhiên, nhờ hiểu rõ về cơ chế kinh doanh của một vài khách hàng lớn, công ty này đã khám phá ra hàng loạt sáng kiến doanh thu và cắt giảm chi phí cho họ. Công ty cùng bắt tay với một khách hàng trong ba tháng để thực thi một quy trình năm bước:

- Họ phân tích thói quen kinh doanh cốt lõi của khách hàng – cách họ chọn sản phẩm và dịch vụ để cung cấp cho khách hàng, cách họ trưng bày những sản phẩm này, cách họ chọn mua dịch vụ in ấn, và vân vân.

- Họ khám phá rằng khách hàng chưa khai thác tính linh hoạt và ưu thế tốc độ của quy trình in ấn. Tăng thêm dịch vụ và suất sinh lợi cao hơn cho khách hàng là điều có thể làm được.
- Họ thử nghiệm và chấp nhận chi trả phần lớn chi phí nghiên cứu phát triển trong giai đoạn phát triển sản phẩm mới để trở thành nhà cung cấp duy nhất có thể cung cấp trọn gói.
- Họ theo dõi doanh số bán hàng và kết quả mức độ hài lòng của khách hàng đối với chương trình mới và thúc đẩy việc thực thi nó.
- Họ dùng thành công này để củng cố mối quan hệ và mở rộng kinh doanh với khách hàng. Công việc kinh doanh mới khai phá đáng giá hàng triệu đô la đối với cả hai bên – gấp 20 lần chi phí nỗ lực khám phá.

Trong cả hai trường hợp, đội khai phá và khách hàng hợp tác với nhau ở nhiều cấp tổ chức – từ đội ngũ nhân viên thị trường đến ban quản trị cấp cao. Việc này đòi hỏi chia sẻ những thông tin nội bộ nhạy cảm, bao gồm dữ liệu về chi phí, lợi nhuận và quá trình mua bán theo từng khách hàng. Bạn chỉ có thể thực hiện khai phá sâu sắc cho những khách hàng mà hai bên đối xử với nhau tin cậy và tôn trọng.

Khai phá có thể áp dụng trong nhiều bối cảnh. Ứng viên tốt nhất là khách hàng lớn với nhu cầu đa dạng. Họ phải đủ mạnh trong thị trường để nắm bắt và khai thác mở rộng việc kinh doanh mà bạn đang giúp họ chiếm lấy. Nếu không, lợi ích sẽ nhanh chóng được chuyển giao cho người khác.

Quy luật khai phá

Để thực thi thành công quy trình khai phá, bạn phải:

- Đảm bảo ban quản trị cấp cao ủng hộ mối quan hệ hợp tác, nhưng cho phép nhân viên bán hàng của bạn được sở hữu kết quả này. Nhân

viên bán hàng là yếu tố quan trọng trong việc thúc đẩy nỗ lực trước những chướng ngại không thể tránh khỏi dọc đường đi.

- Cẩn thận chọn lọc và huấn luyện cho nhóm người sẽ thực hiện khai phá. Chỉ sử dụng những người giỏi có kinh nghiệm trong những lĩnh vực thiết yếu: đọc được trong khách hàng những gì họ cần mà không nói ra, phân tích cơ cấu kinh tế của doanh nghiệp, biết cách huy động tổ chức thực thi một điều mới lạ.
- Theo đuổi tới cùng ý tưởng mới mà bạn và khách hàng quyết định chọn theo đuổi bằng tất cả năng lực và nguồn lực của công ty mình. Bạn chỉ nên theo đuổi cuộc chơi này khi bạn hoàn toàn toàn tâm toàn ý.
- Khen thưởng cho những người trong tổ chức đưa ra ý tưởng từ quy trình khai phá và có thể thực thi chúng. Cùng làm việc với khách hàng theo những cách mới, không theo khuôn khổ, sẽ giúp bạn khai thác tối đa nhân viên của mình.

Nếu chỉ đơn giản lắng nghe khách hàng thì chưa đủ để duy trì mối quan hệ hợp tác. Bạn cần phải hiểu rõ về cơ cấu và kinh tế của khách hàng và mang đến cho họ những ý tưởng sáng tạo liên tục để khai thác tối đa năng lực của họ. Khai phá là một cơ hội tuyệt vời để bạn khai thác nhân viên giỏi của mình trong việc tiếp xúc trực tiếp với những mối quan tâm của khách hàng. Khai phá sẽ mở khóa cho tổ chức và khuấy động những đợt tiếp theo.

Bạn có thể chọn “chỉ là” một nhà cung cấp. Bạn có thể gửi chào hàng theo đúng yêu cầu. Bạn có thể chơi golf và chào đón khách hàng. Bạn có thể tập trung vào tình bạn. Bạn có thể thắng lợi trong một số trường hợp, và đánh mất một số trường hợp khác.

Hoặc bạn có thể học hỏi về những điểm yếu, giấc mơ, rào cản trong quy trình kinh doanh, điểm yếu trong việc ra quyết định, và mục tiêu tăng

trưởng chủ yếu của khách hàng. Bạn có thể tăng trưởng nhờ may mắn hoặc là tăng trưởng bằng kiến thức và sự sáng tạo.

QUẢN TRỊ THƯƠNG HIỆU TOÀN DIỆN

DAVID C. EDELMAN VÀ MICHAEL J. SILVERSTEIN, 1993

Một cuộc cách mạng kinh doanh đã lan tỏa đến tận thương hiệu. Các thương hiệu truyền thống dường như bị tấn công từ mọi phía. Chi phí ngày càng tăng. Sự trung thành của người tiêu dùng ngày càng giảm. Các nhà bán lẻ cạnh tranh thông qua thương hiệu riêng. Thương hiệu của cửa hàng đang chiếm lấy những phân khúc có giá trị cao. Nhiều người quan sát đã bắt đầu lên tiếng về “cái chết của thương hiệu.”

Không, thương hiệu sẽ không biến mất. Nhưng định nghĩa thương hiệu và cách tốt nhất để quản lý thương hiệu đang thay đổi. Thương hiệu ngày càng thoát khỏi ý nghĩa cái tên trên sản phẩm. Thương hiệu thắng lợi là những hệ thống kinh doanh thiết kế hoàn hảo. Những hệ thống này đi từ việc chọn lựa nguyên vật liệu đến dịch vụ cuối cùng cho khách hàng. Và khách hàng khi mua là mua toàn bộ hệ thống này, chứ không chỉ mua mỗi sản phẩm.

Khi thương hiệu trở thành hệ thống kinh doanh, quản trị thương hiệu trở nên quá quan trọng nên không thể gói gọn trách nhiệm trong bộ phận tiếp thị. Nó vượt qua mọi chức năng và quy trình trong kinh doanh. Nó đòi hỏi quyết định và hành động tại mọi điểm trong chuỗi giá trị. Nó là trung tâm

của chiến lược kinh doanh của công ty. Đó là lý do chúng tôi gọi tên quản trị thương hiệu toàn diện.

Tăng cường đầu tư, gia tăng tập trung

Quản trị thương hiệu toàn diện thể hiện dưới nhiều hình thức:

- Trong một số trường hợp, thương hiệu vượt ra khỏi sản phẩm vật chất để bao gồm cả cơ sở hạ tầng hỗ trợ cho nó. Ví dụ, những thương hiệu cao cấp như Lexus hay Infiniti, và ngay cả những thương hiệu trung cấp như hàng điện tử của General Electric, đã đầu tư rất nhiều vào hệ thống thông tin để hỗ trợ dịch vụ khách hàng và đóng vai trò một yếu tố tiếp thị nâng cao trải nghiệm sản phẩm cốt lõi.
- Trong một số trường hợp khác, những thương hiệu bao trùm (umbrella brand) lâu đời như Gillette hay Levi's trải dài trên nhiều sản phẩm có liên quan nhau, cho phép chủ sở hữu sử dụng chúng để làm đòn bẩy cho những sáng tạo trong nguyên vật liệu, đầu tư tiếp thị, và khuyến mại thương mại một cách hiệu quả hơn.
- Trong một số trường hợp khác nữa, cả hệ thống bán lẻ chính là thương hiệu. Ví dụ, tại The Body Shop, cách thu mua nguyên liệu cho sản phẩm (nguyên liệu thiên nhiên), phát triển (không thử nghiệm trên động vật), và bán lẻ (tại các cửa hàng riêng của Body Shop) đóng vai trò quan trọng trong hình ảnh tiếp thị của công ty không kém gì sản phẩm thực tế.

Cho dù dưới hình thức nào, quản trị thương hiệu toàn diện có hai điều bắt buộc căn bản. Thứ nhất là sự tăng cường về số lượng và hình thức đầu tư cần thiết để hỗ trợ một thương hiệu thành công. Đã qua rồi cái thời chỉ cần tăng chi phí quảng cáo. Công ty ngày nay phải đầu tư vào một loạt những năng lực tốn kém – phương pháp nghiên cứu độc quyền để hiểu

được những biến đổi tinh tế trong thái độ của người tiêu dùng, kết hợp sản xuất và mạng lưới hậu cần để cung cấp dịch vụ bán lẻ trọn gói với chi phí thấp hơn, năng lực xử lý thông tin bán lẻ để tối ưu hóa chi phí hàng tồn, và bộ phận phát triển sản phẩm để đẩy nhanh các sản phẩm sáng tạo.

Nhưng người quản trị thương hiệu toàn diện cũng phải nhớ rằng những đầu tư này chỉ là tiền cọc để được tham gia vào cuộc chơi. Để chiến thắng mang về một túi tiền đầy thì bao nhiêu đó chưa phải là đủ. Cụ thể, công ty phải tập trung vào ba hoạt động có tính cộng hưởng cao.

Tối đa hóa sự đồng bộ trong một danh mục thương hiệu nhất quán. Để đổ tiền đầu tư lớn vào năng lực mới đòi hỏi khoản đầu tư này phải được trải ra nhiều thương hiệu, nhiều mức giá bán và kênh phân phối. Người quản trị thương hiệu toàn diện, vì thế, không chỉ tập trung vào thương hiệu đơn lẻ mà phải nhìn vào một danh mục thương hiệu nhất quán.

Ví dụ, công ty mỹ phẩm L'Oréal của Pháp hiểu rằng tăng cường nghiên cứu phát triển là điều thiết yếu để cạnh tranh trong môi trường mới. Vì thế trong khoảng thời gian năm năm, L'Oreal đã tăng gấp đôi ngân sách R&D. Khoản đầu tư lớn này đã giúp bộc phát một sáng tạo chủ chốt: “cơ chế chống lão hóa” mới của công ty, một bước đột phá trong ngành chăm sóc da, làm chậm sự lão hóa và mở rộng nếp nhăn. Nhưng L'Oréal chỉ có thể chịu được khoản tăng chi phí R&D khổng lồ này nhờ dàn trải chi phí cho nhiều thương hiệu trong danh mục với nhiều mức giá và định vị khác nhau. Công ty giới thiệu tinh chất chống lão hóa dưới thương hiệu Lancôme, sau đó đưa vào dòng sản phẩm Vichy và cuối cùng là áp dụng cho các thương hiệu phân phối rộng rãi như Plénitude. Đây là một sáng tạo vô cùng thành công, nhưng họ hẳn đã không làm được như vậy nếu chỉ có duy nhất một thương hiệu.

Từ chủ đạo trong cụm từ “danh mục thương hiệu nhất quán” chính là sự nhất quán. Không có ích lợi gì khi cứ vơ vào thành một tập hợp các thương hiệu không liên quan gì đến nhau. Điều này chỉ dẫn đến chi phí quản trị cao hơn, quy trình kinh doanh phân tán, và nguồn lực bị trùng lặp.

Không phải tất cả các thương hiệu đều đóng góp ngang hàng nhau trong việc nâng cao giá trị cho danh mục thương hiệu. Nhà quản trị thương hiệu phải đánh giá từng thương hiệu sẵn có theo hai chiều hướng: phù hợp với năng lực cốt lõi và tiềm năng tạo giá trị. Sự đánh giá này đẩy thương hiệu vào bốn nhóm phục vụ mục đích ưu tiên đầu tư, từ tính phù hợp cao/giá trị cao đến tính phù hợp thấp/giá trị thấp.

Củng cố danh mục thương hiệu thông qua sự sáng tạo . Ví dụ của L’Oréal cho thấy sự sáng tạo giờ đây lại càng quan trọng hơn bao giờ hết. Những hình thức tăng trưởng khác, như mua lại và mở rộng suất sinh lợi, hầu như đã cạn kiệt. Chi phí cho nhà bán lẻ hay người tiêu dùng trở nên quá đắt đỏ với đa số, ngoại trừ những công ty có hầu bao không đáy. Ngoài ra, người tiêu dùng ngày càng tinh tế và khó tiếp cận. Rung chuông hay làm ồn không còn giúp bán được hàng.

Nhưng sự sáng tạo cần thiết lại không nằm trong kỳ vọng của nhà quản trị. Sáng tạo không phải là hình thành thương hiệu mới, một việc làm ngày càng tốn kém. Thay vào đó, họ phải tái lập những thương hiệu sẵn có thông qua ba phương pháp căn bản: tái định vị, mở rộng, và chuyên hóa.

Ví dụ, SmithKline Beecham tái định vị Lucozade, trước đây được xem là một loại thuốc trị bệnh, bằng cách tiếp cận trực tiếp bất cứ ai quan tâm đến một cuộc sống mạnh khỏe, đặc biệt là các vận động viên. Hiện nay, Lucozade là thương hiệu nước uống không chứa cola hàng đầu tại Anh. Unilever mở rộng Flora, ban đầu là một thương hiệu margarine chứa “chất béo có lợi cho sức khỏe”, hàm lượng polyunsaturate thấp, ra khắp các nhóm

sản phẩm để trở thành một thương hiệu bao trùm cho một loạt các sản phẩm dầu và sữa tốt cho sức khỏe. Và nhờ nhanh chóng khai thác một đột phá công nghệ, Procter & Gamble đã chuyển hóa thương hiệu dầu gội đầu truyền thống Pert bằng cách giới thiệu một sản phẩm dầu gội xả kết hợp có tên là PertPlus.

Bảo vệ an toàn cho thương hiệu thông qua mối quan hệ chặt chẽ với khách hàng và nhà cung cấp . Khách hàng ngày càng đánh giá cao sự cam đoan và ổn định đi kèm trong mối quan hệ lâu dài với một người hiểu rõ và đáp ứng được nhu cầu cụ thể của họ. Điều này đòi hỏi công ty phải nghiêm túc hơn về giá trị mang lại cho khách hàng, cũng như sản phẩm hay dịch vụ mà họ chọn phục vụ.

Ví dụ, cách đây không lâu, nhà sản xuất trò chơi video của Nhật Nintendo nhận thấy mình đang nằm trong một thị trường giấy chết với quá nhiều đối thủ và không gian trưng bày hàng giới hạn. Thách thức của họ là khám phá ra một cách mới để kết nối thương hiệu với khách hàng. Vì thế công ty giới thiệu hai sáng kiến kinh doanh mới: Nintendo Power, một tạp chí trị giá 15 đô la/năm và nhận được 40.000 thư độc giả mỗi tháng, và một đường dây điện thoại miễn phí chuyên về chiến thuật chơi game hàng tuần nhận được 10.000 cuộc gọi. Cả hai kênh đều chứng tỏ là phương tiện kết nối với khách hàng mạnh mẽ, gắn liền với phần cứng, phần mềm, giáo dục, phát triển sản phẩm, và dịch vụ khách hàng. Nhưng điều quan trọng hơn là, tạp chí và đường dây điện thoại đã mở ra một kênh giao tiếp ngược lại, từ khách hàng đến trực tiếp bộ phận phát triển sản phẩm, giúp công ty dự báo được doanh thu của sản phẩm mới với sai số 10%. Ngày nay, với doanh thu hàng năm đạt mức 5 tỉ đô la, Nintendo là công ty có suất sinh lợi cao nhất của Nhật.

Đối với nhiều thương hiệu, khách hàng quan trọng nhất là các đối tác thương mại. Để hạn chế bớt những thương hiệu riêng của các nhà bán lẻ,

nhà quản trị thương hiệu phải tìm ra cách tạo ra giá trị cho ngành mà không phải bỏ đi suất sinh lợi. Ví dụ, một nhà sản xuất sản phẩm văn phòng hàng đầu đã hợp tác với chuỗi siêu thị để thiết kế bao bì mới, bổ sung hàng tồn, và hệ thống hàng tồn mang lại nhiều lợi nhuận hơn cho siêu thị so với tự phát triển thương hiệu riêng. Với hệ thống kinh doanh liên kết, nhà sản xuất hiện đã có thể bảo vệ thương hiệu và gia tăng tỉ suất lợi nhuận trong một mối quan hệ cả hai cùng thắng với một nhà bán lẻ chỉ quan tâm đến doanh thu.

Vai trò của nhà quản trị thương hiệu: Quyết định chọn lựa trong chuỗi giá trị

Nhà quản trị thương hiệu quản lý danh mục thương hiệu, phân khúc khách hàng, và nhà bán lẻ trong suốt hệ thống kinh doanh; vai trò của họ vì thế cũng trải dài qua nhiều bộ phận và mang tính chiến lược nhiều hơn. Thực tế, quản trị thương hiệu toàn diện thường bao gồm thiết kế lại việc kinh doanh thông qua mối quan hệ hợp tác mới, kết nối các bộ phận chức năng tốt hơn, và sự sáng tạo. Vì thế, nhà quản trị thương hiệu phải quyết định chọn lựa tại mọi điểm trên chuỗi giá trị, chứ không chỉ giới hạn trong tiếp thị và bán hàng.

Quan niệm chiến lược về thương hiệu này có nghĩa là phần tiền cược trong việc giới thiệu, duy trì, và phát triển một thương hiệu cũng lớn hơn. Nhưng đồng thời phần thưởng cũng lớn hơn. Công ty nào đổi mới các chiến lược xây dựng thương hiệu sẽ gặt hái thành quả trong dài hạn. Công ty nào không làm được điều này sẽ dần dần biến mất.

THIÊN CẬN TRONG ĐỊNH GIÁ

PHILIPPE MOREL, GEORGE STALK JR., PETER STANGER, VÀ
PETER WETENHALL, 2003

Nhà điều hành thường mắc phải bệnh thiên cận trong định giá. Họ đánh giá quá thấp quyền năng quản trị giá của mình, sai lầm khi tin rằng khách hàng đang chấp nhận mua với giá quy định trong hướng dẫn định giá, thụ động thuận theo những phương pháp định giá phổ biến trong ngành, hay bỏ qua cơ hội cân nhắc sử dụng giá để thay đổi cuộc chơi cạnh tranh.

Kết quả là, nhà lãnh đạo ngày nay đáp ứng thách thức bằng cách cố gắng giảm chi phí, tăng năng suất hoạt động tài sản, và theo đuổi tăng trưởng. Trong khi đó, họ bỏ qua cơ hội vận dụng giá. Thay vào đó, họ chào mời bằng cách giảm giá không cần thiết, bỏ qua cơ hội cải thiện vị thế cạnh tranh thông qua định giá sáng tạo, và tổ chức các cuộc chiến về giá có sức hủy diệt cao.

“Tôi không có quyền hạn quản lý giá”

Nhiều nhà lãnh đạo đổ lỗi cho các thế lực bên ngoài vượt khả năng kiểm soát của họ – nền kinh tế thế giới trì trệ hay tính cạnh tranh ngày càng cao trên trường quốc tế – để biện minh cho việc họ không thể quản lý giá. Họ xác định rằng giá là một cuộc chơi thắng thua: Nếu họ tăng giá, doanh thu bị mất sẽ làm giảm khoản lợi từ tỉ suất lợi nhuận cao hơn; nếu họ giảm giá, doanh thu tăng thêm sẽ bù đắp cho phần lợi nhuận mất đi.

Thực tế không phải lúc nào cũng u ám như vậy. Nhà lãnh đạo hiểu sai vấn đề vì họ chỉ tập trung vào chi phí thay vì giá trị cho khách hàng, và định giá dựa trên biên độ chi phí.

Khách hàng thường sẵn sàng chi trả cao hơn mức giá hiện tại. Các khách hàng khác nhau thường định giá trị khác nhau cho các sản phẩm và dịch vụ, cũng như những thành tố riêng biệt trong một gói chào hàng. Ngoài ra, cảm nhận về giá cũng khác nhau. Điều này đúng đối với hầu hết mọi thị trường – ngay cả các hàng hóa công nghiệp và dịch vụ tài chính. Chia khóa để ghi nhận giá trị này là:

- Hiểu sâu sắc hơn về tính co giãn của cầu và hành vi của khách hàng bằng cách phân tích dữ liệu hiện có hay thực hiện các thử nghiệm mới.
- Phân loại khách hàng hiệu quả hơn trên các chiều hướng khác ngoài độ nhạy giá (ví dụ như chi phí phục vụ hiện tại và trọn đời, thời gian giao hàng, chất lượng, và dịch vụ hỗ trợ).
- Truyền đạt giá trị của gói chào hàng hiệu quả hơn.
- Phát triển cơ cấu giá sáng tạo để kích hoạt sự sẵn sàng chi trả trong mỗi phân khúc.

Có thể tính đến một phương pháp, đó là tăng giá các yếu tố trong gói chào hàng mà khách hàng tỏ ra ít nhạy cảm về giá và giảm giá những yếu tố mà khách hàng nhạy cảm về giá hơn.

“Tôi phải thay đổi cơ cấu giá và giảm giá”

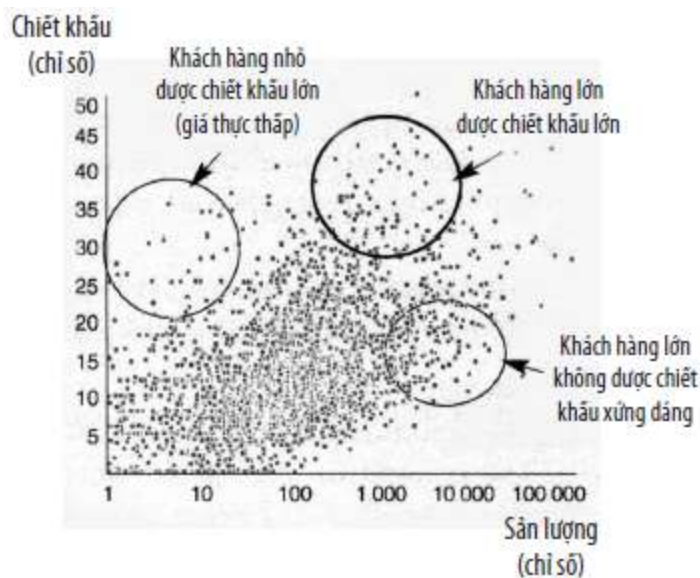
Rất nhiều nhà lãnh đạo lơ mơ trên mây khi hỏi về mức giá khách hàng của họ thật sự chi trả. Hãy quan sát một tình thế giá mà một công ty hàng công nghiệp đang gặp phải. Họ có một chiến lược lâu dài thường cho những khách hàng lớn thông qua mức giá ròng thấp hơn (giảm giá nhiều hơn). Nhưng thực tế, mối quan hệ giữa mức giảm giá và doanh số của khách hàng là rất ít, nếu không muốn nói là bằng không. Mức giảm giá dành cho những khách hàng nhỏ thậm chí cao hơn (và giá thấp hơn) so với những khách hàng lớn.

Nhiều người “đụng đến” giá, nhưng không ai sở hữu nó. Quyết định về giá, năng lực chuyên môn, và thông tin giá bị phân tán và khuếch tán xuyên suốt vùng địa lý, đơn vị kinh doanh, bộ phận chức năng. Thông tin cần thiết để kiểm soát giá thường khó tìm vì có quá nhiều người trong quá nhiều bộ phận của tổ chức có quyền cắt giảm giá danh nghĩa.

Trong nhiều trường hợp, họ thiếu thước đo chính xác và quy trình để theo dõi giá. Do đó, định lượng tác động thực của việc tăng giá từng bước không dễ dàng. Một vấn đề thường gặp khác là phần thưởng thường bị lệch lạc, tạo ra sự đứt quãng giữa chiến lược giá nói chung và những chiến thuật áp dụng cụ thể trong tổ chức.

Kết quả mang lại là “sự rò rỉ”. Mức giá ròng trung bình thấp hơn rất nhiều mức giá hợp lý: Khoảng cách có thể là vài điểm phần trăm trong một số công ty và mở rộng đến bằng một nửa hay hơn so với mức giá công bố trong một số công ty khác.

Một công ty hàng công nghiệp đã không có kỷ luật trong việc giảm giá dựa trên doanh thu.



Nguồn: Phân tích của BCG.

Giải pháp là đảm bảo chiến lược giá phải được định nghĩa rõ ràng, đo lường, thực thi và quản trị. Khi công ty tập trung vào giá và đưa các đơn vị riêng lẻ vận hành đồng bộ với nhau, họ đã có thể mang lại sự cải thiện ít nhất 3 điểm phần trăm về doanh thu trước thuế và lãi. Thực tế, con số này có thể đạt đến 10 điểm phần trăm.

“Tôi không thể áp dụng trong ngành này”

Nhiều nhà lãnh đạo cho rằng cách tiếp cận giá hiện nay trong ngành của họ là không thể nào bị thay đổi. Nhưng phương pháp định giá luôn luôn và liên tục thay đổi. Trong một số trường hợp, các phương pháp này thật sự hoàn toàn mới; trong những trường hợp khác, nó chỉ đơn giản chuyển giao cách làm đã được chứng minh từ ngành này sang ngành khác. American Airlines đi tiên phong trong việc áp dụng giá để tối đa hóa năng lực đội bay là phương tiện giúp họ trở thành một thế lực áp đảo trong ngành. Ngày nay, những công ty trong ngành quần áo thời trang đang áp dụng quản trị năng suất để tối ưu hóa việc giảm giá của mình.

“Giá là một chiến thuật, không phải là chiến lược”

Nhiều nhà lãnh đạo giả định rằng giá là một biến số chiến thuật chứ không thuộc chiến lược. Do quyết định về giá được đưa ra ở những cấp tương đối thấp trong tổ chức và trách nhiệm về giá bị phân tán, nó không thu hút được sự chú ý chiến lược so với những hoạt động thiết yếu khác, ví dụ như chọn nguồn cung cấp và phát triển sản phẩm.

Lịch sử có đầy những ví dụ về các công ty chứng minh rằng giá là trung tâm chiến lược của họ: Giá Rẻ Mỗi Ngày của Wal-Mart, Hệ thống phần mềm văn phòng của Microsoft (giá cả bộ thấp hơn rất nhiều so với giá của từng chương trình phần mềm bên trong), và thẻ tín dụng đáp ứng mọi nhu cầu của Capital One (hơn 6.000 loại với lãi suất, hạn mức tín dụng, điều

khoản chi trả khác nhau). Phương pháp định giá của những công ty này giúp họ thay đổi trạng thái cân bằng quyền lực trong cạnh tranh trong ngành của mình. Ngoài ra, các tiến bộ công nghệ thông tin đang mở ra những chiến lược định giá mới và tăng cao quyền lực tiềm năng của những cách định giá quen thuộc.

Ví dụ về tác động mạnh mẽ của chiến lược giá trong môi trường cạnh tranh bao gồm:

Định giá theo đường cong kinh nghiệm

Chi phí giảm dần theo kinh nghiệm tích lũy. Từ trước đến nay vẫn thế, và sẽ vẫn tiếp tục như thế. Đối thủ nào có khả năng định giá một bước trước khi giá giảm như kỳ vọng sẽ đẩy mạnh doanh thu, tăng cường tích lũy kinh nghiệm và thiết lập lợi thế.

Định giá không theo trung bình

Mức giá phải là sự thể hiện của một ma trận định vị cạnh tranh tương đối theo vị trí, phân khúc, khách hàng, và những yếu tố khác. Công ty nào hiểu được điểm mạnh và điểm yếu tương đối của mình có thể định giá khác nhau cho mỗi thị trường để tối đa hóa lợi nhuận và từ đó tác động đến sự linh hoạt của ngành. Thay vì chọn cách tiếp cận này, nhiều công ty chọn mức giá trung bình cho tất cả các phân khúc khách hàng. Tuy nhiên, cách làm này có thể mở ra một cơ hội cho một đối thủ chuyên môn hóa lôi kéo về phía họ những khách hàng mang lại nhiều lợi nhuận, không mất nhiều chi phí phục vụ bằng cách chào mời mức giá tương xứng hơn với nhu cầu của họ.

Định giá kết hợp

Nếu công ty có nhiều mặt hàng hay dịch vụ hơn so với đối thủ, họ có thể đáp ứng nhu cầu của khách hàng muốn có một gói kết hợp, đặt đối thủ vào thế bất lợi. Các ngành kinh doanh thường gặp trong đó một công ty áp dụng cách định giá kết hợp này để chiếm khách hàng của đối thủ là viễn thông, dịch vụ tài chính, bán lẻ, và phần mềm.

Định giá dựa trên mức độ trung thành

Các công nghệ tin học phức tạp cho phép công ty theo dõi lịch sử mua hàng, bao gồm số lượng và loại hàng, từ đó đưa ra những bước tiến lớn trong việc định giá theo khách hàng. Những hệ thống “thưởng” dạng này khuyến khích khách hàng mua nhiều hơn theo thời gian, và khi họ đã đầu tư khá nhiều vào việc duy trì mối quan hệ này, họ bị một rào cản không dễ dàng bỏ đi. Với sự bùng phát và mức độ phức tạp ngày càng tăng của các chương trình này, vấn đề thiết kế và triển khai hoàn hảo trở thành một yếu tố quan trọng.

Định giá linh hoạt

Định giá ngay lúc khách hàng cần sản phẩm hay dịch vụ hiện đã có thể áp dụng, nhưng nó đòi hỏi phải thấu hiểu sâu sắc về chi phí và đầu tư đầy đủ và chi phí biên, và giá trị của sản phẩm hay dịch vụ đối với khách hàng. Đáng tiếc là có rất ít công ty sẵn sàng khai thác cơ hội này.

Cách chữa trị cho căn bệnh thiên cận trong định giá là gì? Bước đầu tiên hợp lý là trả lời một số câu hỏi căn bản về chiến lược và chiến thuật:

- Tác động đến lợi nhuận là như thế nào khi bạn tăng hay giảm 1% mức giá?
- Đối tượng khách hàng nào tỏ ra – hay không tỏ ra – nhạy cảm về giá, và tại sao?

- Việc cắt giảm giá đang diễn ra ở những điểm nào trong công ty của bạn?
- Bộ phận hay phòng ban nào đang kiểm soát quyết định định giá cuối cùng?
- Cơ chế định giá có thể được thay đổi như thế nào để xây dựng lợi thế?

Đừng chấp nhận chỉ nỗ lực một lần duy nhất để hoàn thiện cách định giá. Lợi ích của việc phát triển năng lực định giá đẳng cấp thế giới là rất lớn. Công ty có năng lực này có thể tiếp tục thiết lập cơ chế định giá và đề ra mức giá hợp lý mang lại doanh thu cao nhất và tăng trưởng thị phần lớn nhất, tối ưu hóa lợi nhuận cho công ty, và mang lại lợi thế cạnh tranh bền vững. Những đối thủ của họ sẽ phải rất khó khăn mới theo kịp.

NÂNG CẤP TIÊU DÙNG

MICHAEL J. SILVERSTEIN VÀ NEIL FISKE, 2003 VÀ 2005

Phân lớp người tiêu dùng trung lưu của Mỹ hiện sẵn lòng chi tiền nhiều hơn.

Họ sẵn sàng, háo hức, được trả mức giá cao cho những loại hàng hóa vượt trội mà chúng tôi gọi là Hàng Cao Cấp Mới – những sản phẩm và dịch vụ thể hiện tầm mức cao hơn về chất lượng, thẩm mỹ, và khát vọng so với những hàng hóa khác cùng ngành nhưng không đắt tiền đến mức không thể với tới.

Nâng cấp tiêu dùng diễn ra ở nhiều ngành kinh doanh và tác động đến nhiều nhóm khách hàng khác nhau, đến mức nó trở thành đại diện của một phân khúc lớn và ngày càng mở rộng trong nền kinh tế. Trong 23 nhóm hàng sản phẩm và dịch vụ tại Mỹ có giá trị 2.000 tỉ đô la doanh thu hàng năm, Hàng Cao Cấp Mới đã chiếm khoảng 20% tổng số, tương đương 400 tỉ đô la hàng năm – và đang tăng trưởng với tốc độ 10 – 15% hàng năm. Tại Châu Âu bức tranh cũng tương tự về quy mô và tốc độ tăng trưởng. Chúng tôi cho rằng Hàng Cao Cấp Mới sẽ đạt mức 2.000 tỉ đô la trên toàn thế giới vào cuối thập niên 2000.

Nhiều người tiêu dùng trung lưu muốn chi tiền nhiều hơn, và nhiều người có khả năng thực hiện nguyện vọng này, và Hàng Cao Cấp Mới được bán với mức giá cao hơn rất nhiều so với hàng truyền thống và với doanh số cao hơn rất nhiều so với hàng cao cấp truyền thống. Kết quả là, nó đã làm biến đổi đường cong giá – doanh số phổ biến từ trước đến nay. Trong nhiều ngành hàng tiêu dùng và dịch vụ, những mặt Hàng Cao Cấp Mới xuất hiện như người chiến thắng, những người dẫn đầu truyền thống bị tước mất ngôi, và toàn bộ ngành hàng bị biến đổi.

Đặc tính của Hàng Cao Cấp Mới

Từ phân tích của chúng tôi về những mặt Hàng Cao Cấp Mới thành công nhất trong hơn 30 nhóm hàng, chúng tôi đã xác định được ba loại chính.

Sản phẩm Siêu cấp trong tầm tay

Sản phẩm Siêu cấp trong tầm tay được định giá ở gần mức đỉnh trong nhóm hàng, nhưng vẫn trong tầm tay của người tiêu dùng trung lưu. Ví dụ, vodka Belvedere được bán với giá 28 đô la một chai, tính ra là 88% cao hơn so với vodka Absolut có giá 16 đô la. Thức ăn cho thú cưng Nutro bán với giá 0,71 đô la/pound, cao hơn 58% so với Alpo có giá 0,45 đô la/pound.

Hầu như ai cũng có thể mua được một chai Belvedere hay một túi Nutro nếu họ cảm thấy cần thiết.

Mở rộng Thương hiệu Cao Cấp Cũ

Mở rộng thương hiệu Cao Cấp Cũ là những phiên bản giá thấp hơn của những mặt hàng trước kia chỉ những người giàu mới có khả năng mua – những hộ gia đình kiếm hơn 200.000 đô la mỗi năm. Ví dụ, Mercedes-Benz đã thay đổi rất lớn dòng sản phẩm của họ trong vòng 10 năm qua, giảm giá liên tục cho dòng xe hai cửa C-class dành cho người mới bắt đầu mua xe – và hiện giờ ở mức 26.000 đô la. Đồng thời, Mercedes-Benz vẫn duy trì sự khao khát cho thương hiệu này bằng cách tiếp tục mở rộng thị trường cao cấp. Chiếc Maybach được bán với giá 300.000 đô la. Những thương hiệu Cao Cấp Cũ này đã lão luyện trong một thủ thuật tinh gọn: đồng thời vừa hợp túi tiền vừa đáng khao khát hơn.

Hàng Đẳng cấp dành cho số đông

Hàng Đẳng cấp dành cho số đông chiếm một vị trí tuyệt vời giữa số đông và đẳng cấp. Mặc dù có mức giá cao hơn hàng hóa truyền thống, chúng vẫn thấp hơn so với hàng Siêu cấp hay Cao Cấp Cũ. Kem dưỡng thể Bath & Body Works, ví dụ, được bán với mức giá 275% cao hơn so với Vaseline Intensive Care. Nhưng nó vẫn còn cách rất xa so với sản phẩm có giá cao nhất trong nhóm hàng này. Nhiều sản phẩm kem dưỡng da Siêu cấp thậm chí còn đắt hơn rất nhiều.

Để được gọi là Hàng Cao Cấp Mới, một sản phẩm phải kết nối được với người tiêu dùng trên ba cấp độ của *thang lợi ích*:

- Nó phải có sự khác biệt kỹ thuật trong thiết kế, công nghệ, hay cả hai. Tiềm ẩn trong cấp độ kỹ thuật này là chất lượng – rằng sản phẩm phải không có khuyết điểm và thể hiện đúng như hứa hẹn.

- Những khác biệt kỹ thuật này phải góp phần nâng cao chức năng cho sản phẩm. Nếu chỉ “cải thiện” để cho sản phẩm nhìn có vẻ khác biệt không thôi là chưa đủ.

- Những lợi ích kỹ thuật và chức năng, cộng thêm những yếu tố khác, ví dụ như giá trị thương hiệu hay tính cách công ty, phải kết nối với người tiêu dùng về mặt tình cảm. Sự kết nối tình cảm này chính là điểm khác biệt của Hàng Cao Cấp Mới so với những hàng hóa khác. Ngay cả những mặt hàng giá trị nhỏ như vodka cao cấp, cũng phải có tác động tình cảm rõ ràng đối với người tiêu dùng. Sự kết nối này có khuynh hướng thất chặt và bền vững hơn đối với những mặt hàng có giá trị cao, như hàng điện tử gia dụng hay xe hơi.

Khi một Hàng Cao Cấp vững vàng trong việc mang đến cho người tiêu dùng ba cấp độ lợi ích này, nó chắc chắn sẽ được chào đón nồng nhiệt. Nó sẽ chiếm được tâm trí của người tiêu dùng, nhanh chóng thay đổi luật chơi của ngành hàng, tăng trưởng chiếm lấy đa số thị phần – ví dụ như Starbucks, Kendall-Jackson, và Victoria’s Secret – và buộc thị trường phải vẽ lại đường cầu. Khi hiện tượng này xảy ra, ngành hàng thường có xu hướng phân hóa. Người tiêu dùng mua sắm chọn lọc hơn. Họ chuyển sang Hàng Cao Cấp Mới nếu mặt hàng này quan trọng đối với họ. Ngược lại, họ sẽ chuyển sang những thương hiệu giá rẻ, hay các thương hiệu riêng của nhà bán lẻ, hay thậm chí bỏ qua hẳn mặt hàng này.

Khi khách hàng mua sắm chọn lọc hơn, chấp nhận giá cao hơn hay thấp hơn, họ ngày càng bỏ qua những sản phẩm truyền thống có giá trung bình đã không thỏa mãn được các nấc thang lợi ích. Việc gì phải quan tâm đến một sản phẩm không có lợi thế về giá mà cũng không có lợi thế kỹ thuật hay kết nối tình cảm? Những công ty nào cung cấp sản phẩm dạng này đều gặp phải nguy hiểm trầm trọng, có thể “chết đứng như Từ Hải.” Họ sẽ mất doanh số, mất lợi nhuận, thị phần, và sự quan tâm của người tiêu dùng. Để

sống sót, họ phải giảm giá, làm mới bản thân, và định vị lại sản phẩm của mình, hay thoát khỏi kinh doanh hoàn toàn.

Thế lực đằng sau Hàng Cao Cấp Mới

Các thế lực cơ bản, dài hạn đang thúc đẩy sự tăng trưởng của Hàng Cao Cấp Mới trên cả hai mặt cầu và cung, sẽ đẩy mạnh nâng cấp tiêu dùng trong những năm tiếp theo.

Về phía cầu, nâng cấp tiêu dùng chịu tác động của các thay đổi nhân khẩu học và văn hóa đã tích lũy trong nhiều thập niên qua:

- Thu nhập thực tế của hộ gia đình cao hơn (nhất là nhóm trên) và giá trị tài sản cao hơn (đặc biệt là giá trị nhà) khiến cho người ta có nhiều tiền tiêu xài hơn.
- Những nhà bán lẻ lớn, như Wal-Mart và Costco, đã chuyển giao phần chi phí tiết kiệm cho người tiêu dùng, tặng thêm khoảng 100 tỉ đô la mỗi năm cho chi tiêu.
- Ngày càng có nhiều phụ nữ tham gia làm việc, đồng thời họ có mức lương cao hơn so với trước kia – và họ chi tiêu nhiều hơn cho bản thân.
- Cả nam giới và nữ giới đều lập gia đình trễ hơn và có ít con hơn. Một nửa số cuộc hôn nhân tan vỡ, vì thế có nhiều người độc thân có nhiều tiền trong tay để chi tiêu cho bản thân.
- Người tiêu dùng trung lưu có học vấn cao hơn, tinh tế hơn, du lịch nhiều hơn, mạo hiểm hơn, và sáng suốt hơn bao giờ hết.
- Người tiêu dùng trung lưu ngày càng nhạy cảm hơn, và họ được khuyến khích nuôi dưỡng tình cảm của mình. Các bậc thầy nghệ thuật

sống ủng hộ sản phẩm Cao Cấp Mới, những người nổi tiếng phô bày chúng, và các nhà bán lẻ chuyên biệt mang chúng đến khắp mọi nơi.

Những yếu tố này đã làm biến đổi chân dung người tiêu dùng trung lưu ở mức “trung bình” tại Mỹ, từ một người khiêm nhường, đơn giản với các phương tiện khiêm tốn và tầm ảnh hưởng giới hạn, thành một người tiêu dùng tinh tế, sâu sắc, có khát khao lớn lao, sức mua và tác động lớn.

Các thế lực về phía cung cũng không kém phần quan trọng trong việc thúc đẩy kinh doanh Hàng Cao Cấp Mới:

- Các doanh nhân trẻ và nhà sáng tạo Hàng Cao Cấp Mới thường có kiến thức rộng hơn, tinh tế và chịu tác động của tình cảm, không chấp nhận tạo lập những hàng hóa truyền thống như các nhà quản trị thâm niên.
- Những thay đổi trong ngành bán lẻ đã làm tăng sự có mặt của Hàng Cao Cấp Mới. Sự bùng phát các khu mua sắm đã cho phép những nhà bán lẻ cao cấp chuyên biệt, như Williams-Sonoma và Victoria's Secret, mở rộng nhanh chóng. Những nhà buôn hàng cho số đông cũng bắt đầu trung hàng cao cấp.
- Sự giảm bớt các rào cản thương mại quốc tế, cải thiện năng lực của những nhà cung cấp dịch vụ cung ứng quốc tế, và chi phí vận chuyển toàn cầu ngày càng hạ thấp đã cho phép các công ty tiếp cận thị trường lao động nước ngoài, thiết lập và quản lý những mạng lưới toàn cầu phức tạp cho việc tìm nguồn nguyên liệu, sản xuất, đóng gói, và phân phối.

Những yếu tố này đã giúp cho các công ty Hàng Cao Cấp Mới dễ dàng tìm được nguồn vốn, phát triển sản phẩm nhanh hơn, sản xuất chúng với chi phí thấp hơn, tăng sản lượng sản xuất nhanh chóng khi nhu cầu của người tiêu dùng tăng cao.

Cách làm của những người dẫn đầu Hàng Cao Cấp Mới

Hàng Cao Cấp Mới là một chiến lược kinh doanh. Để theo đuổi nó, không thể sử dụng những phương pháp truyền thống để phát triển sản phẩm và giới thiệu chúng với thị trường. Chúng tôi nhận thấy rằng, trong mọi ngành kinh doanh và các loại tổ chức khác nhau, người dẫn đầu Hàng Cao Cấp Mới tuân theo tám cách làm sau:

1. *Không bao giờ xem thường khách hàng* . Doanh nhân trẻ tin rằng người tiêu dùng có khát khao, quan tâm, tư duy, và năng lực để nâng cấp tiêu dùng – ngay cả khi họ không có dữ liệu để lý luận, hay không có mô hình kinh doanh để theo đuổi.
2. *Phá tan đường cầu giá – số lượng* . Họ không chấp nhận cải thiện nhỏ hay giá tăng. Họ theo đuổi mức giá cao và số lượng cao, và thu lại lợi nhuận cao bất thường.
3. *Thiết lập thang lợi ích thực thụ* . Họ không cố gắng che mắt người tiêu dùng bằng những sáng tạo vô nghĩa, họ cũng không chỉ sống sót bằng hình ảnh thương hiệu đơn thuần. Họ mang lại những lợi ích kỹ thuật có tính kết nối tình cảm với người tiêu dùng. Họ không cố gắng giả vờ rằng cái đẹp bên ngoài tốt hơn là sáng tạo thực thụ.
4. *Thúc đẩy sáng tạo, nâng cấp chất lượng, và mang lại một trải nghiệm hoàn hảo* . Thị trường Hàng Cao Cấp Mới đầy ắp cơ hội, nhưng không ổn định. Lợi thế kỹ thuật hay chức năng có tuổi thọ ngày càng ngắn khi những đối thủ mới tham gia vào thị trường và sáng tạo được chuyển giao từ sản phẩm cấp cao sang sản phẩm giá thấp hơn một cách nhanh chóng. Mặt hàng ngày hôm nay là xa hoa và khác biệt thì ngày mai đã trở thành thương hiệu phổ thông.
5. *Mở rộng khoảng giá và định vị của thương hiệu* . Nhiều thương hiệu Hàng Cao Cấp Mới mở rộng giới hạn trên để tạo ra sức hút khát khao

và giới hạn dưới để vừa tầm tay, cạnh tranh và tạo được sức cầu. Một đối thủ truyền thống có thể có mức giá cao nhất bằng ba hay bốn lần mức giá thấp nhất; các công ty sản xuất Hàng Cao Cấp Mới thường có độ chênh lệch từ năm đến mười lần giữa mức giá cao nhất và thấp nhất. Tuy nhiên, họ thận trọng trong việc thiết lập, định nghĩa, và duy trì đặc tính riêng và ý nghĩa cho từng sản phẩm tại mọi mức giá trong khi vẫn dùng chung một tinh hoa thương hiệu.

6. *Điều chỉnh chuỗi giá trị để phục vụ thang lợi ích* . Họ nhấn mạnh đến việc kiểm soát và điều khiển chuỗi giá trị thay vì sở hữu nó. Jim Koch, nhà sáng lập The Boston Beer Company, quy định cụ thể quy trình – nấu bia theo truyền thống từ thế kỷ 19 với phương pháp quản lý chất lượng của thế kỷ 20 – để sản xuất ra bia Samuel Adams Boston Lager, chọn lựa nguyên liệu, và quản lý kênh phân phối. Ông không trồng hoa bia hay xây dựng nhà máy sản xuất rộng lớn.

7. *Vận dụng tiếp thị tác động và các tín đồ thương hiệu* . Khi kinh doanh Hàng Cao Cấp Mới, một tỉ lệ nhỏ người tiêu dùng trong ngành hàng đóng góp phần lớn giá trị. Người dẫn đầu Hàng Cao Cấp Mới không chỉ trông đợi hoàn toàn vào phương pháp nghiên cứu người tiêu dùng theo truyền thống, ví dụ như gọi điện đặt câu hỏi hay thảo luận nhóm, để tìm ra nhóm khách hàng tiềm năng này; họ vất vả xác định nhóm khách hàng cốt lõi và dành nhiều thời gian hơn với khách hàng, thường là một đối một. Khi giới thiệu sản phẩm, họ thận trọng quản lý việc bán hàng lần đầu đến những nhóm khách hàng cụ thể tại những địa điểm cụ thể, tìm kiếm phản hồi thường xuyên từ những người chọn mua sớm, và tìm cách thúc đẩy sự truyền miệng giới thiệu nhau.

8. *Liên tục tấn công ngành hàng như người đứng ngoài* . Họ suy nghĩ như một người đứng ngoài, hành động như kẻ phi đảng phái, lên tiếng như người đã phá đảng phái, và cố gắng tối đa để không tư duy như

một người trong đảng phái, mặc dù có thể họ đã trở thành người dẫn đầu của ngành hàng.

Tiềm năng nâng cấp tiêu dùng

Người Mỹ vẫn chưa kết thúc trào lưu nâng cấp tiêu dùng.

Phong trào tìm đến hàng hóa và dịch vụ tốt hơn hiện đang lan tỏa ra nhiều ngành hàng và ngành công nghiệp mới. Trong dịch vụ tài chính, các công ty đã xác định thành viên của những hộ gia đình mới giàu là thị trường tiềm năng rất lớn sẽ cần đến tư vấn, sự an toàn, và bảo vệ tài chính. Hàng Cao Cấp Mới đang xuất hiện trong ngành chăm sóc sức khỏe, thúc đẩy bởi những người tiêu dùng giàu có, khỏe mạnh trong độ tuổi từ 50 – 60, sẵn sàng chi trả bằng tiền riêng cho dịch vụ chăm sóc tốt hơn và chu đáo hơn. Hàng Cao Cấp Mới cũng đang tạo nên làn sóng biến đổi trong ngành hàng tạp hóa. Những nhà cung cấp thực phẩm cao cấp, thức ăn chế biến sẵn cao cấp, và sản phẩm mang nhãn riêng đang tấn công thị phần của những nhà bán lẻ truyền thống.

Vẫn còn nhiều cơ hội tiềm năng để tái lập ngành hàng, tạo ra những kẻ thắng cuộc mới, hạ bệ người dẫn đầu thị trường, đồng thời vừa phá bỏ vừa kiến tạo giá trị khổng lồ, và mở ra con đường tăng trưởng và tái sinh cho những ngành hàng đã ổn định.

**HẠ CẤP TIÊU DÙNG: SỐNG THOẢI MÁI CHỈ
VỚI 150 ĐÔ LA MỘT NGÀY**

LUCY BRADY VÀ MICHAEL J. SILVERSTEIN, 2005

Hàng triệu người trên thế giới đang định nghĩa lại về người tiêu dùng trung lưu. Khi mua sắm cả những sản phẩm và dịch vụ cấp cao lẫn cấp thấp, họ đã tạo ra một tiêu chuẩn sống mới. Nhờ sự trỗi dậy của Internet và sự phổ biến của những đại siêu thị như Wal-Mart, họ đang sử dụng quyền mua hàng của mình để từ chối những sản phẩm tầm thường, đòi lấy sản phẩm tốt nhất tại hai cực của khoảng giá. Từ đòi hỏi chất lượng và giá trị, những người tiêu dùng này đang làm nảy sinh một loại thị trường mới.

Đã nhiều năm qua, chúng tôi đã viết và nói về phong trào Hàng Cao Cấp Mới, trong đó người tiêu dùng có thu nhập hàng năm từ 50.000 – 150.000 đô la chọn nâng cấp tiêu dùng hàng cao cấp trong một số ngành hàng chọn lọc. Nhưng đồng thời cũng có một vế khác của phương trình. Chính những người tiêu dùng này cũng hạ cấp tiêu dùng, và khía cạnh này cũng phức tạp và chứa đầy cơ hội cho doanh nghiệp không kém gì nâng cấp tiêu dùng. Người tiêu dùng chi tiêu ít hơn đối với một số mặt hàng để thu về nhiều hơn những gì họ cần và họ muốn.

Trong khi đó, khoảng giữa trở thành như một bãi tha ma. Sự bùng phát chọn lựa tại hai cực của thị trường bỏ lại những sản phẩm và dịch vụ tầm thường phải vất vả đi tìm khách hàng.

Hàng hóa cao cấp đang tăng nhanh về số lượng, và các thương hiệu giá rẻ đang chiếm lĩnh thị phần. Ví dụ, trong khi thị trường tivi trung cấp giảm 40% trong vòng một thập niên qua, các mẫu mã cao cấp và cấp thấp tăng tương ứng là 33% và 7%. Trong cùng khoảng thời gian này, trong khi nhu cầu sử dụng dịch vụ khách sạn trung cấp giảm 15%, các dịch vụ nhà nghỉ giá thấp tăng 13%. Trong ngành kinh doanh cửa hàng tạp hóa, nhóm giữa mất 24% thị phần, trong khi nhà bán lẻ giá rẻ chiếm 23%. Trong ngành may

mặc dành cho phụ nữ, thị trường các sản phẩm trung cấp giảm 18%, nhưng nhóm cao cấp và cấp thấp chia nhau mỗi nhóm 9% tăng trưởng.

Chúng tôi ước tính rằng thị trường hạ cấp tiêu dùng chiếm hơn 1.000 tỉ đô la trong số 3.700 tỉ đô la chi tiêu của người tiêu dùng Mỹ, và sẽ đạt con số 1.500 tỉ đô la vào cuối thập niên. Như vậy là gần gấp đôi quy mô thị trường nâng cấp tiêu dùng. Tương tự, giá trị thị trường của 10 công ty hạ cấp tiêu dùng hàng đầu trong mười năm qua cao hơn mười lần so với giá trị của 10 công ty hàng đầu thực hiện việc nâng cấp tiêu dùng.

Cái thú săn tìm

Việc sản xuất tại nước ngoài đã đóng góp vào hiện tượng hạ cấp tiêu dùng nhờ giảm chi phí tạo ra giá trị. Wal-Mart, The Home Depot, Costco, Target, và những nhà bán lẻ giảm giá được gọi là cửa hàng tiền lẻ, ví dụ như Dollar General, đang dẫn dắt cuộc cách mạng này trong vai trò người bán lẻ và người sản xuất. Khi các doanh nghiệp này đẩy chi phí ra khỏi toàn ngành, họ mang lại cơ hội hạ cấp tiêu dùng trong hầu hết tất cả các ngành hàng tiêu dùng.

Thành công của Dollar General là cực kỳ đáng chú ý. Với khoảng 4.000 mặt hàng, 60% trong số này là các mặt hàng gia dụng thiết yếu có giá trung bình là 1,5 đô la, nhà bán lẻ này tạo ra sự thú vị của một cuộc truy tìm kho báu – một phiên bản chính thức của hình thức bán hàng xôn đồ đồ, khi bạn bới tìm và đôi khi mua được với giá rất hời tất cả mọi thứ từ lồng chim cho đến máy sưởi mùa đông. Sự hài lòng của khách hàng vừa xuất phát từ thú vui săn tìm hàng giá rẻ vừa đến từ bản thân sản phẩm. Điều thú vị là, hộ gia đình thu nhập cao chính là phân khúc khách hàng đang lớn mạnh nhanh nhất của các cửa hàng tiền lẻ này.

Tương tự, tại Đức, công ty bán hàng giảm giá toàn cầu Aldi đã trở thành một thế lực kinh tế hùng mạnh, đặc biệt trong những thị trường mà tăng trưởng thu nhập đã chững lại. Họ chào bán chỉ khoảng 750 sản phẩm, nhưng hầu hết đều mang thương hiệu riêng. Những nhà bán lẻ này hiện đang chiếm 40% chi tiêu cho hàng tạp hóa tại Đức, trong đó Aldi chiếm 19%. Ngày nay hơn 90% người tiêu dùng Đức mua sắm tại Aldi, tăng gần 100% trong vòng 15 năm qua.

Hạ cấp tiêu dùng xuyên suốt các phân khúc

Các vấn đề tình cảm tác động rất lớn đến cách tiếp cận của khách hàng chọn hạ cấp tiêu dùng, từ đó dẫn đến một công thức cân bằng ngân sách mới và một ngôn ngữ mới để định nghĩa sự xa hoa và giá trị. Người tiêu dùng ngày nay muốn được có cảm giác là chuyên gia trong “cuộc chơi” mua sắm. Nếu như trước kia được gọi là “cho qua ngày đoạn tháng” thì nay được hiểu là “chi tiêu thông minh” và “sống thoải mái”. Hạ cấp tiêu dùng không có nghĩa là thỏa hiệp mà chủ yếu là tìm một sản phẩm tốt với mức giá thấp hơn. Nó đòi hỏi phải cân nhắc khéo léo giữa chi phí và lợi ích khi nâng cấp tiêu dùng trong một ngành hàng và hạ cấp tiêu dùng trong một ngành hàng khác, và người tiêu dùng đang soi xét chi li những chọn lựa của mình. Sau đây là tình hình hạ cấp tiêu dùng trong năm nhóm nhân khẩu học.

Nhóm độc thân trẻ tuổi

Họ bị lóa mắt trước thế giới, không có nhiều ràng buộc, không quan tâm nhiều đến tiết kiệm, và xem việc chi tiêu là một cuộc phiêu lưu. Họ có thể đi học, làm việc, du lịch, hay nhảy qua nhảy lại giữa các hoạt động này. Tiền bạc thường thiếu hụt và thu nhập không ổn định. Họ chọn hạ cấp tiêu

dùng trong nhiều ngành hàng để được chi tiêu thoải mái trong những ngành hàng khác. Họ thích những thương hiệu được bạn bè ngưỡng mộ.

Nhóm gia đình không con

Họ chi tiêu để khẳng định mình, để củng cố mối quan hệ cá nhân, và để thiết lập hình ảnh chuyên nghiệp. Họ có thể tiết kiệm để mua xe hơi hay kết hôn. Họ hạ cấp tiêu dùng như thể đây là một việc làm chính nghĩa – tìm cái tốt nhất với giá thấp hơn – và họ thường tác động lên chọn lựa của người bạn đời còn lại.

Nhóm gia đình trẻ

Khi có con cái, cách chi tiêu thay đổi hoàn toàn. Các bà mẹ đang đi làm, đối mặt với nhiều yêu cầu khác nhau, chịu áp lực rất lớn. Chi tiêu trở thành một mối lo của gia đình – chi tiêu như thế nào, lúc nào, nơi nào. Nhóm gia đình trẻ hạ cấp tiêu dùng hầu như tất cả mọi thứ – chỉ trừ những gì liên quan đến con trẻ.

Nhóm gia đình bền vững

Đối với những gia đình có con đã lớn (và đôi khi cha mẹ già), quản lý chi tiêu trở thành một phần lớn trong cuộc sống bận rộn của họ. Họ lo lắng về nhà cửa, đầu tư và tài sản, thu nhập khi về hưu, học vấn cho con cái, tài sản thừa kế. Con cái ngay từ lúc bốn hay năm tuổi đã tác động đến việc mua sắm và chọn thương hiệu của gia đình. Con cái lớn hơn đặt áp lực cho cha mẹ phải mua những thương hiệu mà chúng tin rằng sẽ giúp chúng thành công trong xã hội và trong học tập. Trong khi đó, cha mẹ chúng lại không quan tâm đến một thương hiệu cụ thể nào ngoại trừ việc đáp ứng được nhu cầu của mọi người mà không làm tổn hại quá mức đến tương lai tài chính của gia đình. Chi tiêu cho những mặt hàng giá thấp sẽ giảm dần, nhường

chỗ cho những món đắt tiền: chiếc xe hơi thứ hai hay thứ ba, mua nhà lớn hơn, đóng tiền cho đại học. Hạ cấp tiêu dùng trở thành một lối sống.

Nhóm vợ chồng già hay về hưu ổn định

Nhiều cặp vợ chồng già hay người lớn tuổi tận hưởng sức khỏe và không có nhiều ràng buộc tài chính. Họ có thể trung thành với vài thương hiệu nhưng không quan tâm lắm đến các câu chuyện thương hiệu. Đối với họ, chi tiêu là vấn đề giá trị, ví dụ như chất lượng và hiệu quả hoạt động – và họ có thời gian để tìm hiểu loanh quanh. Họ thường tiết kiệm, mặc dù giá không còn là vấn đề quan trọng đối với họ như trước kia. Họ có thể hạ cấp tiêu dùng khi mua sắm cho bản thân nhưng nâng cấp tiêu dùng khi cho con cháu.

Kinh nghiệm sống cũng có tác động đến cách chi tiêu của người tiêu dùng. Ví dụ, cách chi tiêu thay đổi khi người ta trải qua một giai đoạn khó khăn, ví dụ như khi bị mất việc, tan vỡ hạnh phúc, hay sức khỏe không tốt. Một số cố gắng bù đắp bằng cách chi tiêu thoải mái vì mua sắm làm cho họ cảm thấy nhẹ người hơn, một số khác thì lại tiết kiệm từng xu. Nhưng cho dù vì lý do gì, người tiêu dùng muốn hạ cấp tiêu dùng có thể áp dụng một loạt các kỹ năng mua sắm để sử dụng đồng tiền hiệu quả hơn.

Mười chiến lược hạ cấp tiêu dùng hàng đầu

1. Nắm giá đến từng xu
2. Mua khi giảm giá
3. Mua sắm với phiếu mua hàng giảm giá
4. Tìm đến nhà bán lẻ giá rẻ
5. Mua sắm tại các cửa hàng giảm giá như Costco
6. “Truy tìm kho báu” tại cửa hàng Dollar General

7. Mặc cả với nhân viên bán hàng
8. Mua sắm cuối mùa
9. Tìm thật kỹ để thấy sản phẩm tốt nhất với giá thấp nhất
10. Bỏ qua không cần đến

Chiến thắng trong cuộc chơi hạ cấp tiêu dùng

Tác động của việc hạ cấp tiêu dùng trong kinh doanh vừa sâu sắc vừa bất ổn. Đây không đơn giản là vấn đề cắt giảm chi phí hay chức năng để tạo ra một sản phẩm giá rẻ hơn. Người ta muốn chất lượng, và người ta có nhiều chọn lựa. Người tiêu dùng khi hạ cấp tiêu dùng sẽ soi giá, giá trị, thương hiệu, thiết kế, chức năng, và độ bền. Sau đây là năm nguyên tắc để hưởng lợi từ xu hướng này:

- Bỏ qua phần giữa: di chuyển lên, xuống, hay theo cả hai hướng
- Liên tục tìm kiếm giá rẻ hơn và chất lượng cao hơn vì người tiêu dùng vẫn liên tục tìm kiếm giá trị cao hơn.
- Tấn công vào ngành hàng như kẻ ngoài cuộc, vứt bỏ những liên kết yếu kém nhất của bạn.
- Lắng nghe, lắng nghe, và lắng nghe khách hàng tốt nhất.
- Nhảy vào cuộc chơi và thay đổi luật chơi.

Việc phục vụ thị trường lớn những người tiêu dùng trung lưu có thể vừa thú vị vừa mang lại phần thưởng giá trị. Những người này đang nhìn lên, và nhìn xa, vào tương lai, để tích lũy những gì quan trọng nhất cho gia đình của mình: một chiếc xe hơi tốt hơn, một ngôi nhà tiện nghi hơn, nền giáo dục tốt hơn, kỳ nghỉ đáng giá hơn, thực phẩm và quần áo chất lượng cao hơn. Và họ gán phần lớn giá trị tinh thần cho khả năng của mình. Sự tham lam có thể là một yếu tố trong đó, nhưng hạ cấp tiêu dùng chủ yếu là xuất

phát từ sự rộng lượng. Những chọn lựa người tiêu dùng phải đưa ra thường gây đau đớn. Tuy nhiên, khi họ tìm ra một thương hiệu mang đến cho họ thêm thời gian, thêm thuận tiện, thêm chất lượng, và thêm giá trị, họ sẽ thưởng cho nó sự trung thành lâu dài.

Sáng tạo và tăng trưởng

Tăng trưởng hình như là một đề tài được các công ty lúc yêu lúc không. Trong những năm đầu thập niên 1990, công ty tinh gọn cơ sở hạ tầng trong dòng xoáy tái cơ cấu, để rồi sau đó phát hiện ra rằng trong quá trình này mình đã đánh mất năng lực sáng tạo. Tăng trưởng lại được đưa vào nghị trình làm việc trong cuối thập niên 1990, để rồi họ ngậm ngùi nhìn sự hào hứng quá độ của mình bị trừng phạt bằng sự sụp đổ của bong bóng internet. Các công ty co vùi khi họ tái lập, nhưng gần đây, tăng trưởng đã lại xuất hiện trong nghị trình hàng đầu của các công ty.

Sáng tạo và tăng trưởng có hai mặt: sản sinh ý tưởng sáng tạo và biến chúng thành những cơ hội kinh doanh khả dĩ. Ba bài đầu tiên trong phần Quan điểm đề cập đến về thứ nhất. Đây là những bài viết kinh điển về cách thức tìm kiếm cơ hội tăng trưởng, và chúng khẳng định thêm cho niềm tin của BCG rằng không tồn tại một công ty bão hòa.

Ba bài tiếp theo trong phần Quan điểm đưa ra những quy trình cần được thiết lập để biến ý tưởng thành hiện thực. Bài viết thứ nhất đưa ra những nguyên tắc về phát triển sản phẩm nhanh chóng; bài thứ hai xác định những con đường khác nhau để thương mại hóa; và bài thứ ba viết chi tiết về cách lèo lái tài sản trí tuệ khi bạn tăng trưởng.

TẤT CẢ BẮT ĐẦU TỪ SỰ THẤU HIỂU

MICHAEL J. SILVERSTEIN, 1995

Đằng sau mỗi sáng tạo thành công là một thông tin bất ngờ. Khi nó được biến thành một bước đột phá trong kinh doanh, thị trường cát cánh và đối thủ ngỡ ngàng không biết mình bị tấn công như thế nào. Tuy nhiên, ngay cả trong những công ty giỏi nhất, đa số các nỗ lực sáng tạo đều thất bại. Do thiếu một phương pháp tiếp cận có hệ thống để phát triển ý tưởng mới, các tổ chức phải lệ thuộc quá nhiều vào sự bộc phát tình cờ của cá nhân.

Thật ra tình hình không nhất thiết phải đi theo hướng này. Người ta có thể buộc sự thấu hiểu phải nảy sinh. Người ta không cần đến thiên tài; người bình thường cũng có thể sản sinh ra những ý tưởng đột phá – một cách có hệ thống. Điều cần thiết là phải có một phương pháp nghiêm túc để tượng hình cơ hội mới và một quy trình khám phá hướng đến khách hàng để thử nghiệm và tinh chỉnh chúng:

1. *Mở rộng định nghĩa kinh doanh và vẽ bản đồ chi tiết*. Tập trung có thể dẫn đến thực thi hoàn hảo, nhưng nó cũng hạn chế sự thấu hiểu. Cách bạn nhìn nhận thị trường hôm nay có thể che khuất những khả năng cho ngày mai. Bắt đầu bằng cách mở rộng định nghĩa kinh doanh của bạn – từ “điện thoại di động” sang “giao tiếp di động”, từ “sơn bóng” sang “hệ thống che phủ công nghiệp”, từ “quỹ hỗ trợ” sang “dịch vụ hưu trí.” Định nghĩa mới có thể hơi ngẫu hứng. Nó thậm chí nghe có vẻ tự kiêu. Điều này không quan trọng, miễn sao nó khởi động được tư duy sáng tạo. Tập trung sẽ đến sau này.

Hãy vẽ bản đồ chi tiết không gian cơ hội bằng đường ranh giới mới mở rộng. Sự thể hiện bằng hình ảnh rất hữu ích. Một công ty thường lập biểu đồ cơ hội trên một khối vuông với các trục là số người sử dụng tiềm năng

trong một ngành hàng, số người sử dụng tiềm năng của sản phẩm, và mức lợi ích nó mang lại. Mỗi ô vuông đại diện cho một cơ hội. Khi xác định những ô vuông còn trống và nghĩ ra những sản phẩm có thể điền vào đây, công ty đã sử dụng khối vuông để hình thành cơ cấu và đường lối định hướng quá trình sáng tạo.

So sánh cách làm này với cách làm theo nghiên cứu thị trường truyền thống, theo đó, một ý tưởng được thử nghiệm trên toàn bộ người sử dụng. Vẽ ra địa hình nhu cầu đa dạng theo từng phân khúc khách hàng cho phép bạn khai phá hàng núi khả năng.

2. Tìm hiểu tường tận trải nghiệm của khách hàng và đánh vào cốt lõi của sự không hài lòng. Nếu làm tốt, quá trình vẽ bản đồ mở ra nhiều cơ hội cho công ty theo đuổi. Làm thế nào để xác định nên phát triển cơ hội nào?

Đừng trông đợi vào việc hỏi khách hàng họ muốn gì. Họ gần như không biết. Hiếm có cá nhân nào tiên đoán được hành vi của bản thân và hiểu được những trạng thái cảm xúc dẫn đến hành động. Và chỉ có vài người tiêu dùng tiên đoán được số tiền họ sẵn lòng chi trả cho một gói sản phẩm dịch vụ có giá trị mới độc đáo.

Nhưng điều họ có thể làm được là lên tiếng về sự không hài lòng của mình. Hãy để cho những bất mãn này định hướng bạn đến với những ô vuông tiềm năng nhất trong khối vuông cơ hội. Điều quan trọng không phải là sự khác biệt cụ thể của những sản phẩm hiện tại mà là sự thất vọng của khách hàng – ví dụ, bực mình vì thiếu thời gian, bất tiện, hay khao khát được gắn kết nhưng không được thỏa mãn.

Đặt câu hỏi thật kỹ về cảm nhận của khách hàng đối với những sản phẩm hiện có dựa trên bối cảnh bất mãn của họ. Chúng có thể dẫn đến một hạt cát và từ đó tích tụ thành hạt ngọc cho sáng tạo phát triển.

Bạn có thể tìm ra sự bất mãn này thông qua giao tiếp trực diện, sâu sắc với khách hàng. Không chấp nhận bất kỳ hình thức nào ngoại trừ trao đổi trực tiếp, không bị gạn lọc. Theo dõi cách khách hàng sử dụng sản phẩm khi họ sinh hoạt, làm việc, vui chơi. Mục tiêu không phải là tạo sự gần gũi với khách hàng; mục tiêu là thấu hiểu sâu sắc trải nghiệm của khách hàng.

Để làm được điều này đòi hỏi bạn phải thoát ra ngoài tổ ấm văn phòng điều hành. Nếu bạn là một nhà điều hành cao cấp, chẳng hạn như, trong ngành ô tô, hãy bỏ qua cơ hội nhờ thư ký thu xếp mua chiếc xe hơi mới, hãy tự mình trải nghiệm những gì một người bình thường phải trải qua với dịch vụ bán hàng và hậu mãi của nhà phân phối. Bạn sẽ có cơ hội tìm ra sự thấu hiểu mới.

Hãy mua sắm theo cách thông thường của khách hàng. Trên thực tế, hãy học hỏi về toàn bộ quy trình mua hàng và sử dụng. Trong một công ty công nghiệp, hãy nhìn vào cách sản phẩm được thiết kế, tìm nguồn hàng, đặt mua, nhận hàng và trữ hàng, lắp đặt và sửa chữa, và tái chế sau khi nó đã đi qua hết quãng đời hữu dụng. Trong một công ty hàng tiêu dùng, hãy xem xét cách người tiêu dùng mua sắm sản phẩm, sử dụng nó, và dọn dẹp hay cất giữ sau đó. Học hỏi cách khách hàng thật sự sử dụng sản phẩm của bạn, cách họ theo thói quen bỏ qua hay điều chỉnh các hướng dẫn sử dụng, cách họ khám phá ra những công dụng mới của sản phẩm, và cách họ định nghĩa chất lượng và hiệu quả tối ưu.

Hiểu biết về tổng thể trải nghiệm của khách hàng mang lại những đầu mối mới để kết hợp các sản phẩm với nhau, rút ngắn đòi hỏi thời gian, và cung cấp một giải pháp trực diện hơn. Đó là cách bạn hiểu rõ nhất về những đánh đổi đương nhiên giữa chất lượng, chi phí, thời gian để tìm ra những gói sản phẩm dịch vụ có giá trị mới hoàn toàn.

3. *Đừng ủy nhiệm trách nhiệm tìm hiểu* . Tất cả những việc này đòi hỏi một nguồn năng lượng cực kỳ lớn. Ý tưởng mới không đến dễ dàng nhưng lại bị giết chết một cách đơn giản. Con đường chông gai mà nó phải trải qua để được chấp thuận thường biến nó thành nỗ lực vất vả và khô khan. Đó là lý do tại sao những công ty nổi bật về sức sáng tạo luôn đảm bảo các nhà quản trị cấp cao không ủy nhiệm trách nhiệm thấu hiểu.

Người làm việc gần với khách hàng thường có thông tin trực tiếp để đóng góp, nhưng thường thì thông tin này không đi xa. Người ngồi trên cao có một quan điểm được hình thành từ kinh nghiệm và mức độ tách rời chiến trường thực tế. Họ thường dễ dàng giúp tổ chức lắng nghe những gì khách hàng đang lên tiếng và đưa ra những kết luận phá vỡ rào cản. Và dĩ nhiên, nhà điều hành cấp cao được tự do theo đuổi rủi ro hơn và nhìn thấy quan điểm của mình được hiện thực hóa.

Những công ty sáng tạo đột phá biết thiết kế sao cho ban lãnh đạo cấp cao tham gia vào mọi giai đoạn trong quá trình sản sinh ý tưởng. Nhà điều hành cấp cao liên tục đặt thách thức cho tổ chức phải mở rộng kinh nghiệm kinh doanh của mình; họ dành thời gian trực tiếp gặp gỡ khách hàng; và họ chủ động tham gia khai thác không gian cơ hội.

Khi nhận trách nhiệm tìm hiểu, nhà điều hành phát hiện ra rằng không tồn tại khái niệm công ty bảo hòa – bạn có thể mang lại tăng trưởng cho bất cứ công ty nào bắt nguồn từ sự thấu hiểu.

TẬN DỤNG SỰ BẤT THƯỜNG

LAWRENCE E. SHULMAN, 1997

Đôi khi cơ hội tốt nhất nằm ẩn nấp trong những thứ mà, nếu nhìn thoáng qua, không mang ý nghĩa gì. Sở thích đặc trưng của khách hàng hay hành vi nhân viên có thể dẫn đến sự lầm lạc trong kết quả kinh doanh. Bạn sẽ phải giải quyết những bất thường này như thế nào?

Một câu trả lời thường gặp là cứ bỏ qua chúng. Đa số tổ chức cố gắng kiểm soát hay ngăn chặn sự bất thường vì lo ngại chúng sẽ thu hút chú ý và đi lệch khỏi những nguyên tắc vận hành tiêu chuẩn. Khi nhà quản trị cấp cao biết đến bất thường, họ thường bỏ qua chúng, xem đây là những sự kiện tình cờ, chỉ xảy ra một lần rồi thôi.

Cách làm này không hay. Sự bất thường có thể mở ra cho bạn biết khách hàng thật sự muốn gì – và tổ chức của bạn có khả năng đáp ứng đến mức nào. Chú ý đến chúng có thể dẫn bạn đến với những cơ hội lớn để phát triển công ty, bằng cách mở rộng quy mô đối với những gì công ty đang làm với quy mô nhỏ.

Nhà điều hành khôn ngoan biết tận dụng sự bất thường. Họ đào sâu tìm hiểu và tìm cách khai thác chúng, đặt ra câu hỏi: Điều gì đang thật sự diễn ra? Chúng ta học hỏi được gì từ điều này? Phải chăng có một thông tin tiềm ẩn đâu đây có thể giúp công ty đạt một mức tăng trưởng mới?

Không chủ ý giao hàng trong ngày hôm sau

Tại một nhà sản xuất dòng sản phẩm rộng, sự bất thường làm thay đổi công ty xuất phát từ hành vi của nhà phân phối trong một thị trường địa lý duy nhất. Trong đa số công ty sản xuất, nhà phân phối thường bán sản phẩm của chỉ một hay hai nhà cung cấp, và nhà cung cấp thường chỉ giao dịch với một vài nhà phân phối lớn trong một thị trường. Nhưng tại Chicago, một thị trường rộng lớn với nhiều nhà phân phối, công ty nhận thấy mình đang bán

sản phẩm đặc trưng của mình cho hầu hết tất cả nhà phân phối trong thành phố. Điều này thật không hợp lý. Tại sao tất cả các nhà phân phối ở Chicago đều chấp nhận mua hàng của cùng một nhà sản xuất?

Câu trả lời ban đầu – “Chicago không giống các nơi khác” và việc “Chúng ta có một đại diện bán hàng thật giỏi tại đây” – không giúp ích gì nhiều. Khi kiên nhẫn đào sâu, họ đã nhìn thấy lời giải thích thật sự: Nhà máy của công ty chỉ cách Chicago 200 dặm, và Chicago nằm trên trục đường giao hàng đến hầu hết tất cả các thị trường khác của công ty. Việc giao hàng thường xuyên qua khu vực này một cách không chủ ý đã tạo ra một hệ thống giao hàng trong ngày hôm sau cho khu vực Chicago. Nhà phân phối có thể trữ một lượng hàng đa dạng hơn với vòng quay hàng tồn cao hơn, đồng thời cải thiện kinh tế cho mình và cho phép họ đáp ứng khách hàng tốt hơn.

Sau khi hiểu ra điều này, ban điều hành công ty đã nhìn nhận công việc kinh doanh của họ theo hướng khác. Họ nhận thấy mình có thể nhân rộng mô hình này sang những thị trường khác. Họ sắp xếp hai tài xế cho mỗi xe tải chở hàng và mở rộng mức phục vụ qua đêm trong bán kính 600 dặm. Họ thiết kế hệ thống nhận đơn đặt hàng và hậu cần cho phép họ giao hàng qua đêm đối với những đơn hàng lớn về quy mô. Họ mở rộng sự đa dạng sản phẩm để khai thác cơ hội mới đồng thời tiếp cận thị trường rộng hơn. Theo thời gian, họ đã tăng gấp ba gấp bốn lần thị phần tại hơn mười thành phố vùng Trung Tây nước Mỹ và gia tăng số loại sản phẩm. Lợi nhuận tăng gấp tám lần. Gần đây, công ty đã mua lại một nhà máy mới tại một khu vực khác của Mỹ và vẫn áp dụng chiến lược này cho khu vực mới.

Bán hàng và dịch vụ trong tình trạng kẹt xe

Trong thị trường máy chẩn đoán y tế công nghệ cao, có thể nhận thấy điều bất thường ở kết quả kinh doanh kỳ lạ của đơn vị bán hàng và dịch vụ

địa phương. Một nhà quản trị có tính hiệu kỳ nhận thấy rằng tại Manhattan, công ty đạt tỉ lệ đặt hàng cao đối với các hợp đồng dịch vụ béo bở để bảo trì và sửa chữa công nghệ phức tạp. Ngoài ra, khách hàng tại đây đặt mua tất cả thiết bị mới từ công ty, ngay cả đối với những dòng sản phẩm mà thị phần công ty còn tương đối thấp.

Quan sát chi tiết hơn cho thấy đơn vị bán hàng và dịch vụ tại Manhattan là đơn vị duy nhất trong công ty có kỹ sư dịch vụ toàn thời gian, đóng quân ngay tại địa điểm của khách hàng. Sự giao tiếp liên tục hình thành mối quan hệ chặt chẽ với người mua và người sử dụng thiết bị, cho phép hiểu biết rõ hơn về nhu cầu của họ. Các kỹ thuật viên chuyên nghiệp trở thành đội ngũ bán hàng giỏi nhất trong công ty. Phải chăng quyết định cử kỹ sư dịch vụ đến tận nơi phục vụ khách hàng là một quyết định chiến lược tuyệt vời? Không hẳn. Nhà quản trị dịch vụ tại địa phương này chẳng qua chỉ giúp cho các kỹ thuật viên dịch vụ được trả lương cao tránh khỏi việc mất thời gian trong tình trạng kẹt xe tại Manhattan khi di chuyển từ nơi này sang nơi khác. Nhưng thấu hiểu sự bất thường đã dẫn đến một chiến lược thắng lợi. Khi chỉ định kỹ thuật viên đến làm việc tại địa chỉ khách hàng trong những khu vực khác, công ty đã cộng thêm được 8 điểm vào thị phần và tăng lợi nhuận biên lên 25%. Đồng thời họ cũng tạo ra một lợi thế đi đầu so với đối thủ.

Từ tình cờ đến hệ thống

Sự sáng tạo tại hai công ty này diễn ra một cách tình cờ. Bạn cần những gì để tận dụng các bất thường một cách có hệ thống?

Đầu tiên, bạn cần có thước đo và hệ thống thông tin đủ chi tiết để xác định các bất thường. Biết rõ về suất sinh lợi trung bình và thị phần không thôi chưa đủ; bạn phải tìm hiểu một loạt các kết quả – theo nhóm khách

hàng, khu vực địa lý, sản phẩm, và các phân chia tương tự. Điều này cho phép bạn phơi bày những kết quả khác thường để xem xét chi tiết hơn.

Bước tiếp theo là tách biệt “trấu ra khỏi gạo”: các bất thường là dấu hiệu của cơ hội kinh doanh tiềm năng so với những bất thường đơn thuần là sự kiện tình cờ chỉ xảy ra một lần duy nhất. Chìa khóa cho vấn đề này là xem xét mô hình kết quả bất thường theo thời gian. Khách hàng liên tục mua với số lượng cao hay thị trường đạt kết quả cao hơn trung bình trong nhiều năm liền, theo định nghĩa, không phải là chuyện tình cờ. Phải chăng có một nguyên nhân tiềm ẩn có thể được xác định và nhân rộng ở các nơi khác?

Cuối cùng, bạn cần hiểu rõ cơ chế chính xác kích hoạt sự bất thường bạn đã xác định. Tại sao mô hình kết quả bất thường xảy ra? Chức năng đặc biệt nào trong sản phẩm hay môi trường địa phương hay trải nghiệm của khách hàng đã kích hoạt nó? Không bao giờ chấp nhận lời giải thích bước một thông thường. Biết được rằng một khách hàng cụ thể đã trung thành với công ty nhiều năm liền là chưa đủ; phải tìm hiểu chính xác lý do tại sao.

Tất cả tùy thuộc vào ban lãnh đạo cấp cao thiết lập diễn đàn để đặt câu hỏi và theo đuổi đến cùng cho đến khi câu hỏi được trả lời với đầy đủ thông tin hiểu biết thật sự. Nhân sự trong đơn vị kinh doanh có thể là người tiếp xúc trực tiếp với vấn đề bất thường đang được xem xét, nhưng họ thường bị cuốn vào các yêu cầu công việc hàng ngày và không nhận ra tầm quan trọng chiến lược của các mô hình hay cách làm bất thường. Thường phải cần đến một người tách biệt ra một chút – thường xuyên theo dõi công việc kinh doanh để tìm kiếm những kết quả bất ngờ – để nhận thấy và hành động trước các bất thường. Ngoài ra cũng cần đến tinh thần trân trọng sự khác biệt, tính hiếu kỳ cao độ, và thái độ sẵn sàng đùa giỡn với những quy luật đương nhiên của công việc kinh doanh.

Thời điểm cũng rất quan trọng. Thời điểm không thích hợp để tìm bất thường là khi đang đánh giá ngân sách, khi mọi người đang quá chú trọng đến việc kiểm soát con số. Một thời điểm tốt hơn là khi đánh giá chiến lược, khi mọi người đang trong tinh thần tư duy sáng tạo về tương lai. Công ty thường xuyên khai thác điểm bất thường hoạch định cho tương lai bằng cách suy ngẫm về quá khứ. Cái nhìn ngược lại về chiến lược và kết quả kinh doanh cho phép họ tận dụng sự tình cờ một cách có hệ thống. Một nhà lãnh đạo đã từng nói, “Chúng tôi sáng tạo từ những tai nạn của mình.”

Tận dụng những bất thường chính là cơ hội đưa vào công ty một số tính chất thử nghiệm và sức sống của một công ty mới thành lập. Mỗi ngày, các doanh nhân trẻ đều nỗ lực tái sinh công ty của bạn và cắt gọt một phần cho riêng họ. Khi tận dụng được bất thường, bạn có thể khai thác cùng một dạng năng lượng sáng tạo và đưa tăng trưởng trở lại vào nghị trình của công ty của bạn.

PHÁ VỢ THỎA HIỆP

GEORGE STALK, JR., DAVID K. PECAUT, VÀ BENJAMIN BURNETT, 1997

Nhiều công ty ngày nay đang tìm kiếm tăng trưởng. Họ nên tìm ở đâu và như thế nào? Một cách mạnh mẽ để tăng trưởng là thông qua sáng tạo phá vỡ sự thỏa hiệp căn bản trong kinh doanh. Khi một công ty thành công trong việc phá vỡ thỏa hiệp, nó giải thoát một lượng giá trị khổng lồ vốn bị đóng khung. Tăng trưởng vượt bậc có thể là kết quả tiếp theo.

Thỏa hiệp là sự nhượng bộ mà hầu hết các công ty đòi hỏi ở người tiêu dùng. Chúng xuất hiện khi ngành hàng tự định ra những giới hạn vận hành cho người tiêu dùng. Thông thường, khách hàng chấp nhận những thỏa hiệp này như một phần trong kinh doanh – những đánh đổi không thể tránh khỏi và phải chấp nhận chịu đựng.

Nhưng sự thỏa hiệp không phải là sự đánh đổi. Ví dụ, khi chọn phòng khách sạn, khách hàng có thể đánh đổi giữa sự cao cấp và tiết kiệm bằng cách chọn lựa giữa Ritz-Carlton và Best Western. Tuy nhiên, mãi đến gần đây, đa số khách sạn buộc mọi khách hàng phải thỏa hiệp khi không cho phép nhận phòng trước 4:00pm. Không có một quy luật tự nhiên hay kinh tế nào quy định phòng khách sạn không thể sẵn sàng trước buổi chiều.

Cơ hội không thỏa hiệp

Khái niệm thỏa hiệp có thể là một nguyên tắc tổ chức hữu hiệu để định hướng toàn bộ công ty hướng đến tăng trưởng. Nó mở ra một cách tìm kiếm cơ hội tăng trưởng có hệ thống thông qua việc mở rộng hệ thống kinh doanh hiện tại của công ty một cách hợp lý.

Hãy xem xét ví dụ về Circuit City gần đây mở rộng sang kinh doanh xe hơi đã qua sử dụng bằng cách thiết lập một mạng lưới siêu cửa hàng xe hơi đã qua sử dụng dưới thương hiệu CarMax. Doanh số xe hơi đã qua sử dụng hàng năm tại Bắc Mỹ đạt gần 200 tỉ đô la, là ngành hàng tiêu dùng lớn thứ ba chỉ sau thực phẩm và quần áo. Ngoài ra, ít có trải nghiệm nào lại tràn ngập thỏa hiệp như ngành này. Mua một chiếc xe hơi đã qua sử dụng là một việc cực kỳ tốn nhiều thời gian. Người mua luôn trong vị thế bất lợi, không được biết về tình trạng thực sự của sản phẩm và phải chịu đựng nhiều chiêu bán hàng áp lực cao.

Circuit City kết luận rằng họ có thể áp dụng những năng lực đặc biệt trong ngành kinh doanh hàng điện tử gia dụng để phá vỡ sự thỏa hiệp áp đặt trên người mua xe hơi đã qua sử dụng. Circuit City nổi tiếng về sự đa dạng các mặt hàng. CarMax cũng áp dụng cách tiếp cận này. Người môi giới xe hơi đã qua sử dụng thông thường chỉ có sẵn 30 chiếc, trong khi đó các địa điểm của CarMax có đến 1.500 chiếc. Điều này giúp khách hàng dễ dàng so sánh giữa các đời xe và kiểu xe. CarMax lại càng mở rộng chọn lựa cho khách hàng và hạ thấp chi phí tìm hiểu bằng cách tận dụng chuyên môn riêng của Circuit City trong hệ thống thông tin. Tại CarMax, khách hàng được tiếp cận các quầy thông tin dễ sử dụng, cho phép họ đánh giá các chiếc xe đang có sẵn tại mọi cửa hàng của CarMax trong khu vực.

CarMax đã không ngần ngại tách khỏi mô hình Circuit City theo đòi hỏi chiến lược. Ví dụ, Circuit City trả tiền hoa hồng theo phần trăm doanh số cho lực lượng nhân viên bán hàng điện gia dụng, nhưng CarMax lại không chọn cách làm này. Bởi vì một thỏa hiệp quan trọng trong kinh doanh xe hơi đã qua sử dụng là bán hàng bằng áp lực, đơn vị đã thiết kế một hệ thống khen thưởng khuyến khích việc định giá không mặc cả và bảo hành không thắc mắc. Kết quả: một hệ thống kinh doanh tích hợp mang lại một trải nghiệm hoàn toàn khác cho những người mua xe hơi cũ, và một mô hình kinh doanh cho phép CarMax chiếm giữ 15% thị phần trong những thị trường họ hoạt động.

Con đường dẫn đến tăng trưởng

Thỏa hiệp không thiếu trong bất cứ ngành kinh doanh nào. Ngay cả khi công ty phá vỡ một thỏa hiệp, nó vẫn thường tạo ra một thỏa hiệp mới. Khi tập trung vào thỏa hiệp, công ty có thể liên tục phát hiện ra những cơ hội mới và từ đó duy trì tăng trưởng theo thời gian.

Ví dụ như, Công ty dịch vụ tài chính Charles Schwab, được thành lập dựa trên một thỏa hiệp bị phá vỡ. Công ty khởi đầu là nhà môi giới giá rẻ vào năm 1975, khi sự bãi bỏ quy định của thị trường chứng khoán Mỹ tạo cơ hội cho người đầu tư cá nhân không phải trả phí đắt đỏ cho những nhà môi giới phục vụ dịch vụ toàn diện.

Nhưng Schwab không ngừng lại tại đây. Tiếp theo, nó phá vỡ thỏa hiệp được thiết lập bởi bản thân những công ty môi giới giá rẻ. Mặc dù những công ty mới này chào giá thấp, đa số cung cấp dịch vụ không đáng tin cậy. Khi đầu tư công nghệ máy tính cho phép xác nhận đơn hàng ngay lập tức qua điện thoại, Schwab đã có thể kết hợp giá rẻ với mức độ đáp ứng chưa từng thấy trong ngành. Sau đó, Schwab gia tăng sự tiện lợi, linh hoạt, dễ dàng chuyển tiền cho các gói dịch vụ có giá trị bằng cách cung cấp dịch vụ 24 giờ 7 ngày, tài khoản quản lý tiền mặt Schwab One, và giao dịch điện thoại và điện tử tự động.

Gần đây, Schwab đã sử dụng năng lực phá vỡ thỏa hiệp để chen chân vào ngành kinh doanh quỹ hỗ tương. Đa số mọi người đầu tư vào nhiều loại quỹ để đa dạng hóa. Nhưng đa dạng hóa thường đi kèm với sự bực mình. Điều này có nghĩa là họ phải đối mặt với nhiều loại báo cáo rắc rối, quy định, và đại diện bán hàng khác nhau. Năm 1992, Schwab giới thiệu OneSource, một giao dịch mua bán duy nhất cho hơn 350 quỹ hỗ tương kinh doanh không hoa hồng. Trong hơn 20 năm kể từ lúc thành lập, Schwab đã biến đổi từ một công ty môi giới giá rẻ đơn giản thành một siêu thị tài chính đầy đủ dịch vụ tự phục vụ, thu lại mức tăng trưởng hàng năm từ 10 – 25 phần trăm.

Sáng tạo, linh hoạt, và can đảm

Một công ty muốn chiếm thị trường bằng cách phá vỡ thỏa hiệp thì nó phải có sức sáng tạo để chuyển đổi sự không hài lòng của khách hàng thành

những gói sản phẩm dịch vụ có giá trị mới, sự linh hoạt để liên tục tái định hướng hệ thống kinh doanh, và sự can đảm thách thức công việc kinh doanh truyền thống trong ngành. Có ba bước căn bản:

1. *Hiểu sâu về trải nghiệm của khách hàng* . Khởi đầu bằng cách yêu cầu quản lý và nhân viên trải nghiệm như khách hàng. Điều quan trọng là phải hình thành một cảm nhận về những thỏa hiệp mà khách hàng gặp phải khi họ giao dịch với bạn.

Thỏa hiệp thường hiện rõ khi khách hàng phải điều chỉnh hành vi của mình để sử dụng sản phẩm hay dịch vụ của công ty. Vì thế hãy chú ý thật sâu vào những hành vi bù đắp mà khách hàng thể hiện để vượt qua những giới hạn mà sản phẩm hay dịch vụ của bạn áp đặt lên họ. Ví dụ, trong ngành môi giới chứng khoán, một điều thường gặp là khách hàng phải gọi lại lần thứ hai hay thứ ba để xác nhận rằng giao dịch của họ đã được thực hiện với mức giá đề nghị. Khi quan sát thật sâu hành vi này, Schwab nhận thấy rằng khả năng cung cấp xác nhận ngay khi đơn hàng được đặt sẽ giúp loại bỏ những cuộc điện thoại thừa, tiết kiệm cho khách hàng và mang lại cho Schwab một lợi thế lớn so với đối thủ.

2. *Tiến cao hơn trên nấc thang thỏa hiệp* . Một khi tổ chức đã tập trung quan sát trải nghiệm của khách hàng, hãy học cách phân biệt ba loại thỏa hiệp khác nhau, mỗi loại mang đến tiềm năng cung cấp giá trị ngày càng lớn.

Một số thỏa hiệp hiển nhiên có thể nhận ra trong sản phẩm hay dịch vụ hiện tại của công ty. Chrysler nhận thức được sự thỏa hiệp giữa loại xe station wagon (dựa trên nền tảng xe hơi) và xe tải nhỏ (dựa trên nền tảng xe tải) và cho ra đời loại xe minivan, một loại xe tải nhỏ dựa trên nền tảng xe hơi. Mười năm kể từ lúc Chrysler giới thiệu chiếc minivan vào năm 1984,

doanh số bán xe minivan tăng gấp tám lần so với doanh số chung của ngành.

Những thỏa hiệp lớn mạnh khác có thể tìm thấy tại cấp độ ngành hàng. Chúng ta đang chứng kiến Nike chuyên hóa ngành hàng giày thể thao bằng cách kết hợp sáng tạo liên tục trong thiết kế giày, với sự bùng nổ các phân khúc khách hàng được định nghĩa hẹp. Nike không chỉ làm ra giày bóng chuyền. Họ làm ra Air Jordans, Force, và Flight, mỗi loại được thiết kế cho một kiểu chơi khác nhau, với những yêu cầu khác nhau trong thiết kế và trong hình ảnh thương hiệu.

Nhóm thỏa hiệp mạnh mẽ nhất nhưng cũng thường khó nhận thấy nhất: sự không hài lòng rộng lớn trong xã hội không liên quan nhiều đến sản phẩm hay ngành hàng mà chủ yếu liên quan đến cách sống của khách hàng. Ví dụ, xu hướng kinh tế xã hội dài hạn đang buộc ngày càng nhiều người phải tự quản lý đầu tư của mình. Tuy nhiên do thiếu thời gian và nền kinh tế ngày càng phức tạp, công việc này trở nên rất khó khăn và nản lòng. Khả năng của Schwab đáp ứng sự khó khăn này là một yếu tố quan trọng dẫn đến thành công của họ.

3. *Tái lập lại chuỗi giá trị của bạn* . Định nghĩa những gói sản phẩm dịch vụ có giá trị mới cho khách hàng là cần thiết nhưng chưa đủ. Bạn còn phải sử dụng thỏa hiệp bạn đã phá vỡ để định nghĩa lại sức cạnh tranh của ngành hàng để đảm bảo rằng giá trị kinh tế được giải phóng thông qua việc phá vỡ thỏa hiệp phải quay về với bạn thay vì chuyển sang cho đối thủ.

Hãy xem thỏa hiệp là một cơ hội để tái lập lại chuỗi giá trị trong ngành kinh doanh theo hướng có lợi cho bản thân. Khi Schwab gia nhập ngành kinh doanh quỹ hỗ tương, ý tưởng ban đầu của họ là hình thành nhóm quỹ cho riêng mình. Tuy nhiên khi phân tích chi tiết chuỗi giá trị của ngành cho thấy một cơ hội thậm chí còn rộng lớn hơn: trở thành người trung gian giữa

khách hàng và rất nhiều công ty quỹ hỗ tương quy mô nhỏ. Thông qua OneSource, công ty đã phục vụ được nhu cầu của các công ty quỹ bằng cách mang lại cho họ lợi thế quy mô mà bản thân họ không tự lập nên được. Đồng thời, Schwab chiếm giữ vị trí giữa công ty quỹ và khách hàng. Quyền sở hữu của Schwab về mối quan hệ trực tiếp với khách hàng giờ đây mang đến cho họ một cơ hội tăng trưởng trong các dịch vụ tài chính khác, ví dụ như bảo hiểm.

Để phá vỡ thỏa hiệp, nhà điều hành trước hết phải phá vỡ được hiểu biết truyền thống về ngành kinh doanh – về khách hàng, và cách tiến hành kinh doanh trong ngành, và về bản chất kinh tế của công ty. Khi làm được điều này, tăng trưởng nhanh và cải thiện suất sinh lợi sẽ đến với họ.

MỖI TUẦN MỘT SẢN PHẨM MỚI? BÀI HỌC TỪ NGÀNH XUẤT BẢN TẠP CHÍ

GARY REINER VÀ SHIKHAR GHOSH, 1988

Thông qua công việc của BCG với những khách hàng cần phát triển sản phẩm nhanh chóng, ví dụ như điện tử gia dụng, xe hơi, thiết bị xây dựng, thiết bị văn phòng, xuất bản tạp chí, chúng tôi nhận thấy rằng, trong rất nhiều ngành công nghiệp khác nhau, đối thủ thành công nhất đã áp dụng cùng những nguyên tắc đã giúp cho nhà xuất bản tuần san ra đúng hẹn như đồng hồ điểm chuông mỗi tuần.

Trước tiên, phát triển sản phẩm mới là cuộc sống của một tạp chí xuất bản hàng tuần. Cơ cấu tổ chức, kỹ năng, và hệ thống đều được thiết kế

hướng đến việc tung ra sản phẩm mới hàng tuần, mỗi ngày một tốt hơn, và gần hơn với những sự kiện đang diễn ra trên thực tế (nói cách khác, tin tức).

Trong những tổ chức nhanh nhạy, sản phẩm mới được phát triển thành một dòng liên tục. Không một chương trình nào mang tính sống còn, và một chức năng hay một cải thiện hiệu quả không kịp áp dụng trong thế hệ này thì có thể được nhanh chóng đưa vào thế hệ sau.

Bài học 1 : *Giống như tạp chí, hãy quản lý việc phát triển sản phẩm mới như một quy trình liên tục, không phải một sự kiện đơn lẻ .*

Kể đến, tạp chí xuất bản hàng tuần không bao giờ trễ hẹn. Thực tế, thời gian là một biến số quan trọng, và tổ chức được thiết kế quanh những mục tiêu thời gian đáng sợ.

Tổ chức nhanh nhạy tách biệt khỏi tổ chức chậm chạp, ù lì nhờ đặt cược cao vào thời gian. Nghịch lý thay, một số công ty nhanh nhạy nhất, như Honda và Toyota trong ngành sản xuất xe hơi, Compaq trong ngành máy tính cá nhân, và Panasonic trong ngành điện gia dụng, cũng có chi phí thấp nhất và mức độ chất lượng cao nhất. Sống chung với một thời gian biểu chặt chẽ và không thể thay đổi đã thúc đẩy tổ chức thực hiện tốt những điều thiết yếu.

Bài học 2 : *Để đẩy nhanh việc phát triển sản phẩm mới, hãy chọn thời gian làm một biến số chủ đạo. Mức độ chi phí và chất lượng chấp nhận được vẫn phải duy trì, nhưng chiếc đồng hồ mới là vua .*

Mọi tạp chí xuất bản hàng tuần đều đưa ra những câu chuyện theo kịp dòng thời sự, đáng chú ý. Điều này không thể xảy ra nếu không có bộ máy tổ chức mạnh mẽ và phù hợp để đưa chất lượng từ khái niệm đến sản phẩm cuối cùng. Một hệ thống máy tính chung cho thấy ngay lập tức tình trạng hiện thời của tạp chí. Liên lạc viên đưa bản trình bày cho biên tập viên trong vòng 15 phút. Biên tập viên phản hồi ngay lập tức cho người viết bài

– thường trên máy tính. Một thư viện lớn, phức tạp lưu trữ thông tin về những chủ đề liên quan đến ấn phẩm.

Công ty nhanh nhạy đầu tư năng lực để hỗ trợ việc phát triển sản phẩm mới nhanh chóng – ví dụ, thư viện thiết kế để tận dụng kinh nghiệm góp nhặt được từ những sản phẩm trước đây, thông tin nghiên cứu thị trường và phát triển công nghệ cho những dòng sản phẩm trong tương lai, và cơ sở dữ liệu ước tính chi phí để hạn chế tối đa thời gian cần thiết để tính toán ước tính chi phí. Đầu tư trước khi nhu cầu nảy sinh, họ loại bỏ những chức năng hỗ trợ khỏi quá trình phát triển sản phẩm, giúp thu ngắn và giảm bớt rủi ro cho đoạn đường này. Vai trò chủ đạo của ban lãnh đạo cấp cao trong những công ty nhanh nhạy là xây dựng năng lực sao cho chu kỳ phát triển sản phẩm ngày càng nhanh chóng và tốt hơn.

Bài học 3 : *Công ty cần chủ động đầu tư vào những hoạt động hỗ trợ việc phát triển sản phẩm nhanh chóng để chúng không làm cản trở quá trình này. Chỉ đạo đầu tư là một nhiệm vụ quan trọng của ban lãnh đạo cấp cao .*

Phóng viên, nhiếp ảnh gia, họa sĩ, cùng làm việc chung với nhau trong những nhóm làm việc chặt chẽ để hoàn thành tạp chí càng nhanh càng tốt, và đội ngũ biên tập viên cấp cao được trao quyền ra quyết định cuối cùng. Ví dụ, hình ảnh được cùng nhau chọn lựa giữa biên tập viên hình ảnh và họa sĩ.

Honda, công ty tiên phong trong việc phát triển xe hơi mới sáp nhập hệ thống SED (Bán hàng, Kỹ thuật, và Phát triển), yêu cầu thiết lập nhóm nhỏ bao gồm thành viên của cả ba bộ phận với nhiệm vụ chung là đánh giá nhu cầu của người tiêu dùng, thiết kế xe hơi, và hoạch định nhu cầu nhà máy.

Bài học 4 : *Dự án phát triển sản phẩm mới phải được quản lý bằng một nhóm với các thành viên có những kỹ năng khác nhau từ các bộ phận chức*

năng có liên quan (ví dụ, quản lý sản phẩm, thiết kế, sản xuất).

Tại một tạp chí xuất bản hàng tuần, cả nhóm làm việc chung với nhau và trao đổi trực tiếp. Nhân viên của cả tạp chí thường ngồi chung trong một tầng lầu. Các buổi họp hành trao đổi nhóm thường xuyên diễn ra và quyết định miêng được đưa ra ngay lập tức.

Nhóm làm việc thành công thường có ba tính chất. Các thành viên ngồi gần với nhau – trong cùng một phòng nếu có thể. Họ được đánh giá dựa trên thành công chung của dự án – không dựa trên đóng góp cá nhân. Và họ có quyền hạn đưa ra quyết định chủ chốt có ảnh hưởng đến sản phẩm.

Bài học 5 : *Trao quyền cho các thành viên trong nhóm khi làm việc nhóm. Họ phải có chung một mục tiêu và phần thưởng, có quyền đưa ra quyết định, và một môi trường gắn kết .*

Tại một tạp chí xuất bản hàng tuần, người thực thi cũng là người đưa ra quyết định, và họ hành động rất nhanh chóng. Bất kỳ người nào tiếp xúc trực tiếp với sản phẩm đều có đóng góp giá trị trực tiếp.

Các tổ chức nhanh nhạy thường hạn chế vai trò của nhân viên trong quá trình phát triển. Quyết định về sản phẩm được đưa ra từ những người đang phát triển ra nó. Quản lý cấp cao tập trung phát triển năng lực tổ chức để rút gọn chu kỳ phát triển sản phẩm trong tương lai.

Bài học 6 : *Thành viên trong nhóm phát triển sản phẩm phải có kinh nghiệm, chuyên môn, đào tạo, và quyền hạn cần thiết để đưa ra quyết định quan trọng. Vai trò của nhà quản trị cấp cao chủ yếu là tạo ra môi trường để phát huy kỹ năng của nhóm .*

Các doanh nghiệp thường được hô hào cạnh tranh với các đối thủ châu Á để cắt giảm chi phí, đẩy nhanh tiến độ, và nâng cao chất lượng. Đa phần đây là lời khuyên tốt – đặc biệt là vấn đề tiến độ. Nhưng họ cũng có thể áp

dụng những mô hình hiệu quả ở ngay tại quê nhà. Các công ty muốn giới thiệu sản phẩm nhanh hơn có thể học hỏi được rất nhiều từ một số người hàng xóm của mình – những người từ lâu đã quản lý thời gian rất tốt, ví dụ như nhà xuất bản tạp chí hàng tuần.

SÁNG TẠO VÌ DÒNG TIỀN

JAMES P. ANDREW VÀ HAROLD L. SIRKIN, 2003

Có nhiều cách để đưa sản phẩm mới vào thị trường. Nếu công ty không cân nhắc tất cả chọn lựa, nhiều khả năng họ đang để quên túi tiền lớn trên bàn.

Chúng tôi không nói đến chiến lược, ví dụ như làm người đi đầu hay người theo chân nhanh chóng, hay quy trình, ví dụ như phát triển sản phẩm mới, mà chúng tôi muốn nói đến cách tiếp cận quản lý mở rộng, hay mô hình, để biến ý tưởng thành tiền mặt. Có ba cách tiếp cận căn bản. Hầu hết các tổ chức bằng trực giác hành xử như người kết hợp (integrator), quản lý tất cả các bước liên quan đến việc đưa sản phẩm vào thị trường. Tuy nhiên, tổ chức cũng có thể là người điều phối (orchestrator), chỉ tập trung vào một số phần trong quá trình thương mại hóa và lệ thuộc vào các đối tác quản lý phần còn lại. Cuối cùng, công ty có thể là người bán bản quyền (licensor): họ bán bản quyền sản phẩm mới hay ý tưởng mới đến một tổ chức khác, chịu trách nhiệm toàn bộ quá trình thương mại hóa.

Mỗi cách tiếp cận có bản miêu tả đầu tư riêng và mô hình lợi nhuận riêng, và đòi hỏi bộ khung năng lực riêng. Và mỗi cơ hội thương mại hóa

đều có những thách thức riêng. Chọn mô hình thích hợp với cơ hội giúp xác định mức độ rủi ro mà doanh nghiệp phải gánh chịu và phần lợi nhuận họ thu về từ một sáng tạo. Chúng tôi nhận thấy rằng nếu chọn cách tiếp cận tốt nhất cho một sáng tạo cụ thể có thể mang lại lợi nhuận từ hai đến ba lần nhiều hơn cách tiếp cận không phù hợp.

Chọn lựa cách tiếp cận phù hợp

Không có công thức bí mật nào để giúp nhà quản trị chọn lựa cách tiếp cận hiệu quả nhất để thương mại hóa. Nhưng nhà quản trị có thể đưa ra quyết định chín chắn bằng cách phân tích một cách có hệ thống ba phương diện của cơ hội: ngành kinh doanh, sự sáng tạo, và rủi ro. Điều này nghe không lạ, nhưng chúng tôi nhận thấy đa số công ty đưa ra quyết định thương mại hóa dựa trên sự đánh giá phân tán và thiếu sót các yếu tố này. Nhà quản trị đưa ra giả định – “Chúng ta có chi phí thấp không kém bất cứ nhà cung cấp nào,” “Chúng ta sẽ trở thành người dẫn đầu ngay cả khi chúng ta chậm chân vào thị trường” – mà không tính đến hậu quả. Chỉ có phân tích thật chi tiết ba hướng này mới nắm bắt được những điều đặc trưng và quan trọng về sự sáng tạo và chỉ ra cách tiếp cận phù hợp nhất để tối đa hóa lợi nhuận.

Ngành kinh doanh

Công ty phải tính đến cơ cấu ngành kinh doanh mà họ muốn tham gia, đặc biệt là khi ngành kinh doanh này còn xa lạ với họ. Bốn yếu tố gợi mở nhiều nhất gồm:

- Tài sản vật chất cần thiết để tham gia vào ngành
- Bản chất của chuỗi cung ứng
- Tầm quan trọng của thương hiệu

- Cường độ cạnh tranh

Thước đo chính xác mà nhà lãnh đạo sử dụng để phân tích thường kém quan trọng hơn định hướng chung theo những thước đo trên. Nếu, ví dụ, công ty cần phải đầu tư lớn vào tài sản vật chất, nếu mức độ ổn định của đối tác còn thấp, và nếu đối thủ nhiều khả năng sẽ sử dụng vũ khí tiêu chuẩn để đánh trả, cách tiếp cận người kết hợp có thể là cách hợp lý. (Để tìm hiểu thêm về cách tìm ra phương pháp thương mại hóa tốt nhất, xem hình “Mô hình nào phù hợp với bạn?”) Tuy nhiên, nếu đội ngũ nhà cung cấp phát triển, đối thủ đông đảo, và nếu giá trị đến từ thương hiệu cao, thì mô hình người điều phối có thể là cách tốt nhất để giúp công ty chia sẻ rủi ro và đầu tư.

Điểm sáng tạo

Đặc tính của điểm sáng tạo đóng một vai trò trung tâm trong việc chọn lựa cách tiếp cận. Ví dụ, cân nhắc đến chu kỳ sống tiềm năng của sản phẩm. Nếu nó có nhiều khả năng kéo dài, công ty sẽ có nhiều thời gian thu hồi con số đầu tư lớn ban đầu mà người kết hợp thường phải chi ra. Tương tự, nhà quản trị trong quyết định của mình phải tính đến khả năng điểm sáng tạo đòi hỏi cơ sở hạ tầng hay dịch vụ và công nghệ hỗ trợ.

Nếu một sản phẩm không thể hiện sự sáng tạo từng bước mà là một bước đột phá hoàn toàn, nó đòi hỏi phải có thêm nguồn lực để hướng dẫn thị trường và gia tăng sản xuất khi nhu cầu tăng lên. Trong trường hợp này, cách tiếp cận của người điều phối có thể phù hợp hơn. Tuy nhiên, điều quan trọng cần lưu ý là khi điểm sáng tạo được bảo vệ bằng bằng sáng chế, công ty có thể thiên về cách tiếp cận người kết hợp vì áp lực cạnh tranh không phải là vấn đề quá lớn.

Mô hình nào phù hợp với bạn?

Người kết hợp	Người điều phối	Bán bản quyền
Quản lý tất cả các bước cần thiết để thu về lợi nhuận từ một ý tưởng	Tập trung vào một số bước và lệ thuộc vào đối tác để thực thi các bước còn lại	Bán bản quyền sáng tạo cho một công ty khác để chào hàng cho thị trường
Yêu cầu đầu tư: cao	Yêu cầu đầu tư: trung bình	Yêu cầu đầu tư: thấp
Ví dụ, cần có vốn để thiết lập nhà máy sản xuất mới	Ví dụ, cần có vốn để giới thiệu sản phẩm	Chi phí sản xuất và tiếp thị do các công ty khác gánh chịu
Yêu cầu năng lực	Yêu cầu năng lực	Yêu cầu năng lực
Kết nối vững chắc giữa các phòng ban trong tổ chức	Khả năng hợp tác với nhiều đối tác cùng lúc trong khi không kiểm soát trực tiếp	Kỹ năng quản lý tài sản trí tuệ
Kỹ năng thiết kế sản phẩm	Kỹ năng quản lý dự án phức tạp	Năng lực nghiên cứu căn bản
Kỹ năng thiết kế quy trình sản xuất	Thấu hiểu khách hàng	Kỹ năng xây dựng hợp đồng
Thu hút tài năng kỹ thuật	Kỹ năng quản lý thương hiệu	Khả năng tác động đến tiêu chuẩn
		Áp dụng tốt nhất khi

Áp dụng tốt nhất khi	Nền văn hóa buông quyền kiểm soát trong một số lĩnh vực trong khi tập trung vào năng lực cốt lõi	Có sự bảo vệ tài sản trí tuệ mạnh mẽ
Thời gian tiếp cận thị trường không phải là vấn đề then chốt		Tầm quan trọng thương hiệu của người sáng tạo thấp
Công nghệ được chứng minh	Khả năng phản ứng nhanh chóng	

Sở thích của khách hàng ổn định	Áp dụng tốt nhất khi	Thị trường còn mới đối với người sáng tạo
Sáng tạo nâng cấp từng bước	Nhà cung cấp và đối tác đã phát triển ổn định	Cơ sở hạ tầng quan trọng nhưng không phát triển thêm
	Cạnh tranh căng thẳng	
	Sản phẩm thay thế có sẵn	
	Công nghệ đang trong giai đoạn đầu	

Nguồn: Phân tích của BCG

Rủi ro

Cuối cùng, nhà quản trị cần cân nhắc bốn rủi ro khi quyết định chọn mô hình nào để áp dụng. Thứ nhất là sản phẩm mới có thể không thể hiện kết quả cải thiện như hứa hẹn. Thứ hai là người tiêu dùng có thể không mua sản phẩm ngay cả khi nó được cải thiện; sự cải thiện nâng cấp hay thậm chí đột phá không đủ sức hấp dẫn. Rủi ro thứ ba đến từ sản phẩm thay thế, sự tồn tại của chúng có thể thu hẹp tỉ lệ lợi nhuận. Cuối cùng, rủi ro đến từ số đầu tư mà công ty phải bỏ ra để thương mại hóa điểm sáng tạo. Một số sản phẩm, rõ ràng, tốn kém nhiều hơn khi phát triển (ví dụ như, máy bay phản lực so với ô khóa công nghiệp). Khi phân tích bốn yếu tố rủi ro, nhà quản trị có thể sớm quyết định theo đuổi cách tiếp cận nào để chuyển giao một số rủi ro – và phần thưởng – sang cho những công ty khác. Ngoài ra, quản trị phân tích rủi ro thường bị tác động bởi sự lạc quan không nền tảng, nhà quản trị phải rất thận trọng cân nhắc hết bốn rủi ro này. Một góc nhìn rộng sẽ giúp bạn sắp xếp giữa yêu cầu của sáng tạo với điều kiện thị trường.

Phá vỡ thói quen

Cách tiếp cận thương mại hóa đóng vai trò quyết định đối với lượng tiền thu về từ ý tưởng; năng lực chọn đúng cách tiếp cận trở thành một lợi thế cạnh tranh quan trọng. Tuy nhiên, các công ty thường nhận thấy mình bị đóng đinh vào một mô hình duy nhất, thường là do thói quen: Cách làm cũ được ưa chuộng thường có vẻ ít rủi ro hơn. Ngoài ra, nhiều công ty không biết đến tất cả các cách tiếp cận hay cách đo lường lợi thế và bất lợi của chúng. Thực tế, trong nhiều trường hợp, việc chọn lựa cách giới thiệu sản phẩm với thị trường thậm chí còn không được đưa vào quá trình ra quyết định của công ty.

Tuy nhiên, chọn ra cách tiếp cận phù hợp không phải là một quá trình máy móc. Mỗi cơ hội kinh doanh đều khác biệt, và quyết định thường dựa vào sự phán đoán của nhà quản trị. Ngoài ra, nếu chỉ nhìn thấy được một

mô hình nào đó là tốt cho một loại cơ hội cụ thể thì không hẳn đã đảm bảo thành công. Nhà quản trị phải cân nhắc cách tiếp cận nào phù hợp nhất với kỹ năng trong nội bộ công ty. Năng lực của công ty – những gì nó có hay có thể huy động nhanh chóng – phải tương xứng với yêu cầu của cách tiếp cận.

Nhà quản trị, tuy nhiên, phải sắp xếp kỹ năng tổ chức với yêu cầu của mô hình sáng tạo sau khi họ đã đánh giá cả ba. Nếu không, năng lực sẽ chiếm ưu thế trong quyết định, và công ty – lại một lần nữa – áp dụng phương pháp quen thuộc để thương mại hóa thay vì chọn cách tiếp cận hiệu quả nhất.

CHIẾM LẤY TƯƠNG LAI

MARK BLAXILL VÀ KEVIN RIVETTE, 2004

“Hãy giả định rằng sự sáng tạo sẽ xuất hiện ở một nơi khác.” Đó là phát biểu của Định luật Joy, một người anh em kém nổi tiếng hơn Định luật Murphy. Nhưng đối với nhiều công ty, Joy mang theo nhiều ý nghĩa hơn. Bởi vì đến một lúc nào đó trong quá trình phát triển, hầu như mọi công ty, mong muốn tăng trưởng, đều phải đối mặt với nhu cầu thu tóm sáng tạo của công ty khác.

Tuy nhiên, người đi thu tóm thường phát hiện ra rằng không dễ dàng định giá trị cho sáng tạo so với những hình thức tài sản khác. Công ty thường mua lại một doanh nghiệp vì công nghệ họ sở hữu để rồi phát hiện ra rằng họ chỉ có quyền sở hữu giới hạn đối với các chức năng đến từ phát minh. Họ có thể phải trả giá cao cho một doanh nghiệp “dẫn đầu công

nghe” chỉ để rồi phát hiện rằng những sáng tạo mang lại giá trị thực đang triển khai theo một hướng hoàn toàn khác. Và có thể họ tin rằng có thể trông chờ vào các bằng sáng chế của doanh nghiệp định mua lại để giúp bảo vệ kế hoạch phát triển sản phẩm quan trọng và dòng tiền trong tương lai của họ – để rồi phát hiện ra rằng công ty đã “quên” đóng chi phí duy trì quyền sở hữu trí tuệ cho danh mục sản phẩm của mình để tiết kiệm chi phí và do đó đã loại trừ sự bảo vệ cần thiết vốn là nền tảng dẫn đến giao dịch mua bán doanh nghiệp.

Người thấu tóm phạm những sai lầm này một phần vì họ đã không đầu tư đúng mức trong giai đoạn đánh giá tài sản trí tuệ hay lệ thuộc quá nhiều vào những đánh giá luật pháp hạn hẹp. Nhưng ngoài ra còn có những lý do cơ bản dẫn đến việc công ty đánh giá sai giá trị của tài sản trí tuệ. Những vụ sáp nhập vì lý do sáng tạo chỉ mang lại giá trị khi tài sản trí tuệ của đối tượng tạo ra lợi thế trong thị trường. Và lợi thế chỉ có ý nghĩa khi so sánh tương đối với đối thủ. Lợi thế dựa trên tài sản trí tuệ có nền tảng là khái niệm tương đối này, nhân lên nhiều lần theo những cách đi ngược trực giác, khiến cho việc đánh giá giá trị trở nên khó khăn hơn:

- *Mạng lưới hay Khu vực* . Tài sản trí tuệ thiếu những đường ranh giới rõ ràng. Mọi mảnh tài sản trí tuệ bạn sở hữu đều có liên kết với những sáng tạo giá trị khác. Tính phòng thủ của tài sản trí tuệ được đặt trong một mạng lưới chằng chịt những đặc tính, tuyên bố mơ hồ đòi hỏi sự giải thích theo chủ quan, hay theo luật. Vì thế mặc dù quyền lợi tương đối trong một nhóm quyền sở hữu phát minh sáng chế vừa hiện hữu vừa quan trọng, người ta rất khó xác định giá trị tương đối của nó so với, ví dụ như, một quy trình sản xuất.
- *Quá khứ hay Tương lai* . Giá trị của quyền sở hữu sáng tạo bao gồm tổng hợp của tuyên bố hiện tại và quyền chọn lựa trong tương lai. Tuyên bố hiện tại mang lại một thước đo độ an toàn khi đảm bảo khả

năng tiếp tục kinh doanh hay thậm chí có thể hạn chế nước cờ của đối thủ. Nhưng quyền hiện tại này không đóng vai trò gì trong việc duy trì tính cạnh tranh trừ khi công ty có thể mở rộng chức năng và quyền sử dụng chúng, kết nối những sáng tạo ngoại biên thành vị trí độc quyền mới, và tạo ra một dạng “cửa giá trị” trong một thị trường cụ thể hay một tầng cấp thuộc chuỗi giá trị. Thiết lập giá trị thông qua việc mở rộng này đòi hỏi phải nắm vững sâu sắc sự kết nối chặt chẽ các tài sản trí tuệ và có cách tiếp cận kỷ luật đối với việc mở rộng bảo vệ để đảm bảo giá trị của quyền chọn trong tương lai.

- *Bất ngờ hay Quen thuộc* . Vị thế tương đối trong một cuộc cạnh tranh tài sản trí tuệ hiếm khi là cạnh tranh với những “kẻ tình nghi quen thuộc.” Các đối thủ chủ chốt trong cuộc cạnh tranh quyền sáng tạo giá trị có thể xuất hiện dưới nhiều dạng. Họ có thể là *thợ săn Rembrandt* , nhắm đến dòng tiền hiện tại của bạn làm mục tiêu doanh thu từ việc bán bản quyền của họ. Họ có thể là những *địa chủ* ưu tiên, người dự báo nhưng không có ý định xây dựng doanh nghiệp mà chỉ cố gắng tiên đoán xu hướng công nghệ và tranh thủ chiếm phần trước khi đông người kéo đến. Trong đa số lĩnh vực sáng tạo, nhóm đối thủ không ngờ đang lẫn lộn đáng sợ gần nguồn lợi nhuận, thường còn gần hơn những đối thủ hiện tại. Những đối thủ bất ngờ này mới chính là mối nguy đáng ngại cho tương lai của bạn hơn là những đối thủ quen thuộc, vốn không được tự do theo đuổi những đại lộ sáng tạo mới. Đồng thời, việc theo dõi bản chất của những tuyên bố lợi nhuận có thể mang bạn đến những hướng đi mới về cả công nghệ lẫn phát triển thị trường.

Thách thức dành cho nhà quản trị trước những vấn đề này là phải tiếp cận tài sản trí tuệ như một vấn đề kinh doanh chứ không đơn giản là một câu hỏi về pháp lý hay kỹ thuật. Điều này có nghĩa là bạn cần hình thành một quan điểm – nói đơn giản là một bức tranh hay viễn cảnh – trong đó

bao gồm một hướng phát triển tài sản trí tuệ cũng như các thông số về cạnh tranh và thị trường. Bạn cần tìm ra những đường hướng hiệu quả để vẽ nên vị trí của bạn, của đối tượng, và của những người khác. Và tiếp sau đây là một phần mới mẻ: Bạn cần phải cân nhắc tài sản của đối tượng trong bối cảnh các tuyên bố liên hệ chặt chẽ. Những tuyên bố này thường được ai nhắc đến, với mức độ thường xuyên như thế nào, lần gần nhất là khi nào, tính tổn thương so với những mạng lưới tài sản khác, và mức độ liên quan đến hiệu quả sản phẩm mong muốn hay năng lực làm chủ một tầng cấp trong chuỗi giá trị của bạn ra sao? Rõ ràng, những câu hỏi này đều liên quan đến kinh tế: Mạng lưới tài sản trí tuệ định hình kinh tế, ngành hoạt động, và chiến lược của đối thủ đến mức nào?

Việc thu thập thông tin cho bức tranh này là một bài tập tổng hợp và liên tục. Dĩ nhiên, nó là nhiệm vụ của các chuyên gia pháp lý và kỹ thuật. Nhưng ban lãnh đạo cấp cao phải là người chịu trách nhiệm. Ngoài ra, bức tranh phải hoàn chỉnh. Bên cạnh việc đưa vào cổ phần tài sản trí tuệ của đối tượng, nó phải chỉ ra cổ phần tài sản trí tuệ của các nhà cung cấp và khách hàng chính của đối tượng. Bạn sẽ muốn biết không chỉ những phát minh đang được xem xét mà cả tên của người phát minh, họ hiện đang làm việc cho ai, và họ có mối quan hệ như thế nào với đối thủ hay các viện nghiên cứu. Đây là công việc khó khăn, nhưng nó sẽ mang lại những thông tin cực kỳ hữu ích. Lượng thông tin cạnh tranh đáng giá tiềm ẩn trong những bộ hồ sơ đăng ký sở hữu trí tuệ là rất lớn và hầu như chưa được khai thác. Những thông tin này sẽ giúp bạn làm ra hay tiết kiệm được một khoản tiền lớn bằng ba cách.

Chọn lựa đối tượng tốt hơn

Mua quyền sáng tạo không chỉ là hòa nhập sản phẩm và vị thế thị trường, mà hơn nữa, sản phẩm và vị thế thị trường của một đối tượng

thường không liên quan đến vị thế bảo vệ tài sản trí tuệ. Để đánh giá toàn diện vị thế cạnh tranh của đối tượng, bạn cần hình dung ra cả không gian cạnh tranh của sản phẩm và thị trường, và địa hình mảnh đất sở hữu trí tuệ. Biết rõ phải đầu tư vào đâu và chọn mua người chơi nào có thể giúp bạn tránh được những sai lầm ngớ ngẩn. Trong một số trường hợp, bảng báo cáo đánh giá có thể chỉ ra cho bạn rằng không cần thực hiện giao dịch này, vì có nhiều cách sử dụng công nghệ mà không cần phải mua cả công ty. Và rất nhiều lần bạn có thể chuyển sang mua những công ty khác trong những lĩnh vực khác trong không gian sở hữu trí tuệ vì những lý do khác – sở hữu một giao diện hay nâng cấp một sản phẩm phụ tiềm năng, thay vì bảo vệ thị trường sản phẩm hiện tại hay chống đỡ một điểm yếu tương đối so với nhà cung cấp.

Quyết định giao dịch khôn ngoan hơn

Bạn phải biết rõ giá trị cạnh tranh của những gì bạn sẽ mua và không chỉ dùng trực giác để tiên đoán sự phát triển của công nghệ trong tương lai. Biết rõ hơn về công nghệ và tài sản trí tuệ so với đối tượng có thể làm tăng đáng kể lợi thế thương lượng và đảm bảo bạn thực hiện giao dịch tốt nhất. Thông thường, càng nhìn thật kỹ, bạn càng không nhìn thấy gì. Nhà cung cấp có thể phát triển những công nghệ xoay quanh những giao diện đóng khung đối tượng và ảnh hưởng xấu đến quyền mặc cả của bạn. Đồng thời, khách hàng cũng có thể đang tích cực tìm kiếm sản phẩm thay thế thông qua mạng lưới sở hữu trí tuệ riêng của họ.

Thu về nhiều hơn từ đầu tư

Bước sang một cấp độ mới trong việc sáng tạo giá trị (và thông thường, thu hồi một lượng đầu tư mua lại khá lớn) đòi hỏi phải có một kế hoạch hòa nhập sâu sắc với một vài mục tiêu tiềm năng. Những mục tiêu này bao gồm

bảo vệ cơ hội giới thiệu một thương hiệu hay lợi ích độc đáo, sở hữu một giao diện quan trọng, kiểm soát chuỗi cung ứng tương lai, và nhìn chung, tiến gần đến cánh cổng giá trị khi doanh nghiệp phát triển.

Con người phải là chìa khóa, dĩ nhiên. Biết cách xác định những tài năng sáng tạo hàng đầu và đưa ra những biện pháp cụ thể để giữ chân những tài năng này có thể tạo ra sự khác biệt giữa một bùng phát đơn lẻ và một tương lai với nhiều tiềm năng phát triển cao hơn. Đôi khi bạn nhận được những người không như bạn nghĩ. Khi thực hiện báo cáo đánh giá, hãy thu thập một danh sách những người chịu trách nhiệm cho những sở hữu trí tuệ mà theo bạn là đáng giá nhất và đảm bảo rằng họ vẫn còn làm việc cho đối tượng – hay lập kế hoạch thay thế họ.

Mua doanh nghiệp, nói cho cùng, là một cam kết chiến lược cho tương lai, và bạn cần sử dụng cơ hội này để củng cố lợi thế của một doanh nghiệp mở rộng và đầu tư vào nó để ngày càng phát triển mạnh mẽ hơn.

Phát triển chiến lược hiệu quả để tạo ra và duy trì lợi thế cạnh tranh vẫn luôn đòi hỏi ban lãnh đạo phải cùng lúc nhìn qua nhiều lăng kính. Những lăng kính này là nền tảng xây dựng quan điểm về hướng phát triển của thị trường, năng lực tương đối của bạn trong việc phục vụ khách hàng trong thị trường này, và những mắc xích trong chuỗi giá trị mang lại tỉ suất lợi nhuận cao nhất. Nếu ban lãnh đạo không có quan điểm chiến lược hay liên tục tổng hợp bức tranh qua các lăng kính, thì công ty của họ sẽ dễ phạm sai lầm nghiêm trọng và bỏ lỡ những cơ hội lớn. Điều này đặc biệt đúng khi thách thức đặt ra là phải quyết định mua lại đúng đắn, với giá hợp lý và thu về giá trị tối đa từ chúng.

Giờ đây chúng ta phải đưa thêm những góc nhìn mới vào việc hình thành và thực thi chiến lược. Và góc nhìn đó là sở hữu trí tuệ. Với góc nhìn này,

báo cáo đánh giá mang theo sức sống mới và mở ra tiềm năng gia tăng giá trị mới.

Giải kiến tạo chuỗi giá trị

Các đối tác của BCG từ giữa thập niên 1980 bắt đầu nghĩ về tác động đến chiến lược của hai phát triển công nghệ mạnh mẽ nhất – và đã làm gián đoạn – thời đại chúng ta: năng lực tính toán rẻ tiền, rộng khắp và công nghệ giao tiếp băng thông rộng. Hàm ý tác động ban đầu đến phân khúc khách hàng (như đã thảo luận trong bài Tiếp thị Phân Khúc Một Người) sớm được thể hiện bằng những tác phẩm hứa hẹn lợi ích của việc áp dụng công nghệ thông tin trong việc điều phối chuỗi cung ứng tốt hơn. Không lâu sau đó, chúng tôi bắt đầu phân tích về tác động của việc “hội tụ” phương tiện truyền thông, như cách dùng từ của mọi người thời đó, cho một số khách hàng trong ngành giải trí và truyền thông.

Vào đầu thập niên 1990, Philip Evans và Tom Wurster nhận thấy chúng tôi đã phát hiện ra một điều có ý nghĩa tổng quát và mạnh mẽ hơn vấn đề hội tụ truyền thông. Họ bắt đầu thử nghiệm những ý tưởng với khách hàng tại Hội thảo CEO của BCG vào giữa thập niên 1990. Họ xuất bản những suy nghĩ của mình lần đầu tiên trong bài viết kinh điển trên tạp chí Harvard Business Review năm 1997 “Chiến lược và nền kinh tế thông tin mới” (được in lại trong phần Milestone) và sau đó là trong quyển sách bán chạy nhất của họ, Nỗ thành từng mảnh (NXB Harvard Business School, 2000). Họ và những cộng sự khác đã khai thác nhiều hàm ý trong phần Quan điểm cũng được viết trong giai đoạn này.

Luận đề của họ đã từng – và vẫn còn – cho là những công nghệ mới này, cộng thêm những tiêu chuẩn mới đi kèm theo chúng, đã loại bỏ sự đánh đổi truyền thống giữa độ dày và độ bao phủ của truyền thông. Điều này cho phép công ty giải kiến tạo chuỗi giá trị của mình. Các mối liên kết trở thành

những doanh nghiệp độc lập, mỗi đơn vị có nền kinh tế riêng, và lợi thế cạnh tranh không còn mang tính trung bình khi chuỗi giá trị bị giải kiến tạo. Một số doanh nghiệp trở thành người thắng và giành lấy tất cả; một số khác rơi vào tình trạng bế tắc. Những hình thức hợp tác mới – và cạnh tranh mới – xuất hiện. Các dàn xếp nguồn hàng – và thuê ngoài – nở rộ, cũng như sự phổ biến của mối quan hệ đáp ứng, linh hoạt giữa khách hàng và nhân viên.

Sự hủy tạo – và tái tạo – chuỗi giá trị vẫn chưa chấm dứt. Chúng tôi tiên đoán sự dịch chuyển trong cấu trúc này sẽ vẫn còn tiếp diễn ít nhất là trong thêm một thập niên nữa. Lượng giá trị khổng lồ đã được hình thành từ hiện tượng này trong thập niên vừa qua; và một lượng thậm chí còn lớn hơn sẽ được hình thành trong thập niên kế tiếp.

SỰ TÍCH HỢP CHIỀU DỌC MỚI

JOHN R. FRANTZ VÀ THOMAS M. HOUT, 1993

Khi Henry Ford bắt đầu sản xuất chiếc xe hơi có chi phí thấp nhất tại Mỹ, ông đã cho tích hợp theo chiều dọc. Chuyển đổi từ quặng sắt sang xe hơi, Ford đã loại bỏ hầu như hoàn toàn hàng tồn kho, giảm chi phí và giá thành, và có thể chấp nhận tăng lương – cho đến khi những đối thủ không tích hợp hoàn toàn chứng tỏ mình làm tốt hơn trong việc mang đến cho khách hàng những gì họ muốn. Khái niệm tích hợp theo chiều dọc rơi vào màn mây mù không có lối thoát.

Mãi cho đến bây giờ, các công ty hàng đầu mới đang bắt đầu tái hiện khái niệm doanh nghiệp tích hợp theo chiều dọc. Họ được hưởng lợi thế chi phí thấp và quay vòng nhanh, nhưng đồng thời vẫn đáp ứng được nhu cầu của khách hàng một cách nhanh chóng.

Sự tích hợp theo chiều dọc dạng mới không bao gồm quyền sở hữu và quan hệ độc quyền. Thay vào đó, nó loại bỏ rào cản và chi phí giữa các công ty độc lập.

Sự tích hợp theo chiều dọc bắt đầu từ việc xem đơn vị của bạn là một phần trong chuỗi giá trị bao gồm nhiều công ty. Nhưng thay vì quan điểm truyền thống là các công ty độc lập giao dịch với nhau, hãy nhìn nhận chuỗi giá trị là một hệ thống kinh doanh liên tục. Đa số công ty chỉ quản lý nhà cung cấp của mình và phục vụ khách hàng của mình. Nhưng người dẫn đầu hiện nay phải tính đến nhà cung cấp của nhà cung cấp và khách hàng của khách hàng như một phần trong việc kinh doanh của mình. Và họ hiểu rằng cách duy nhất để loại bỏ hàng tồn kho là phối hợp hành động trong suốt hệ thống bằng cách xử lý thông tin một cách thông minh.

Đa số chi phí quản trị xuất hiện khi giải quyết giao dịch hàng ngày với khách hàng và nhà cung cấp – dự báo, đặt hàng, nhận đơn hàng, lập kế hoạch, trữ hàng, vận chuyển hàng, lưu kho, lập hóa đơn, và thu tiền – và thay đổi tất cả sau mỗi ngày để đối mặt với những điều bất ngờ. Mục tiêu của sự tích hợp mới là phá vỡ cơ cấu giá này.

Để thực thi sự tích hợp mới, công ty thường trải qua ba giai đoạn. Thứ nhất, hai công ty quyết định giảm bớt một số rào cản ngăn cách họ và bắt đầu vận hành như một công ty duy nhất. Thứ hai, họ thiết lập mối quan hệ riêng, mở rộng theo những cơ hội mới mà họ nắm bắt được. Thứ ba, họ mở rộng cách tiếp cận này cho toàn bộ chuỗi các công ty xoay quanh doanh nghiệp của mình và chấp nhận một chút rủi ro khi thay đổi hoàn toàn quy

luật quy định cách thức làm việc với nhau. Trong các giai đoạn sau, nếu thách thức thay đổi tổ chức càng lớn, thì tác động đến doanh nghiệp càng lớn.

Việc vận hành một cách nhất quán thường bắt đầu bằng những điều căn bản, ví dụ như loại bỏ phần tồn kho dự trữ trùng lặp ngày càng tăng. Khách hàng sau đó bắt đầu chia sẻ thông tin về sản phẩm và bán hàng với nhà cung cấp. Kết hợp với nhau, những hành động này có thể làm giảm ít nhất 20% lượng tồn kho. Một biến thể khác là tìm một nhà sản xuất hàng ngày cho tất cả các mặt hàng sản phẩm đa dạng trong một nhà máy linh hoạt và vận chuyển qua đêm đến nhà buôn sỉ hay khách hàng sử dụng cuối cùng. Cách làm này có thể gia tăng gấp ba lần tốc độ xoay vòng hàng tồn.

Những người dẫn đầu về hậu cần trong đa số ngành kinh doanh đều đã trải qua bước căn bản này, nhưng điều này không có nghĩa là mọi thứ diễn ra đơn giản. Để đạt đến mức độ này đòi hỏi phải có mức độ tin cậy nhất định và một số thước đo mới. Ví dụ, khi một nhà sản xuất bắt đầu chuyển hàng cho nhà buôn sỉ mỗi đêm bất kể quy mô đơn hàng, thì không dễ thuyết phục giám đốc vận chuyển rằng chính sách này hợp lý về mặt kinh doanh. Họ chỉ nhìn thấy chi phí của bộ phận mình tăng cao khi đoàn xe tải không sử dụng hết tải trọng mỗi đêm. Họ không nhận thấy rằng vận chuyển hàng qua đêm làm giảm chi phí hàng tồn cho cả nhà sản xuất và nhà buôn sỉ, đồng thời giảm bớt chi phí xử lý đơn hàng và lập kế hoạch.

Ban lãnh đạo cấp cao nhanh chóng nhận ra rằng việc phản đối giao nhận hàng ngày của giám đốc vận chuyển và những người khác xuất phát từ việc công ty không đưa ra những thước đo mới phù hợp với chiến lược mới. Hai thước đo còn thiếu là vòng quay hàng tồn của nhà sản xuất và nhà buôn sỉ và chi phí xử lý đơn hàng của nhà sản xuất, từ lúc nhập đơn hàng đến lúc lập kế hoạch chuyển hàng. Sau khi lập ra và giải thích về hai thước đo này, mọi người bắt đầu hiểu rõ về bức tranh toàn cảnh và ủng hộ thay đổi.

Những công ty như Helene Curtis đã chuyển sang cấp độ tiếp theo bằng cách điều chỉnh quy trình giao hàng, tiết kiệm chi phí phục vụ khách hàng trước kia được xem là cố định. Nhờ khả năng đáp ứng yêu cầu đóng gói và giao hàng cho riêng từng khách hàng mà không cần phải qua xử lý đặc biệt, Helene Curtis đã liên tục gia tăng thị phần trong ngành kinh doanh sản phẩm chăm sóc cá nhân. Hệ thống dữ liệu tại kho của họ quản lý quy trình chất hàng đến tận thứ tự các thùng hàng trên xe tải. Tất cả những công việc này không làm tăng chi phí tại điểm gửi hàng và tiết kiệm tiền cho điểm nhận hàng.

Điều chỉnh hậu cần giữa các công ty là một việc khó khăn về mặt tổ chức. Nó thường đòi hỏi phải có một nhóm làm việc đa bộ phận phục vụ cho một khách hàng hay một nhóm khách hàng. Nếu không, mọi thứ bị lệ thuộc quá nhiều vào các giải pháp tiêu chuẩn. Cách điều chỉnh tốt nhất đến từ trực giác, ý tưởng phân tán, và can đảm thử nghiệm. Để những ý tưởng này biến thành hiện thực, mọi người trong nhóm đều phải có cùng chung một động lực, đó là: “Đây là đứa con của chúng ta, và chúng ta phải làm cho nó hoạt động tốt.”

Hình thức hợp tác tối ưu là khi một chuỗi cung ứng có ba hay bốn công ty nhận ra giá trị của việc quản lý như một hệ thống hậu cần duy nhất. Đây là giai đoạn thứ ba. Một ví dụ là Du Pont (sợi tổng hợp), Spring Mills (nhà sản xuất vải sợi), Warren Featherbone (nhà sản xuất trang phục trẻ em), và các cửa hàng Mercantile. Thoạt đầu họ liên kết với nhau để tự bảo vệ trước làn sóng thời trang nhập khẩu và bắt đầu chia sẻ thông tin tại điểm bán để giảm lượng hàng tồn và rút ngắn thời gian tung ra sản phẩm. Sau đó họ bắt đầu hợp tác với nhau trong việc hoạch định giới thiệu dòng sản phẩm.

Chìa khóa thành công trong ngành kinh doanh thời trang là giữ cho các kệ hàng luân chuyển nhanh và tránh phải hạ giá. Lợi thế duy nhất của nhà sản xuất trong nước so với hàng nhập khẩu là lĩnh vực hậu cần: khả năng

nhanh chóng tung ra mặt hàng bán chạy và ngừng sản xuất mặt hàng bán chậm. Kết quả của việc hợp tác giữa các công ty này thật đáng mừng. Tỷ lệ giảm giá thấp xuống chỉ bằng một phần ba mức trung bình của ngành, tỉ suất lợi nhuận vẫn tăng khi thị trường suy thoái, và đồng thời thị phần của họ vẫn tăng.

Sau khi đã học được cách làm việc cùng nhau, các công ty này giờ đây càng mở rộng ranh giới hợp tác. Một khả năng là họ sẽ tiến đến thực thi một đơn hàng theo chiều dọc – hễ một món hàng được bán khỏi kệ thì sẽ được bổ sung ngay lập tức tại mọi cấp trong chuỗi giá trị. Mỗi công ty sẽ chỉ sản xuất số lượng vừa đủ và vận chuyển đến khách hàng ngay lập tức. Sự hợp tác như vậy giờ đây có thể thực thi nhờ thông tin nhanh chóng và sản xuất linh hoạt. Tỷ lệ quay vòng hàng tồn hiện tại trong hệ thống có thể tăng gấp đôi.

Tiến xa hơn nữa, một chuỗi giá trị tích hợp tốt có thể quyết định, ví dụ, rằng không ai được trả tiền cho đến khi sản phẩm cuối cùng được bán ra tại điểm bán lẻ. Đây là sự kỷ luật và kiểm tra tối thượng – nhưng phần thưởng từ cắt giảm chi phí quản trị cũng rất lớn. Kết hợp việc bổ sung hàng tự động với việc chi trả một lần cho tất cả mọi người có thể cắt giảm chi phí trên toàn bộ hệ thống – chi phí xuất hóa đơn, đặt hàng, khuyến mại, vốn lưu động, và vân vân – chỉ còn một phần nhỏ so với hiện tại.

Khởi động là phần khó khăn nhất, vì phải vượt qua được những gì đang diễn ra theo lệ thường trong công ty. Các ranh giới chức năng và công ty ngăn cách doanh nghiệp thành những ô riêng biệt, mỗi ô được quản lý bởi một người và được đánh giá dựa trên kết quả của ô này mà thôi. Điều này hạn chế sự chấp nhận rủi ro xuyên bộ phận. Ngoài ra, dữ liệu kế toán truyền thống cũng che giấu thay vì phơi bày cơ hội tích hợp hậu cần một cách triệt để. (“Chi phí cố định” là một cụm từ bị hiểu sai nhiều nhất trong ngôn ngữ kinh doanh.)

Nơi khởi đầu quá trình tích hợp tốt nhất là từ trên cao. Tuy nhiên, điều này không đơn giản là tụ hợp một nhóm người cùng ngồi với nhau trong một căn phòng. Con số rào cản và bất lợi mà bạn phải đối mặt sẽ tăng đáng kể khi con số công ty tham gia tăng lên. Niềm tin luôn mong manh trong những giai đoạn đầu. Bạn cần phải theo dõi quản lý dự án liên tục ở cấp độ quản lý cấp cao tại mọi công ty. Và bạn cần phải thiết lập những hệ thống con số và ngôn ngữ mới, ví dụ như tồn kho toàn hệ thống và thời gian chu kỳ theo chiều dọc.

Chuỗi cung ứng tích hợp theo chiều dọc có thể đạt mức độ đáp ứng khách hàng tuyệt vời với lượng tồn kho tối thiểu. Chúng ta sẽ chứng kiến các công ty trong thập niên 1990 làm được điều này khi họ mua và bán với nhau bằng cách mở rộng ranh giới hợp tác.

SỰ GIẢI KIẾN TẠO CHUỖI GIÁ TRỊ

CARL W. STERN, 1998

Những năm cuối thế kỷ 19 chứng kiến sự hình thành các chuỗi giá trị tích hợp theo chiều dọc, định nghĩa lại cách kinh doanh hiện đại. Những năm cuối thế kỷ này chứng kiến sự hủy tạo của chúng. Thị trường đang thâm nhập vào mạng lưới thu xếp độc quyền vốn kết nối các chuỗi này lại với nhau. Khi đó, ranh giới định nghĩa doanh nghiệp, công ty, và ngành hàng đang bị tấn công – biến đổi toàn bộ bản chất cạnh tranh. Doanh nghiệp cần có khái niệm mới về chiến lược và tổ chức để đối phó.

Logic của chuỗi giá trị – xói mòn

Chuỗi giá trị tích hợp đã từng phục vụ tốt cho doanh nghiệp. Nó cho phép hình thành sự hợp tác tinh tế nhằm đáp ứng những đòi hỏi kỹ thuật ngày càng phức tạp. Nó tổ chức tài sản chuyên dụng, cả tài sản con người và tài sản vật chất, cần thiết để đạt được lợi thế quy mô và số lượng. Thiết lập được nó là một quá trình tốn kém, vì thế nó trở thành một rào cản cạnh tranh một khi đã ổn định. Chuỗi giá trị tích hợp theo chiều dọc đã đóng vai trò một cỗ máy cạnh tranh hiệu quả.

Điều này ngày nay không còn đúng nữa. Những thế lực mạnh mẽ đang bào mòn logic và cách triển khai việc tích hợp theo chiều dọc truyền thống. Rào cản thương mại ngày càng mỏng và sự toàn cầu hóa thị trường cho phép các doanh nghiệp trên toàn thế giới tiếp cận những năng lực đẳng cấp. Công nghệ sản xuất và phân phối hiện đại khiến cho việc tìm nguồn hàng và bán hàng trên thế giới ngày càng giảm về mặt chi phí. Các quy định ngày càng được gỡ bỏ và thị trường vốn ngày càng phức tạp cho phép quy luật kinh tế được phát huy tại mọi bước trong chuỗi giá trị.

Nhưng thế lực lớn mạnh nhất phá vỡ chuỗi giá trị truyền thống – một phần vì bản chất đòn bẩy và đẩy mạnh gia tốc cho những khía cạnh khác – là cuộc cách mạng trong nền kinh tế thông tin. Thông tin vốn là chất keo kết dính trong chuỗi giá trị. Chi phí cung cấp nguồn thông tin dày dặn đến nhà cung cấp, phân phối, và khách hàng đòi hỏi phải có hệ thống thông tin độc quyền và tài sản dành riêng, tạo lợi thế cho việc tích hợp theo chiều dọc.

Chất keo này hiện nay đang tan dần. Tiêu chuẩn kết nối và giao tiếp thống nhất cho phép sự trao đổi tất cả các loại thông tin một cách rộng mở với chi phí gần như bằng không. Các công ty có thể chia sẻ thiết kế sản phẩm, thông số CAD/CAM, thông tin hậu cần, và dữ liệu tài chính một cách dễ dàng trong nội bộ và với bên ngoài tổ chức. Nhiều đơn vị trung

gian mới xuất hiện để hỗ trợ việc kết nối, so sánh, đảm bảo hiệu quả hoạt động, và thiết lập thị trường. Việc tìm kiếm và chuyển đổi trở nên thật đơn giản và rẻ tiền hơn nhiều so với trước kia.

Xu hướng này tạo ra hai hiệu ứng song hành. Một mặt, kết nối độc quyền nhường chỗ cho thị trường. Chứng kiến xu hướng thuê mua ngoài: Các công ty hiện nay có thể sử dụng nhiều hoạt động chủ đạo trong chuỗi giá trị mà không cần phải là chủ sở hữu của chúng. Mặt khác, cơ hội trao đổi và giao tiếp chi tiết giữa khách hàng và nhà cung cấp đã mở rộng hơn bao giờ hết. Cả hai hướng phát triển này làm xói mòn sự tích hợp theo chiều dọc, thay thế nó bằng một tổ hợp linh hoạt các cơ chế hợp tác mới, trải dài từ sự tàn nhẫn của thị trường vốn ở một phía đến đối tác chiến lược ở phía ngược lại.

Mô hình giải kiến tạo

Khi giải kiến tạo chuỗi giá trị truyền thống, những mô hình kinh doanh hoàn toàn mới bắt đầu xuất hiện. Trong một số trường hợp, một công ty mới thành lập tiến hành tấn công trực diện mô hình kinh doanh đã ổn định bằng cách tách rời dòng thông tin với dòng sản phẩm vật chất. Đây là tinh hoa của Amazon.com khi thách thức cách bán sách theo kiểu truyền thống.

Một mô hình quen thuộc hơn xuất hiện khi một tác nhân trong chuỗi tích hợp theo chiều dọc nhận thấy cơ hội thuê ngoài các phần không mang tính chiến lược hay đòi hỏi đầu tư vốn quá nhiều trong chuỗi giá trị – ngay cả khi nó vẫn tiếp tục thống trị chuỗi giá trị này. Trong những trường hợp này, sự tích hợp nhường chỗ cho sự hòa phối (orchestration). Những người hòa phối thành công sở hữu những thương hiệu mạnh, và sử dụng nó để duy trì quyền kiểm soát thị phần lớn trong phần giá trị cộng thêm của ngành hàng trong khi thu gọn tài sản của mình. Đây là chiến lược mà Nike, Hewlett-Packard, và Sara Lee đang triển khai.

Nhưng duy trì quyền kiểm soát chuỗi giá trị không phải là việc dễ dàng. Người chịu sự hòa phối – những người tập trung vào một bước cụ thể trong chuỗi giá trị cộng thêm, hay người lót đường (layer) – bản thân họ cũng có động lực thúc đẩy quy mô và số lượng. Nếu họ thành công, họ sẽ chiếm quyền kiểm soát chuỗi giá trị từ người hòa phối, như Intel và Microsoft đã làm với IBM. Mô hình kinh doanh này sau đó sẽ bị giải kiến tạo hoàn toàn. Mỗi người lót đường trở thành một doanh nghiệp đặc trưng với nền kinh tế riêng của họ. Một số doanh nghiệp lót đường phản ứng rất mạnh mẽ với những thay đổi về quy mô; vì vậy việc thống trị được nó có thể mang lại lợi nhuận đáng kể. Những doanh nghiệp khác có bản chất phân tán; sau khi hủy tạo, lợi nhuận giảm đáng kể. Tuy nhiên, việc khởi phát phân tán có thể tạo ra cơ hội cho một dạng lót đường mới – người điều hướng (navigator) giúp những người tham gia đối mặt với sự phức tạp của việc kinh doanh trong một thế giới bị giải kiến tạo.

Tác động của giải kiến tạo

Tác động cạnh tranh của hủy tạo là rất sâu và rộng:

- Định nghĩa truyền thống của doanh nghiệp và ngành kinh doanh – và, theo đó, sự phân chia giữa đối thủ, nhà cung cấp, và khách hàng – trở nên lỗi thời.
- Lợi thế cạnh tranh không còn được tính theo kiểu trung bình. Các doanh nghiệp nào có hoạt động kinh tế bị thỏa hiệp để phục vụ lợi ích toàn thể sẽ cực kỳ dễ bị tổn thương.
- Lợi thế trên toàn chuỗi giá trị không phải là vấn đề quan trọng; lợi thế tại từng tầng cấp mới là quan trọng. Kết quả là, đơn vị phân tích chiến lược mới hình thành là người lót đường.

- Chiến lược chiều ngang – tận dụng năng lực của người lát đường cho những kinh doanh riêng biệt trước kia – trở thành một chiến lược thay thế nghiêm túc cho chiến lược tích hợp theo chiều dọc truyền thống và nguồn khách hàng trong một ngành kinh doanh duy nhất.
- Quản lý việc phân bổ nguồn lực làm lát đường đòi hỏi những cách đánh giá đầu tư mới và phát sinh ra một khái niệm hoàn toàn mới về danh mục. Sự phân loại rủi ro tinh vi hơn cho phép thực thi những chiến lược tài chính sáng tạo mới.
- Ranh giới tổ chức trở nên linh động và dễ thâm nhập. Quyền sở hữu không còn là điều kiện để hợp tác hiệu quả hay kiểm soát.
- Khách hàng có quyền năng hơn; thương hiệu trở nên dễ bị tổn thương. Sự mất cân đối thông tin theo truyền thống bị đặt trước thách thức của sự xuất hiện những người điều hướng tìm kiếm và chuyển đổi thay cho khách hàng.
- Người trung gian tạo ra giá trị bằng cách kiểm soát một nút thắt trong dòng thông tin trở nên dễ tổn thương trước khả năng bị phế truất.

Trong một môi trường cạnh tranh trong việc giải kiến tạo, nếu có một cam kết theo đuổi mô hình kinh doanh hiện tại, cho dù nó mang tính căn bản, thì cũng sẽ trở thành nguy cơ. Kẻ tấn công đang có lợi thế. Người đương nhiệm đang đối mặt với đe dọa từ những kẻ thâm nhập ngày càng xa lạ – nhưng đồng thời họ cũng có những cơ hội chưa từng chứng kiến để tận dụng năng lực của mình theo những hướng mới. Trong những bài *Quan điểm* tiếp theo, chúng tôi sẽ khai thác những nguyên tắc mới trong chiến lược và tổ chức mà việc giải kiến tạo đặt ra.

GIẢI KIẾN TẠO DẪN ĐẾN SỰ LOẠI BỎ TÍNH TRUNG BÌNH

PHILIP B. EVANS, 1998

Trong nền kinh tế các chuỗi giá trị tích hợp, lợi thế cạnh tranh là một cuộc chơi trung bình. Lấy một ví dụ đơn giản là chi phí. Nếu chi phí tổng hợp của một công ty có tính cạnh tranh, thì việc có lợi thế chi phí tại mọi bước trong chuỗi giá trị là không cần thiết: Các bước đều được gộp lại chung với nhau. Nhưng khi chuỗi giá trị giải kiến tạo thành từng phần, từng cấp, và thị trường riêng biệt, lợi thế trung bình mất đi tầm quan trọng. Điều quan trọng là lợi thế tại từng mảnh riêng biệt trong chuỗi giá trị. Giải kiến tạo dẫn đến sự loại bỏ tính trung bình.

Loại bỏ tính trung bình là tốt hay xấu, là cơ hội hay nguy cơ, tùy thuộc vào quan điểm của bạn. Loại bỏ tính trung bình nghĩa là công ty không còn tận hưởng sự xa xỉ của việc trợ cấp cho hiệu quả hoạt động kém bằng cách kết hợp nó với điểm mạnh trong các hoạt động khác. Nhưng loại bỏ tính trung bình cũng mang đến cho công ty cơ hội phân tán hiệu quả hoạt động cao do liên kết nó với những hoạt động hiệu quả kém khác. Điểm yếu trong một hoạt động cụ thể có thể trở thành một nguy cơ rõ ràng, nhưng điểm mạnh cũng từ đó có thể trở thành một tài sản cạnh tranh quyết định.

Công ty từ lâu vẫn có thể thuê hay mua ngoài những hoạt động họ không thể thực thi một cách hiệu quả về mặt chi phí. Thuê ngoài vì lý do chi phí ngày càng tăng cao. Nhưng giải kiến tạo vượt ra ngoài vấn đề chi phí và những hoạt động hỗ trợ thường được xem là ứng cử viên cho thuê ngoài. Giải kiến tạo cho phép tách biệt các hoạt động chưa từng gặp trước kia, bao gồm một số hoạt động được công ty đánh giá là cốt lõi trong nhân dạng của

minh. Nó phá vỡ cơ cấu ngành truyền thống, phá vỡ những doanh nghiệp cũ, và tạo ra những doanh nghiệp mới.

Tác động chiến lược của việc loại bỏ tính trung bình

Một tác động chiến lược của việc loại bỏ tính trung bình là sự tập trung của lợi thế cạnh tranh. Khi nhiều nguồn lợi thế được kết hợp thành một khối, tác động của một nguồn đơn lẻ bị suy yếu. Đó là lý do tại sao trong đa số ngành kinh doanh, có rất nhiều đối thủ cùng tồn tại và phát triển thịnh vượng. Nhưng trong mỗi ngành kinh doanh mới và đơn lẻ, theo định nghĩa hẹp của chuỗi giá trị bị giải kiến tạo, nền tảng lợi thế cạnh tranh bị giảm hẳn. Càng ít cách thức dẫn đến chiến thắng, càng có ít người chiến thắng.

Trong một số phân khúc, chỉ có một nguồn lợi thế được phát huy – ví dụ như, quy mô. Lợi thế nguyên khối dẫn đến tình trạng độc quyền, và người chiến thắng là người hưởng lợi toàn bộ. Trong một số phân khúc khác, ví dụ như sản xuất (khác so với tiếp thị) hàng tiêu dùng đóng gói – không có một nguồn lợi thế rõ ràng, và sự thiếu vắng này dẫn đến tình trạng bế tắc.

Nhưng logic của việc loại bỏ tính trung bình áp dụng không chỉ cho các bước đơn lẻ trong chuỗi giá trị; nó được áp dụng cho cả thông tin trong từng bước. Trong đa số chuỗi giá trị, hoạt động thông tin và hoạt động vật chất đan xen vào nhau. Công nghệ thông tin – đặc biệt là sự tiến bộ của kết nối đồng nhất và nghi thức giao tiếp tiêu chuẩn – cho phép hai hoạt động này tách biệt nhau. Khi đó, kinh doanh thông tin và kinh doanh hàng hóa vật chất được tự do theo đuổi nền kinh tế riêng biệt của mình. Khả năng loại bỏ tính trung bình do yếu tố này là rất lớn, do nền kinh tế thông tin và kinh tế hàng hóa tiến triển theo hai hướng hoàn toàn đối lập nhau.

Ví dụ, một cửa hàng bán lẻ vừa là một doanh nghiệp bán lẻ và thông tin. Về mặt vật chất, nó là một kho hàng, lưu giữ hàng tồn giữa nhà máy và

người tiêu dùng. Về mặt thông tin, nó là một bảng thông báo, cung cấp cho người tiêu dùng thông tin và quyền chọn lựa. Nền kinh tế thông tin đề nghị hàng tồn phải ở mức tối đa để mang đến cho người tiêu dùng sự chọn lựa rộng nhất. Nền kinh tế hàng hóa quy định hàng tồn ở mức tối thiểu để tối đa hóa năng suất của tài sản. Cửa hàng là sự thỏa hiệp cần thiết giữa hai khía cạnh này. Trong khi đó, bán lẻ qua mạng, cho thấy sự thỏa hiệp này là không cần thiết. Một trang web có thể cung cấp sự chọn lựa vô tận với mức hàng tồn bằng không. Một đơn vị cung ứng hàng có thể hoạt động như một nhà kho bán buôn với hiệu quả cao.

Loại bỏ tính trung bình là một nguy cơ

Loại bỏ tính trung bình trong lợi thế cạnh tranh có thể chuyển hóa doanh nghiệp đến mức không thể nhận ra hình dáng ban đầu và làm xói mòn nguồn lợi thế truyền thống của nó. Ví dụ, đại lý ô tô là một khối phức tạp bao gồm dịch vụ vật chất và thông tin. Trong vai trò nhà phân phối hàng hóa vật chất, nó hoạt động kém hiệu quả hơn so với việc giao hàng trực tiếp từ nhà máy hay các trung tâm phân phối vùng. Dịch vụ của nó thua kém hơn so với một chuỗi kinh doanh chuyên về sửa chữa. Trong vai trò nhà cung cấp thông tin sản phẩm không thiên lệch, giá trị cộng thêm của nó là số âm. Chi phí tài chính cần thiết cho hoạt động của nó lại rất đắt đỏ. Trong vai trò người kiến tạo thị trường cho xe hơi đã qua sử dụng, nó khai thác sự thiếu hiểu biết và tâm lý lo ngại của khách hàng. Vậy thì điều gì đã kết nối những hoạt động này lại với nhau? Điều gì đã giúp chúng trở thành lợi thế trong khi nếu đứng riêng lẻ chúng ở trong thế bất lợi? Không gì ngoài lý do kinh tế trong nỗ lực tìm kiếm của người tiêu dùng: chi phí cao phải bỏ ra để thu thập thông tin so sánh về giá, dịch vụ, giao hàng, chất lượng, và lãi suất tín dụng.

May mắn cho người tiêu dùng là khối phức tạp này đang dần được bóc tách. Các nhà sản xuất đang tiến tới sản xuất theo đơn đặt hàng, vận dụng kết nối thông tin chặt chẽ giữa khách hàng, nhà máy, và nhà cung cấp để loại bỏ nhu cầu hàng tồn tại kho bán lẻ. CarPoint của Microsoft, Autobytel.com, và nhiều công ty khác đang thiết lập dịch vụ mua xe hơi rất chi tiết trên mạng Internet. Tương tự, Quicken cho phép người tiêu dùng tìm kiếm dịch vụ tín dụng và bảo hiểm rẻ nhất trong số hàng trăm đơn vị cung cấp. Hệ thống chấm điểm cho xe hơi đã qua sử dụng, và hàng loạt những mẫu rao vặt điện tử, tiếp cận miễn phí đến thông tin trong cẩm nang, tất cả đều cải thiện hiệu quả hoạt động của thị trường xe hơi cũ. Nguồn lợi thế duy nhất còn sót lại cho các đại lý là chạy thử – mà hiện nay họ đang cung cấp không tính phí.

Những xu hướng này đồng nghĩa với việc đại lý không thể tiếp tục chịu bán lỗ trong các giao dịch xe mới và bù lại bằng tiền bảo hành, dịch vụ, và đổi xe. Từng hoạt động đơn lẻ phải mang tính cạnh tranh và thu lợi nhuận từ chính nó. Nhiều khả năng là hàng chục đối thủ chuyên môn hóa khác sẽ tách rời từng hoạt động kinh doanh của đại lý. Đại lý sẽ bị giảm số lượng nhanh hơn khả năng cắt giảm chi phí quản trị. Hàng ngàn đại lý sẽ phải đóng cửa. Ngành kinh doanh đại lý xe hơi truyền thống đang bị phá hủy do sự loại bỏ tính trung bình trong lợi thế cạnh tranh.

Loại bỏ tính trung bình là một cơ hội

Cùng một logic này, với tốc độ và cường độ khác nhau, được áp dụng cho hàng loạt ngành kinh tế khác. Giải kiến tạo xuất hiện ở bất cứ nơi nào nền kinh tế thông tin duy trì một sự kết dính vật chất và bất cứ nơi nào hoạt động thông tin có thể tách rời thành ngành kinh doanh riêng. Giải kiến tạo sẽ xuất hiện khi việc loại bỏ tính trung bình giải thoát giá trị kinh tế – khi

hoạt động trợ cấp lẫn nhau hay khi nền kinh tế của một hoạt động này bị thỏa hiệp để phục vụ cho một hoạt động khác.

Nhưng không công ty nào bị buộc phải ngồi nhìn ngành kinh doanh của mình bị hủy tạo. Công ty có thể thực thi ba sáng kiến để ngăn chặn nguy cơ và theo đuổi cơ hội mà giải kiến tạo mang đến.

Thứ nhất, họ có thể loại bỏ tính trung bình trong tư duy của lợi thế cạnh tranh của bản thân hay của đối thủ trực tiếp, gián tiếp, hay tiềm năng. Những bước nào trong chuỗi giá trị có lợi thế nhiều nhất (hay ít nhất) và thu lợi nhuận như một đơn vị độc lập? Công nghệ thông tin đang làm tan chảy “chất keo” kết dính các hoạt động thành một khối như thế nào? Hoạt động thông tin có thể tách rời hoạt động vật chất để trở thành hình thức kinh doanh mới ở những điểm nào? Nguồn gốc lợi thế cạnh tranh trong những đơn vị mới là gì, và ai là người có nhiều khả năng sở hữu chúng?

Thứ hai, mỗi công ty có thể tự đưa ra chọn lựa cho mình. Mô hình kinh doanh hiện tại có thể bị tổn thương như thế nào? Các mảnh ghép riêng rẽ sau khi loại bỏ tính trung bình so với những người khác như thế nào? Trong mỗi trường hợp, độ lớn của phần thưởng là như thế nào? Dựa trên tài sản thừa kế của mình, họ có thể nhanh chóng đạt thay đổi cần thiết ở mức nào? Điều gì cho phép họ chiến thắng trong các bước mà họ chọn cạnh tranh?

Thứ ba, và cũng là khó khăn nhất, công ty có thể xem xét rào cản thành công trong nội bộ. Nhiều nhà lãnh đạo chỉ mới bắt đầu cảm thấy thoải mái với ý tưởng ăn vào dòng sản phẩm thu lợi nhằm mục đích đẩy nhanh tốc độ giới thiệu sáng tạo mới ra thị trường. Chiến thắng trong một thế giới giải kiến tạo đòi hỏi phải hủy bỏ toàn bộ mô hình kinh doanh và thách thức nhân dạng truyền thống của công ty. Để làm được điều này, nhà lãnh đạo tổ chức không chỉ phải thiết lập sự chấp thuận trong tâm trí, họ còn phải vượt qua sự chống đối bản năng: Khách hàng của chúng ta không mua sắm theo

kiểu này. Đội ngũ bán hàng của chúng ta không thể bán hàng theo kiểu này. Tổ chức của chúng ta không thể hoạt động theo kiểu này. Nói ngắn gọn, việc loại bỏ tính trung bình trong lợi thế cạnh tranh buộc công ty cũng phải giải kiến tạo niềm tin của mình – bắt đầu từ những giả định bén rễ sâu sắc về công ty.

TƯ DUY CHIẾN LƯỢC VỀ THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ

PHILIP B. EVANS VÀ THOMAS S. WURSTER, 1999

Thế hệ thứ nhất của thương mại điện tử là một cuộc chiến tranh giành đất. Chiến lược đứng sau chiến thuật – và chiến thuật đứng sau thử nghiệm. Giai đoạn này đã chấm dứt. Chúng ta đang bước vào thế hệ thứ hai của thương mại điện tử. Những người tham gia chủ yếu – nhà cung cấp hàng có thương hiệu, nhà bán lẻ thông qua cửa hàng, nhà bán lẻ qua mạng, nhà định hướng đơn thuần – giờ đây phải chuyển hướng từ chiếm lĩnh lãnh địa sang bảo vệ hay nắm bắt nó. Nói cách khác, họ phải tập trung vào chiến lược để đạt lấy lợi thế cạnh tranh.

Chiến trường nơi giành giật lợi thế cạnh tranh chính là công việc định hướng mua hàng – cách thức khách hàng tìm kiếm, so sánh, và quyết định mua hàng. Trong thế giới vật chất hiện hữu, khách hàng mất nhiều thời gian tìm kiếm và so sánh hàng hóa nên họ hiếm khi làm thế. Thay vào đó, họ lệ thuộc vào nhà cung cấp sản phẩm và nhà bán lẻ, những người xây dựng lợi

thể bằng cách tạo ra công cụ định hướng – thương hiệu, quảng cáo, xây dựng mối quan hệ – để rút ngắn một quá trình tốn kém thời gian và chi phí.

Tuy nhiên, với Internet, người ta có thể trao đổi một lượng lớn thông tin trực tiếp, nhanh chóng, và miễn phí. Nhà cung cấp sản phẩm có thể bán hàng trực tiếp cho người tiêu dùng. Nhà bán lẻ qua mạng có thể tập trung vào định hướng nhưng thuê ngoài dịch vụ thực hiện đơn hàng. Những người chuyên về định hướng như Yahoo! hay Quicken có thể sắp xếp thông tin và giúp người ta hiểu được dễ dàng hơn mà không cần thực hiện giao dịch vật chất nào.

Nhà cung cấp sản phẩm và nhà bán lẻ có cửa hàng có đủ lý do để xem Internet như một không gian tiếp thị và khuyến mại – một kênh mới để làm những việc đã cũ. Nhưng nếu họ chỉ theo đuổi hướng nhìn này, họ sẽ tự giới hạn mình trong cuộc chiến với các đối thủ mới, vốn định hướng bản thân nó là một ngành kinh doanh. Trong đa số ngành kinh doanh hàng tiêu dùng, lợi nhuận phần lớn đến từ tác động điều hướng. Công ty có ba cách căn bản để nắm bắt lợi nhuận: độ bao phủ, hợp tác, và độ dày.

Cạnh tranh về độ bao phủ

Độ bao phủ là quyền tiếp cận và kết nối: một doanh nghiệp có thể tiếp cận bao nhiêu khách hàng và chào bán bao nhiêu sản phẩm. Trước khi có thương mại điện tử, các siêu thị bán lẻ cạnh tranh hoàn hảo về độ bao phủ bằng cách chào mời nhiều loại hàng hóa và địa điểm thuận tiện. Nhưng họ bị hạn chế trước nền kinh tế hàng hóa. Nhà sách truyền thống lớn nhất tại Mỹ có khoảng 250.000 tựa sách. Amazon.com, ngược lại, chào bán 4,5 triệu tựa sách và có kết nối đến 25 triệu màn hình vi tính.

Không bị giới hạn bởi yếu tố vật chất, độ bao phủ mang đến khả năng bùng phát. Ranh giới ngành truyền thống cũng vậy. Nếu người tiêu dùng

đánh giá cao việc tìm kiếm chi tiết, thì những người định hướng khôn ngoan chuyển từ lĩnh vực sách toàn diện sang lĩnh vực người tiêu dùng toàn diện. Mặc dù Amazon.com có độ bao phủ chưa từng thấy trong vai trò người bán sách qua mạng, việc kinh doanh thực sự của họ là định hướng. Họ nhanh chóng mở rộng mặt hàng sang phim ảnh, thuốc men, đồ chơi, và có lẽ còn nhiều nữa. Chiến lược này có thể giúp giải thích tại sao thị trường chứng khoán định giá Amazon.com cao hơn toàn bộ ngành công nghiệp bán lẻ sách và xuất bản sách truyền thống cộng lại.

Những người chơi đã ổn định sẽ phải đáp ứng độ bao phủ tương đương với người định hướng vì một lý do đơn giản là người mua đánh giá cao tiêu chuẩn này. Sự gia tăng độ bao phủ của một công ty có thể đồng nghĩa với việc thiết lập liên doanh với đối thủ. Nó có thể đồng nghĩa với việc định hướng cho những sản phẩm và dịch vụ cạnh tranh. Công ty đang tồn tại sẽ cần phải khai thác sự bổ sung tối đa cho công việc kinh doanh hiện tại, nhưng đồng thời họ cũng phải tiên đoán trước việc kinh doanh theo hướng đi mới sẽ ăn mòn vào cách kinh doanh cũ. Trên hết, họ phải học cách nhìn nhận rằng bản thân định hướng là một ngành kinh doanh và không chấp nhận thỏa hiệp để bảo vệ mô hình kinh doanh vật chất truyền thống.

Cạnh tranh về hợp tác

Sự hợp tác thể hiện mối quan tâm của nhóm người mà đơn vị kinh doanh đại diện. Nhà bán lẻ qua mạng nghiêng hẳn về người tiêu dùng. Khi nhân viên bán hàng chỉ phải bán một mặt hàng duy nhất, họ thúc đẩy nó một cách hăng hái nhất đến hết mình. Giao cho họ một thế giới sản phẩm, thì nhiều khả năng họ trở nên trung lập. Tiến thêm một bước nữa và trao cho người tiêu dùng những thông tin cần thiết để so sánh các đại lý bán hàng, thì nhiều khả năng đại lý bán hàng sẽ tìm mọi cách để làm hài lòng người tiêu dùng nhiều hơn là làm hài lòng nhà cung cấp sản phẩm.

Lấy ví dụ về CarPoint của Microsoft, cho phép người mua xe so sánh các phiên bản xe mới theo 80 chi tiết khách quan. Đại lý và nhà sản xuất chưa bao giờ mang đến cho người tiêu dùng loại thông tin này. Microsoft làm được là vì công nghệ Internet cho phép họ thu thập thông tin có độ dày từ nhiều trang web khác nhau với chi phí rất thấp – và bởi vì việc này mang đến cho họ lợi thế so với các đối thủ cạnh tranh.

Người tiêu dùng không cần phải trả tiền cho Microsoft để được hưởng sự hợp tác này. Thu nhập của người định hướng có thể đến từ quảng cáo, đường dẫn đến trang web khác, doanh thu của sản phẩm và dịch vụ đi kèm. Nhưng đối với những người tiêu dùng tinh tế, những giao dịch lớn và phức tạp, định hướng có tính phí nhiều khả năng sẽ xuất hiện. Khi đó, độ nghiêng sẽ còn tăng lên.

Người chơi có lợi thế để khai thác sự hợp tác là những người định hướng đơn thuần. Người đứng ở thế bất lợi nhất là nhà cung cấp sản phẩm. Trong một số ngành kinh doanh – xe hơi thể thao là một ví dụ – người tiêu dùng chào đón sự cường điệu ồn ào là một phần trong trải nghiệm của họ. Nhưng khi dữ liệu và sự hợp tác trở nên quan trọng, nhà cung cấp sản phẩm sẽ gặp vấn đề.

Nhà cung cấp vì vậy có thể thử thực thi một số biện pháp. Một là cung cấp dịch vụ định hướng giải quyết vấn đề thay vì cố thúc đẩy sản phẩm. Một cách khác là cung cấp thông tin khách quan về sản phẩm của mình và của đối thủ – nhưng có hơi thiên lệch thông qua cách sắp xếp thứ tự và nhấn mạnh trong trình bày. American Airlines đã làm như thế từ lâu với SABRE. Dell cung cấp việc định hướng rộng và thực sự khách quan về các thiết bị máy tính ngoại vi nhưng vẫn tiếp tục thúc đẩy sản phẩm máy tính cá nhân của mình. Định hướng chung là hợp tác với khách hàng nhưng duy trì hợp tác với người bán ở những điểm mấu chốt. Đây là cách phòng bị tốt nhất

trong cuộc chiến bán lẻ máy tính chống lại một Wal-Mart trên mạng – cho dù đó là Amazon.com, Microsoft, hay bản thân Wal-Mart.

Cạnh tranh về độ dày

Độ dày là sự sâu sắc và chi tiết của thông tin – về sản phẩm và về khách hàng. Mặc dù những người đang nắm giữ thị phần phải vất vả để theo kịp các nhà bán lẻ trên mạng và người định hướng về mật độ bao phủ và hợp tác, về bản chất họ có được lợi thế về độ dày. Nhà cung cấp có những thông tin sản phẩm sâu sắc và cập nhật hơn so với người định hướng, và nó trở thành một công cụ cực kỳ mạnh mẽ nếu người tiêu dùng chấp nhận sốt sắng hưởng ứng sản phẩm – giải trí, thời trang, và sản phẩm thế hệ kế tiếp của Apple.

Trong vấn đề thông tin về người tiêu dùng, nhà bán lẻ truyền thống cũng có một lợi thế nhất định. Trang Web cho phép nhà bán lẻ qua mạng áp dụng kỹ thuật xử lý dữ liệu cho hành vi lướt web, lịch sử mua hàng, và thông tin nhân khẩu học. Tuy nhiên, lợi thế rất lớn của người bán lẻ truyền thống là lượng thông tin chi tiết mà họ thu thập được từ nhiều nguồn khác. Dữ liệu từ trang web thật đáng ngạc nhiên lại rất mỏng so với thông tin thu thập được từ các cửa hàng tạp hóa và công ty tín dụng. Khi kết hợp hai dạng thông tin này với nhau – sau đó sử dụng trang web như một công cụ để quảng cáo linh hoạt sản phẩm, chào mời riêng cho từng nhóm khách hàng – cho phép nhà bán lẻ truyền thống xây dựng mối quan hệ vững chắc và thiết lập lợi thế cạnh tranh vững mạnh.

Do không một người chơi nào nắm giữ một cơ sở dữ liệu hoàn hảo, và thông tin điện tử có thể được trao đổi mua bán, thị trường sẽ xuất hiện liên minh và thị trường trao đổi thông tin. Những người nắm thông tin gốc và người tập hợp chủ yếu những thông tin này – cửa hàng, công thông tin,

công ty tín dụng, và bản thân người tiêu dùng – là những người tạo ra nhiều giá trị nhất từ chúng.

Mệnh lệnh phải tái lập

Thương mại điện tử đặt những công ty đang ổn định vào một tình trạng tiến thoái lưỡng nan nghiêm trọng. Chuỗi giá trị của họ đang bị giải kiến tạo. Chức năng định hướng trở thành công việc kinh doanh. Để cạnh tranh, họ phải xác định được sự kết hợp chính xác giữa độ bao phủ, hợp tác, và độ dày phù hợp với tình huống của mình và sau đó là định nghĩa lại chiến lược kinh doanh, cho phép thương mại điện tử tăng trưởng vượt qua khỏi khỏi nguồn vật chất của nó. Mọi khía cạnh trong tổ chức, khen thưởng, và phong cách vận hành đều phải thay đổi.

Đây là những thách thức rất lớn đối với bất cứ tổ chức nào. Năng lực truyền thống, quy trình, cơ cấu quyền lực đều đang là vật cản. Làm thế nào để cho một công ty đang ổn định có thể đạt được sự độc lập, có động lực, tươi trẻ như một công ty mới thành lập trên mạng Internet và đồng thời tận dụng tối đa nguồn thông tin dày và độc đáo của mình về người tiêu dùng và sản phẩm?

Câu trả lời dẫn đến một phiên bản chuyển đổi và tái lập tổ chức mà Charles Schwab & Company đã thực hiện gần đây khi họ giảm một nửa chi phí môi giới, cam kết đưa định hướng vào định nghĩa kinh doanh của mình, và bắt đầu chào bán sản phẩm của đối thủ. Nhưng Schwab là một công ty có lịch sử tái lập bản thân. Đối với nhiều công ty ổn định khác, việc chuyển sang thương mại điện tử là cơ hội tái lập đầu tiên của họ. Họ cần phải đảm bảo rằng đây không phải là cơ hội cuối cùng.

TỪ MÔ HÌNH “CLICKS AND MORTAR” ĐẾN “CLICKS AND BRICKS”

PHILIP B. EVANS VÀ THOMAS S. WURSTER, 2000

Nếu có một khái niệm nào mà phải đi tìm những khán giả hết lòng tin tưởng, thì đó là “clicks and mortar”. Đây là câu trả lời cho nguyên câu của kẻ đương nhiệm. Cuối cùng cũng có một cái gì đó để những công ty kiểu cũ mang vào cuộc chơi Internet.

Không cần thiết phải ăn vào các bộ phận trong công ty. Không cần thiết phải khởi động một cuộc nội chiến. Đây là một lợi thế cạnh tranh sẵn có đến từ hiện trạng của họ. “Clicks and mortar”, giống như khái niệm phản ứng nhiệt hạch xảy ra ở nhiệt độ phòng hay đường cong Laffer, là một ý tưởng đặc biệt thu hút một nhóm tập thể nhất định. Nếu “clicks and mortar” không tồn tại, chắc chắn sẽ có một ai đó làm mọi cách để phát minh ra nó.

Cụm từ này thật tiện lợi trong tư tưởng, gây cho người ta sự ngờ vực, nhưng điều đó không có nghĩa là nó sai. Thật sự có tồn tại sự hiệp lực vật chất, như Schwab nhận thấy khi một mạng lưới thừa thớt các chi nhánh tại địa phương thúc đẩy doanh số từ các tài khoản mua bán qua điện thoại. Việc trưng bày và giới thiệu sản phẩm vật chất, dịch vụ và sửa chữa, bảng hiệu – tất cả những vấn đề này đều quan trọng đối với các doanh nghiệp hoạt động trên Internet. Ngay cả Amazon.com, mẫu mực của tất cả những gì mới mẻ, cũng đang xây dựng nhà kho.

Giải kiến tạo công việc kinh doanh cốt lõi

Ví dụ của Schwab và Amazon cho thấy doanh nghiệp kinh doanh qua mạng có năng lực mở rộng cơ sở vật chất dễ dàng hơn nhiều so với chiều

ngược lại. Về mặt tổ chức sẽ đơn giản hơn khi xây dựng cơ sở vật chất từ con số không so với việc thu gọn từ một đơn vị đã tồn tại. Các hệ thống vật chất nhỏ gọn, chuyên môn hóa thật ra còn tốt hơn những hệ thống được kế thừa dềnh dàng, thiếu tập trung. Và rõ ràng sẽ rẻ tiền hơn khi xây dựng nhà kho với nguồn vốn từ kinh doanh Internet so với sử dụng khoản tiền vay phải trả lãi hàng quý.

Với những công ty đương nhiệm truyền thống, có vẻ như sự hiệp lực tiêu cực đang lần lượt hiệp lực tích cực. Hãy nhớ lại việc Toys R Us làm tê liệt kinh doanh qua mạng khi công ty không chấp nhận tấn công vào các cơ sở vật chất hiện hữu đang chiếm ưu thế về chính trị và tài chính. Barnes & Noble đã thành công trong việc loại bỏ hiệp lực giữa cửa hàng thực thể và thế giới Web và bán đi nhà sách trên mạng của họ.

Thách thức dành cho những người đương nhiệm là tư duy tìm ra cơ hội hiệp lực có giá trị. Những người khôn ngoan đã chấm dứt nỗ lực cứu nguy cho đơn vị vật chất được kế thừa và bắt đầu giải kiến tạo nó. Họ xem xét riêng lẻ từng bộ phận và từng bước tạo ra giá trị cộng thêm. Họ cân nhắc hiệp lực cho từng mảnh. Họ lạnh lùng phân tích khả năng thuê mua ngoài. Sau đó họ hình thành một tổ chức tối giản cần thiết để hỗ trợ cho những hiệp lực thật sự thuyết phục.

Điều này dẫn đến một hình mẫu rộng hơn. Đặc tính riêng của Web là kết nối phổ quát dựa trên các tiêu chuẩn thông tin. Sự kết nối dày dạn này phá vỡ nhu cầu của những kênh thông tin kín. Nó làm giảm bớt nhu cầu tích hợp chiều dọc hay chiều ngang. Sự điều phối nội bộ thông qua intranet cũng có thể được triển khai ra bên ngoài thông qua extranet, vì nói cho cùng, intranet hay extranet cũng như nhau.

Không lâu sau nữa, chúng ta sẽ chứng kiến những đối thủ giỏi nhất trên mạng hợp tác với những nhà cung cấp dịch vụ vật chất giỏi nhất: Web vẫn

chịu trách nhiệm trả hàng cho các nhà bán lẻ trên mạng; cửa hàng tạp hóa nhận tiền gửi từ các doanh nghiệp nhỏ thay cho ngân hàng trên Internet; hay Midas đảm nhiệm dịch vụ bảo hành cho Ford vốn không có đại lý.

Việc hợp tác bên trong tổ chức vẫn dễ dàng hơn giữa các tổ chức với nhau. Vì thế nếu liên minh không đủ, chúng ta sẽ chứng kiến tình trạng tái cấu trúc. VerticalNet và Grainger có thể kết hợp thành Amazon trong ngành mua hàng công nghiệp. Wal-Mart và Amazon có thể cùng nhau hình thành bậc phụ mẫu cho tất cả nhà bán lẻ.

Clicks and bricks

Doanh nghiệp được xây dựng từ những viên gạch. Vữa chỉ đơn giản là chất kết dính các viên gạch với nhau. Chất kết dính này đang tan chảy; và vữa trở thành vô dụng. Nhưng gạch thì vẫn còn cần đến cho dù xây dựng loại hình kiến trúc nào. Nhưng sự kết hợp không còn là “clicks and mortar”. Đúng của nó là “clicks and bricks”.

Clicks and bricks cũng không hẳn đã làm yên lòng. Nếu nguồn lực vật chất và thông tin là những viên gạch cần được thu thập sao cho kết hợp thành lợi thế, điều này mang lại chút an ủi quý giá cho những người đương nhiệm truyền thống. Nếu họ có bất cứ viên gạch nào có thể tái sử dụng, họ cũng có thể tham gia cuộc chơi.

THÁNG NÓNG: CUỘC CÁCH MẠNG INTERNET VÀ DI SẢN

PHILIP B. EVANS, 2001

Dưới góc nhìn của những lời khoa trương hăng hái trong vòng vài năm qua, cuộc cách mạng Internet là một thất bại. NASDAQ đã giảm giá trị đi một nửa trong năm qua. Khoảng chừng 200 công ty “.com” đã biến mất. Ngày càng rõ ràng nền kinh tế mới không thể thay thế nền kinh tế cũ; thay vào đó, nền kinh tế cũ đang tự thân nó thay đổi. Internet không phải là một công nghệ gián đoạn; thay vào đó, những công ty đương nhiệm đang vận dụng Internet để thách thức mô hình kinh doanh của bản thân. Thông tin, nhìn chung, không “háo hức được tự do”; thay vào đó, quyền sở hữu trí tuệ đang được mở rộng.

Như vậy điều này có đồng nghĩa với việc cuộc cách mạng đã qua đi và các nhà điều hành có thể an toàn quay lại lãnh đạo công ty truyền thống? Không hề. Cuộc cách mạng chẳng qua là đang diễn ra một cách trắc trở theo như tất cả những cuộc cách mạng trước đó.

Mỗi cuộc cách mạng đều nhấn chìm đứa con của mình. Người Jacobins, nằm trong nhóm quân tiên phong của Cách mạng Pháp, là những nạn nhân đầu tiên của lực lượng đã được họ giải phóng. Ngày 28 tháng 7 năm 1794 (hay ngày Mười tháng Mười Một trong lịch cách mạng), lãnh tụ người Jacobin Maximilien Robespierre đã bị kết tội dưới máy chém. Sự hành quyết của ông đã chấm dứt Triều đại Kinh hoàng (Reign of Terror). Nhưng Thermidor, tên gọi của cuộc đàn áp người Jacobin, không hề đánh dấu sự kết thúc của Cách mạng Pháp: Chế độ Đốc chính, Đại biểu Quốc hội, sự nổi dậy của Napoleon, và cuộc chinh phục Châu Âu vẫn còn tiếp tục diễn ra.

Tương tự là cuộc cách mạng kinh tế. Từ năm 1860 đến 1890, hầu hết mọi công ty đường sắt tại Mỹ đều bị phá sản. Nhưng điều này không ngăn cản việc xây dựng tuyến đường sắt xuyên lục địa hay sự vùng dậy tiếp sau đó của nước Mỹ như một nền kinh tế thống trị trên thế giới. Năm 1895, có

khoảng 5.000 công ty sản xuất xe hơi Mỹ; đến năm 1925, chỉ còn khoảng hơn một chục công ty sống sót. Nhưng điều đó không ngăn cản ngành công nghiệp ô tô làm chuyển hóa nền kinh tế, đô thị, và lối sống.

Cuộc cách mạng Internet cũng sẽ đi theo một định hướng tương tự. Ngày nay nhiều doanh nhân Internet có thể cảm thấy không được xem trọng, tương tự như Robespierre. Nhưng các nhà điều hành tại các công ty ổn định không nên giả định rằng sự kiện Thermidor của nền kinh tế mới là bước quay về với kinh doanh như trước kia. Thay vào đó, nó chỉ đơn giản là một bước tiếp theo trong cuộc tiến hóa dài hạn của những thế lực mạnh mẽ làm biến đổi nền kinh tế.

Thay đổi địa chấn

Nghịch lý là những biến đổi lớn lao, dài hạn lại dễ thấu hiểu hơn triển vọng ngắn hạn của giá cổ phiếu hay mô hình doanh thu – cũng giống như những đường gãy địa chấn dễ được vẽ trên bản đồ hơn là xác định thời gian và địa điểm xảy ra trận động đất kế tiếp. Ngay cả khi thời gian của cơn địa chấn sắp tới là không thể biết được, định hướng và độ lớn của các lực địa chấn thúc đẩy cuộc cách mạng Internet được thấu hiểu tương đối rõ ràng:

- Tốc độ xử lý và băng thông sẽ vẫn còn tiến bộ với mức độ cao trong vòng vài năm tới.
- Kết quả là, kết nối trở nên phổ biến và được mở rộng từ máy tính sang thiết bị di động, thiết bị giải trí, và thiết bị gia đình.
- Khả năng truyền đạt thông tin có độ dày đến đối tượng ngày càng rộng – như đã được chứng kiến đối với thông tin bằng văn bản – và rồi sẽ được mở rộng cho cả một hệ thống đầy đủ hình ảnh, âm thanh, và chuyển động.

- Sự kết nối tăng rộng dẫn đến thay đổi toàn diện những mô hình hợp tác, kiểm soát, và tổ chức.
- Khi ngày càng nhiều thông tin được số hóa, luồng thông tin ngày càng được tách rời khỏi quy trình vật chất đã gắn kết nó trước kia, hình thành nên những đơn vị hoàn toàn riêng biệt có thể hoạt động dựa trên logic riêng.
- Chất keo thông tin kết dính chuỗi giá trị, chuỗi cung ứng, và quan hệ tổ chức ngày càng giảm, thúc đẩy sự hủy tạo của các định nghĩa kinh doanh truyền thống.
- Sự mất cân đối thông tin ngày càng giảm. Quyền lực ngày càng không thể tránh khỏi được chuyển giao xuống chuỗi cung ứng từ người bán đến người mua, và cuối cùng, đến người tiêu dùng.

Sự nghịch lý trong những thay đổi này là công nghệ ngày càng mang tính gián đoạn cao – và công ty ngày càng dễ bị hụt chân – trong khi thay đổi thâm nhập chậm chạp. Hãy nhớ lại câu chuyện cổ tích thường được kể đến về con ếch trong chậu nước. Ném con ếch vào trong chậu nước sôi – hù dọa nhà lãnh đạo rằng Internet sẽ làm xóa sạch mọi thứ ngay lập tức – và con ếch sẽ phản ứng trong sợ hãi và nhảy ra ngoài. Đun nóng chậu nước từ từ, nó sẽ không bao giờ cảm thấy đau đớn cho đến khi mọi chuyện đã quá trễ.

Các công ty “.com” có thể đã đánh mất sự duyên dáng và nỗi sợ, nhưng các thế lực thúc đẩy nền kinh tế thông tin mới vẫn tiếp tục tích lũy. Chân lý về chi phí, tiền mặt, và giá trị khách hàng mang ý nghĩa quan trọng hơn bao giờ hết, nhưng không nhất thiết đi theo những cách trước kia. Học được cách chinh phục xu hướng của nền kinh tế thông tin để khai thác các tài sản kế thừa theo những cách hoàn toàn mới là một thách thức quản lý khó khăn

hơn nhiều so với việc thiết lập một trang web và bán đi một chi nhánh “.com” với hy vọng ăn chắc trong thị trường.

Quay lại với chiến lược

Để đối mặt với thách thức này, công ty cần xác định đường đứt gãy tiềm ẩn trong đơn vị. Thử một thí nghiệm tư duy. Tưởng tượng rằng tất cả những thế lực căn bản liên quan đều đã phơi bày tối đa: Khả năng xử lý miễn phí, băng thông không giới hạn, thông tin đối xứng và có ở khắp mọi nơi. Tại điểm tưởng tượng này, cấu trúc hiệu quả về mặt kinh tế của doanh nghiệp và ngành kinh doanh là gì? Giá trị sẽ gia tăng như thế nào và lợi nhuận thu về từ đâu?

Sau đó hãy tự hỏi, doanh nghiệp tiến hóa từ nơi nó đang đứng hôm nay đến điểm cuối cùng như tưởng tượng bằng cách nào? Liệu nó sẽ tiến hóa bằng cách liên tục điều chỉnh, hay cần có những bước đột phá? Liệu công ty, vào một thời điểm nhất định, phải hủy tạo các thành tố của nó? Liệu một công nghệ căn bản nào đó phải bị loại bỏ? Liệu thương hiệu phải được tái lập hay một dòng sản phẩm mới ra đời? Liệu nhà phân phối hay nhà bán lẻ phải bị loại khỏi nhóm trung gian?

Mọi điểm đột phá giả tưởng chỉ ra một điểm tổn thương: một cú sốc địa chấn không thể đoán trước nhưng có thể sẽ xảy ra. Không ai biết chắc chắn khi nào cú sốc xảy ra. Hoàn toàn hợp lý khi duy trì mô hình kinh doanh hiện tại vào lúc này. Nhưng cuối cùng, sự tích tụ xu hướng công nghệ và kinh tế sẽ tạo nên cú sốc. Đến một lúc nào đó, áp lực trở nên quá mạnh, sự khác biệt giữa thực tế và tiềm năng quá lớn. Một ai đó, một nơi nào đó (có thể là hai cậu trai trẻ trong nhà để xe, nhưng nhiều khả năng là một công ty đương nhiệm trong một ngành kinh doanh hoàn toàn khác) sẽ tìm ra cách để thổi tung mô hình kinh doanh truyền thống thành những mảnh vụn.

Đây là điểm khởi đầu cho chiến lược của giai đoạn hai của cuộc cách mạng Internet.

Không phải là tiên đoán, không phải là tầm nhìn thiên niên kỷ, không phải là cơn sốt vàng, mà là sự thấu hiểu lý luận và lạnh lùng về nền kinh tế thông tin đóng vai trò nền tảng cho cơ cấu kinh doanh hiện tại và đến một lúc nào đó sẽ nhấn chìm nó. Với sự thấu hiểu này, tổ chức có thể nắm quyền kiểm soát số phận của mình. Nó có thể tái lập tài sản kế thừa thành một mô hình kinh doanh mới. Nó có thể đạt đến mức độ tiết kiệm chi phí hàng chục lần. Nó có thể thuê mua ngoài hoàn toàn đến mức phải định nghĩa lại năng lực cốt lõi của mình. Nó có thể biến đổi cách thức hợp tác nội bộ và quản lý mối quan hệ khách hàng bên ngoài. Nó có thể hành động để bảo vệ các khía cạnh kinh doanh hiện tại. Hay nó có thể hành động để triệt tiêu công ty nào cho là cuộc khủng hoảng đã lùi vào quá khứ.

Lợi thế cạnh tranh trong nền kinh tế thông tin không liên quan nhiều đến việc làm thỏa mãn thị trường chứng khoán hay giả tạo cơn sốt “.com”. Nó là sự áp dụng nguồn lực vì mục tiêu cuối cùng trong tình hình bất ổn cao: định nghĩa kinh điển về chiến lược quân sự.

Cuộc cách mạng Internet đang đợi những người như Napoleon.

NHÂN VIÊN TRÊN MẠNG

MICHAEL S. DEIMLER VÀ MORTEN T. HANSEN, 2001

Internet đã làm biến đổi mối quan hệ giữa công ty và khách hàng và nhà cung cấp. Giờ đây nó bắt đầu biến đổi mối quan hệ giữa công ty và nhân

viên. Một hệ thống quan hệ công ty – nhân viên dựa trên Internet thế hệ mới cho phép công ty không chỉ cắt giảm chi phí và gia tăng năng suất mà còn tạo ra một môi trường làm việc hài lòng hơn.

Sự phát triển này không phải là bất ngờ. Khi công ty thiết lập lại các quy trình nội bộ, họ áp dụng một số bài học đã rút ra được từ những giai đoạn đầu của thương mại điện tử – cụ thể, làm thế nào sử dụng công nghệ Internet để giao tiếp với người tiêu dùng và cải thiện trải nghiệm của người tiêu dùng.

Đối với những công ty thành công trong giai đoạn mới này, phần thu lại có thể rất lớn. Các nhà điều hành tại một tổ chức đã tính toán rằng với số tiền đầu tư ban đầu là 8 triệu đô la trong hai năm sẽ cho phép họ thu về khoản chi phí tiết kiệm được là 75 triệu đô la mỗi năm trong vòng năm năm tiếp theo và năng suất tăng trong khoảng từ 1 – 2%.

Để xây dựng hệ thống công ty – nhân viên hiệu quả, các công ty cần phải chọn một cách tiếp cận toàn diện. Họ phải tập trung vào lợi ích cho cả công ty lẫn nhân viên. Họ phải đối xử với nhân viên như khách hàng – đạt sự thấu hiểu sâu sắc về nhu cầu và sự bất mãn tiềm ẩn, và sau đó thiết kế những gói dịch vụ thuyết phục khuyến khích nhân viên sử dụng công cụ mới trên mạng.

Hệ thống công ty – nhân viên là gì?

Hệ thống công ty – nhân viên sử dụng công nghệ Internet để cung cấp những quy trình liên quan đến nhân viên – bao gồm tuyển dụng, đào tạo, và quản lý kiến thức. Một số tiện ích mới bao gồm quản lý nhân sự qua mạng – ví dụ, quản trị lợi ích và thông tin bảo hiểm y tế. Một số khác tập trung vào quy trình kinh doanh qua mạng – ví dụ, cung cấp quyền truy cập cơ sở dữ liệu quản lý kiến thức và đưa lên mạng những quy trình làm việc như

sắp xếp lịch làm việc cho nhân viên. Một số hệ thống khác thể hiện qua dịch vụ cộng đồng mạng – ví dụ, thị trường ảo trong đó công ty giảm giá cho nhân viên trên các sản phẩm và dịch vụ mà họ đã thương lượng với nhà cung cấp.

Bất kể là hình thức tiện ích nào, lợi ích của các hệ thống này đến từ ba nguồn căn bản.

Chi phí giao dịch giảm

Một điều đã rõ là Internet có tiềm năng lớn trong việc cắt giảm chi phí giao dịch giữa người bán và người mua. Nó cũng có tiềm năng lớn trong việc cắt giảm chi phí giao dịch giữa các nhân viên bằng cách tăng cường truy cập thông tin quan trọng và cải thiện sự hợp tác trong một nhóm lớn xuyên thời gian và không gian.

Ví dụ, một hệ thống danh mục và cẩm nang trên mạng tại một hãng hàng không lớn cho phép các kỹ sư bảo trì giảm một nửa thời gian cần thiết để sửa chữa động cơ máy bay, từ đó gia tăng đáng kể năng suất của đội bay. Ngoài ra, 30.000 phi công và tiếp viên của hãng giờ đây đăng ký đội bay qua mạng. Hệ thống mới này đã tạo thuận tiện cho quá trình sắp xếp lịch bay cho nhân viên và nâng cao đáng kể năng lực của hãng trong việc tái bổ nhiệm nhanh chóng nhân sự và thiết bị khi có những trì trệ gián đoạn bất ngờ ví dụ như thời tiết xấu.

Nhân viên tự phục vụ

Hệ thống giao tiếp giữa công ty – nhân viên hiệu quả cho phép nhân viên nắm quyền kiểm soát nhiều hoạt động quản trị hành chính hay liên quan đến công việc – ví dụ, chọn lựa lợi ích, tìm và đăng ký khóa đào tạo, và sắp xếp lịch làm việc. Dịch vụ tự phục vụ qua mạng cho phép nhân viên dễ dàng thực thi các nhiệm vụ này nhanh chóng và hiệu quả. Và công ty được

hưởng năng suất cải thiện và lợi ích chi phí. Cisco Systems, một công ty theo đuổi tích cực dịch vụ nhân viên tự phục vụ, báo cáo rằng khi đưa dịch vụ nhân sự giao dịch qua mạng họ đã thu lại 2,8 triệu đô la từ tăng năng suất. Công ty cũng tiết kiệm được 9,6 triệu đô la hàng năm nhờ giảm chi phí quản trị. Tương tự, IBM cũng cho biết khi đưa khoảng một phần ba công việc đào tạo nhân viên trên mạng đã giúp họ tiết kiệm được 350 triệu đô la.

Tùy biến theo số đông

Cũng như việc Internet cho phép công ty tạo mối quan hệ tùy biến theo số đông với khách hàng, các hệ thống giao dịch công ty – nhân viên cũng cho phép tùy biến theo số đông mối quan hệ với nhân viên. Lấy ví dụ về quyền lợi chăm sóc y tế. Suốt nhiều năm qua, các công ty đã cung cấp chương trình quyền lợi linh hoạt vừa để tiết kiệm chi phí vừa để đáp ứng nhu cầu của từng cá nhân nhân viên. Nhưng nhân viên có thể cảm thấy khó khăn và mất nhiều thời gian để tìm hiểu các chọn lựa. Đối với nhân viên, hệ thống mạng giúp họ dễ dàng chọn quyền lợi và nhà cung cấp tốt nhất; đối với công ty, những hệ thống này cho phép họ cung cấp các chương trình phúc lợi phức tạp với hiệu quả chi phí.

Cách tiếp cận toàn diện

Có ít nhất bốn bước mà công ty phải thực thi để thiết lập hệ thống giao dịch công ty – nhân viên toàn diện.

Thấu hiểu mong muốn thật sự của nhân viên

Một điều hoàn toàn bình thường đối với nhà điều hành, hào hứng trước tiềm năng của công nghệ Internet, là bắt đầu tập trung vào những ứng dụng mang lại hiệu quả cao nhất trong tiết kiệm chi phí. Đây là một sai lầm:

Thông thường, đa số nhân viên sẽ không sử dụng ứng dụng này vì họ không tin tưởng rằng nó có lợi cho họ.

Ví dụ, công ty cố gắng triển khai một hệ thống mua hàng qua mạng chia sẻ, hy vọng nó sẽ cắt giảm chi phí bằng cách giảm bớt số nhân viên mua hàng và không cần đảm bảo đòi hỏi phải theo đúng hợp đồng. Nhưng sau khi triển khai hai năm, không đến một phần năm số nhân viên thực sự sử dụng hệ thống này. Khi hỏi ra thì mới biết cách làm cũ vẫn dễ hơn khi chỉ cần nhắc điện thoại và nói chuyện trực tiếp với đại lý mua hàng thay vì sử dụng hệ thống mới.

Nhà quản trị không nên giả định rằng họ biết được mong muốn thật sự của nhân viên. Họ phải nghiên cứu nhu cầu và sự bất mãn tiềm ẩn trong nhân viên đúng như cách họ đã làm với khách hàng. Sau đó họ có thể cung cấp các ứng dụng mang lại giá trị rõ ràng cho nhân viên – cho dù ban đầu nó có thể không mang lại sự cắt giảm chi phí đáng kể.

Xác định một ứng dụng chủ đạo

Sau khi công ty thấu hiểu được nhân viên của mình đánh giá cao những gì, bước tiếp theo là xác định một ứng dụng chủ đạo có hứa hẹn tốt nhất: một ứng dụng hay dịch vụ đủ sức thu hút nhân viên để họ phải dành nhiều thời gian trên mạng. Ứng dụng chủ đạo hiệu quả nhất còn tùy thuộc vào công ty, ngành kinh doanh, và cả phân khúc nhân viên. Nó có thể là bảng cập nhật giá chứng khoán cho nhân viên có quyền chọn lựa cổ phiếu tại một công ty công nghệ cao. Hay nó có thể là một hệ thống xếp lịch trên mạng dành cho phi công và tiếp viên hàng không tại hãng hàng không đã nhắc đến ở trên.

Thiết lập cổng giao tiếp tích hợp tổ chức

Khi nhân viên thường xuyên truy cập mạng, công ty có thể thiết lập một cổng giao tiếp tích hợp tổ chức cung cấp nhiều công cụ và dịch vụ khác nhau. Khác với hệ thống thông tin đơn lẻ và intranet hiện đang phổ biến tại đa số công ty, một cổng giao tiếp cho phép nhân viên truy cập nhiều công cụ và dịch vụ thông tin tại một nơi duy nhất. Sự phổ biến của ứng dụng chủ đạo và sự thuận tiện của cổng thông tin khuyến khích nhân viên sử dụng những công cụ và dịch vụ khác mà có thể thoát đầu họ không đánh giá cao.

Công ty có hệ thống mua hàng qua mạng không thành công đã chọn cách tiếp cận này. Gần đây, họ giới thiệu cổng giao tiếp tổ chức được nhân viên chào đón nhiệt liệt vì nó cho phép họ nhận thông tin cập nhật về công ty. Nhận thấy nhân viên đã truy cập cổng thông tin để cập nhận thông tin mới nhất về công ty, nhà quản trị quyết định đưa phần mềm mua hàng qua mạng vào trong cổng này. Hiệu ứng sử dụng thật ấn tượng: Trong một tháng, tỉ lệ sử dụng hệ thống mua hàng qua mạng tăng lên 30%, và từ đó nó vẫn tiếp tục tăng.

Định giá tài sản nhân sự

Các công ty tiên phong có cơ hội bắt tay giao dịch với những nhà cung cấp muốn tiếp cận cộng đồng nhân viên qua mạng. Một công ty đã có thể trao đổi quyền tiếp cận đội ngũ nhân viên để lấy quyền nắm giữ vốn cổ đông trong một công ty bên ngoài chuyên cung cấp lời chào mời giảm giá thông qua cổng giao tiếp tổ chức.

Phát huy tiềm năng trọn vẹn của Internet đòi hỏi công ty phải nhìn nhận lại quy trình và cơ cấu tổ chức của mình. Hệ thống giao dịch công ty – nhân viên có thể là một cách hiệu quả để thuyết phục nhân viên chấp nhận những thay đổi này. Khi xem nhân viên là khách hàng, công ty có cơ hội không chỉ thiết lập cơ cấu vận hành hiệu quả mà còn mang lại môi trường làm việc hài lòng.

NGUỒN CUNG GIÀU HƠN

PHILIP B. EVANS VÀ BOB WOLF, 2004

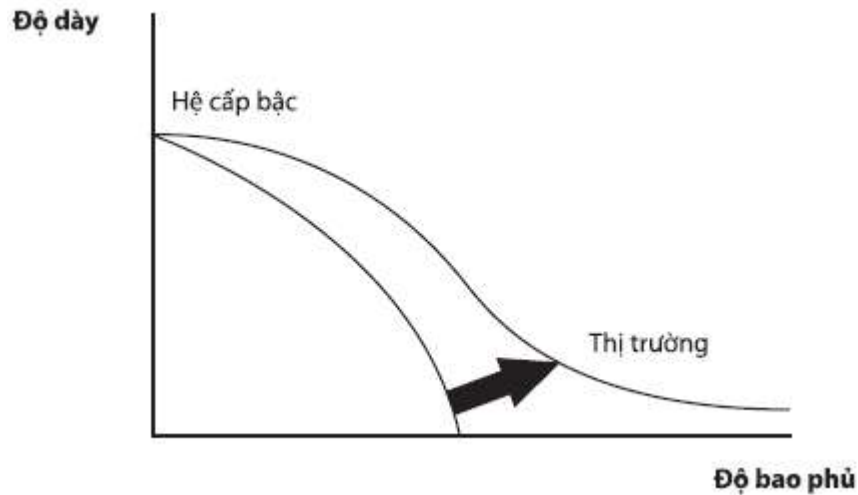
Thuê mua ngoài thường được xem là một cách để giảm chi phí. Nhưng như vậy chỉ mới là một nửa câu chuyện. Nửa còn lại là sự sáng tạo trong hợp tác. Công ty vì thế cần có hai hình thức thuê mua ngoài khác nhau. Không biết cách phân khúc mối quan hệ với nhà cung cấp gây ra hậu quả là mất mát lớn trong lợi thế cạnh tranh.

Logic cơ bản được nằm ẩn trong nền kinh tế thông tin. Có sự đánh đổi gần như phổ quát giữa độ dày và độ bao phủ. Độ dày là khối lượng, chất lượng, đặc điểm, độ cập nhật, độ tin cậy của thông tin được chia sẻ trong giao dịch; và độ bao phủ là số người hay đơn vị có liên quan. Thông thường, chúng ta có thể giao dịch với độ dày cao nếu chúng ta chấp nhận từ bỏ độ bao phủ (trò chuyện) hay với độ bao phủ cao nếu chúng ta chấp nhận từ bỏ độ dày (quảng cáo trên báo). Nhưng chúng ta không thể có được cả hai cùng lúc.

Sự đánh đổi giữa độ dày – độ bao phủ tiềm ẩn trong các cách thức giao dịch. Thị trường cho phép giao dịch tương đối nghiêng về phía bao phủ rộng và độ dày kém – đối với hệ thống cấp bậc, ngược lại. Trong thập niên qua, công nghệ đã loại bỏ sự đánh đổi, nhưng chủ yếu cho những giao dịch có độ dày kém: email, xuất bản trên Web, trả tiền điện tử, và trong tương lai là dịch vụ Web. Khi nghiêng về phía độ bao phủ so với độ dày, công nghệ đã ủng hộ thị trường hơn là hệ thống cấp bậc, và do đó đem cơ chế thị

trường vào những cấp bậc tích hợp chiều dọc trước kia, và từ đó làm chuyển đổi ranh giới của tổ chức (Xem Hình 1)

Hình 1: Công nghệ đã loại bỏ sự đánh đổi giữa độ dày và độ bao phủ.



Nguồn: Trích dẫn từ Philip Evans và Thomas S. Wurster, Blown to bits: How the New Economics of Information Transforms Strategy (NXB Harvard Business School, 1999).

Chiến lược cung ứng thể hiện những nguyên tắc chung này. Cung ứng nội bộ cho phép phát triển độ dày – từ hợp tác giữa các đồng nghiệp với cùng chung mục tiêu, mối quan hệ báo cáo chung, và khả năng thương lượng kỳ vọng của hai bên trong bối cảnh hiểu biết ngầm và tin cậy lẫn nhau. Nhưng cũng vì thế, bị giới hạn trong ranh giới của tổ chức. Cung ứng ngoài mang lại cho bạn độ bao phủ – tìm đến những chuyên gia sáng tạo nhất và có chi phí thấp nhất trên thế giới. Nhưng giới hạn, do đó, nằm trong mối quan hệ hẹp của những tiêu chuẩn sản phẩm đã thỏa thuận và hợp đồng pháp lý. Chọn lựa làm hay mua vì thế là sự đánh đổi giữa độ dày và độ bao phủ. Khi công nghệ thiên về độ bao phủ nói chung, nó cũng thiên về thuê mua ngoài nói riêng.

Các giao dịch có độ dày kém vẫn hoạt động tốt khi mục tiêu là giảm chi phí: Chỉ cần viết ra yêu cầu, đưa vào đấu giá, tìm nhà cung cấp giá rẻ nhất trên thế giới, làm hợp đồng ngắn gọn, và đấu giá lại khi xuất hiện nguồn hàng rẻ hơn. Điều này là tốt đối với kinh doanh hàng hóa. Cũng tốt với hàng hóa dùng trong kinh doanh thương hiệu. Nhưng nếu quá trớn, bạn có thể biến công việc kinh doanh của bạn thành mua bán hàng hóa. Bạn còn nhớ quyết định của IBM thuê mua ngoài hệ điều hành máy tính không? Hành động này đã đặt Microsoft lên bản đồ. Sự sáng tạo, linh hoạt, đa dạng, có chất lượng vượt quá yêu cầu là những cách giúp công ty thu lại doanh số vượt trội. Thuê mua ngoài tối đa phải cân nhắc đến những năng lực này. Đây là phần phải được giữ lại trong nội bộ công ty? Đúng vậy không?

Không đúng.

Hãy xem xét Toyota. Toyota nhấn mạnh vào sự đa dạng sản phẩm và chất lượng vượt qua yêu cầu ở mức độ cao hơn rất nhiều so với đối thủ Mỹ. Sự thành công vang dội của họ với chiếc xe lai Prius là minh chứng của sự sáng tạo và linh hoạt vượt xa những gì làm được tại Detroit. Họ đang tách ra khỏi giai đoạn “hàng hóa” trong việc sản xuất xe hơi, một việc họ bắt buộc phải làm khi đồng yen Nhật mạnh lên. Tuy nhiên, trong khi các OEM Mỹ thuê mua ngoài không đến một nửa chi phí xe, Toyota thuê mua ngoài lên đến ba phần tư!

Đạt độ dày và độ bao phủ

Giải pháp trong nghịch lý này là Toyota thuê mua ngoài thông qua một hình thức giao dịch đạt được cả hai yếu tố độ dày và độ bao phủ: độ dày của việc hợp tác trong nội bộ công ty và độ bao phủ đến nhiều nhà cung cấp cạnh tranh trên thế giới. Các yếu tố trong phương pháp này bao gồm:

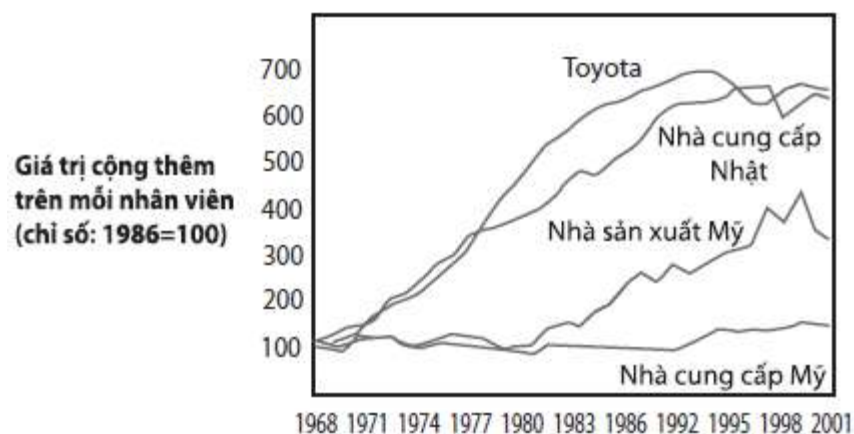
- Mỗi quan hệ dài hạn, mở rộng trong đó hai bên cam kết lệ thuộc vào nhau nhưng để ngỏ các chi tiết cụ thể.
- Thực thi xuyên suốt các công ty dựa trên kỷ luật làm việc thống nhất, thể hiện qua đặc điểm là tỏa khắp, định lượng, và thử nghiệm từng phần.
- Phát triển một ngôn ngữ riêng, dùng chung cho toàn chuỗi cung ứng, thông qua đó trao đổi về các kết quả thử nghiệm.
- Đầu tư vào cơ chế để đảm bảo sự lan tỏa nhanh chóng việc học hỏi chi tiết – theo kiểu truyền thông (Broadcast), nhóm (Small Group), kết nối trung tâm - chi nhánh (Hub and Spoke) – tất cả đều dựa trên hệ thống IT rộng khắp.
- Chia sẻ trong suốt chuỗi cung ứng, xem kiến thức về quy trình là tài sản trí tuệ chung trong khi kiến thức sản phẩm vẫn mang tính độc quyền.
- Thấu hiểu chung rằng lợi ích từ tăng năng suất sẽ được chia sẻ đồng đều về lâu dài, và chấp nhận rằng đối thủ có thể là người hưởng lợi tình cờ.

Cách tiếp cận này, được áp dụng nhất quán trong một quãng thời gian dài, tạo nên niềm tin, một hệ thống ngữ nghĩa chung (lối tư duy, từ ngữ), và kiến thức chung: những hình thức tiềm ẩn trong bản thân mạng lưới. Nếu áp dụng trong nội bộ, nó cho phép hợp tác dày hơn giữa các đồng nghiệp. Nếu áp dụng với bên ngoài, nó cho phép các yếu tố trong chuỗi cung ứng kết hợp nguồn lực theo bất cứ cách thức nào miễn là hợp lý, không bị giới hạn bởi ranh giới tổ chức hay cam kết theo hợp đồng. Sự tập trung vào vốn mạng lưới đáp ứng được sự linh hoạt của thị trường và sự hợp tác chặt chẽ và chi phí giao dịch thấp trong hệ thống cấp bậc. Đây không phải là Hệ thống Sản xuất Toyota theo cách hiểu thông thường (kanban, kaizen), mặc

dù phương pháp thứ hai có thể nói là sự thể hiện thực tế của phương pháp quản lý này. Và nó cũng không thuộc về riêng của người Nhật: Toyota vận hành theo cùng một cách tại Kentucky và Ontario, và Nissen vận hành hoàn toàn khác tại Nhật.

Lợi ích từ cách tiếp cận này thật đáng ngạc nhiên. Jeffrey H. Dyer, tác giả quyển sách *Collaborative Advantage: Winning Through Extended Enterprise Supplier Network*, ước tính chi phí mua hàng của Toyota chỉ bằng một phần ba so với chi phí của một nhà sản xuất trung bình của Mỹ. Và trong khi các nhà cung cấp của Toyota đã đạt được mức tăng năng suất tương tự như Toyota (và Detroit cũng đạt mức tăng tương tự, với điểm xuất phát thấp hơn), các nhà cung cấp của Detroit chỉ cải thiện năng suất không đáng kể. (Xem Hình 2.) Trong thế giới Detroit, mối quan hệ độ dày thấp của việc mua hàng bất chợt đã phá tan khả năng chia sẻ kinh nghiệm trong mạng lưới. Chiếm một nửa cơ cấu giá, sự thua sút chông chát này vượt quá lợi ích đến từ việc thương lượng giá căng thẳng.

Hình 2: Lợi ích khi đầu tư vào vốn mạng lưới: Nhật so với Detroit



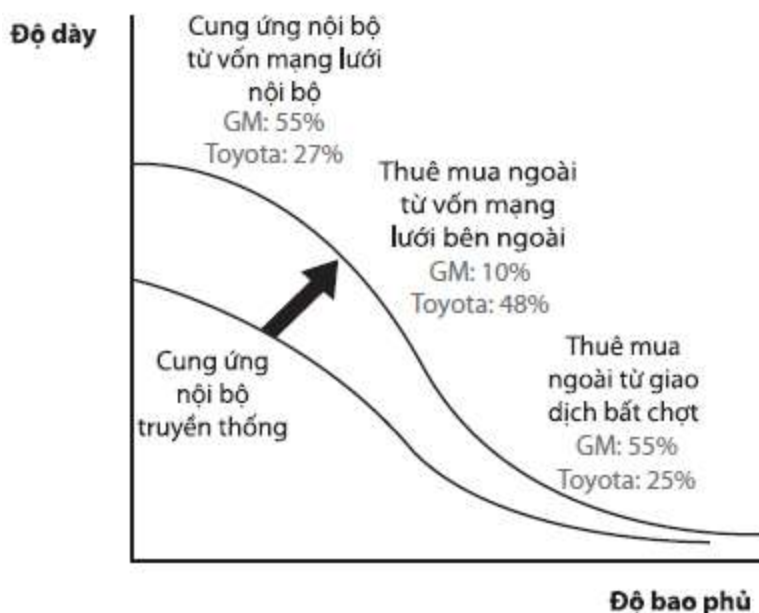
Nguồn: Phân tích của BCG, cập nhật dữ liệu gốc của Marvin B. Lieberman và Shigeru Asaba trong “Inventory Reduction and Productivity Growth: A Comparison of Japanese and U.S. Automotive Sectors,”

Managerial and Decision Economics, quyển 18, phần 2 (1977), từ trang 73-85.

Cách tiếp cận hệ thống

Dĩ nhiên vẫn tồn tại sự đánh đổi giữa độ dày – độ bao phủ. Toyota không thể làm việc với hàng ngàn nhà cung cấp theo cách này, họ chỉ có thể chọn vài trăm. Nhưng chuỗi giá trị đó – không còn là thị trường truyền thống hay hệ thống cấp bậc truyền thống – đạt mức độ kết hợp mới giữa độ dày và độ bao phủ. Nó loại bỏ sự đánh đổi truyền thống trong khu vực có độ dày cao, điều cần làm nếu muốn áp dụng công nghệ mới và cấu trúc tổ chức mới để thoát khỏi sự thúc đẩy thành hàng hóa. (Xem Hình 3, so sánh các chiến lược mua hàng thay thế của Toyota và Detroit.)

Hình 3: Chiến lược mua hàng thay thế: Nhật và Detroit



Nguồn: Dữ liệu mua hàng do Jeffery H. Dyer ước tính, Collaborative Advantage: Winning through Extended Enterprise Supplier Networks (NXB

Oxford University Press, 2000). Lưu ý. Phân trăm tính trên chi phí của các thành tố.

Phân tích để theo đuổi một chiến lược vốn mạng lưới hiếm khi được thực thi một cách hệ thống. Nó bao gồm các yếu tố sau:

- Vẽ mạng lưới giao tiếp mang lại năng suất giữa cá nhân và nhóm bên trong và bên ngoài ranh giới tổ chức. “Độ dày” được tiềm ẩn trong mô hình mạng lưới nhân lực, trong các kết nối giữa các hoạt động, con người, nhóm làm việc, mô đun, và bộ phận chức năng. Công nghệ thông tin, lần đầu tiên, giúp cho việc vẽ bản đồ này có chi phí thấp và chính xác. Phân tích mạng lưới giúp xác định cụ thể và định lượng sự đánh đổi giữa độ dày – độ bao phủ: Nó cho bạn biết giá trị của độ dày đối với từng hoạt động.
- So sánh năng lực của các nhà cung cấp thay thế, cả bên trong lẫn bên ngoài, hiện tại và tiềm năng. Đây là một phân tích kinh điển (thường cũng là phân tích duy nhất được thực hiện – do đó dẫn đến thiên hướng thuê mua ngoài). Nó cho bạn biết giá trị của độ bao phủ.
- Phân khúc mô hình hợp tác bằng cách cân bằng giữa giá trị của độ dày và độ bao phủ. Phân tích này chỉ ra ba nhóm khác nhau: nhóm hỗ trợ tốt nhất bằng hệ thống cấp bậc (sử dụng dịch vụ bên trong), bằng vốn mạng lưới chung (thuê mua ngoài mối quan hệ), và bằng thị trường (thuê mua ngoài hàng hóa).

Nhưng phân tích này, như lệ thường, đơn giản chỉ là bước đầu tiên. Để thực thi đòi hỏi phải xây dựng mạng lưới và vốn mạng lưới theo những cách hoàn toàn mới. Nhưng đây lại là một câu chuyện khác.

CUỘC ĐUA THỰC SỰ GIỮA NƯỚC MỸ VÀ TRUNG QUỐC

THOMAS HOUT VÀ JEAN LEBRETON, 2003

Mua sắm tại Wal-Mart có thể tạo cho bạn một suy nghĩ sai lệch về mối nguy cơ của Trung Quốc đối với nền sản xuất của Mỹ. Đa số những mặt hàng tiêu dùng sản xuất-tại-Trung Quốc trong những kệ hàng này đại diện cho những ngành hàng đã rời bỏ nước Mỹ để đến với Mexico hay Đông Nam Á nhiều năm trước. Thay vào đó, cuộc đua thực sự giữa các nhà máy Mỹ và Trung Quốc đang hình thành trong ngành hàng công nghiệp – thị trường 2.000 tỉ đô la từ động cơ cỡ nhỏ, máy hiện sóng đến đầu máy xe lửa, những ngành mà năng suất và công nghệ của Mỹ đã giữ nó lại trong nước.

Vấn đề là năng lực và quy mô ngày càng tăng nhanh chóng của Trung Quốc đang làm hàng rào phòng ngự của Mỹ phải nhìn lại, tạo ra lợi thế chi phí đáng kể khi chuyển sang sản xuất tại Trung Quốc. Con số tiết kiệm có thể lên đến 20 – 35% mà không ảnh hưởng gì đến chất lượng – mở cánh cửa cơ hội cho những dòng sản phẩm có độ chính xác cao, tính tự động cao được sản xuất tại đây.

Không giống như nước Nhật cách đây một thế hệ đã tái sinh nền sản xuất bằng chất lượng và liên tục cải thiện, Trung Quốc đang tái lập bằng cách loại bỏ vốn và xây dựng kỹ năng lao động thủ công trong nhà máy. Chi phí cực thấp của Trung Quốc không chỉ đối với công nhân sản xuất mà cả kỹ sư trong nhà máy, kế toán, quản lý cho phép các công ty Mỹ tư duy

lại mọi việc từ cách thiết kế sản phẩm và các bộ phận trong sản phẩm đến cách sản xuất và thử nghiệm chúng.

Kết quả là yếu tố thủ công cao hơn, các quy trình trong nhà máy kém phức tạp hơn, và thường là thời gian ngắn hơn từ lúc thiết kế đến sản xuất – tất cả đạt được với tổng chi phí thấp hơn rất nhiều. Cộng với việc chất lượng nguyên vật liệu ngày càng được cải thiện và chuỗi cung ứng ngày càng đáng tin cậy trong nội địa Trung Quốc, điều này đồng nghĩa với việc nhiều công ty Mỹ đang đưa toàn bộ dây chuyền sản xuất của họ sang đây.

Nhưng nhiều công ty khác thì không. Trung Quốc vẫn chỉ là một con cá nhỏ trong thị trường hàng công nghiệp của Mỹ. Sản xuất nội địa chiếm 70% tổng sản phẩm hàng hóa công nghiệp tiêu thụ, và nhập khẩu từ Nhật và Tây Âu chiếm khoảng 20% nữa. Chỉ có 10% đến từ những nền kinh tế có giá nhân công thấp, và Trung Quốc chỉ chiếm chưa đến một phần ba trong số này, hay 3% tổng thị trường của Mỹ, xuất khẩu ít hơn cả Mexico.

Nhiều công ty nhận thấy không dễ nắm bắt lợi thế chi phí của Trung Quốc. Gửi nhân viên mua hàng từ trụ sở chính tại Mỹ sang Trung Quốc, mang theo bản vẽ và chi tiết hàng hóa, để tìm nguồn hàng có chi phí thấp nhất không phải lúc nào cũng có kết quả – như các công ty xe hơi Mỹ đã học được gần đây. Nhà sản xuất động cơ nhỏ và thiết bị nông nghiệp cấp thấp, cùng nhiều người khác, đã nghĩ đến việc đưa dây chuyền sản xuất sang Trung Quốc nhưng nhận thấy rằng vấn đề chất lượng không đồng nhất và chuỗi cung ứng hàng ngược vào nước Mỹ không đủ độ tin cậy đã đánh mất lợi thế về chi phí sản xuất thấp. Chi phí cao đầu tư cho công nghệ và hàng tồn cộng với bao nhiêu rủi ro khác khiến họ thấy không đáng công.

Mua hàng từ Trung Quốc chỉ có hiệu quả đối với những công ty chấp nhận đầu tư công nghệ và huấn luyện hệ thống vận hành tại Trung Quốc trong một thời gian dài, và từ trước đến nay, chỉ có một số rất ít công ty

nước ngoài làm được điều này. Nghiên cứu của chúng tôi cho thấy các công ty đầu tư sản xuất quy mô lớn tại Trung Quốc suy nghĩ rất khác so với đối thủ không có cam kết nghiêm túc.

Thứ nhất, công ty cam kết gắn bó đánh giá chính xác chi phí nhân công và vốn trong sản phẩm của mình. Báo cáo kế toán có thể cho nhà sản xuất thấy bảng lương của nhà máy chỉ chiếm 10% tổng chi phí, nhưng khi cộng vào chi phí lương của các thành phần được mua và chi phí quản trị của công ty, tổng chi phí nhân công thường chiếm từ 40 – 60% trong chi phí sản phẩm hoàn thiện. Và chi phí nhân công thường thấp hơn trong tất cả các vị trí tại Trung Quốc. Công nhân sản xuất thường chỉ bằng 5% chi phí tại Mỹ, và kỹ sư hay quản lý nhà máy bằng 35%.

Nhưng còn vấn đề năng suất lao động cao hơn tại Mỹ thì sao? Đúng là công nhân Mỹ trong những nhà máy được đầu tư vốn cao có năng suất cao gấp nhiều lần so với tại Trung Quốc. Đó là do nhà máy tại Mỹ đã thay thế nhân công bằng các hệ thống tự động linh hoạt và xử lý vật liệu đầy phức tạp. Điều này làm giảm chi phí nhân công nhưng tăng chi phí vốn và hệ thống hỗ trợ.

Nhà máy tại Trung Quốc làm ngược lại bằng cách lấy vốn ra khỏi quy trình sản xuất và yếu tố lao động đóng vai trò lớn hơn. Các bộ phận máy móc được thiết kế với tiêu chí sản xuất, vận hành, lắp ráp bằng tay. Cách này làm giảm tổng vốn đến gần một phần ba. Vì vậy sản lượng của mỗi công nhân tại nhà máy Trung Quốc có thể thấp hơn, nhưng nếu tính tổng hợp cả hai yếu tố lương thấp và vốn ít giúp đưa suất sinh lợi của vốn cao hơn mức tại Mỹ.

Những công ty Mỹ như Kodak và Copeland, vốn đã xây dựng được một vài nhà máy tại Trung Quốc, sẽ tiết kiệm chi phí được nhiều hơn so với một đối thủ mới bắt đầu những bước đầu tiên. Một số yếu tố kết hợp giải thích

cho hiện tượng này. Những công ty này phát triển và nâng cao năng lực cho nhà cung cấp địa phương. Các kỹ sư người Trung Quốc của họ đã học được tính kỷ luật trong chất lượng. Và họ cũng khôn ngoan hơn trong việc tuyển người và thiết lập chế độ khen thưởng. Chi phí và lợi ích của việc sản xuất tại Trung Quốc tăng lên theo quy mô và kinh nghiệm tích lũy được từ đây, nghĩa là bạn càng tăng trưởng, mọi việc sẽ càng dễ dàng hơn.

Thứ hai và cũng đi ngược lại trực giác, kết quả sẽ khả quan hơn nếu bạn chuyển sang Trung Quốc một dòng sản phẩm hoàn toàn mới thay vì dòng sản phẩm truyền thống đang đối mặt áp lực về giá. Phần thưởng cho việc chuyển dòng sản phẩm truyền thống sang Trung Quốc thường không cao. Chi phí đầu tư quá nhiều – thiết kế lại sản phẩm và quy trình, chọn lọc nhà cung cấp địa phương, và nhu cầu phải khẳng định chất lượng sản phẩm với khách hàng người Mỹ – sẽ lấy đi mất tỉ suất lợi nhuận. Nhưng thiết kế một sản phẩm mới cho Trung Quốc sẽ hợp lý hơn dựa trên nguyên tắc đường cong kinh nghiệm.

Ví dụ, dòng sản phẩm máy hiện sóng mới của Tektronix do các kỹ sư người Mỹ thiết kế dựa trên kết quả làm việc qua mạng với các đối tác sản xuất thiết bị đặt tại Trung Quốc. Mặc dù một số nguyên liệu và thành phần phải được nhập khẩu, nhưng sản phẩm này chỉ tốn chi phí lắp đặt một lần và có chi phí đầu tư vốn thấp hơn.

Thứ ba, công ty cam kết sản xuất tại Trung Quốc có quan điểm thực tế hơn về các rủi ro đi kèm. Rủi ro trong chuỗi cung ứng thường bị phóng đại bởi những người ngoài cuộc. Đối với rủi ro của quốc gia, một lần nữa sự kiên cường và an toàn sản xuất của người Trung Quốc cũng có khuynh hướng tốt hơn đối với người trong cuộc. Điều này được thể hiện qua đợt bùng phát bệnh SARS đầu năm nay đã không gây ra nhiều tác động đến chuỗi cung ứng từ Trung Quốc. Và chính quyền Trung Quốc xem các nhà máy thuộc sở hữu nước ngoài là những tài sản giá trị không nên xâm phạm.

Nhưng cũng có một số rủi ro không hề bị cường điệu, ví dụ như nhu cầu bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ, vốn làm nhiều công ty ngại ngần không muốn mang các quy trình độc quyền của mình vào Trung Quốc. Armstrong, nhà sản xuất hàng đầu thế giới về gạch lát sàn nhà và trần nhà, giữ lại một số công thức nguyên liệu và quy trình sản xuất tại Mỹ. AMP, nhà sản xuất thiết bị kết nối hàng đầu thế giới, không còn chọn lựa nào khác bắt buộc phải chuyển sang Trung Quốc để tiết kiệm chi phí. Họ đưa quy trình phun sơn độc quyền của mình vào một điều khoản bảo mật đặc biệt chỉ áp dụng cho một số nhân viên được cấp phép đặc biệt mà thôi. Các công ty xe hơi Mỹ biết rằng công nghệ của họ đang bị rò rỉ sang các đối tác liên doanh người Trung Quốc, nhưng bù lại họ có lợi thế đi tiên phong trong thị trường đang bùng nổ của Trung Quốc.

Ngoài ra cũng có giới hạn về những ngành hàng có thể chuyển sang Trung Quốc. Những sản phẩm trong đó sáng tạo theo yêu cầu của người tiêu dùng diễn ra thường xuyên và có tính quyết định không thể ra đi. Tương tự là những sản phẩm đòi hỏi phải điều chỉnh và liên lạc chặt chẽ với người sử dụng tại nhà máy. Một số khách hàng người Mỹ, đặc biệt là những tổ chức hoạt động bằng nguồn quỹ đóng góp của người dân, yêu cầu sản phẩm phải được sản xuất tại Mỹ. Rào cản thuyết phục nhất đối với việc di chuyển là những vấn đề liên quan đến khách hàng, chứ không phải do công nghệ. Công nghệ sản xuất thường mang tính linh động và có thể phân chia giữa các địa điểm sản xuất khác nhau. Phần lớn các thiết bị chẩn đoán y khoa kỹ thuật cao hiện đang được sản xuất tại Trung Quốc, và rồi các hệ thống động cơ máy bay cũng sẽ nối bước.

Mặc dù Trung Quốc hiện nay chỉ chiếm 3% trong tổng số hàng công nghiệp của Mỹ, con số xuất khẩu của họ đang tăng lên với tỉ lệ 21% hàng năm trong một thị trường hầu như không biến đổi. Tỉ lệ thâm nhập này được chi phối bởi năng lực ngày càng tăng của các nhà máy nước ngoài tại

Trung Quốc, chứ không phải do vấn đề gia tăng lương nhân công hay thay đổi tỉ giá hối đoái. Sự chênh lệch chi phí quá lớn. Ngoài ra, Trung Quốc đang trở thành thị trường lớn nhất thế giới đối với hàng hóa công nghiệp – ví dụ, công cụ máy móc và thiết bị năng lượng. Có nhiều lý do phải sản xuất nhiều hơn tại Trung Quốc. Và khi ngày càng nhiều công ty phát hiện ra điều này, tác động lên thị trường lao động Mỹ càng tăng, biến nó thành một vấn đề chính trị căng thẳng.

Đo lường kết quả

Không có chiến lược kinh doanh nào, cho dù là tuyệt vời, có thể đem hoa kết trái mà không có sự hỗ trợ thực thi. Một trong những quyết định chiến thuật quan trọng của nhà quản trị là đo lường kết quả: theo cá nhân, nhóm, đơn vị, nhóm đơn vị, hay công ty.

Bruce Henderson hoàn toàn tin chắc rằng các thước đo gắn liền với lợi nhuận ngắn hạn của công ty chỉ góp phần phá hỏng kết quả dài hạn của nó. Ông nhìn nhận trung tâm lợi nhuận là kẻ tội đồ tệ hại nhất trong tổ chức – nó ép buộc nhà quản trị phải hy sinh sự nghiệp cho công ty, hay (thường xuyên hơn) hy sinh công ty vì sự nghiệp của mình. Đánh giá kết quả chỉ dựa trên lợi nhuận ngắn hạn buộc nhà quản trị phải làm ngơ trước các đầu tư đáp ứng mục tiêu chiến lược dài hạn.

Quan điểm trong phần này nhấn mạnh ý kiến là thước đo phải song hành với chiến lược mà nhà quản trị đã cam kết thực thi. Điều này đòi hỏi, thứ nhất, thông tin (chi phí, doanh thu, dòng tiền, thị phần, v.v...) phải được thu thập để đánh giá khách quan tiến độ đạt mục tiêu chiến lược. Thứ hai, thời điểm đánh giá kết quả cũng phải phù hợp với thời gian chiến lược. Nếu chiến lược được xác định sẽ mang lại hiệu quả sau năm năm, nhà quản trị phải được đánh giá dựa trên những cột mốc hợp lý trong suốt quá trình này. Cuối cùng, đo lường kết quả phải được thực hiện thường xuyên để đảm bảo rằng nó vẫn tạo ra động lực chống đỡ cho chiến lược. Thông thường, việc đo lường kết quả theo hướng này vẫn còn được áp dụng rất lâu sau khi chiến lược hay yêu cầu thị trường đã thay đổi sang hướng khác.

Điều gì được đo lường sẽ được thực thi dù tốt hay xấu. Gần đây người ta đã bắt đầu chú ý nhiều hơn đến việc đo lường kết quả. Niềm đam mê đạt đến đỉnh cao về mặt quy trình đã thúc đẩy một thế hệ nhà quản trị khám phá những thước đo mới để đánh giá chính xác tính đáp ứng và hiệu quả vận hành của công ty. Mối bận tâm về giá trị của cổ đông đã dẫn đến công cuộc tìm kiếm những thước đo có thể thúc đẩy nhân viên trong toàn tổ chức tìm đến những kết quả có thể đóng góp vào lợi nhuận cho cổ đông. Tác động của phong trào “đỉnh cao quy trình” có tính xây dựng đáng kể; tác động của “quản trị giá trị cổ đông” thì vẫn còn mập mờ. Một số thước đo, ví dụ như giá trị kinh tế cộng thêm, một lần nữa làm nổi bật sự nguy hiểm của việc cầm cố tương lai để đổi lấy lợi nhuận trước mắt, và những vụ tai tiếng tài chính gần đây nhấn mạnh hơn sự khó khăn của việc kết hợp mối quan tâm giữa chủ sở hữu và nhà quản trị. Tuy nhiên, dù khó khăn thì vẫn phải làm.

Những năm cuối thập niên 1990 chứng kiến sự quay lại với trọng tâm là tầm quan trọng của nhân lực, chứ không phải tài chính hay nguồn lực, trong nền tảng đầu tư thiết yếu của tổ chức. Nhiều đối tác của BCG bắt đầu tìm cách quản trị tốt nhất nguồn đầu tư này – và đo lường hiệu quả của nó. Bài viết cuối cùng trong phần này giới thiệu một tư tưởng đang hình thành của chúng tôi, được gọi là WorkonomicsTM.

ĐẠO ĐỨC CỦA TRUNG TÂM LỢI NHUẬN

BRUCE D. HENDERSON, 1971

Nhà quản trị trung tâm lợi nhuận thường xuyên bị kẹt trong tình trạng tiến thoái lưỡng nan. Họ thường được yêu cầu thực thi các chính sách mà bản thân họ thấy không đúng đắn. Tuy nhiên họ biết mình sẽ phải chịu trách nhiệm nếu thất bại, bất kể nguyên nhân là gì.

Vấn đề đạo đức trong bất đồng quan điểm là một vấn đề thực sự trong việc quản trị trung tâm lợi nhuận. Mỗi quan tâm hàng đầu có phải luôn là điều tốt nhất cho tổ chức? Hay thật ra là phục vụ sự tồn tại của cá nhân? Sự bất đồng có thể được nêu lên tới mức nào nếu ban lãnh đạo cấp cao không muốn hay không chấp nhận lắng nghe lời khuyên? Danh dự ở đâu nếu cả phản đối lẫn đồng thuận đều dẫn đến những hậu quả không thể chấp nhận được?

Đây là một vấn đề thực sự ngay cả khi các bên hành xử với thiện chí. Quan điểm khác nhau dẫn đến dự báo hậu quả tương lai rất khác nhau. Những mệnh lệnh rõ ràng nếu có thể được tuân thủ thì phải được tuân thủ. Nhưng mệnh lệnh cho một trung tâm lợi nhuận hiếm khi rõ ràng chỉ vì bản chất nó là một trung tâm lợi nhuận. Nhà quản trị trung tâm lợi nhuận vì thế nhận được nhiều lời tư vấn cần lưu ý.

Theo định nghĩa, trung tâm lợi nhuận được đánh giá dựa trên kết quả. Trên lý thuyết, thước đo chính là lợi nhuận trong tương lai. Trên lý thuyết, nhà quản trị được tự do làm theo nhận định của mình miễn là trong giới hạn cụ thể, rõ ràng. Trên lý thuyết, kết quả hiện tại được đánh giá dựa trên lợi ích dài hạn và tác động của các giới hạn trong tổ chức. Trên thực tế, không có bất cứ điều kiện nào kể trên đúng hoàn toàn.

Về đặc tính, nhà quản trị trung tâm lợi nhuận được đánh giá theo một khoảng thời gian tương đối ngắn. Sự trừng phạt khi kết quả tuyệt đối trong ngắn hạn không đạt yêu cầu có thể rất nghiêm trọng. Nhưng sự cân bằng

giữa kết quả trước mắt và lợi ích tiềm năng trong tương lai lại không bao giờ rõ ràng.

Sự căng thẳng của nhà lãnh đạo là khó tránh khỏi khi tồn tại mâu thuẫn giữa giới hạn chính sách, kết quả trước mắt, lợi ích dài hạn đối với công ty, và sự tồn tại của bản thân.

Nhìn nhận một cách hợp lý, trung tâm lợi nhuận phải có cùng lúc nhiều loại mục tiêu tổng hợp. Nhà quản trị nên được đánh giá trên kết quả ròng của tổ hợp các mục tiêu này. Tuy nhiên, nếu làm theo cách này, lợi nhuận chỉ là yếu tố phát sinh từ sự tiếp cận các mục tiêu và giới hạn khác nhau theo thời gian. Nó không phải là chỉ số chủ đạo cho kết quả trước mắt. Trung tâm lợi nhuận sẽ không còn tuân theo mô hình truyền thống nếu quản lý theo cách này.

Tình huống của nhà quản trị lại càng khó khăn hơn khi có sự tham gia sâu sắc của bộ phận quản lý trung tâm trong tập đoàn. Nhà quản trị nên làm theo lợi ích chính trị và thỏa mãn các nhà cổ vấn của tập đoàn hay tối ưu hóa kết quả tương lai vốn thuộc trách nhiệm của bản thân? Đây có thể là một chọn lựa đầy dẫn vật.

Nhân viên thuộc bộ phận trung tâm trong tập đoàn, đứng ở góc độ cá nhân hay nhóm, đều có ý kiến riêng về cách điều hành hoạt động kinh doanh. Họ lại ở vị thế có thể ép buộc thực thi theo ý kiến của mình. Họ cũng có thể cực kỳ thiên vị khi đánh giá kết quả và áp đặt các ràng buộc cho trung tâm lợi nhuận. Không được sự hỗ trợ trọn vẹn của họ đồng nghĩa với việc bạn sẽ bị đánh giá một cách cứng nhắc, thậm chí là khắc nghiệt, dựa trên kết quả trước mắt. Tuy nhiên sự bất đồng hầu như lúc nào cũng liên quan nhiều đến kết quả dài hạn. Quyết định quan trọng nhất của nhà quản trị thường có khuynh hướng hạ thấp kết quả báo cáo trong ngắn hạn để cải thiện đáng kể kết quả trong dài hạn. Vấn đề trở thành, “Tôi nên làm theo kỳ

vọng, hay tôi nên làm trọn vẹn tối đa trách nhiệm của mình?” Những kẻ tử vì đạo ít khi được vinh danh trong kinh doanh.

Trong đa số tập đoàn, việc đánh giá nhà quản trị trung tâm lợi nhuận thường dựa trên lợi nhuận báo cáo hiện tại. Nhà quản trị cũng biết thế. Các chương trình khen thưởng thường có khuynh hướng nhấn mạnh vào thước đo cụ thể này nhiều nhất.

Vấn đề đạo đức là một vấn đề kinh điển, thường gặp. Vấn đề của nhà quản trị có thể trở nên nghiêm trọng ngay cả khi không có bất cứ hạn chế nào. Nỗi cám dỗ chỉ nhìn vào giá trị bề mặt của thước đo kết quả là rất lớn. Thật quá dễ để thanh lý tương lai và từ đó tối đa hóa kết quả hiện tại. Trong rất nhiều trường hợp, làm như thế lại dẫn đến thăng chức, bỏ hiện trường lại cho người kế nhiệm kém may mắn.

Khi những mối quan tâm của công ty gây ra giới hạn hay đặt ra mục tiêu mâu thuẫn với kết quả lợi nhuận ngắn hạn, sự mâu thuẫn lợi ích càng bị nhân lên. Cả hai phía đều quan trọng. Phải tìm được sự cân bằng cho đôi bên. Tuân thủ theo những hạn chế mâu thuẫn nhau và kết quả đóng góp vào mục tiêu của tập đoàn thường được đánh giá một cách chủ quan và không thống nhất. Tuân thủ chính trị trở thành điều cần thiết.

Vấn đề càng trở nên trầm trọng khi ban lãnh đạo tập đoàn có tầm nhìn ngắn hạn trong khi muốn tối ưu hóa trung tâm lợi nhuận đòi hỏi phải đầu tư vốn và chi phí dài hạn. Không nhà quản trị nào có thể tồn tại nếu tầm nhìn của họ xa hơn cấp trên. Nhưng công việc kinh doanh cũng không thể tồn tại nếu tầm nhìn quá ngắn không đủ bao trùm những hành động cần thực hiện hôm nay để đảm bảo an toàn cho công ty trong tương lai.

Tình huống tệ hại nhất là khi ban lãnh đạo tập đoàn định nghĩa về các điều kiện thiết yếu cho thành công tương lai khác với quan điểm quản trị

trung tâm lợi nhuận. Sự khác biệt trong quan điểm và triết lý có thể xảy ra trong nội bộ trung tâm lợi nhuận hay cho cả toàn bộ tập đoàn.

Khi tồn tại những tình huống như vậy, đạo đức trong quản lý trở thành một vấn đề thực sự.

Trên thực tế có tồn tại sự đánh đổi giữa sự nghiệp cá nhân và lợi ích của công ty. Khó khăn thực sự là khi chỉ có thể tồn tại trong ngắn hạn do phải đánh đổi giữa kết quả ngắn hạn và dài hạn. Sự mâu thuẫn giữa tuân thủ và trách nhiệm có thể là một việc đau đớn.

Bất kể chọn lựa đạo đức như thế nào, bất cứ ai muốn thể hiện trách nhiệm trong một tổ chức phức tạp đều phải tìm được sự cân bằng. Người nào tỏ ra thực tế trong những thỏa hiệp của mình sẽ biết đón nhận trách nhiệm và thiết lập cơ hội cho tương lai. Nhưng cơ hội này có thể rất khác xa so với những gì có lợi nhất cho công ty.

Việc giải quyết mâu thuẫn chỉ có thể được thực hiện khi thỏa được ba điều kiện sau:

- Chiến lược tập đoàn phải cụ thể rõ ràng. Để đảm bảo hữu ích, chiến lược phải gắn kết hành vi quản trị với sự phân bổ nguồn lực theo thời gian. Hành động phải gắn kết với một hệ thống giá trị được mọi thành viên quản trị hiểu rõ và chấp nhận.
- Chiến lược phải được thấu hiểu và đồng thuận. Sự đồng thuận phải bao gồm tất cả mọi người có quyền ra quyết định đánh đổi có tác động đến thực thi.
- Đánh giá kết quả lợi nhuận của trung tâm lợi nhuận phải dựa trên một khoảng thời gian tương đương với tầm nhìn thời gian của chiến lược.

Không nhiều tập đoàn đa bộ phận có một chiến lược đầy đủ giúp cho nhà quản trị trung tâm lợi nhuận không phải chịu thêm sự căng thẳng của đạo

đức trong tuân thủ.

CHUYỆN CỦA JOE (TRUYỆN NGỤ NGÔN)

BRUCE D. HENDERSON, 1977

Joe đã tạo cho mình danh tiếng là một nhà quản trị “xoay chuyển tình thế”. Mọi chuyện bắt đầu khi ông được giao trọng trách một bộ phận đang chết dần trong một công ty lớn và kinh doanh đa dạng. Chỉ trong vòng vài năm ông đã chuyển đổi nó từ một người thua lỗ lớn thành một người có được lợi nhuận khiêm tốn.

Ông xoay chuyển tình thế cho những bộ phận đang yếu kém không chỉ một lần, mà nhiều lần, hết nơi này đến nơi khác. Nhân viên của ông cho rằng đây là người giỏi nhất. Ban lãnh đạo tập đoàn hết lời tán dương ông. Tinh thần làm việc trong bộ phận của ông luôn dâng cao. Nhưng rồi danh tiếng của Joe bắt đầu bị mờ dần.

Sau khi Joe rời khỏi những bộ phận này và chuyển giao cho một người khác, mọi thứ thường trở nên tồi tệ. Chúng có vẻ như dần dần, không thể tránh khỏi, quay trở về với trạng thái không lợi nhuận trước kia. Những nhà quản trị tiếp quản từ Joe, từng người một, đều thuyết phục ban lãnh đạo cấp cao rằng cần phải đầu tư lớn để đưa bộ phận đang yếu kém này thành một cái gì đó đáng tiền. Sự nghi ngờ ngày càng tăng rằng Joe đã không hề thật sự làm điều gì “xoay chuyển tình thế” cho những đơn vị này.

Lúc đó Joe đã trở thành một nhà quản trị cấp cao trong công ty vĩ đại này. Joe được giao phụ trách một mảng kinh doanh rất lớn của công ty, vốn

nhiều năm qua đã không thể biến tiềm năng thành hiện thực. Dưới quyền quản lý của Joe, không có gì thay đổi. Ông đã cố gắng rất nhiều. Nhưng không có gì thay đổi. Ông siết chặt ngân sách. Ông cắt giảm nhân sự. Ông soi xét từng đồng xu có thể tiết kiệm được. Theo tất cả những cách làm ông đã từng thực thi trước đó. Joe vẫn thất bại. Đơn vị vẫn tiếp tục lún chìm trong sự tầm thường của nó.

Vì thế Joe bị sa thải. Quyết định không phải được đưa ra một cách dễ dàng. Joe là một nhân viên chăm chỉ và trung thành. Không ai tìm ra được lỗi trong những gì ông đã làm. Ông có thể được xem là một nhà quản trị hạng nhất. Tuy nhiên sự thật đã rõ ràng. Mọi bộ phận dưới quyền quản lý của Joe đều chỉ tốt được một lúc rồi cuối cùng cũng trở thành thảm họa. Joe thật sự lâm nguy.

Một số nhà quản trị trẻ trong công ty thật sự bị khủng hoảng. Làm thế nào Joe từ người tốt lại trở thành tội đồ như thế? Joe vẫn luôn là một người tốt, một nhà quản trị tốt, một doanh nhân tốt, và một nhà lãnh đạo. Tại sao...? Vì thế những chàng trai trẻ tìm đến một nhà thông thái đã nghỉ hưu biết rõ về con người và tập đoàn. Họ hỏi ông tại sao. Và sau đây là những gì ông nói lại với họ.

“Kinh doanh là một việc phức tạp. Không ai có thể biết chắc điều gì quyết định thành công. Điều duy nhất chắc chắn là kết quả. Góc dưới bên phải trên bảng cân đối lợi nhuận có vẻ là thực. Nhưng bản thân nó cũng không thực. Nó được đưa ra dựa trên một loạt giả định về tương lai dưới danh nghĩa kế toán.”

“Công ty của Joe tin vào hệ thống kế toán của họ. Nó định mục tiêu cho Joe dựa trên ngân sách ngắn hạn. Nó yêu cầu Joe phải làm sao cho các tài khoản này thể hiện lợi nhuận và phải diễn ra nhanh chóng. Joe đã làm đúng như thế.”

“Joe cắt bỏ mọi chi phí không mang lại lợi nhuận ngay lập tức. Ông cắt bỏ quảng cáo, phát triển sản phẩm, bảo trì, phát triển nhân sự, đào tạo, và tất cả những hoạt động bổ trợ không tối cần thiết.”

“Joe thanh lý mọi tài sản nào có phần chi phí khấu hao cao hơn đóng góp hiện tại của nó. Cách làm này không chỉ làm tăng hệ số thu nhập tài sản còn lại mà còn giảm năng lực dư thừa và ông chỉ còn trong tay những tài sản có giá trị kế toán thấp. Điều này diễn ra rất sớm khi Joe nhận trách nhiệm, vì rằng chi phí gạch sổ ban đầu có thể đổ lỗi cho người tiền nhiệm.”

“Joe sau đó duy trì mức giá ổn định hay có thể hơi cao một chút. Điều này dẫn đến việc mất thị phần dần dần, nhưng thực tế, khách hàng không dễ dàng thay đổi nhà cung cấp một cách nhanh chóng. Trong khi đó, chỉ cần một vài phần trăm lợi nhuận cũng là rất tốt trong một đơn vị kém cỏi.”

“Joe đã làm đúng những gì phải làm. Ông làm đúng với những gì hệ thống kiểm soát của công ty yêu cầu ông phải làm. Ông làm đúng với những gì hệ thống khen thưởng của công ty yêu cầu.”

“Và quan trọng hơn hết thảy, Joe làm đúng những gì công ty muốn ông phải làm. Ông khởi động một loạt những thanh lý các công ty đáng lẽ ra phải được thanh lý từ lâu vì nó không có cơ hội cạnh tranh.”

Vậy thì tại sao Joe bị sa thải?

“Joe đã làm theo những gì ông được yêu cầu phải làm, nhưng kết quả lại không đúng như kỳ vọng hay mong muốn của công ty. Công ty muốn có một đơn vị kém xoay chuyển ngay lập tức thành một đơn vị kinh doanh có lãi. Joe đã làm đúng như thế.”

Nhưng công ty mong muốn và kỳ vọng nhiều hơn thế nữa. Công ty kỳ vọng bước chuyển mình ngay lập tức là bước đầu tiên dẫn đến lợi nhuận

liên tục tăng trưởng và kết thúc là dẫn đầu toàn ngành. Điều này, dĩ nhiên, là hoàn toàn bất hợp lý.

Trên thực tế, không có cách gì mà những đơn vị kinh doanh này có thể chuyển mình thành người dẫn đầu về lợi nhuận dài hạn nếu không được đầu tư đáng kể trong dài hạn, nhất là trong giai đoạn ban đầu. Rủi ro đầu tư có thể là rất cao. Kết quả cuối cùng lệ thuộc hoàn toàn vào những người dẫn đầu hiện đang là đối thủ của nó.

Công ty không có một chiến lược nào và nhầm lẫn giữa mục tiêu vận hành trong ngắn hạn và quyết định đầu tư và đánh giá đầu tư trong dài hạn. Cả Joe lẫn công ty đều không biết rõ những gì mình thực sự đang làm hay nên làm.

Bản truy điệu cho Joe

Công ty của Joe muốn có được điều-không-thể và kỳ vọng ông sẽ đem nó về cho họ.

Joe đã làm những gì họ yêu cầu nhưng không phải điều họ kỳ vọng.

Đáng tiếc cho Joe, ông đã làm đúng theo một lý do sai lầm và bị sa thải vì điều sai lầm trong lý do sai lầm.

KIỂM SOÁT ĐỂ TĂNG TRƯỞNG TRONG MỘT CÔNG TY ĐA NGÀNH

PATRICK CONLEY, 1968

Trung tâm lợi nhuận và tỉ suất đầu tư là những khái niệm phổ biến ngang nhau khi đánh giá kết quả của một đơn vị trong một doanh nghiệp đa ngành. Nếu chỉ nhìn bề ngoài, cả hai đều không phù hợp khi đơn vị tham gia vào ngành kinh doanh đang tăng trưởng. Cả ROI và trung tâm lợi nhuận đều ẩn giấu trong một thước đo kết quả hiện tại bằng trị tuyệt đối: “Lợi nhuận là tốt, thua lỗ là xấu.” Trong một doanh nghiệp đang tăng trưởng nhanh chóng, điều này không đúng trừ phi có những phụ lục quan trọng đi kèm – thường bị bỏ quên; nếu chỉ để đo lường kết quả tối ưu thì lợi nhuận hiện tại là hoàn toàn không phù hợp.

Để tối ưu hóa kết quả trong một doanh nghiệp đang tăng trưởng, nhà quản trị phải áp dụng, và được đánh giá dựa trên một quan điểm dài hạn. Hệ thống kiểm soát truyền thống không khuyến khích điều này. Hệ thống kiểm soát truyền thống nhấn mạnh đến khoản lợi nhuận báo cáo trong hiện tại. Cách làm này mâu thuẫn trực tiếp với hệ thống đánh giá sử dụng dòng tiền chiết khấu. Dòng tiền có thể không tương thích về thời điểm so với lợi nhuận báo cáo. Điều này càng trở nên thiết yếu khi đánh giá những mối quan hệ vô hình như phát triển tổ chức, nghiên cứu & phát triển, hay giá trị thị phần.

Ví dụ, lợi nhuận dài hạn có thể được xem là một hàm số trực tiếp của thị phần bền vững. Tăng trưởng thị phần xuất phát từ việc mang đến giá trị tốt hơn cho khách hàng do đối thủ không thể hay không muốn theo đuổi. Vì thế, muốn nâng cao thị phần đòi hỏi phải đầu tư nguồn lực và chi phí làm hạn chế lợi nhuận báo cáo trong hiện tại vì tương lai lâu dài. Một sự thực là, thị phần càng lớn theo thời gian, chi phí tương đối so với đối thủ càng thấp: Bạn càng sản xuất nhiều, chi phí của bạn càng nhanh chóng giảm bớt; tổng kinh nghiệm sản xuất càng lớn, lợi thế chi phí càng cao so với các đối thủ kém kinh nghiệm hơn. Thị phần của bạn càng lớn, bạn càng có nhiều cơ hội mua thêm nhiều thị phần – bởi vì lúc đó chi phí của bạn giảm nhanh hơn so

với đối thủ. Thị phần ngày càng tăng của bạn là rào cản cho cơ hội giảm chi phí của đối thủ.

Trong bối cảnh này lợi nhuận hiện tại có thể xấu và thể hiện kết quả kém của nhà quản trị bộ phận. Việc tối đa hóa lợi nhuận hiện tại trong trường hợp này đòi hỏi phải định giá và suất sinh lợi cao hơn mức tối ưu cần thiết để chiếm thị phần. Điều này đồng nghĩa với từ chối đầu tư vào tăng trưởng thị phần và cắt giảm chi phí trong tương lai. Ngược lại, thua lỗ thể hiện đầu tư vào lợi thế chi phí bền vững và từ đó dẫn đến lợi nhuận đáng kể trong tương lai. Lợi nhuận tương lai có hiện giá chiết khấu cao hơn rất nhiều so với lợi nhuận hiện tại bị hy sinh. Đầu tư có thể là chi phí, hay tài sản có thể chuyển thành vốn. Đầu tư có thể là mối quan hệ được thiết lập từ nguồn doanh thu bị bỏ qua.

Đối với mọi sản phẩm đều có mức thị phần tối ưu mà công ty có thể đạt và duy trì được. Ban lãnh đạo cấp cao nên rõ ràng trong việc định thị phần cho từng sản phẩm. Con số này có thể được tính toán dựa trên giá trị dài hạn đối với công ty trong việc đạt và duy trì thị phần mong muốn. Điều này có thể làm được nếu định nghĩa được mối quan hệ giữa kinh nghiệm tích lũy, chi phí, giá, suất sinh lợi, và vị thế trong thị trường. Nếu xác định được giá trị của thị phần phù hợp cho một sản phẩm, lúc đó nhà quản trị có thể xác định cần phải hy sinh bao nhiêu trong số lợi nhuận hiện tại để đầu tư cho tăng trưởng thị phần. Nhà quản trị cũng có thể thiết lập một kế hoạch đạt đến thị phần mục tiêu này.

Việc kiểm soát bộ phận có thể được thực hiện bằng cách tính toán kế hoạch cắt giảm chi phí tương ứng với dự báo thị phần. Kết quả được theo dõi bằng cách kiểm tra chéo mức chi phí và thị phần tại thời điểm đánh giá. Khi nhìn nhận thay đổi trong lợi nhuận ngắn hạn là thay đổi đầu tư, bạn có thể hình thành chiến lược hành vi đối thủ với khả năng mang lại tỉ suất đầu tư cao nhất xét về hiện giá.

Về lâu dài, điều quan trọng là “dòng tiền vào so với dòng tiền ra được chiết khấu theo hiện giá.” Đánh giá thay đổi trong hiện giá của dòng tiền không phải đơn giản chỉ là chấp nhận cách tính trong “kế toán truyền thống”. Tuy nhiên rõ ràng nó xứng đáng với nỗ lực bỏ ra. Trung tâm lợi nhuận và suất đầu tư dựa trên kế toán truyền thống có thể dẫn đến sự hiểu biết sai lệch lớn về kết quả hiện tại.

Công ty đa ngành phải chịu một rủi ro riêng đặc trưng. Nó có khuynh hướng lệ thuộc chủ yếu vào các thước đo kết quả tài chính để nắm quyền kiểm soát. Việc kiểm soát dạng này về định nghĩa không tính đến những kết quả hay chính sách nào không xuất hiện trong sổ sách kế toán. Nếu việc kiểm soát có hiệu quả, thì tất cả những cân nhắc khác đều bị bỏ qua.

Kết quả của tình trạng này là các công ty đa ngành thường hoạt động hiệu quả trong những ngành kinh doanh ổn định nhưng lại đặc biệt thiếu nhạy cảm trong việc nắm bắt cơ hội của một sản phẩm đang phát triển. Trong những tình huống như vậy, nhà quản trị của một đơn vị đang phát triển phải ganh đua giành lấy ngân sách tập đoàn với các yêu cầu phân bổ cho những dự án ngắn hạn và đầu tư vào các ngành kinh doanh ổn định có suất sinh lợi hàng năm ổn định. Nhà quản trị đơn vị rõ ràng không thể cạnh tranh dựa trên những tiêu chuẩn thông thường nếu không có một hệ tham chiếu hoàn toàn khác ngoài những kiểm soát tài chính áp dụng trong vận hành.

Thời điểm duy nhất mà một công ty đa ngành có vẻ như đáp ứng trọn vẹn được cả hai ngành kinh doanh ổn định và đang tăng trưởng là khi cơ hội tăng trưởng trở nên quá lớn và quá hiển nhiên đến mức chính sách và chiến lược của ban lãnh đạo cấp cao và các kiểm soát tài chính phải được điều chỉnh cho phù hợp – thay vì ngược lại.

Đối với những công ty đa ngành có quy mô lớn, chiến lược rõ ràng và kế hoạch dài hạn dường như là điều kiện tiên quyết để tăng trưởng. Điều này có nghĩa là các mục tiêu và cột mốc kết quả tài chính phải được đưa vào song song với các kiểm soát tài chính. Các kết quả kiểm soát tài chính này phải là kết quả của việc tối ưu hóa kết quả tài chính dài hạn, không nhất thiết là kết quả hiện tại. “Dòng tiền vào so với dòng tiền ra được chiết khấu theo hiện giá” có thể dẫn đến những kế hoạch và chính sách hoàn toàn khác so với tối đa hóa lợi nhuận báo cáo hiện tại và suất sinh lợi hiện tại trên tài sản.

Người ta ngày càng nhận thấy rõ các công ty đa ngành, đa sản phẩm có thể là những đối thủ cực kỳ hiệu quả nếu họ biết cách dẫn dắt dòng tài chính nội bộ hướng đến những tỉ suất dài hạn tốt nhất. Các tập đoàn thường hoạt động hiệu quả hơn rất nhiều trong việc này so với thị trường vốn chung.

Tuy nhiên, để phát huy tiềm năng này, người ta cần đến những khái niệm kiểm soát phức tạp hơn rất nhiều so với những gì hiển nhiên nhìn thấy trong một trung tâm lợi nhuận truyền thống.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ KẾT QUẢ PHẢN ÁNH THỰC TẾ

ROBERT MALCHIONE, 1991

Việc đo lường kết quả tại đa số công ty thường không song hành với môi trường kinh doanh. Điều quan trọng hiện nay là đáp ứng kỳ vọng ngày càng

tăng của khách hàng bằng cách nhấn mạnh đến thời gian và chất lượng. Hãy nhìn vào đặc điểm của một số thước đo kết quả truyền thống để tìm hiểu tại sao chúng không còn phù hợp.

Do lường kết quả truyền thống tập trung nhiều vào các mục tiêu nội bộ như chi phí và hiệu quả hơn là thực tiễn bên ngoài như mức độ hài lòng của khách hàng và năng lực cạnh tranh .

Khách hàng của Công ty A hầu như luôn luôn nhận được đơn hàng theo đúng cam kết của bộ phận chuyển hàng. Tuy nhiên công ty lại đang mất khách hàng vào tay những đối thủ giá cao hơn. Vấn đề là thước đo nội bộ “chuyển hàng đúng hẹn” đã không nhìn thấy thực tế bên ngoài là khách hàng muốn nhận được sản phẩm sớm hơn nữa và sẵn sàng trả thêm tiền cho việc này. Một thước đo “chuyển hàng theo yêu cầu khách hàng” lẽ ra đã có thể nắm bắt được vấn đề này.

Một công ty phụ tùng xe hơi được xếp vào nhóm chất lượng cao theo đánh giá của các khách hàng chủ đạo, tuy nhiên đối thủ của họ lại chiếm được thị phần ngày càng lớn. Hóa ra đối thủ cung cấp cho khách hàng chất lượng tăng gấp đôi mà chi phí lại thấp hơn. Trong khi tập trung vào một tiêu chuẩn chất lượng của khách hàng, công ty này đã bỏ qua việc theo dõi năng lực phục vụ khách hàng của đối thủ.

Do lường kết quả truyền thống nhấn mạnh yếu tố kiểm soát mà bỏ qua khả năng đáp ứng yêu cầu của khách hàng .

Các cửa hàng phân phối của Công ty C được đo lường dựa trên tỉ lệ đáp ứng, nghĩa là, có bao nhiêu đơn hàng họ có thể đáp ứng từ lượng hàng trên kệ. Tuy nhiên, khi một sản phẩm không có hàng, một số khách hàng tìm đến nơi khác. Do thước đo của bộ phận phân phối chỉ theo dõi những khách hàng nào có đặt hàng, con số đơn hàng bị bỏ lỡ đã không được ghi nhận. Thực tế, nhà quản trị trung tâm phân phối gặp bất lợi khi phải thuyết phục

khách hàng đặt hàng và chờ đợi chuyển hàng vì như vậy họ sẽ bị tính là hết hàng tại trung tâm phân phối.

Đo lường kết quả truyền thống tập trung vào sản phẩm cuối cùng và bỏ qua tầm quan trọng của quy trình .

Thị phần và lợi nhuận chỉ là kết quả. Chúng đo lường mức độ hiệu quả của công ty trong việc đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Ngoài ra, công ty có thể tập trung vào quy trình được triển khai để đáp ứng các nhu cầu này. Những thước đo ví dụ như tỉ lệ giao dịch được hoàn tất trong một cuộc điện thoại, thời gian từ lúc khách hàng đặt hàng đến lúc nhận hàng, hay tỉ lệ giao hàng vào thời điểm yêu cầu của khách hàng cho thấy khả năng vận hành của hệ thống kinh doanh của tổ chức trong việc đáp ứng nhu cầu khách hàng.

Đo lường kết quả truyền thống tập trung vào những bộ phận hay khía cạnh cụ thể của công ty, và bỏ qua mục tiêu kinh doanh tổng quát .

Khi trung tâm phân phối của Công ty D đặt hàng linh kiện từ nhà máy, nhà máy sẽ sản xuất nhiều hơn số lượng linh kiện trong đơn hàng vì họ không chắc vào năng suất. Tuy nhiên, do trung tâm phân phối được đánh giá dựa trên vòng quay sản phẩm, nên họ chỉ nhận đúng số lượng đã đặt hàng, ngay cả khi nhà máy cho ra số lượng cao hơn. Nếu nhu cầu tăng cao hơn dự báo và trung tâm phân phối hết hàng tồn, họ sẽ bị mất đơn hàng ngay cả khi công ty đã phân bổ thời gian và tiền bạc để sản xuất ra sản phẩm.

Một nhà sản xuất nguyên liệu độc quyền, tin tưởng rằng đây là một ngành kinh doanh đòi hỏi đầu tư vốn cao, đo lường và tập trung kiểm soát mức độ hữu dụng của tài sản. Điều này dẫn đến lượng hàng tồn thành phẩm rất lớn vì muốn đảm bảo sử dụng tối đa công suất máy. Một đối thủ nhỏ hơn nhận thấy rằng nhiều khách hàng muốn có sản phẩm nhanh chóng và quyết

định đo lường theo thời gian. Họ chấp nhận công suất thừa để đạt được mục tiêu thời gian. Kết quả là sự đảo lộn hoàn toàn thị phần và lợi nhuận đối với cả hai.

Bốn đặc điểm trên của cách đo lường kết quả truyền thống có thể dẫn đến việc tổ chức dành quá nhiều công sức mà không đạt tiến triển gần hơn đến mục tiêu của mình.

Cách đo lường phù hợp

Mọi công ty đều khác biệt, vì thế mỗi công ty cần có những thước đo kết quả riêng. Tuy nhiên vẫn có những quy luật chung khi thiết kế thước đo hiệu quả.

Bắt đầu từ bên ngoài công ty, chứ không phải bên trong nội bộ . Hãy tự hỏi bản thân: “Khách hàng thật sự muốn điều gì và vào lúc nào?”, “Đối thủ giỏi hơn chúng ta ở những điểm nào trong việc phục vụ khách hàng?” Ví dụ, khách hàng hầu như lúc nào cũng chào đón những lời tư vấn về cách tận dụng tối đa nhà cung cấp. Họ cũng muốn có mối quan hệ cá nhân để đạt sự cam kết vững chắc từ nhà cung cấp. Nhưng vấn đề này thường không được chú ý trong nghị trình của hầu hết các bộ phận. Nếu bạn xem trọng chúng, bạn hãy đo lường chúng.

Mục tiêu đáp ứng khách hàng che khuất tất cả những mục tiêu tiếp thị khác . Hãy đảm bảo rằng các thước đo kiểm soát không gây ra rào cản cho mục tiêu này. Bạn phải loại bỏ những thước đo kiểm soát nào không đóng góp vào mục tiêu đáp ứng khách hàng. Ví dụ, tồn đọng đơn hàng là một thước đo từ lâu đã được đánh giá cao để xem xét điểm mạnh của công ty. Công ty cảm thấy thoải mái khi lượng đơn hàng tồn đọng cao. Nhà lãnh đạo bộ phận sử dụng nó để phân minh cho việc tuyển nhiều nhân sự. Nhưng tồn đọng đơn hàng cao nghĩa là tính đáp ứng khách hàng thấp. Nếu bạn xem

trọng vấn đề đáp ứng, đừng khen ngợi chuyện này. Hãy khen ngợi tốc độ xử lý đơn hàng.

Nhìn nhận quy trình và sản phẩm là hai khái niệm ngang hàng. Tập trung vào sản phẩm cuối cùng có thể làm bạn lơ là quy trình trừ phi có thước đo buộc cả hai đều hiện rõ trước mặt nhân viên của bạn. Đa số nhân viên tư duy theo kiểu chỉnh sửa sản phẩm nếu có vấn đề. Đó là vì chỉ ra sản phẩm lỗi dễ hơn chỉ ra quy trình lỗi. Hãy làm sao cho quy trình của bạn rõ ràng. Vẽ hình quy trình và đo lường nó. Khen ngợi những người nào sửa sai cho quy trình.

Bạn cạnh tranh dưới tư cách một công ty. Đừng để mục tiêu kinh doanh tổng quát bị nhấn chìm trong những thước đo vận hành. Khi đo lường ngày càng có nhiều quy trình và biến số, bạn dễ dàng lơ là mục tiêu tổng quát. Hãy cẩn trọng không để mất dấu các thước đo lớn hơn cho bạn biết cảm nhận của khách hàng về bạn so với đối thủ. Hãy theo dõi tỉ lệ khách hàng trung thành, khách hàng mới, và khách hàng mất đi. Chia sẻ thông tin với nhân viên của bạn. Nếu bạn chỉ đo lường dựa trên phần đóng góp của họ trong công ty, họ có thể sẽ không bao giờ nhìn xa hơn để có cái nhìn toàn cảnh. Huấn luyện cho nhân viên của bạn nhìn nhận công ty là một hệ thống phục vụ tích hợp vì lợi ích của khách hàng.

Thiết lập thước đo mới

Tập trung vào môi trường bên ngoài, chú trọng quy trình, và đo lường kết quả toàn hệ thống là cần thiết để khuyến khích những hành động tạo ra lợi thế cạnh tranh ngày nay, nhưng chúng sẽ không diễn ra nếu không có sự thúc đẩy mạnh mẽ từ ban lãnh đạo.

Quy trình bắt đầu với truyền thông. Thuyết phục một tổ chức tư duy lại về các thước đo vốn đã là một phần trong tư duy kinh doanh của họ trong

nhiều năm liền không phải là một việc đơn giản dễ thực hiện. Luật lệ giúp người ta cảm thấy an toàn và cảm nhận được mục đích làm việc. Thay đổi chúng gây nên sự lo lắng. Một số nhân viên sẽ lo lắng phải làm việc quá sức; một số khác tự hỏi phải chăng công ty đang bỏ qua yếu tố lợi nhuận.

Vì thế, ban lãnh đạo phải đưa ra được lập luận đứng sau những thước đo mới. Thông thường, người ta chỉ được thông báo về nội dung “cái gì” mà không được biết đến “tại sao”. Nhân viên càng hiểu rõ về sự hài lòng của khách hàng, thời gian, và chất lượng là những yếu tố quan trọng, họ càng có nhiều khả năng đóng góp cho mục tiêu chung. Một khi lập luận rõ ràng, hãy tạo cho nhân viên cơ hội được thiết lập những thước đo mới. Hãy để họ tự cân nhắc trước những chọn lựa khác nhau để tìm ra thước đo nào hợp lý và thước đo nào đóng vai trò rào cản.

Ban lãnh đạo cũng cần thể hiện cam kết với những quy định mới bằng cách theo dõi chúng và đảm bảo rằng chúng song hành với môi trường cạnh tranh đang thay đổi nhanh chóng và bằng cách duy trì chúng ngay cả khi kết quả không được hiện thực hóa nhanh chóng.

Mục đích của thước đo kết quả là để tập trung nguồn lực của tổ chức vào mục tiêu chiến lược của nó, theo dõi tiến độ đối với mục tiêu này, và đưa ra phản hồi. Nếu thước đo kết quả không song hành với những ưu tiên mới trong công ty, nó sẽ cản đường công ty trong việc đạt được lợi thế. Khi gặp mâu thuẫn, thước đo kết quả cũ sẽ thắng thế trước mục tiêu mới vì rằng thước đo, chứ không phải mục tiêu, mới là yếu tố quyết định thăng chức và khen thưởng. Thay đổi mục tiêu mà không thay đổi thước đo cũng đồng nghĩa với không có thay đổi nào cả.

GIÁ TRỊ KINH TẾ GIA TĂNG

ERIC E. OLSEN, 1996

Cái gì có đo lường thì có thực thi – dù tốt hay xấu. Rất nhiều công ty theo đuổi tăng trưởng tỉ suất thu nhập trên cổ phần, chỉ để rồi sau đó nhận thấy rằng họ đang sử dụng lượng vốn quá cao với suất sinh lợi quá thấp và do đó làm xói mòn giá trị cổ đông. Giá trị kinh tế gia tăng (EVA – thường được tính như lợi nhuận vận hành ròng, trước lãi, sau thuế, trừ đi chi phí sử dụng vốn) đưa ra một giải pháp hấp dẫn: một cách đo lường dễ hiểu chỉ thừa nhận gia tăng trong thu nhập cho đến khi nó vượt quá chi phí vốn sử dụng.

Rõ ràng là quá hợp lý ngoại trừ một khuyết điểm then chốt: EVA không khuyến khích tăng trưởng. Vấn đề khái niệm đã tồn tại từ lâu; dẫn chứng thực nghiệm đang bắt đầu hiện rõ. Vào thời điểm mà tiếp tục tăng trưởng thể hiện một thách thức cạnh tranh lớn mà hầu hết các công ty phải đối mặt, lệ thuộc vào EVA có thể trở thành một rào cản trong việc gia tăng giá trị cổ đông. May mắn thay, còn có những phương thức thay thế khác.

Đánh giá EVA

Giá trị mà thị trường tài chính gán cho một công ty thể hiện tiềm năng mang lại lợi nhuận và tăng trưởng của nó. Thay đổi giá trị bắt nguồn từ thay đổi trong kỳ vọng đối với một hay cả hai yếu tố trên. Các CEO thường tìm cách tác động đến giá trị cổ đông. Thủ thuật là làm sao tìm ra thước đo phù hợp – một thước đo theo dõi quá trình định giá thị trường một cách chặt chẽ, nhưng lại tương đối đơn giản và tuân theo trực giác – và sau đó tìm mọi cách áp đặt công ty vận hành theo thước đo này.

EVA dễ hiểu và dễ tính toán, nhưng cũng có cái giá của nó: Nó theo dõi sự định giá thị trường không mấy chính xác (xem hình) và tạo ra ba điểm căn bản thiếu trung thực tác động đến quyết định của nhà quản trị:

1. *EVA gây bất lợi cho tài sản mới*. EVA cũng gây bất lợi cho tài sản mới giống như những thước đo truyền thống dựa trên kế toán. Khi thực hiện đầu tư, toàn bộ chi phí được đưa vào chi phí vốn và EVA cho thấy mức thấp không thực. Khi khoản đầu tư được khấu hao, chi phí vốn giảm tương ứng. Vào thời điểm hoàn vốn, EVA cho thấy mức cao không thực. Lạm phát lại càng củng cố điều hóa khuynh hướng này, do EVA thừa nhận tác động của nó đến doanh thu nhưng lại bỏ qua tác động của nó đến chi phí thay đổi tài sản.

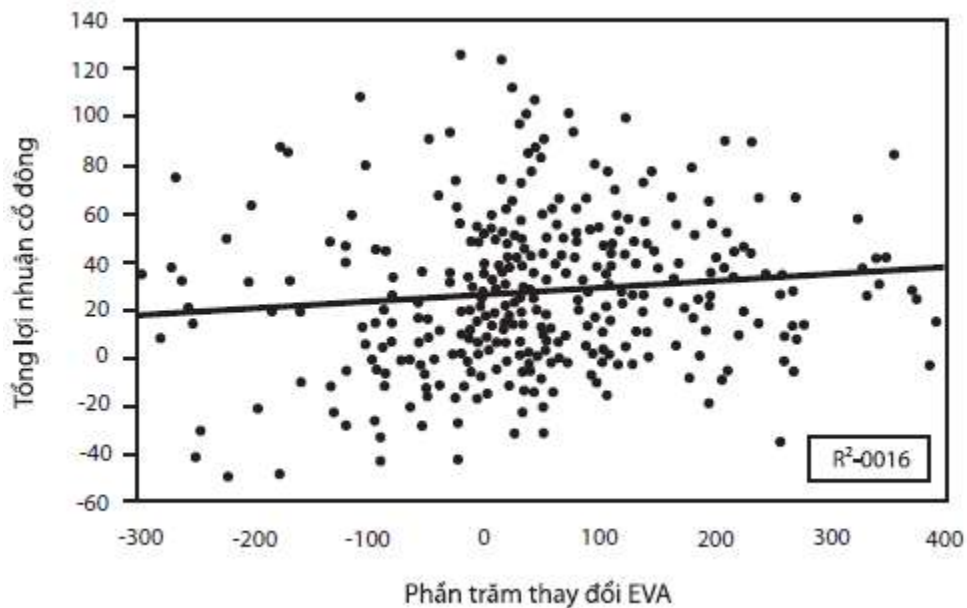
Điều này gây ra tác động ngược khi trừng phạt những nhà quản trị đánh cược vào tăng trưởng bằng cách đầu tư. Ngoại trừ những trường hợp hiếm hoi khi khoản đầu tư mang lại thu hồi ngay lập tức, các nhà quản trị hướng đến tăng trưởng phải chịu số EVA thấp trong ngắn hạn.

2. *EVA khuyến khích nhà quản trị vắt kiệt đơn vị kinh doanh*. Vấn đề còn tệ hơn việc trừng phạt hành vi theo đuổi tăng trưởng là EVA khen thưởng hành vi chống lại tăng trưởng. Đầu tư dồn dập với tỉ suất thu hồi vốn vượt qua chi phí vốn có thể là cách ưa chuộng để đẩy cao cây kim EVA. Nhưng nhà quản trị nhanh chóng tìm ra một cách dễ dàng hơn, ít nhất là trong ngắn hạn, đó là cắt giảm tài sản với tỉ lệ cao hơn thu nhập – để vắt kiệt đơn vị kinh doanh.

Theo đuổi trong thời gian đủ dài, ví dụ từ ba đến năm năm, chiến lược này tạo ra cái bẫy EVA. Thiếu đầu tư để lại cho nhà quản trị một nền tảng tài sản bị mất giá đến mức bất cứ đầu tư mới nào cũng tạo ra tác động rất lớn đến EVA. Sự nản lòng này – dù là đối với tăng trưởng hay đầu tư thêm tài sản sản xuất – càng tăng lên theo thời gian.

Do đó, không mấy ngạc nhiên khi bảng thành tích của những người theo đuổi EVA là mang lại suất sinh lợi cao nhưng không có tăng trưởng dài hạn trong nguồn vốn. Thực tế, một số công ty có tỉ lệ tăng trưởng nền tảng tài sản gần như bằng không và thấp hơn rất nhiều so với đối thủ.

EVA có sự tương quan thấp với giá trị cổ đông. Tổng lợi nhuận cổ đông so với phần trăm thay đổi trong giá trị kinh tế gia tăng từ năm 1994 – 1995.



3. *EVA thiên vị cho những doanh nghiệp lớn, thu nhập thấp*. EVA là một thước đo biên: Nó thể hiện phần doanh lợi tăng thêm so với mức căn bản dựa trên số vốn sử dụng. Điều này khiến cho EVA chịu tác động rất lớn của quy mô. Các doanh nghiệp lớn có thu nhập chỉ cao hơn một ít so với chi phí vốn có thể có EVA lớn hơn những doanh nghiệp nhỏ đạt thu nhập cao hơn rất nhiều. Ngoài ra, tỉ lệ thay đổi trong EVA cũng được nhấn mạnh hơn trong những doanh nghiệp có lịch sử kết quả đạt xoay quanh mức căn bản so với chi phí vốn. Những cải thiện nhỏ trong kết quả của một doanh nghiệp biên thể hiện thành con số tăng phần trăm rất lớn trong EVA.

Điều này cho thấy EVA là một thước đo yếu kém khi so sánh giữa các doanh nghiệp, cho dù là để chuẩn hóa kết quả so với đối thủ hay để phân bổ nguồn lực trong danh mục của công ty. Do EVA đưa ra những dấu hiệu sai lệch về tính thu hút tương đối của các doanh nghiệp, các công ty lệ thuộc vào con số này chịu rủi ro đầu tư sai chỗ.

Bước qua EVA

Công ty muốn tăng trưởng phải bước qua được EVA. Có hai phương cách thay thế tiềm năng. Một phương pháp đơn giản là điều chỉnh thước đo dựa trên tiền mặt bằng cách tính toán khấu hao và khấu trừ vào lợi nhuận vận hành ròng và tích lũy khấu hao vào vốn trên sổ sách. Bạn có thể đặt tên cho cách tính này là *Giá trị tiền mặt gia tăng* (CVA – Cash value added). Do nó loại bỏ yếu tố đáng sợ nhất của EVA là chống lại tăng trưởng hay thiên vị tái đầu tư, CVA là một bước tiến dài vượt quá EVA. Tuy nhiên, nó vẫn chưa phải là hoàn chỉnh trong vai trò công cụ so sánh giữa các doanh nghiệp.

Vì lý do này, ngày càng có nhiều công ty chọn tiến xa hơn nữa. Họ đánh giá kết quả của đơn vị kinh doanh theo cách nhà đầu tư tính toán cổ phiếu công ty hay nhà lãnh đạo tính toán cơ hội mua lại một công ty khác. Hãy gọi đây là phương pháp *Tổng lợi nhuận kinh doanh* (TBR – Total Business Return). Khi so sánh giá trị ban đầu của một doanh nghiệp với giá trị cuối của nó, cộng thêm dòng tiền tự do, TBR hầu như đã sao chép tổng lợi nhuận cổ đông bên trong công ty ở cấp độ đơn vị kinh doanh độc lập. (Để biết thêm về TBR, xem “Meeting the Value Challenge,” BCG Inc., 1995, và “Shareholder Value Metrics, BCG Inc., 1996.)

Như kỳ vọng, TBR thể hiện sự tương quan chấp nhận được với tổng lợi nhuận cổ đông được ghi nhận: 40% trong thời gian một năm và 57% trong thời gian ba năm, gần như gấp đôi sự tương quan của EVA. Kết quả đủ sức

thuyết phục để một số công ty sử dụng trực tiếp TBR trong hoạch định và đặt ra mục tiêu khen thưởng cho ban lãnh đạo. Một số công ty khác sử dụng TBR ở cấp tập đoàn để đặt mục tiêu, sau đó chúng được chuyển hóa thành những thước đo kế toán quen thuộc dành cho các đơn vị vận hành. Kết quả là họ có thể khen thưởng ban lãnh đạo trong việc mở rộng kinh doanh tạo thêm giá trị cho cổ đông.

Điều chỉnh mối quan tâm của nhà quản trị song hành với mối quan tâm của công ty và cổ đông là một việc tối quan trọng, đặc biệt khi vấn đề then chốt là tăng trưởng đi ngược lại những hành vi được khuyến khích trong các thước đo kế toán truyền thống. Hãy nhận ra hạn chế của chúng và tiến về phía trước.

ĐỊNH HƯỚNG MỚI TRONG QUẢN TRỊ GIÁ TRỊ

ERIC E. OLSEN, 2002

Mọi CEO tại bất cứ công ty cổ phần nào cũng có nguy cơ bị phân tách giữa hai thế lực mạnh: Một mặt, yêu cầu ngày càng cao của nhà đầu tư, quyết tâm tối đa hóa lợi nhuận so với rủi ro họ phải chịu; mặt khác, tổ chức và các nhà quản trị, đa phần tách biệt khỏi cổ đông và chủ yếu tập trung nhìn vào những gì có thể đạt được trong giới hạn của ngành, vị thế cạnh tranh, và văn hóa tổ chức. Thách thức liên tục của CEO là quản trị sự căng thẳng giữa hai nhóm: định hướng cho tổ chức hành động để dẫn đến thành công trong thị trường vốn.

Quản trị giá trị được xem là lĩnh vực sẽ giúp CEO giải quyết thách thức này. Khi đặt ra những thước đo để nắm bắt tốt hơn những cải thiện trong giá trị nội tại, theo lý thuyết, quản trị giá trị sẽ định hướng nhà lãnh đạo công ty vào việc cải thiện các yếu tố căn bản trong kinh doanh. Và khi thị trường vốn hoạt động hiệu quả, cải thiện trong giá trị nội tại sẽ tự động được chuyển hóa thành cải thiện trong giá cổ phiếu của công ty – và như vậy mang lại lợi nhuận cho nhà đầu tư.

Trên thực tế mọi thứ không diễn ra đúng như vậy. Nói cho đúng, quản trị giá trị đã giúp nhiều công ty tập trung quyết định nội bộ vào vấn đề cải thiện giá trị nội tại. Trong nhiều trường hợp, nó đã giúp cải thiện việc quản lý nguồn vốn được triển khai hiện tại và tạo được sự tập trung tạo ra giá trị rõ ràng hơn đối với các quyết định đầu tư tăng thêm.

Nhưng gia tăng giá trị nội tại của doanh nghiệp là một chuyện; hiện thực hóa giá trị này trong thị trường vốn lại là một vấn đề hoàn toàn khác. Một trong những bài học trong những năm gần đây là tác động của kỳ vọng của nhà đầu tư đến giá trị cổ đông – cao hay thấp hơn mức đề nghị của giá trị nội tại. (Để tìm hiểu thêm về chủ đề này, xem “The Continuing Relevance of Investor Expectations,” BCG Perspectives, 12/2001.) Quản trị giá trị truyền thống hầu như bỏ qua khoảng cách giữa giá trị nội tại và giá trị thực tế. May mắn thay, một số công ty đang triển khai các kỹ thuật để hóa giải sự thiếu sót này. Hãy xem xét hai ví dụ sau.

Loại bỏ khoảng cách giá trị

Có hai cách cho công ty cải thiện tổng lợi nhuận cổ đông TSR. Cách thứ nhất là tìm cách cải thiện các chỉ số căn bản trong giá trị nội tại. Trong cách này, các thước đo truyền thống để xác định giá trị nội tại (ví dụ như thu nhập trên cổ phiếu) được bổ sung bằng một loạt các thước đo phức tạp hơn

– ví dụ, dòng tiền tự do, giá trị kinh tế cộng thêm EVA, hay tỉ suất lợi nhuận bằng tiền mặt (CFROI).

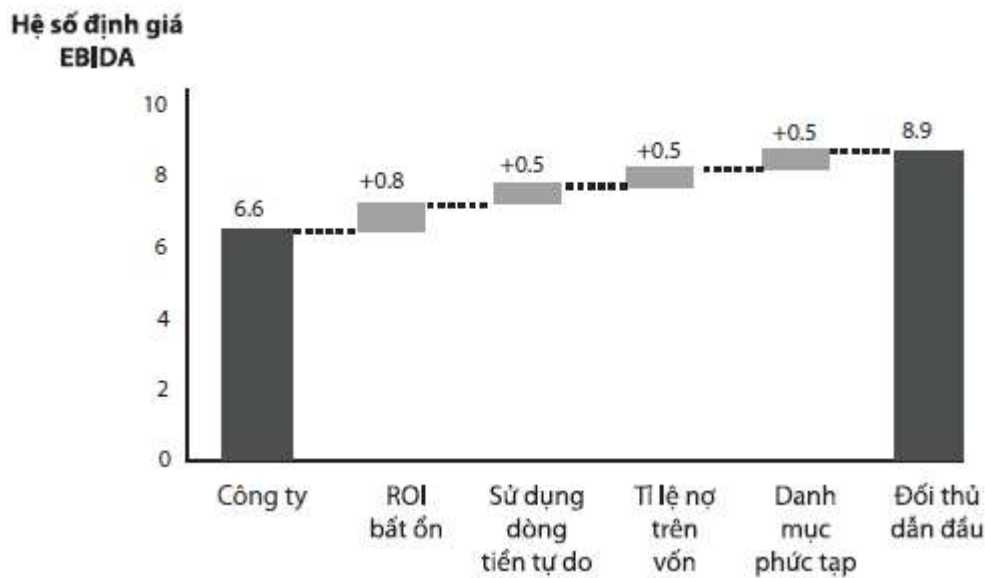
Nhưng ngoài ra vẫn có thể nâng cao TSR bằng cách cải thiện cách thị trường đánh giá những chỉ số căn bản này, đo lường bằng hệ số định giá (thường định lượng thành tỉ suất giá trên thu nhập). Hệ số định giá của công ty là một bức tranh cho thấy đánh giá của nhà đầu tư về kết quả hiện tại cũng như tiềm năng tăng trưởng trong tương lai. Có nhiều yếu tố tác động đến hệ số này: chi phí sử dụng vốn của công ty, tính rủi ro tương đối trong kinh doanh, nguồn tiền và cách sử dụng dòng tiền tự do, tầm nhìn tăng trưởng doanh thu, chính sách tài chính, tầm nhìn và độ tin cậy của ban lãnh đạo, chiến lược quản trị danh mục, và còn nhiều nữa.

Quản trị giá trị truyền thống không nhắc nhiều đến hệ số định giá, mặc dù rõ ràng chúng quan trọng. Kết quả là, đa số các nhà lãnh đạo quản lý như thể hệ số định giá của công ty nằm ngoài quyền kiểm soát của họ. Họ đã sai lầm. Mặc dù đúng là mức độ trị tuyệt đối hệ số định giá của công ty chịu tác động của kinh tế vĩ mô hay các yếu tố ngành, nhà quản trị vẫn có thể làm được nhiều điều để phân tích các yếu tố thúc đẩy mức độ tương đối trong nhóm các công ty ngang hàng – và để cải thiện giá trị tương đối theo thời gian.

Kinh nghiệm của một công ty sản xuất hàng công nghiệp là một ví dụ tốt về giới hạn của quản trị giá trị truyền thống và những gì nhà quản trị có thể làm để vượt qua giới hạn. Về mặt giá trị nội tại, kết quả kinh doanh công ty có vẻ như rất tuyệt vời. Công ty liên tục mang lại suất sinh lợi trên vốn triển khai (ROCE) cao hơn đối thủ cạnh tranh trực tiếp. Tuy nhiên, hệ số định giá của nó thấp hơn đối thủ 25%. Làm thế nào để giải thích khoảng cách giá trị này?

Khi phân tích các yếu tố kinh tế của hai công ty và sử dụng phương pháp phân tích hồi quy để tách biệt các yếu tố tác động đến hệ số định giá trong nhóm các công ty ngang hàng, nhà quản trị đã có thể xác định và định lượng bốn căn nguyên của khoảng cách. (Xem hình vẽ “Định lượng căn nguyên khoảng cách giá trị.”) Thứ nhất, ROCE cao của công ty đi kèm với tính bất ổn trên mức trung bình của nó. Kết quả là, nhà đầu tư theo giá trị, vốn chiếm đa số trong nhóm đầu tư vào công ty, nhận định cổ phiếu mang tính đầu tư rủi ro cao và do đó hạ thấp nó.

Định lượng căn nguyên khoảng cách giá trị.



Nguồn: Phân tích của BCG

Ngoài ra, đối thủ chính của công ty lại rất kỷ luật trong cách sử dụng dòng tiền tự do. Công ty trong ví dụ của chúng ta thay thế tài sản với tốc độ 20% nhanh hơn so với đối thủ. Kết quả là, nhà đầu tư không hoàn toàn được hưởng lợi từ con số ROCE cao – cho dù là cổ tức trả lại cho cổ đông hay tiền mặt nhiều hơn để tái đầu tư vào tăng trưởng sinh lợi nhuận.

Công ty cũng có tỉ lệ nợ trên vốn rất cao so với đối thủ, càng làm trầm trọng hóa vấn đề bất ổn và tăng thêm tính rủi ro. Cuối cùng, sự đa dạng hóa để lại cho công ty một danh mục quá phức tạp, khiến nhà đầu tư hạ giá cổ phiếu của nó càng nhiều hơn.

Sau khi ban lãnh đạo tập đoàn nhận ra căn nguyên thực sự của hệ số định giá tương đối thấp của công ty, họ đã thiết kế một loạt các bước để giải quyết vấn đề chính. Công ty chỉnh đốn lại danh mục của mình để tập trung hơn và hạn chế sự bất ổn định (thậm chí với cái giá phải trả là hy sinh một số ngành kinh doanh có suất sinh lợi cao nhưng tương đối rủi ro). Họ dùng số tiền thu được từ đây để trả bớt các khoản nợ. Cuối cùng, họ điều chỉnh lại quy trình phân bổ vốn để kéo dài chu kỳ đầu tư và thời gian khấu hao. Chỉ trong vòng sáu tháng, những hành động này đã góp phần rút ngắn khoảng cách giá trị, mang lại cho công ty 2 tỉ đô la tăng thêm trong giá trị thị trường của mình.

Thúc đẩy nhà quản trị tư duy và hành động như người chủ

Một hứa hẹn khác của quản trị giá trị là thúc đẩy nhà quản trị “tư duy và hành động như người chủ” bằng cách liên kết khen thưởng và khích lệ với một số thước đo giá trị nội tại, ví dụ như EVA và CFROI. Tuy nhiên, cách làm này có những tác động không mong muốn là cách ly nhà quản trị khỏi những dấu hiệu của thị trường vốn.

Thực tế, mục tiêu khen thưởng thường là kết quả thương lượng về khả năng đạt được – không phải về những gì đơn vị cần phải đạt được nếu muốn trở thành một thực thể độc lập trao đổi trên sàn. Theo thời gian, cách làm này càng duy trì không khí thương lượng, bày trò, và làm căng thẳng giữa trung tâm tập đoàn và đơn vị đã tồn tại trước khi các thước đo giá trị được đặt ra.

Nhà quản trị đơn vị kinh doanh cần phải tiếp cận trực tiếp với yêu cầu của nhà đầu tư trong thị trường vốn. Họ cần phải quản lý vì mục tiêu đạt TSR xuất sắc, và họ cần phải hiểu rõ về các ưu tiên và đánh đổi có thể tác động đến hệ số định giá chung. Phương pháp này buộc mọi người phải chịu trách nhiệm tạo ra giá trị thực tiễn.

Sau đây là cách làm của một công ty sản xuất. Ban quản trị đặt cho họ mục tiêu phải đạt TSR trong nhóm 25% đứng đầu trong một nhóm lớn các công ty sản xuất đa dạng. Để đạt đến mục tiêu này, công ty tính toán rằng họ cần phải đạt TSR hàng năm khoảng 16% (giả định là hệ số định giá tương đối của họ không đổi).

Kế hoạch khen thưởng sử dụng mục tiêu này để đặt ra các cấp độ khen thưởng cho tập đoàn, nhóm ngành, và lãnh đạo đơn vị. Nếu một đơn vị kinh doanh đóng góp ít hơn 6% vào TSR, ban lãnh đạo sẽ không được nhận thưởng. Đóng góp 10% (tương đương với kết quả trung bình của nhóm công ty ngang hàng) mang lại cho họ khoản thưởng trung bình. Đóng góp 16% đồng nghĩa với khoản thưởng tối đa.

Để đo lường đóng góp của từng đơn vị kinh doanh vào TSR, công ty sử dụng một thước đo nội bộ đơn giản về thu nhập vốn và khả năng trả cổ tức tại mọi cấp vận hành. Chỉ số đo thu nhập vốn là tỉ lệ thay đổi của đơn vị kinh doanh trong thu nhập trước lãi, thuế, khấu hao, khấu trừ (EBITDA). Chỉ số đo khả năng trả cổ tức là dòng tiền ròng tự do về tập đoàn vào mỗi cuối năm. Thước đo này là một cách đơn giản để kết nối kết quả của đơn vị kinh doanh với mục tiêu trong thị trường vốn. Nó rõ ràng cũng đặt ban lãnh đạo mỗi đơn vị trong tư thế hành động như thể CEO của một công ty giao dịch độc lập – chịu trách nhiệm trực tiếp trong việc đạt và vượt thu nhập theo yêu cầu của nhà đầu tư và hoàn toàn tự do quản lý các ưu tiên và đánh đổi để đạt mục tiêu này. Do kế hoạch khen thưởng đã được định từ trước,

không cần thiết phải thương lượng với các đơn vị kinh doanh. (Nói cho cùng, công ty cũng đầu tư thể thương lượng mục tiêu với các nhà đầu tư.)

Trước khi áp dụng phương pháp mới, công ty đã cho thực hiện một bài tập giả lập. Không ngạc nhiên lắm khi bài tập cho thấy theo hệ thống cũ, những người thương lượng giỏi (những người có kế hoạch khiêm tốn) nhận được phần thưởng lớn nhất, mặc dù họ đóng góp vào TSR ít hơn nhà quản trị các đơn vị khác. Trong khi đó, nhà lãnh đạo nào không đạt thưởng có những kế hoạch tham vọng để tăng trưởng và nhận được rất ít hay thậm chí không được thưởng – mặc dù họ đóng góp rất cao vào TSR. Sắp đặt song hành thước đo nội bộ và khen thưởng với TSR là một bước tiến đến sự trao quyền và kỷ luật cho việc hình thành giá trị tại cấp độ vận hành.

Cả hai ví dụ trên thể hiện cách thức vượt qua những giới hạn trong quản trị giá trị truyền thống. Áp dụng những phương pháp mới giúp CEO tiên liệu được tác động của các hành động chiến lược đối với kết quả TSR và điều chỉnh trách nhiệm của nhà quản trị tương ứng với kỳ vọng của nhà đầu tư.

THƯỚC ĐO NĂNG SUẤT NHÂN VIÊN (WORKONOMICS)

FELIX BARBER, JEFF KOTZEN, ERIC OLSEN, VÀ RAINER STRACK, 2002

Thước đo hiệu quả hôm nay tập trung vào các yếu tố thành công của hôm qua.

Trong một thập niên qua, các công ty ngày càng phức tạp hơn trong cách đo lường kết quả đầu tư vốn. Tuy nhiên, khi doanh nghiệp chuyển từ sản xuất sang các ngành kinh doanh dựa trên dịch vụ và kiến thức, vốn bản thân nó ngày càng kém quan trọng trong vai trò yếu tố quyết định cạnh tranh thành công. Trong hầu như tất cả các thước đo, con người ngày càng trở thành trung tâm của kết quả kinh doanh.

Ngay cả trong những ngành kinh doanh cần nhiều vốn, nâng cao năng suất tài sản cũng ngày càng khó đạt được. Hệ thống quản trị giá trị cổ đông đã giúp công ty chọn những chùm trái dễ hái, và đối với nhiều công ty, đặc biệt là trong giai đoạn kinh tế đi xuống, trọng tâm đã chuyển đổi từ đầu tư vào nhà máy mới và thiết bị mới sang tìm cách đạt giá trị cao nhất cho những đầu tư trong quá khứ. Nhân viên là người hiện thực hóa mục tiêu này.

Vì thế thách thức hiện nay đối với hầu hết doanh nghiệp không phải là năng suất của tài sản mà là năng suất nhân viên. Tuy nhiên, không nhiều công ty đo lường kết quả của nhân viên một cách có hệ thống. Những thước đo thiên về vốn theo truyền thống, được chúng ta sử dụng để quản lý doanh nghiệp, không cho chúng ta biết nhiều về nhân viên. Thực tế, chúng còn có thể vẽ nên bức tranh sai lệch. Ví dụ, bảng cân đối kế toán của một công ty phần mềm có thể cho thấy công ty đang khỏe mạnh, mặc dù nó đã mất đi hơn phân nửa số kỹ sư hàng đầu của mình.

Bộ phận nhân sự đôi khi thu thập rất nhiều thông tin, nhưng thường thì ngay cả những thông tin nhân viên căn bản cũng khó tìm. Mối liên hệ giữa thay đổi trong cơ cấu lực lượng lao động, thay đổi trong kết quả làm việc của nhân viên, và thay đổi trong kết quả kinh doanh của đơn vị thường không được hiểu rõ. Công ty không có thước đo, vì thế không có khả năng quản trị nguồn vốn nhân lực để phục vụ việc nâng cao giá trị cổ đông.

Ý tưởng đo lường năng suất nhân viên không phải là điều gì mới mẻ. Vậy thì tại sao hệ thống đo lường năng suất thiên về nhân viên lại không được ưa chuộng? Đa số công ty đều đã có những thước đo năng suất nhân viên, nhưng không nhiều công ty chú trọng đến những con số này. Đó có thể là do những thước đo năng suất nhân viên phổ biến nhất, ví dụ như doanh số hay lợi nhuận tính trên mỗi nhân viên, dễ dàng bị phù phép. Chúng không thể được so sánh giữa các đơn vị, hay tại cùng một đơn vị theo thời gian. Ví dụ, doanh số trên mỗi nhân viên vẫn là thước đo phổ biến nhất để đo lường năng suất nhân viên, chịu tác động lớn bởi mức độ thuê mua ngoài và đầu tư vốn trong doanh nghiệp. Nếu một doanh nghiệp thuê mua ngoài các hoạt động được thực thi bởi một nửa số nhân viên và chi phí thuê mua ngoài cũng bằng với chi phí trước kia nếu thực thi trong nội bộ, thì năng suất sẽ không tăng, nhưng doanh số trên mỗi nhân viên lại tăng gấp đôi.

Một cách tiếp cận mới

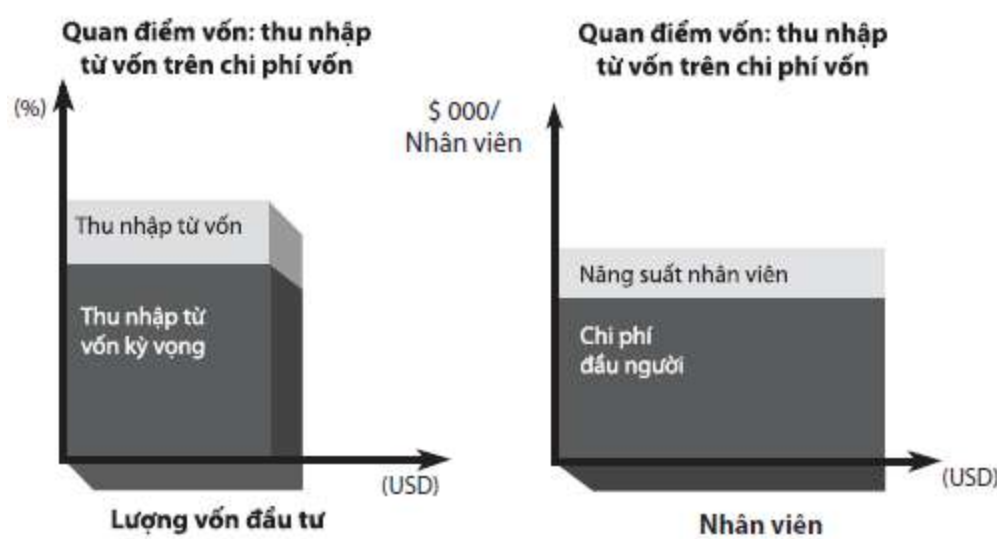
Cách tiếp cận của chúng tôi đối với vấn đề đo lường kết quả dưới góc độ nhân viên, Workonomics™, sử dụng một thước đo năng suất nhân viên nhằm loại bỏ được những biến hóa này và thể hiện sự đóng góp giá trị thực sự của mỗi nhân viên. Thước đo tạo ra giá trị cổ đông phổ biến trong một hệ thống thiên về vốn theo truyền thống, ví dụ như giá trị kinh tế cộng thêm hay giá trị tiền mặt cộng thêm, khác biệt về mặt kỹ thuật nhưng đều là những biến thể của cùng một chủ đề. Chúng đều đo lường việc tạo ra giá trị cổ đông bằng cách xác định xem thu nhập thực tế của công ty tính trên vốn đầu tư lớn hơn bao nhiêu so với thu nhập bắt buộc theo kỳ vọng của nhà đầu tư.

Workonomics cân nhắc giá trị do mỗi nhân viên tạo ra (năng suất của nhân viên) là phần giá trị công ty có thể, trên nguyên tắc, chấp nhận chi trả

cho một nhân viên trung bình mà vẫn đạt được thu nhập trên vốn theo yêu cầu của cổ đông. Với cách tiếp cận này, mối quan hệ giữa hệ thống thiên về vốn theo truyền thống và hệ thống Workonomics thiên về nhân viên là rất đơn giản. (Xem hình 1.)

Từ góc độ vốn, tạo ra giá trị cho cổ đông, đo lường bằng giá trị kinh tế cộng thêm hay giá trị tiền mặt cộng thêm, là số vốn đầu tư, nhân với sự chênh lệch giữa thu nhập thực tế trên vốn (bao gồm chi phí nhân viên) và thu nhập yêu cầu trên vốn. Từ góc độ nhân viên, tạo ra giá trị cho cổ đông là số lượng nhân viên nhân với chênh lệch giữa năng suất nhân viên và chi phí cho mỗi nhân viên (bao gồm chi phí vốn). Đứng từ góc độ nào thì đo lường giá trị cổ đông cũng như nhau, nhưng các biến số tác động đến kết quả trong mỗi góc độ thì hoàn toàn khác nhau. Workonomics tập trung vào đóng góp của nhân viên trong việc tạo ra giá trị và đưa ra những đòn bẩy tác động nhân viên để cải thiện con số này.

Hình 1. Quan điểm nhân viên về tạo giá trị.



Hình 2. Tương quan thước đo nhân viên và thước đo vốn

Thước đo truyền thống: thiên về vốn Workonomics: thiên về con người



Năng suất trong Workonomics chỉ là một thước đo trong một loạt các thước đo chi tiết thiên về nhân viên như được chỉ ra trong Hình 2. Những thước đo này trả lời cùng một câu hỏi về nhân viên như phương pháp đo lường kết quả truyền thống và hệ thống quản trị trả lời về vốn.

Để đánh giá kết quả từ góc độ nhân viên, chúng tôi trước hết nhìn vào giá trị cổ đông tạo ra bởi công ty và từng đơn vị kinh doanh, như cách chúng tôi vẫn làm từ trước tới nay. Nhưng sau đó, thay vì nhìn vào các động lực thúc đẩy kết quả dưới góc độ số vốn đầu tư, năng suất của vốn, chi phí vốn, chúng tôi nhìn vào con số nhân viên đang làm việc trong đơn vị, năng suất, chi phí của họ. Thay vì đặt câu hỏi liệu chúng ta đã quyết định đúng trong việc đầu tư vốn vào đúng nhà máy, đúng thiết bị, chúng tôi đặt câu hỏi liệu chúng ta đã có một lực lượng lao động phù hợp với năng lực và kỹ năng cần thiết. Chúng tôi không hỏi liệu thiết bị có được vận dụng tối đa, chúng tôi hỏi liệu nhân viên đã được khai thác tối đa. Và vân vân.

Tuy nhiên, có một câu hỏi khác biệt. Thật không hợp lý nếu đặt câu hỏi là một công cụ máy móc hay một chiếc xe tải có động lực để mang lại kết quả. Nhưng đặt câu hỏi nhân viên có động lực như thế nào là một điều hoàn toàn hợp lý.

Đánh giá các thước đo kết quả nhân viên

Kết quả nhân viên có thể nói là đòn bẩy quan trọng nhất trong việc tạo ra giá trị cổ đông, nếu:

- Công ty hay đơn vị kinh doanh của bạn có đông nhân viên.
- Bộ phận bán hàng, dịch vụ, và nghiên cứu phát triển đang ngày càng trở nên quan trọng.
- Nhân viên công ty đối thủ có năng suất làm việc chênh lệch rất cao so với nhân viên của bạn (cao hơn hay thấp hơn).
- Bạn đang đối mặt với sự khủng hoảng thiếu hay những thay đổi lớn trong các kỹ năng cần thiết cho những nhóm công việc quan trọng.

Đo lường tốt hơn là bước đầu tiên để quản trị tốt hơn.

Trong đa số các ngành kinh doanh cần nhiều lao động – thầu xây dựng, phần mềm, bán lẻ, trợ giúp tạm thời, hay dịch vụ ăn uống – chi phí nhân viên có thể cao gấp bốn lần trở lên so với vốn. Trong những tình huống này, một thay đổi rất nhỏ trong kết quả làm việc hay chi phí của nhân viên cũng có thể dẫn đến thay đổi lớn trong hiệu quả vốn.

Các thước đo thiên về vốn, ví dụ như thu nhập trên tài sản ròng, thường mang tính đột biến và không mấy hữu ích. Các công ty phần mềm thường đạt thu nhập trên tài sản hơn 100% – không phải vì họ hoạt động xuất sắc, mà bởi vì họ có ít tài sản. Trong những ngành này, thước đo thiên về nhân viên cung cấp thông tin chính xác hơn. Nghiên cứu của chúng tôi cho thấy rằng trong ngành phần mềm, sự chênh lệch giữa một người trưởng nhóm đứng hàng đầu và một người trưởng nhóm trung bình có thể trị giá đến vài triệu đô la mỗi năm. Trong trường hợp này, công ty cần biết ai là người đứng đầu, và làm thế nào để tìm thêm được nhiều người như thế, và một khi họ đã gia nhập, làm thế nào thúc đẩy họ vượt lên tỏa sáng.

Thực tế, đa số công ty lớn, sử dụng vốn nhiều, ví dụ như ngân hàng, dầu mỏ, nhà sản xuất xe hơi, đều có những bộ phận sử dụng nhiều nhân viên. Những công ty lớn thường nhận thấy rằng những đơn vị kinh doanh mang lại lợi nhuận cao nhất lại không cần nhiều vốn. Tình huống này đã diễn ra thường xuyên, ví dụ, tại các ngân hàng Thụy Sĩ lớn như UBS và Credit Suisse. Họ đạt thu nhập hấp dẫn trong ngành tư vấn kinh doanh cá nhân, một ngành kinh doanh cần rất ít vốn.

Thực tế, các tập đoàn lớn, sử dụng vốn nhiều đang chuyển dần sang ngành kinh doanh kiến thức và dịch vụ sẽ hưởng lợi nhiều nhất trên quan điểm hướng về nhân viên. Các thước đo Workonomics đặc biệt thú vị vì nó cung cấp những thông tin mới, chưa được chuyển hóa thành thước đo thiên về vốn theo truyền thống. Mỗi phân khúc kinh doanh có thể sử dụng những thước đo phù hợp nhất với mình mà vẫn có thể so sánh được giữa những bộ phận khác nhau trong tập đoàn.

Trong những doanh nghiệp có sự cân bằng về con người và nguồn vốn, đầu tư vốn có thể cao, nhưng chính con người mới tạo nên sự khác biệt. Ví dụ, máy bay dân dụng thường xuất phát từ hai nhà sản xuất, Boeing và Airbus, khiến các hãng hàng không rất khó đạt lợi thế trong đầu tư vốn. Nhưng không vì thế mà sự chênh lệch trong hiệu suất hoạt động không đáng kể. Cách quản trị nhân sự và quy trình dịch vụ độc đáo tại Southwest Airlines giúp họ đạt năng suất 76.000 đô la trên mỗi nhân viên, so với con số 62.000 đô la của American Airlines và 69.000 đô la của United Airlines trong năm 2000.

Xây dựng năng lực vượt trội để quản trị nguồn vốn nhân lực

Thước đo thiên về nhân viên có thể mang lại những thông tin mạnh mẽ, hun đúc những hành vi hiệu quả, và tạo thêm giá trị cho nhà đầu tư. Đây là nền tảng để xây dựng lợi thế cạnh tranh mới, có thể được bảo vệ. Các công

ty đang sử dụng đầy đủ các thước đo Workonomics để quản trị nguồn vốn nhân lực như là một tài sản chiến lược có thể nâng cao hiệu quả theo nhiều cách khác nhau:

- Họ đặt ưu tiên cao hơn và dành nhiều thời gian hữu hiệu hơn cho các vấn đề con người.
- Họ đặt vấn đề hiệu quả nhân viên làm trung tâm các thảo luận quản trị và nâng cao chất lượng nguồn vốn nhân lực bằng cách tuyển dụng, xây dựng nghề nghiệp tốt hơn.
- Họ đưa ra những quyết định danh mục tốt hơn, cân bằng giữa các đơn vị cần nhiều vốn và cần nhiều nhân lực.
- Họ chẩn đoán các vấn đề hiệu suất nhanh chóng và hiệu quả hơn bằng cách so sánh kết quả của nhân viên trong công ty với đối thủ.
- Họ đưa ra những quyết định thông minh hơn về khen thưởng, tối ưu hóa sự kết hợp giữa đền bù cố định và lưu động và loại hình đền bù lưu động, từ đó cắt giảm chi phí vốn và thuế.
- Họ đưa ra các quyết định đầu tư tốt hơn và thực thi chúng hiệu quả hơn bằng cách hoạch định năng lực nhân viên.
- Họ vận dụng năng lực quản trị nguồn nhân lực vượt trội để đạt những lợi ích PMI cộng thêm.

Ban lãnh đạo cấp cao của công ty cần những công cụ giúp họ khai phá tiềm năng của nguồn vốn nhân lực trong tổ chức. Họ cần biết rõ liệu nhân viên trong công ty có hoạt động hiệu quả như nhân viên của đối thủ hay không. Họ cần những thông tin cụ thể về lượng giá trị và nơi tạo ra giá trị. Thước đo Workonomics là một cách để mang lại câu trả lời rõ ràng.

Phân bổ nguồn lực

Bruce Henderson đã viết một loạt bài Quan điểm trong thập niên 1970 mà hiện nay được xem là bộ khung kinh điển cho những thành quả về phân bổ nguồn lực tập đoàn và đầu tư. Bruce đã cố gắng tinh lọc nghệ thuật ra quyết định tài chính thành một vài quy luật căn bản. Tại tâm điểm các quy luật này là tầm quan trọng của dòng tiền trong việc đo lường hiệu quả.

Bruce quan sát thấy nhiều dòng sản phẩm và ngành kinh doanh là những cái bẫy tiền mặt. Công ty đánh giá hiệu quả dựa trên lợi nhuận báo cáo ngắn hạn, nhưng thước đo này không nhấn mạnh đúng mức tầm quan trọng của dòng tiền trong việc duy trì kinh doanh. Trong đa số trường hợp, chỉ có một số ít sản phẩm và đơn vị thu về lượng tiền mặt vượt quá số vốn luân chuyển được triển khai và tái đầu tư cần thiết để tạo nguồn quỹ cho vận hành. Dòng tiền ròng mà chúng mang lại thường rất quý báu không thể lãng phí – đây là nguồn quỹ chủ đạo cho các đơn vị đại diện cho tương lai của công ty. Nhìn chung, chỉ có một vài đơn vị tiêu tiền trong tập đoàn có tiềm năng đạt vị thế cạnh tranh để mang lại nguồn tiền khi tăng trưởng chậm lại. Tất cả những đơn vị còn lại đều hiện là – và sẽ là – bẫy tiền mặt (cash trap).

Sự linh hoạt của dòng tiền biến đa dạng hóa trở thành một chiến lược tập đoàn hợp lý. Doanh nghiệp cũng có chu kỳ sống, cũng như sản phẩm. Doanh nghiệp bảo hòa thu về tiền nhiều hơn khả năng tái đầu tư một cách hiệu quả. Dòng tiền dư thừa này tốt nhất nên được dùng để hỗ trợ những doanh nghiệp mới hay đang tăng trưởng, chỉ biết nuốt tiền trong giai đoạn tăng tốc chiếm lĩnh vị trí dẫn đầu thị trường. Một tập đoàn có danh mục đa

dạng có thể cân bằng giữa tiền thu về và chi ra một cách hiệu quả giữa các doanh nghiệp của mình.

Những bài viết can đảm của Bruce Henderson về chiến lược danh mục tập đoàn đã từng được khen ngợi cũng như bị chỉ trích. Chúng còn phù hợp trong tình hình hiện nay hay không? Thứ nhất, cốt lõi về lý thuyết danh mục vẫn còn phù hợp, mặc dù phải thừa nhận rằng nó đã bị áp dụng một cách sai lầm trong nhiều năm qua. Nguồn lực phải được phân bổ với kỷ luật sắt, chỉ dành cho những doanh nghiệp có vị thế cạnh tranh, xét ở hiện tại hay dưới dạng tiềm năng, hứa hẹn mang lại thu nhập thực sự. Thứ hai, luận điểm đa dạng hóa hiện đang quay lại một cách đáng trân trọng. Sau nhiều năm chú trọng đến chiết khấu của tập đoàn và giá trị khi phân tách, nghiên cứu mới cho thấy công ty đa dạng hóa được quản trị tốt tận hưởng lợi thế thực sự – và thường hiệu quả hơn trong việc tạo ra giá trị cổ đông – so với những đối thủ chuyên môn hóa. Danh mục – vì thế vẫn sống.

BẦY TIỀN

BRUCE D. HENDERSON, 1972

Đa số các sản phẩm trong đa số công ty là bầy tiền. Chúng tiêu tiền nhiều hơn làm ra tiền. Điều này vẫn đúng cho dù trên sổ sách kế toán chúng có lợi nhuận. Tiếp tục đầu tư là đổ tiền tốt vào điểm xấu. Thoát khỏi cái bầy đòi hỏi những biện pháp cực đoan. Ngừng đầu tư và quản trị với mục tiêu duy nhất là tối đa hóa số tiền rút ra, hay đầu tư thật nhiều để đạt vị trí dẫn đầu trong thị trường.

Lợi nhuận báo cáo thường vượt quá phần chi trả cho chủ sở hữu trong bất cứ doanh nghiệp nào theo thời gian. Đa phần lợi nhuận báo cáo phải được tái đầu tư chỉ để duy trì vị trí cạnh tranh và bù đắp lạm phát tiền vốn. Nếu phần tái đầu tư bắt buộc, bao gồm vốn lưu động tăng lên, vượt quá lợi nhuận báo cáo cộng với phần tăng trong năng lực vay nợ, lúc đó nó là một cái bẫy tiền. Tiền sẽ hiếm khi được thu lại từ bẫy tiền trừ phi hiệu quả cạnh tranh tương đối được cải thiện nhờ đạt thị phần vượt trội.

Trước nay, công ty sản xuất điển hình với tỉ lệ tăng trưởng và tỉ lệ quay vòng tài sản điển hình phải có lợi nhuận trước thuế khoảng 7% trên doanh số, nếu không toàn thể công ty trở thành bẫy tiền mặt. Những phân khúc tăng trưởng nhanh trong nền kinh tế đòi hỏi suất sinh lợi thậm chí còn phải cao hơn nữa. Tương tự là những doanh nghiệp sử dụng nhiều vốn. Nếu tỉ suất thấp hơn, số vốn cần thiết đầu tư vào tài sản sẽ vượt quá lợi nhuận được báo cáo. Tình trạng này không thể tiếp diễn trừ khi số nợ cố định cũng phải tăng theo tương ứng hay vốn cổ phần liên tục được tăng thêm.

Với tỉ lệ lạm phát cao, thu nhập tối thiểu cần thiết cũng tăng theo tương ứng. Lạm phát tài sản cũng phải được cấp vốn và sẽ không thể nào thu hồi bằng cổ tức hay thanh lý.

Bẫy tiền thực sự không có ý nghĩa do chủ sở hữu không bao giờ nhận được tiền thu hồi. thay vào đó, chủ sở hữu phải đổ thêm tiền. Lợi nhuận báo cáo không phải là thu nhập. Ngay cả khi sau đó bạn thoát khỏi bẫy tiền này, bạn vẫn chịu lỗ. Càng mất nhiều thời gian để thoát khỏi bẫy, tỉ lệ thất thoát càng lớn về giá trị hiện tại của đầu tư.

Một sự thật là đa số phần tiền mặt thu về tại hầu hết các công ty đều đến từ một vài sản phẩm có thị phần ưu thế trong phân khúc sản phẩm thị trường của nó. Điều này là không thể tránh khỏi.

Pareto, nhà kinh tế người Italia, đã phát hiện ra hiệu ứng này cách đây nhiều năm khi tìm cách xác định tại sao đa số tài sản tập trung vào một vài gia đình. Đây là một hình mẫu quen thuộc: Khoảng 20% số hàng hóa mang lại khoảng 80% lợi nhuận. Tuy nhiên, khi trừ ra khoản tái đầu tư liên tục khỏi các khoản lợi nhuận, thì con số 20% này có thể đại diện cho 120% hay cao hơn con số tiền thu lại thực.

Định luật Pareto cho thấy hầu hết khoản tiền mặt thu lại đến từ một số ít các sản phẩm. Hiệu ứng đường cong kinh nghiệm lại càng trầm trọng hóa mối quan hệ và gắn liền khả năng tạo thu nhập bằng tiền với thị phần. Hiệu ứng đường cong kinh nghiệm khiến cho chi phí tương đối của bạn giảm từ 20 – 25% mỗi khi thị phần của bạn tăng gấp đôi. Cả hai yếu tố lợi nhuận và doanh số tăng khi thị phần tăng. Và dĩ nhiên, chiều ngược lại cũng đúng. Đó là lý do dẫn đến nhiều bẫy tiền, và đa số đều rơi vào những sản phẩm có thị phần thấp.

Lợi nhuận báo cáo thật ra không liên quan gì đến cổ đông đang nắm giữ cổ phần trong thực tế. Tất cả những gì họ nhận được là tiền trả lại thông qua cổ tức hay giá trị thanh lý. Đây là tất cả những gì trong nội bộ tập đoàn nhận được từ một sản phẩm: tiền mặt hay tiền thanh lý. Bất kể lợi nhuận báo cáo là gì, một đơn vị kinh doanh hay sản phẩm đều không có giá trị nếu nó không trả lại được số tiền đã đầu tư vào nó cộng với lãi suất.

Trong nền kinh tế năng động, hầu hết mọi doanh nghiệp, ngay cả những đơn vị tăng trưởng chậm, cũng đòi hỏi phải được tái đầu tư phần lớn số lợi nhuận báo cáo. Riêng lạm phát thôi cũng đã đòi hỏi tăng trưởng tài chính để bù đắp cho lạm phát giá trị tài sản khi thay đổi. Tài sản đòi hỏi phải tăng trưởng thêm để duy trì thị phần khi ngành kinh doanh tăng trưởng theo cùng với nền kinh tế. Kết quả là, chỉ có một phần trong số lợi nhuận báo cáo còn lại để phân phát trừ khi doanh nghiệp bị thanh lý. Trong trường hợp thanh

lý, nhiều tài sản cho thấy không thể chuyển đổi thành tiền theo giá trị sổ sách.

Khi suất sinh lợi thấp, số tiền tái đầu tư cần thiết thường vượt quá lợi nhuận báo cáo, ngay cả trong những doanh nghiệp ổn định. Nếu không hành động gì, những doanh nghiệp này mãi mãi là những cái bẫy tiền. Càng trì hoãn việc thanh lý, thua lỗ càng lớn. Nếu khi thanh lý chỉ thu lại được một phần giá trị sổ sách, thì phần lợi nhuận báo cáo lúc đó đã bị kê khai quá mức. Nếu ngưỡng suất sinh lợi đầu tư cao hơn con số lợi nhuận đã bị kê khai này, khi đó sự chênh lệch thể hiện chi phí cơ hội hàng năm của công ty.

Sản phẩm tăng trưởng nhanh lại càng là cái bẫy tiền nguy hiểm hơn so với sản phẩm tăng trưởng chậm. Tăng trưởng làm tăng số tiền cần được đầu tư. Nhưng bản thân tăng trưởng không làm tăng chi phí hay lợi nhuận tương đối so với đối thủ. Tuy nhiên, con số chi cuối cùng lệ thuộc vào chi phí vượt trội so với đối thủ, vốn có suất sinh lợi chỉ vừa đủ để phục vụ tăng trưởng nhằm duy trì thị phần của họ. Tỉ suất vượt trội hiếm khi đạt được nếu không có thị phần vượt trội. Kết quả là, tăng trưởng chỉ càng làm trầm trọng sự thiếu hụt tiền mặt trừ khi nó có thể dẫn đến thị phần vượt trội.

Lợi thế duy nhất của một sản phẩm tăng trưởng là thị phần có thể được hoán chuyển nhanh chóng từ đối thủ này sang đối thủ khác bằng cách đón đầu thị phần của tăng trưởng. Bất lợi của một sản phẩm tăng trưởng là nó thường đòi hỏi phải có dòng tiền âm khá lớn chỉ để duy trì vị trí trên thị trường. Tuy nhiên, nếu không đạt được vị thế dẫn đầu trước khi tăng trưởng chậm lại thì nó có thể trở thành thảm họa cho bất cứ hy vọng nào về thu nhập tiền mặt sau này.

Thị phần an toàn gần như nằm ở mức gấp đôi đối thủ mạnh nhất. Tại điểm này, năng lực nợ tăng cùng với thị phần với tỉ lệ gấp đôi mức tài sản cần thiết. Năng lực chi phí có thể đạt được cho phép nó chấp nhận mức nợ

tương đương tổng tài sản ròng ngay cả khi đối thủ đang chào bán bằng hay thấp hơn mức chi phí. Khi đạt đến tình trạng này, toàn bộ lợi nhuận báo cáo có thể được rút ra thành tiền mặt và tái đầu tư vào nơi khác hay chi trả cho chủ sở hữu. Đây là một vị thế đáng khao khát. Điều này dẫn đến quy luật cạnh tranh cơ bản.

Bạn phải đạt tăng trưởng ít nhất gấp đôi đối thủ mạnh nhất trong bất cứ phân khúc sản phẩm – thị trường nào. Nếu không đạt được điều này, thì hoạch định quá trình rút lại đầu tư càng khẩn trương càng tốt.

Chỉ có hai hay ba đối thủ mạnh nhất trong bất cứ phân khúc sản phẩm – thị trường nào có cơ hội tránh được bẫy tiền. Tuy nhiên, con số đối thủ đang hoạt động thường gấp nhiều lần con số này. Vì thế, đa số các sản phẩm trong một công ty trung bình chính là cái bẫy tiền. Điều này có nghĩa là đa số sản phẩm trong một công ty trung bình không chỉ vô dụng mà còn tác động xấu đến nguồn lực của tổ chức.

Giá chào bán đến khách hàng có thể giảm và cùng lúc lợi nhuận tăng nếu tất cả đối thủ đều nhận ra bẫy tiền của mình và ngừng phung phí tiền cho chúng. Bất cứ trường hợp nào có nhiều hơn hai hay ba đối thủ đang hoạt động trong một phân khúc sản phẩm – thị trường, nghĩa là đang có một đối thủ phạm sai lầm. Người dẫn đầu có thể đang mất dần vị thế cạnh tranh do nắm chịu chi phí cao. Hay có thể là các đối thủ bị nhấn chìm trong bẫy tiền. Dù theo hướng nào, các công ty cũng đang đánh mất nhiều cơ hội.

NGÔI SAO CỦA DANH MỤC

BRUCE D. HENDERSON, 1976

Người dẫn đầu thị trường đang tăng trưởng nhanh là một ngôi sao. Bảng theo dõi P&L của nó sáng lấp lánh. Nhưng tiền mặt mới là quan trọng. Lợi nhuận chỉ là lời hứa. Ngôi sao của danh mục phải chiếm được thị phần gấp đôi so với đối thủ kế tiếp, nếu không kết quả hiển nhiên của nó chỉ là ảo tưởng.

Thu hồi dòng tiền là một hàm số dựa trên sự chênh lệch chi phí với đối thủ. Sự chênh lệch chi phí phải và thường là một hàm số của thị phần. Mức độ chênh lệch có thể được ước lượng hay dự đoán dựa trên đường cong kinh nghiệm dành cho giá trị gia tăng. Thị phần tương đối cao đồng nghĩa với khả năng thu hồi dòng tiền tương đối cao. Nhưng tăng trưởng cao cũng đồng nghĩa với đòi hỏi tái đầu tư cao. Nếu tỉ lệ tăng trưởng tài chính vượt quá hệ số thu nhập trên tài sản sử dụng, lúc đó ngay cả ngôi sao cũng không thể tự nuôi sống mình.

Tăng trưởng đòi hỏi cái gì cũng nhiều, đặc biệt là tài sản. Tăng thêm tài sản nghĩa là tăng thêm đầu tư. Nếu ngôi sao muốn tự nuôi sống mình, thì hệ số thu nhập sau thuế trên tài sản đang sử dụng phải bằng với tăng trưởng thực tế cộng với lạm phát. Hệ số này phải cao nếu tăng trưởng cao trong một môi trường lạm phát cao. Hệ số này cao đến mức nhiều đối thủ bị thuyết phục chấp nhận lợi nhuận thấp hơn nếu họ có thể cung cấp tài chính cho tăng trưởng bằng mọi giá. Ngay cả năng lực nợ của những đơn vị khác cũng có thể được tận dụng miễn là nó làm tăng lợi nhuận báo cáo.

Lợi nhuận báo cáo không phải là lượng tiền mặt ròng. Nhưng lợi nhuận báo cáo là bộ khung tham khảo khi ra quyết định đối với nhiều đối thủ tiềm năng. Đó là lý do tại sao ngôi sao tăng trưởng cao, thị phần cao trong danh mục sản phẩm hiếm khi được cho cơ hội vừa nắm thị phần vừa tự nuôi sống mình. Ngôi sao không phải là cỗ máy kiếm tiền.

Kẻ thách thức ngôi sao phải có một túi tiền thật nặng, thật dày. Chênh lệch từ một đến hai phần trăm thị phần thường dẫn đến chênh lệch chi phí từ 5 – 8% giá trị gia tăng. Con số này nhân với vòng quay tài sản nhân với tăng trưởng tài chính trong doanh thu sẽ bằng với số tiền cần thêm cho mỗi đơn vị doanh số, nếu kẻ đến sau muốn bắt nhịp theo kịp ngôi sao trong một ngành kinh doanh đang tăng trưởng. Tuy nhiên vẫn có những kẻ dám thách thức. Tăng trưởng và thu nhập báo cáo thu hút nhiều đối thủ không bao giờ có hy vọng thu hồi lại được số tiền gộp đã đổ vào, đừng nói gì đến hiện giá.

Theo thời gian, tất cả các ngôi sao đều ổn định. Tăng trưởng trên trung bình không thể kéo dài mãi mãi. Tiền đầu tư giảm xuống theo tăng trưởng. Nhưng năng lực thu hồi tiền mặt không thay đổi nếu sự chênh lệch chi phí so với đối thủ vẫn không đổi. Tuy nhiên, trên thực tế, con số đối thủ cạnh tranh ngày càng giảm bớt do những đối thủ có chi phí cao và thiếu vốn đầu tư ngày càng tụt lại phía sau. Những người sống sót chiếm lấy thị phần. Người dẫn đầu có thể mất thị phần tương đối ngay cả khi vẫn duy trì thị phần tuyệt đối.

Giá trị cuối cùng của sản phẩm hay dịch vụ phải là giá trị của dòng tiền nó thu về trừ đi khoản tái đầu tư cho nó. Đối với ngôi sao, dòng tiền này chỉ diễn ra trong tương lai, đôi khi là tương lai xa. Để có giá trị thực, dòng tiền này phải được chiết khấu trong hiện tại với tỉ suất tương đương với thu nhập từ những cơ hội thay thế khác. Thu nhập trong tương lai của ngôi sao mới là điều quan trọng, không phải lợi nhuận báo cáo trong hiện tại.

Để cho tương lai xứng đáng với sự chờ đợi và chi phí, sự chênh lệch thị phần phải được duy trì. Ngôi sao trong danh mục mất đi sự chênh lệch thị phần là một đầu tư đắt giá sẽ không mang lại hiệu quả cho dù có lợi nhuận báo cáo trong khoảng giữa.

GIẢI PHẪU BÒ SỮA

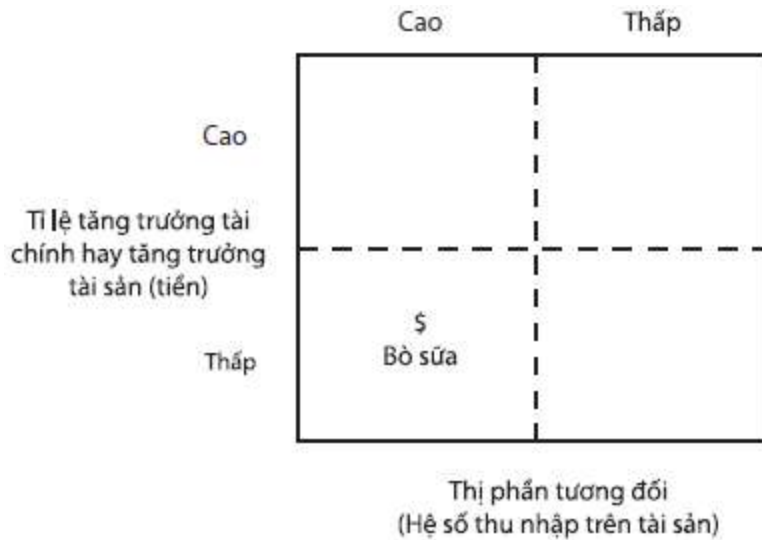
BRUCE D. HENDERSON, 1976

Mục tiêu đầu tiên của chiến lược tập đoàn là bảo vệ nguồn sinh tiền. Trong hầu hết mọi công ty đều có một vài sản phẩm và phân khúc thị trường là nguồn sinh tiền chủ yếu. Đây là những con bò sữa.

Bò sữa tự nuôi sống tăng trưởng của mình. Nó là người chi trả cổ tức tập đoàn. Nó chi trả chi phí quản trị của tập đoàn. Nó chi trả các khoản lãi suất của tập đoàn. Nó cung cấp nguồn quỹ cho nghiên cứu và phát triển. Nó cung cấp nguồn đầu tư cho những sản phẩm khác. Nó bảo lãnh cho năng lực nợ của toàn công ty. Phải bảo vệ nó.

Theo định nghĩa, bò sữa có hệ số thu nhập trên tài sản vượt quá tỉ lệ tăng trưởng. Đúng theo định nghĩa này thì nó thu về số tiền nhiều hơn khả năng chi tiêu.

Điều này đòi hỏi phải có hệ số thu nhập cao và tăng trưởng chậm nếu muốn lượng tiền mặt thu vào cao. Hầu như trong mọi trường hợp, bò sữa chiếm thị phần cao tương đối so với hai hay ba đối thủ tiếp theo. Mỗi quan hệ đường cong kinh nghiệm dự báo sự việc này.



Khả năng thanh toán nợ của một mình bò sữa luôn ở mức cao. Lượng tiền mặt ròng thu vào đảm bảo khả năng chi trả lãi suất và thanh toán nợ cao. Tăng thị phần cho bò sữa thường dẫn đến tăng năng lực nợ cao hơn nhiều so với tăng tổng tài sản sử dụng. Điều này dẫn đến khả năng khai thác đầu tư cổ đông, có thể được chuyển đổi theo hai hướng: hệ số thu nhập trên tài sản ròng cao hơn hay giá thấp hơn để đổi lấy thị phần nhiều hơn. Hay có thể được khai thác thành lượng tiền mặt nhiều hơn để sử dụng cho những công việc kinh doanh khác.

Thị phần của bò sữa cũng có giới hạn. Tổng chi phí để đổi lấy thị phần sẽ ngày càng tăng cao khi thị phần lớn, do lợi nhuận biên trên tổng doanh số bị ảnh hưởng. Tổng giá trị của thị phần còn lại sẽ ngày càng giảm khi phần còn lại ngày càng thu hẹp. Khi thị phần vượt quá mức hai lần so với đối thủ kế tiếp và bốn lần so với đối thủ kế thứ hai, bò sữa không còn nhiều động cơ phải chiếm thêm thị phần.

Ngược lại, thị phần của bò sữa có thể được bán ra với giá rất cao để đổi lấy dòng tiền trong ngắn hạn. Mức giá trần chuyển đổi toàn bộ phần giá cao chênh lệch thành dòng tiền và lợi nhuận được nhân theo tổng doanh số. Tuy nhiên, đối thủ có thể đẩy mạnh tăng trưởng núp dưới bóng giá thấp. Kết quả

là bò sữa liên tục thua lỗ về doanh số và chi phí tương đối so với đối thủ. Cuối cùng, năng lực ngày càng lớn mạnh của đối thủ lấy đi giá trị của thị phần còn lại cho đến khi dòng tiền cạn kiệt.

Giá trị thị phần của bò sữa hầu như luôn cao hơn so với giá trị thị phần của bất cứ đối thủ nào khác, tính trên số thị phần tuyệt đối. Đó là vì thị phần cao có thể dẫn đến chi phí thấp hơn so với đối thủ tính trên mức đầu tư tương đương.

Nếu được khai thác hợp lý để đẩy rủi ro cho các đối thủ chi phí cao, bò sữa có thể trở thành nguồn tiền mặt và lợi nhuận lớn trên đầu tư ròng. Tuy nhiên, quyết định đầu tư hay bán đi thị phần của bò sữa tùy thuộc vào những cơ hội đầu tư thay thế vào những phần khác trong danh mục của tập đoàn.

Giá trị thực của bò sữa là hiện giá chiết khấu của lượng tiền mặt dự đoán sẽ thu vào. Chiết khấu cao dẫn đến lợi thế cho việc thanh lý vì chú trọng đến dòng tiền ngắn hạn. Lợi nhuận báo cáo và dòng tiền ròng thường song hành và gần như bằng nhau trong một doanh nghiệp tăng trưởng thấp. Kết quả là, nhiều bò sữa bị thanh lý không mong muốn do ngân sách lợi nhuận với tầm nhìn ngắn hạn mặc dù họ không có đầu tư thay thế nào mang lại hệ số thu nhập tương đương.

Trắc nghiệm thực sự đối với giá trị của bò sữa là hệ số thu nhập ròng trên đầu tư ròng khi bò sữa bị khai thác đến mức điểm chi phí hòa vốn tính bằng phần trăm doanh thu của nó ngang bằng với chi phí hòa vốn của đối thủ thay thế có thị phần lớn nhất. Để hợp lý, sự so sánh này chỉ nên thực hiện sau khi đối thủ cũng đã khai thác tối ưu khả năng thanh toán nợ.

Bài trắc nghiệm này thường xuyên cho thấy cả hai đối thủ đều có tiềm năng cao trong hệ số thu nhập trên đầu tư ròng. Nhưng nếu mở rộng xuống đối thủ nhỏ hơn kế tiếp, cuối cùng sẽ đến đối thủ có thu nhập ròng chỉ bằng

GNP cộng lạm phát. Đến lúc đó là có thể xác định thu nhập thực cho mỗi đối thủ. Hiếm khi nào có hơn ba hay bốn đối thủ tham gia nếu thị trường ổn định và cạnh tranh.

Đối thủ biên có dòng tiền ròng chỉ đủ đáp ứng tài chính cho đầu tư cần thiết để duy trì vị thế trên thị trường thường không có chút giá trị trừ khi được thanh lý. Tuy nhiên đối thủ này chính là điểm tham chiếu. Tất cả các đối thủ khác có chi phí và lợi nhuận biên vượt trội có thể chuyển đổi phần chênh lệch này thành thu nhập tiền mặt. Đây là cách xác định sản lượng của bò sữa.

Giá trị của bò sữa được xác định bằng hệ số thu nhập trên đầu tư thay thế trong danh mục tập đoàn, là hệ số chiết khấu căn bản cho sản lượng của bò sữa.

Bạn muốn mua hay bán thị phần của bò sữa? Nếu bạn mua thị phần, bạn sẽ lấy tiền từ đâu? Nếu bạn bán, số tiền thu vào sẽ được tái đầu tư vào đâu?

DANH MỤC TẬP ĐOÀN

BRUCE D. HENDERSON, 1977

Danh mục đa dạng hóa của công ty là hình thức kinh doanh thường gặp để sử dụng nguồn đầu tư một cách hiệu quả nhất. Tất cả những công ty đa dạng hóa, khác với những công ty cổ phần, đều có cùng chung một đặc tính. Họ có quyền kiểm soát việc phân bổ nguồn lực tài chính nội bộ. Trong một công ty cổ phần, mỗi doanh nghiệp đều phải tự tìm nguồn tài chính và độc lập với nhau. Trong một tập đoàn, dòng tiền và đầu tư có thể được điều

chỉnh từ doanh nghiệp này sang doanh nghiệp khác. Đây là một năng lực then chốt.

Danh mục kinh doanh đa dạng cho phép công ty đưa quy trình tiến hóa trong kinh doanh đến một mức phức tạp hơn. Thay vì phát triển một dòng sản phẩm, nó có thể phát triển một tập hợp các doanh nghiệp.

Tất cả mọi sản phẩm đều trải qua một chu kỳ sống. Thoạt đầu chúng cần được đầu tư nhiều tiền hơn khả năng thu về. Nếu thành công, chúng thu vào lượng tiền mặt nhiều hơn khả năng tái đầu tư hiệu quả của mình. Những thế hệ sản phẩm tiếp nối nhau góp phần san bằng dòng tiền này đến một mức độ nào đó, nhưng ngay cả dòng sản phẩm cũng trải qua chu kỳ sống tương tự. Đầu tư tiền mặt là cần thiết trong giai đoạn chúng thành công. Lượng tiền mặt thu vào không thể tái đầu tư hiệu quả một khi chúng đã ổn định và thành công. Đây là lý do khiến nhiều công ty đa dạng hóa đầu tư vào một tập hợp các doanh nghiệp cũng như sản phẩm.

Nhưng bản thân doanh nghiệp cũng trải qua chu kỳ sống tương tự. Chúng thường không sinh lợi khi mới thành lập, có lợi nhuận nhưng thiếu đầu tư trong giai đoạn tăng trưởng mạnh nhất, và sau đó trở thành cỗ máy thu tiền khi chúng thành công, ổn định, và tăng trưởng chậm lại. Vấn đề thay đổi theo độ bão hòa. Doanh nghiệp trẻ, tăng trưởng mạnh cần nhiều vốn để khai thác tiềm năng tăng trưởng và cơ hội. Doanh nghiệp ổn định gặp vấn đề trong việc tìm cơ hội đầu tư thích hợp cho dòng tiền của mình.

Công ty đa dạng hóa với một danh mục các doanh nghiệp khác nhau đặc biệt phù hợp trong việc khai phá chức năng điều chỉnh dòng vốn đầu tư vào những lĩnh vực hiệu quả nhất. Nó hoạt động hiệu quả hơn rất nhiều so với thị trường vốn.

Ban lãnh đạo cấp cao của một công ty kinh doanh đa dạng được trang bị để đánh giá tiềm năng và đặc điểm của một doanh nghiệp đang tăng trưởng

tốt hơn rất nhiều so với một nhà đầu tư đứng bên ngoài. Những công ty này có năng lực nghiên cứu và khả năng tiếp cận dữ liệu mà không có bản cáo bạch nào có thể cung cấp cho công chúng.

Khả năng phân tán và tái đầu tư dòng tiền từ một doanh nghiệp phát triển ổn định là rất quan trọng. Không có lý do gì phải tái đầu tư lợi nhuận của một doanh nghiệp để mở rộng thêm kinh doanh chỉ vì nó đã từng thành công trước kia. General Motors không phải là công ty thành công duy nhất cảm thấy khó khăn trong việc mở rộng nhanh hơn mức tăng trưởng của ngành.

Cơ cấu thuế của Mỹ hạn chế rất nhiều nguồn quỹ dùng để tái đầu tư, đầu tiên khi nó thể hiện qua lợi nhuận báo cáo, và sau đó khi nó chuyển qua tay cổ đông dưới hình thức cổ tức. Giá trị của lợi thế này không nhỏ. Thuế lợi tức lấy đi mất gần một nửa nguồn quỹ tái đầu tư nếu dòng tiền được báo cáo là lợi nhuận. Nếu được chi trả thành cổ tức trước khi tái đầu tư, thì chỉ có một phần nhỏ còn lại dành cho tái đầu tư.

Công ty nào xem nguồn đầu tư vào doanh nghiệp đang tăng trưởng là chi phí cần phải được cân bằng bằng lợi nhuận có lợi thế lớn về mặt chi phí vốn. Ngoài ra, công ty nào có thể tìm kiếm vốn từ nguồn quỹ nội bộ sẽ có chi phí vốn hiệu quả hơn so với tìm đến nguồn quỹ bên ngoài từ cổ đông, những người chỉ có thể giữ lại một phần nhỏ số hoa lợi dưới hình thức cổ tức sau này.

Công ty đa dạng hóa với một danh mục các đơn vị kinh doanh có vị thế vững chắc có khả năng kêu gọi góp vốn với chi phí thấp nhất và sử dụng vốn một cách hiệu quả nhất. Câu hỏi đặt ra là: Họ có làm đúng như vậy không?

Nếu công ty nhìn nhận các đơn vị bộ phận là những doanh nghiệp độc lập, họ đã không biết cách tận dụng lợi thế của mình. Khái niệm trung tâm

lợi nhuận truyền thống trong quản lý có một nhược điểm chết người. Nó tập trung chú ý vào lợi nhuận báo cáo trong ngắn hạn thay vì nhìn vào tiềm năng đầu tư. Đó là lý do dẫn đến việc nhiều công ty đa dạng hóa thành công chỉ bao gồm những doanh nghiệp ổn định và kín đáo nuôi dưỡng những doanh nghiệp trẻ. Công ty phải cư xử như một nhà đầu tư, không phải người điều hành, nếu nó muốn đạt đến tiềm năng tối ưu.

Lý thuyết đường cong kinh nghiệm nhấn mạnh đến độ lớn của tiềm năng này. Lý thuyết này cho rằng chi phí là một hàm số trực tiếp của thị phần tích lũy. Nó cho rằng đầu tư vào thị phần có thể mang lại thu nhập cực kỳ cao trong giai đoạn tăng trưởng nhanh của sản phẩm. Khi tỉ lệ tăng trưởng vượt quá chi phí vốn, mỗi năm tương lai có hiện giá cao hơn rất nhiều so với năm hiện tại. Thua lỗ hôm nay có thể là đầu tư mang lại thu nhập cao, với điều kiện sự thua lỗ này là nhằm mục đích bảo vệ hay gia tăng thị phần. Nếu thị phần có tương quan với sự chênh lệch chi phí, thì nó có thể được chuyển hóa thành giá trị đầu tư.

Nếu điều này đúng, thì kết quả cạnh tranh hợp lý sẽ là những sản phẩm mới thoát đầu có giá thấp. Mức giá này thấp đến mức mang tính ngăn chặn. Nó cũng có thể duy trì sự ổn định. Kết quả là dòng tiền âm trong một khoảng thời gian nhất định cho đến khi chi phí đơn vị giảm xuống thấp hơn mức giá bán ban đầu. Sau đó sẽ là khoảng thời gian dòng tiền dương rất lớn khi chi phí tiếp tục sụt giảm và số lượng tiếp tục tăng lên. Điều này mang lại thu nhập cho đầu tư và thu nhập cho khoản đầu tư chủ đích trong giai đoạn đầu.

Công ty đa dạng hóa rõ ràng có khả năng thực hiện hình thức “đầu tư chi phí” này. Chỉ có công ty đa dạng hóa mới có thể cân đối giữa dòng tiền âm và dòng tiền dương. Chỉ có công ty đa dạng hóa mới có thể bù lại khoản tiền thuế khi đầu tư chi phí. Chỉ có công ty đa dạng hóa mới có thể tích lũy

và phân tích thông tin chi tiết để đưa ra những quyết định đầu tư khôn ngoan liên quan đến khoảng thời gian dài mang dòng tiền âm.

Mọi thứ dường như đều thuận lợi cho công ty đa dạng hóa: luật thuế, chi phí vốn, nguồn quỹ, mật độ cơ hội kinh doanh. Lợi thế rõ ràng của nó nằm ở khả năng quản lý những đánh đổi trong danh mục kinh doanh. Nếu nó không phát huy được tính linh hoạt, công ty đa dạng hóa sẽ bị rơi vào tình trạng bế tắc. Từng doanh nghiệp độc lập không có lợi thế nào ngoại trừ sự hỗ trợ tài chính không ổn định, mà như thế thì cũng không được gọi là lợi thế! Cơ cấu chi phí quản trị của tập đoàn có thể trở thành một gánh nặng thực sự mà không mang lại lợi thế nào để bù đắp. Thực tế có nhiều công ty đa dạng hóa nhưng chẳng có gì nổi bật. Tình thế này hoàn toàn khác nếu công ty được quản lý như một danh mục các doanh nghiệp.

Nếu một công ty muốn hiện thực hóa tiềm năng của mình, nó phải có kỹ năng đầu tư và phát triển chiến lược vượt ra ngoài nhu cầu của từng doanh nghiệp độc lập. Một số tập đoàn đã và đang thực hiện kế hoạch này. Tập đoàn nào làm được sẽ có thể đi tắt đón đầu và trở thành những công ty chủ lực trong tương lai. Họ sẽ quản lý danh mục dòng tiền sao cho nó liên tục gia tăng hiện giá của dòng tiền tương lai.

SỰ PHỤC HƯNG CỦA DANH MỤC ĐẦU TƯ

ANTHONY W. MILES, 1986

Làn sóng tái cấu trúc tập đoàn hiện tại đang mang lại những thay đổi căn bản trong danh mục kinh doanh của nhiều công ty. Đối với đa số, đây là

một hành động tích cực, là sự thừa nhận nhu cầu phải tập trung vào những lĩnh vực họ có thể mạnh cạnh tranh và cơ hội tăng trưởng lớn nhất cho tương lai. Đối với một vài công ty khác, đây là sự rút lui để đặt trọng tâm vào những doanh nghiệp có dòng tiền ròng ổn định, hậu quả của chiến thắng phải trả giá đắt để tự bảo vệ trước nguy cơ bị mua lại. Trong cả hai trường hợp, nó đều là minh chứng cho thấy quyền lực của khái niệm danh mục.

Hệ thống ý tưởng này đã được hình thành vào cuối thập niên 1960, được áp dụng rộng rãi và mạnh mẽ trong thập niên 1970, và sau đó bị trôi ra khỏi ánh hào quang vì nhiều lý do khác nhau vào cuối thập niên 1970 và đầu thập niên 1980. Đã đến lúc phải trích lục lại những ý tưởng này, trước khi chúng bị biến mất vào những cái sọt rác chứa đựng những mốt nhất thời trong kinh doanh, và xem xét lại khả năng đóng góp của nó.

Khái niệm danh mục là gì

Thông điệp cơ bản rất đơn giản. Nó bắt đầu với thực trạng là đa số công ty đều tham gia vào nhiều loại hình kinh doanh khác nhau, ngay cả khi tất cả đều nằm trong cùng một ngành công nghiệp chung. Những đơn vị kinh doanh này không được hình thành ngang hàng nhau, không vận hành ngang hàng nhau, và sẽ không bao giờ mang lại cơ hội như nhau trong việc tìm kiếm và duy trì thu nhập cao.

Khái niệm danh mục khẳng định rằng một trong những trách nhiệm chủ chốt của tổng giám đốc là đưa ra những quyết định đầu tư vì lợi ích của cổ đông. Để chọn lựa phải có những khả năng chọn lựa khác nhau. Đối với một số công ty có quá nhiều khả năng chọn lựa, thách thức đặt ra là phải tìm một lập luận hợp lý để sắp xếp thứ tự các chọn lựa này. Đối với một số công ty có quá ít chọn lựa, thách thức đặt ra là phải tạo thêm cơ hội. Đối với tất cả các công ty đều phát sinh một nhu cầu phải đảm bảo họ phát hiện ra

toàn bộ những khả năng chọn lựa quan trọng cho doanh nghiệp, và cân nhắc chúng trước khi đi đến quyết định hành động cuối cùng.

Công ty phải chọn lựa dựa trên sự kết hợp chặt chẽ giữa lợi thế cạnh tranh có thể duy trì được và tiềm năng đóng góp tài chính cho công ty. Lợi thế cạnh tranh mang lại lợi nhuận cao, chuyển dịch thành dòng tiền ròng cao khi tăng trưởng chậm lại và không cần phải đầu tư nhiều. Điều này mang lại thu nhập cao và giá trị cao, thỏa mãn đòi hỏi của cổ đông và tự bảo vệ trước những thương vụ mua lại của đối thủ. Tích cực hơn, thu nhập cao và giá trị cao giúp nó kêu gọi góp vốn dễ dàng và ít tốn kém. Nó giúp cho công ty khi cần mua lại cũng thuận tiện. Công ty có năng lực vượt trội để lặp lại quy trình và đầu tư cho tăng trưởng theo đuổi lợi thế cạnh tranh trong những doanh nghiệp mới.

Khái niệm danh mục nhấn mạnh đến nhu cầu thiết yếu phải đảm bảo nguồn lực được tận dụng tối đa trong những lĩnh vực mang lại thu nhập cao nhất hay có tiềm năng thu nhập cao nhất. Điều này có nghĩa là phải tập trung nguồn lực kỹ thuật và nhân lực vào những nơi công ty có thể đạt được và duy trì lợi thế so với đối thủ và được khách hàng đánh giá cao. Nó cũng có nghĩa là tập trung tài sản vật chất vào những nơi có thể được sử dụng để tạo ra và hỗ trợ cho năng lực độc quyền hay ít nhất cũng khó kiếm. Và nó cũng có nghĩa là sử dụng vốn góp chỉ khi nào không còn chọn lựa an toàn nào khác với chi phí thấp hơn.

Thị trường tăng trưởng cao	Thu nhập trung bình Đầu tư cao Dòng tiền trung bình đến dương	Thu nhập thấp Đầu tư cao Dòng tiền ròng âm
	Thu nhập cao Đầu tư trung bình Dòng tiền ròng dương	Thu nhập thấp Đầu tư trung bình Dòng tiền âm đến trung bình
Thị trường tăng trưởng thấp	Lợi thế cạnh tranh	Bất lợi cạnh tranh

Thử tưởng tượng một công ty tuân theo đúng những nguyên tắc này, và bạn sẽ có trong tay một công ty tăng trưởng, sinh lợi, thu nhập cao, giá trị cao, hoàn toàn làm chủ vận mệnh của mình, và được bảo vệ tốt. Một trong hai lý do biện hộ của những kẻ mua bán công ty – năng lực khai thác hiệu quả hơn nguồn lực hiện tại so với cách triển khai của bộ máy quản trị hiện tại – đã hoàn toàn bị triệt tiêu.

Tất cả các tập đoàn bền vững và liên tục thành công đều tuân theo mô thức này, cho dù họ có gọi tên nó là chiến lược danh mục hay không.

Lợi thế thực sự

Cũng như những ý tưởng vĩ đại khác, khái niệm danh mục rất đơn giản – nhưng sự vận dụng thì không. Khái niệm danh mục là định hướng hoạt động, tóm lược tư duy, và không thể thay thế cho việc phân tích và đánh giá chi tiết.

Thứ nhất là vấn đề duy trì lợi thế cạnh tranh. Khái niệm danh mục được xây dựng dựa trên quan sát rằng lợi nhuận vượt trội lệ thuộc trước hết vào lợi thế cạnh tranh và tăng trưởng diễn ra dễ dàng nhất khi bản thân thị trường cũng đang tăng trưởng. Thông thường, thị phần vượt trội đi kèm với

lợi thế cạnh tranh – thông thường, nhưng không có nghĩa là luôn luôn. Lợi thế có thể dựa trên công nghệ vượt trội, tính đáp ứng cao, chất lượng, sự chú trọng đáp ứng nhu cầu khách hàng, địa điểm – rất nhiều yếu tố, không phải lúc nào cũng có thể tác động chuyển đổi thành vị thế dẫn đầu thị phần.

Điều quan trọng không phải là lợi thế có phù hợp với định hướng ban đầu hay quy luật chung, mà là công ty phải theo đuổi những lợi thế có thực trong doanh nghiệp, được khách hàng trân trọng, tạo nền tảng thiết lập khác biệt trong cạnh tranh, và có tác động lâu dài. Điều này hầu như luôn luôn đòi hỏi phải có trọng tâm trong thị trường. Vì thế công cuộc tìm kiếm lợi thế phải nghiêm túc, chi tiết, đa dạng, và sâu sắc. Công ty càng lớn và càng bị xa rời thực tế, thì nhiều khả năng sẽ bỏ qua cơ hội và nhiều nguy cơ đơn giản hóa vấn đề dễ tiến đến thành công.

Thực tế là một số thị trường có nhiều cơ hội tạo lợi thế, một số có ít, và đôi khi không có cơ hội nào cả. Một số công ty đầu tư trọng điểm với ảo ảnh tìm ra lợi thế cạnh tranh an toàn trong tương lai. Tin tưởng mù quáng vào giá trị của thị phần và thu nhập từ lợi thế kỹ thuật chỉ thường dẫn đến thất vọng mà thôi. Khái niệm danh mục chỉ phát huy tác dụng khi lợi thế cạnh tranh tồn tại thực sự, khi công ty đã làm bài tập của mình một cách thận trọng, và khi bản chất cạnh tranh và sự tiến hóa của thị trường trong tương lai đã được tính toán chi tiết.

Hành động mua lại cổ phần công ty, sự tấn công của đối thủ nước ngoài có chi phí nhân công thấp, đã phát triển rất mạnh dần dần che lấp một vấn đề khác: doanh nghiệp bị thất thế, kết quả kinh doanh thấp kém hay tương đối ổn định, nhưng không có hy vọng cải thiện về mặt thị trường, khả năng cạnh tranh, hay hiệu quả hoạt động. Mặc dù những trường hợp này không hoàn toàn biến mất, chúng đã trở thành những trường hợp riêng lẻ đặc biệt, được tận dụng tối đa và quản lý theo dòng tiền – theo đúng tinh thần của khái niệm danh mục. Các thế lực thị trường đã mang lại một giải pháp hợp

lý khi ban lãnh đạo tập đoàn không sẵn sàng hành động một cách cương quyết.

Phát hiện tăng trưởng

Thứ hai là vấn đề tăng trưởng. Một giai đoạn dài trong suốt thập niên 1960 và 1970, tăng trưởng mở rộng khắp nơi đã làm hỏng tư duy của chúng ta, và chúng ta giờ đây cho rằng tăng trưởng thật không dễ tìm. Điều kiện dễ dàng của một thị trường tăng trưởng rộng khắp đã nhường chỗ cho những mô hình tăng trưởng khu biệt hơn. Những mô hình này thường đi kèm với thay thế – không chỉ là thay thế sản phẩm này thành sản phẩm kia, mà là thay thế cách hoạt động kinh doanh hiệu quả hơn. Nhu cầu chưa khai thác của khách hàng phải được phát hiện trước khi chúng trở nên quá rõ ràng. Kiến tạo và khai thác cơ hội tăng trưởng trong những điều kiện này đòi hỏi phải có sự thấu hiểu tốt hơn, chuẩn bị tốt hơn, và chấp nhận rủi ro cao hơn trước. Tăng trưởng chỉ xuất hiện khi bạn tạo ra nó. Cơ hội tăng trưởng thường nằm im lặng lẽ, thoát nhìn tưởng là thị trường tăng trưởng chậm, ổn định. Điều này chỉ càng nhấn mạnh thêm tầm quan trọng của đội ngũ nhân viên hàng đầu, tư duy cho tương lai, cùng hoạt động bên cạnh một ban lãnh đạo quyết đoán, mạnh mẽ. Xây dựng và duy trì danh mục kinh doanh mạnh mẽ là một việc khó khăn, nhưng cần thiết hơn bao giờ hết trong lúc này.

Từ thế mạnh này sang thế mạnh khác

Người ta dễ dàng chỉ trích khái niệm danh mục là quá đơn giản hay quá khó khăn để triển khai trong thực tế, hoặc tranh luận vụn vặt về một khía cạnh này hay khía cạnh khác trong cách thảo luận hay thể hiện của nó. Nhưng làm như thế là người ta đã bỏ qua điểm trọng yếu.

Tất cả mọi phần thưởng vượt trội trong kinh doanh đều bắt nguồn từ lợi thế cạnh tranh hiếm có. Để có quyền duy trì kinh doanh, công ty phải đạt phần thưởng này và sau đó là phải tiếp tục giữ vững. Cần phải xây dựng vị thế cạnh tranh mới bên cạnh việc tập trung và tăng cường nỗ lực. Đây là những gì danh mục đòi hỏi và kinh nghiệm đã kiểm chứng.

Mọi ngã rẽ trong chu kỳ kinh doanh chỉ càng hun đúc thêm thông điệp này.

TẬP ĐOÀN HẠNG SANG

DIETER HEUSKEL, 1996

Trong vòng 30 năm kể từ khi lần đầu tiên bị mang tiếng xấu rộng rãi, mô hình tập đoàn hầu như đã bị bỏ lửng như một thí nghiệm thất bại. Chuyên môn hóa trở thành mệnh lệnh mới.

Đã đến lúc cần nhìn nhận lại bằng một cái nhìn mới. Khi ranh giới truyền thống giữa các doanh nghiệp mờ dần, các định nghĩa kinh doanh đơn giản ngày càng trở nên yếu ớt. Ngay cả những công ty chuyên môn hóa cao nhất cũng nhận thấy cần phải theo đuổi một quan điểm đa dạng hóa trong kinh doanh.

Có hai hiểu lầm đáng tiếc về tập đoàn, cần phải được xem xét lại. Thứ nhất là tập đoàn sẽ bị trừng phạt một cách có hệ thống trên thị trường vốn. Thực tế, phân tích những dữ liệu gần đây cho thấy như sau:

- Mặc dù một số tập đoàn bán với giá chiết khấu, một số khác lại bán với mức chênh lệch cao. Trung bình, chúng có thu nhập tương đương với các công ty khác trên thị trường nói chung.
- Phân mảnh một tập đoàn thành công không tạo ra giá trị – thậm chí còn phá hủy nó.

Hiểu lầm thứ hai là trong kinh doanh cần phải hạn chế tối đa sự phức tạp. Thực tế, những công ty kinh doanh đa dạng giỏi nhất – chúng ta có thể gọi họ là những tập đoàn hạng sang – khai thác tối đa tính phức tạp để nâng cao và mở rộng lợi thế cạnh tranh của mình. Khi tính phức tạp bùng phát trong hầu hết mọi doanh nghiệp, ngay cả những công ty tự hào về tính chuyên môn hóa của mình cũng phải ganh tị với họ.

Xem nhẹ chiết khấu tập đoàn

Sự vụ chống lại tập đoàn thật ra rất đơn giản. Thị trường mang tính chuyên môn hóa cao, cạnh tranh trong kinh doanh quá phức tạp, tốc độ thay đổi của nền kinh tế quá nhanh khiến cho ngay cả đối với những nhà quản trị tập đoàn rất sắc sảo cũng khó mà nắm chắc được quá nhiều các doanh nghiệp kinh doanh không liên quan đến nhau. Và trong thị trường vốn hiệu quả hiện nay, doanh nghiệp tăng trưởng không bắt buộc phải đảm bảo nguồn quỹ nội bộ. Tốt nhất là chia công ty thành những bộ phận cấu thành. Nhà quản trị dễ dàng hơn khi tập trung vào những vấn đề cụ thể trong doanh nghiệp riêng thuộc trách nhiệm của mình, và nhà đầu tư nhận được giá trị thực chất như họ mong muốn. Nâng cao giá trị cổ đông là điều tất yếu sẽ đến.

Hai mươi năm trước, điều này có thể đúng, một sự điều chỉnh cần thiết trước sự dư thừa trong thập niên 1960 và 1970. Nhưng hiện nay, không có sự tương quan rõ ràng giữa sự kinh doanh đa dạng các ngành khác nhau của

một công ty với hiệu quả hoạt động của nó. Từ năm 1985 đến 1995, 40 tập đoàn lớn nhất tại Mỹ, Châu Âu, Châu Úc mang lại tổng thu nhập cổ đông gần tương đương với mức trung bình thị trường tương ứng. Một nửa trong số này làm tốt hơn thị trường; một nửa còn lại có mức thu nhập thấp hơn. Điều quan trọng hơn, nhóm 25% đứng đầu có thu nhập hàng năm cao hơn trung bình thị trường gần 5 điểm. Thị trường vốn có vẻ như ủng hộ hành động tạo ra giá trị, bất kể nguồn gốc của nó đến từ đâu.

Nhưng liệu các doanh nghiệp độc lập trong các công ty này nếu đứng riêng một mình có hoạt động hiệu quả hơn không? Phân tích 16 vụ phân tách gần đây cho thấy điều này không hẳn đã đúng. Mười tập đoàn trong số này có truyền thống hoạt động kém hiệu quả hơn thị trường; trong đó, chín công ty thu được tiền lãi khi phân tách. Sáu công ty còn lại có quá trình hoạt động hiệu quả cao hơn mức trung bình thị trường, tuy nhiên, giá trị thị trường của họ sau đó vẫn không đổi thậm chí còn giảm đi. Phân tách có vẻ như chỉ tạo ra giá trị mới khi tập đoàn đó có một quá trình hoạt động kém hiệu quả trên thị trường.

Việc chiết khấu tập đoàn không diễn ra một cách tự động. Định giá dựa hoàn toàn vào kết quả kinh doanh của các doanh nghiệp trực thuộc tập đoàn. Đúng, có những tập đoàn phá hủy giá trị. Nhưng cũng có nhiều tập đoàn liên tục tạo ra giá trị. Cách quản lý của họ đóng góp quan trọng vào khả năng duy trì chênh lệch dương với thị trường.

Tập đoàn tạo ra giá trị như thế nào

Tại sao lại có sự nghi ngờ sâu sắc về tập đoàn? Một sự nghi hoặc cần thiết về tính phức tạp. Nhiệm vụ quản lý càng phức tạp, thì kết quả càng kém chắc chắn. Tuy nhiên, nhà điều hành hiểu rằng tính phức tạp sẽ ngày càng tăng trong môi trường kinh doanh toàn cầu hiện nay. Sự khác biệt của

tập đoàn hạng sang là kỹ năng quản lý của đội ngũ điều hành trước tính phức tạp này. Họ vượt trội trong ba nhiệm vụ quản lý chính.

Thứ nhất, tập đoàn hạng sang là những nhà quản trị danh mục kinh doanh năng động, nhưng có tính kỷ luật cao. Họ chỉ thực hiện mua lại khi lập luận cạnh tranh đủ sức thuyết phục, và họ không ngần ngại bán đi doanh nghiệp nếu nó không có lợi thế cạnh tranh hay không phù hợp. General Electric là một ví dụ kinh điển. Trong đầu thập niên 1980, GE đã bán đi hàng trăm đơn vị vận hành không đóng góp vào mục tiêu đề ra của công ty là trở thành “số một hay số hai” trong ngành kinh doanh của mình. Một bước hành động đáng nể nữa là cuộc trao đổi với Thomson năm 1987: GE đổi vị thế bên lề trong ngành hàng điện tử gia dụng để lấy một phần chủ đạo trong vị thế thống trị toàn cầu về thiết bị y tế. Mặc dù không phải vụ mua lại nào cũng thành công, tổng thu nhập cổ đông của GE dưới quyền của CEO Jack Welch đạt 20,8%, cao hơn 6,4% so với trung bình thị trường Mỹ.

Thứ hai, tập đoàn hạng sang quản lý danh mục không chỉ trong kinh doanh, mà trong cả nhân lực và ý tưởng. Những công ty như ABB thiết kế quá trình phát triển nghề nghiệp cho các nhà quản trị tiềm năng tại trung tâm tập đoàn. Điều này đảm bảo cho họ có được sự phân bổ kinh nghiệm rộng khắp tại các doanh nghiệp và bộ phận chức năng, và tài năng giỏi nhất sẽ được giao cho thách thức lớn nhất. Những ý tưởng áp dụng trên toàn hệ thống – thúc đẩy phát triển sản phẩm, cải thiện chất lượng, hay nâng cao kỹ năng quản lý tài sản – được lặp lại tại các doanh nghiệp trực thuộc công ty và giúp cho công ty tiến bước trên đường cong kinh nghiệm nhanh hơn so với các đối thủ độc lập.

Cuối cùng, có lẽ yếu tố đặc trưng nhất của tập đoàn hạng sang là cách huy động và triển khai lợi thế để vượt qua các rào cản cạnh tranh và thâm nhập vào những ngành kinh doanh mới – trên thực tế, biến tính phức tạp thành đồng minh của mình. GE Capital, ví dụ, đã thâm nhập vào từng lĩnh

vực trong ngành dịch vụ tài chính. Veba, một tập đoàn của Đức, đã tận dụng cơ sở vật chất từ những doanh nghiệp đa dạng như nhà máy năng lượng nguyên tử, mạng lưới phân phối điện, bán lẻ xăng dầu, và địa ốc để tìm ra cách tiếp cận độc đáo vào ngành viễn thông Đức. Tập đoàn của Hàn Quốc, Samsung, thì dựa trên năng lực của mình trong ngành kỹ thuật khí động lực, điện tử, công nghiệp nặng, và hậu cần toàn cầu để mở rộng thử sức vào ngành công nghiệp xe hơi. Tập đoàn hạng sang có thể xuất hiện ở những nơi ít chờ đợi nhất, và khi đó, hầu như chắc chắn nó sẽ làm đảo lộn trật tự hiện tại.

Khi đó, những công ty khác bị bắt buộc phải cạnh tranh trong nhiều ngành công nghiệp khác nhau như một biện pháp phòng vệ, để đảm bảo phần bánh của họ trong chuỗi giá trị. Ví dụ như British Petroleum, đã phải biến đổi bản thân thành một nhà bán lẻ đẳng cấp thế giới để bảo toàn ngành kinh doanh xăng dầu trước sự tấn công của những chuỗi siêu thị tại Anh. Ngày càng khó tìm những công ty thực sự chỉ kinh doanh trong một ngành duy nhất.

Khi ranh giới giữa các doanh nghiệp truyền thống mờ dần, sự khác biệt giữa tập đoàn và những người anh em chuyên môn hóa cũng mờ nhạt theo. Để sống sót và phát triển, mọi công ty đều phải thuần thục kỹ năng quản lý tính phức tạp học hỏi từ các tập đoàn hạng sang.

SỰ KẾT THÚC CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN TRONG TÌNH TRẠNG HIỆN TẠI

LARRY SHULMAN, 2000

Sự đổ bộ ồ ạt của những đợt chào bán cổ phiếu trong những năm gần đây đã che khuất một xu hướng ngược lại đầy thú vị – và nhiều khả năng sẽ phát triển thành xu hướng quan trọng. Ngay cả khi nhiều công ty mới thành lập chào bán cổ phiếu, nhiều công ty cổ phần truyền thống đang di chuyển theo hướng hoàn toàn ngược lại. Họ trở thành công ty tư nhân, thay thế vốn cổ phần bằng vốn và nợ tư nhân, thường liên kết với các công ty vốn tư nhân.

Tư nhân mua lại (Private buyout) nếu đo lường bằng số lượng và giá trị đô la, hiện đang ở mức cao nhất từ thời hoàng kim mua bán công ty vào cuối thập niên 1980. Theo một ước tính gần đây, 49 thương vụ trị giá 6,88 tỉ đô la đã được thông cáo trong quý 1 năm 2000 – gần gấp bốn lần giá trị của các thương vụ thông cáo trong quý 1 năm 1999.

Nhiều thương vụ trong số này liên quan đến các công ty vừa và nhỏ. Tuy nhiên, theo những thông cáo báo chí gần đây, những công ty lớn hơn và có tiếng tăm hơn – ví dụ chuỗi nhà sách Borders, công ty in ấn R.R. Donnelley & Sons, và hãng hàng không Continental Airlines – cũng đang cân nhắc quyền chọn lựa mua lại. Ngoài ra, Seagate Technology, nhà sản xuất ổ đĩa máy tính lớn nhất thế giới, gần đây cũng thông cáo rằng họ sẽ chuyển sang sở hữu tư nhân trong một thương vụ giao dịch trị giá 20 tỉ đô la.

Đa số những người quan sát nhìn nhận xu hướng này là sự phản ứng tự nhiên của các công ty ít sử dụng công nghệ đã thua cuộc trong thị trường giá tăng gần đây. Mặc dù lời giải thích này không sai, nhưng câu chuyện thực sự còn thú vị hơn nhiều. Những thay đổi dài hạn trong cơ cấu của thị trường tài chính đang mở ra trước mắt những công ty truyền thống – những công ty sản xuất và bán sản phẩm vật chất đến tay các khách hàng doanh nghiệp hay người tiêu dùng – những chọn lựa mới và cơ hội theo đuổi

những chiến lược tài chính khác nhau. Những thay đổi này sẽ còn tiếp tục ngay cả khi thị trường giá tăng hiện tại lắng xuống.

Những con bò sữa mới

Những công ty tận dụng xu hướng tư nhân hóa thường có ba điểm chung. Thứ nhất, đây là những công ty có năng suất cao và thu nhập cực kỳ cao. Hơn một thập niên đầu tư vào công nghệ thông tin và vùng tiền trong lĩnh vực tài chính cuối cùng cũng mang lại thu nhập cho họ. Những đầu tư này cho phép công ty liên tục gia tăng năng suất đến mức bằng hay vượt qua tốc độ giảm giá của thị trường. Kết quả là, suất sinh lợi thực tế của họ tăng dần, và tỉ suất đầu tư trung bình tính bằng dòng tiền đạt mức cao nhất trong vòng 50 năm. Mặc dù xu hướng này đã diễn ra khá lâu, nó vẫn còn tiếp tục một thời gian dài nữa.

Nó sẽ được thúc đẩy mạnh mẽ khi giao dịch điện tử giữa các doanh nghiệp cho phép công ty tìm kiếm sự cải thiện không chỉ cho từng nhà máy đơn lẻ mà còn là cho toàn bộ chuỗi giá trị.

Thứ hai, những công ty này có tiềm năng tăng trưởng trung bình – thường chỉ tương đương GNP, hay cao nhất, bằng GNP cộng thêm 2%. Kết quả là sự mất cân đối giữa lượng tiền họ thu vào và cơ hội để họ chi tiền ngược lại cho kinh doanh dưới hình thức đầu tư mới. Thực tế, những công ty này đã phát triển năng suất tốt đến mức thị trường không thể hấp thụ hết sự gia tăng năng lực mặc định mà những cải thiện năng suất liên tục của họ mang lại.

Thứ ba, khi những công ty này chất chồng dòng tiền, họ bị trừng phạt qua tỉ suất thấp giữa giá trên thu nhập. Hiện tượng này thể hiện sự đảo chiều trong đánh giá giá trị của thị trường vốn cổ phần – cụ thể, nhấn mạnh hơn vào tiềm năng tăng trưởng tương lai, xem đây là yếu tố đóng góp vào

thu nhập cổ đông. Nó cũng thể hiện một hiểu biết ngày càng lớn của nhà đầu tư rằng tập đoàn cổ phần thường có yếu tố rủi ro cao và là một cỗ máy kém hiệu quả trong việc tích lũy tiền.

Vốn tư nhân mới

Trong quá khứ, công ty khi đối mặt với các hiện tượng này sẽ phải đa dạng hóa để tìm kiếm cơ hội tăng trưởng mới. Tuy nhiên ngày nay, không có mấy công ty truyền thống tăng trưởng trung bình có thể thành công thông qua việc tích cực đa dạng hóa. Các nhà đầu tư năng động không thích sự đa dạng hóa trong tập đoàn, họ muốn tự mình đưa ra quyết định về danh mục đầu tư. Thông thường, thị trường cổ phần sụt giảm khi bất cứ công ty nào thông cáo về một chiến lược đa dạng hóa lớn.

Một cách tiếp cận khác là mua lại những công ty khác trong cùng ngành kinh doanh – ví dụ, mua lại một công ty tương tự đang hoạt động trong một khu vực địa lý khác trên thế giới. Thực tế, làn sóng toàn cầu hóa trong nhiều ngành kinh doanh truyền thống chịu tác động của lập luận tài chính này nhiều hơn so với những đòi hỏi chiến lược khác. Thực tế, công ty đang tận dụng lượng tiền dư thừa của mình để tư nhân hóa những công ty khác, do đó sẽ thanh lý cổ đông của công ty bị mua lại thay vì thanh lý của bản thân.

Tuy nhiên ngày càng có nhiều công ty chọn lựa chuyển sang tư nhân hóa bản thân. Khi làm như vậy, họ nhận thấy mình có thể tận dụng lợi thế nguồn vốn tư nhân cực lớn lên đến hàng trăm tỉ đô la trong các quỹ đầu tư. Những công ty vốn tư nhân, ví dụ như Clayton, Dubilier & Rice, Texas Pacific, và Berkshire Partners, và bộ phận vốn tư nhân tại các ngân hàng đầu tư, ví dụ như Goldman Sachs và Donaldson, Lufkin & Jenrette, luôn đầy ắp tiền mặt. Ngoài ra, mặc dù nhiều công ty bắt nguồn từ làn sóng LBO trong thập niên

1980, họ đã tiến hóa từ những kẻ hủy diệt thành bậc thầy trong việc mua lại nhẹ nhàng.

Những công ty này không mua lại công ty khác để rút ruột chúng và ngay lập tức bán lại từng phần cho thị trường vốn cổ phần nữa. Thực tế, nhiều công ty tin tưởng rằng họ có thể qua mặt thị trường và tạo ra giá trị vượt mức 20% chênh lệch mà họ đã phải chi để mua lại. Họ có thể làm được điều này vì họ có quyền tự do quản lý trong việc tài chính, chi trả thuế, và tái đầu tư vào các công ty này theo những cách không thể chấp nhận được đối với một tập đoàn vốn cổ phần. Nói ngắn gọn, vốn tư nhân đã trở thành một chọn lựa hiệu quả, mang lại lợi nhuận, và lâu dài so với thị trường vốn cổ phần.

Giải kiến tạo tài chính

Sự bùng nổ vốn tư nhân có những tác động rộng lớn đối với nhà điều hành. Nhà quản trị phải nhận thức được rằng giờ đây họ có chọn lựa trong thị trường vốn. Tạo sự hòa hợp giữa tài sản và chủ sở hữu trở thành một thách thức chiến lược quan trọng.

Nhiều công ty hiện đang trao đổi trên thị trường cổ phiếu không cần đến thị trường vốn cổ phần để tìm thêm tiền. Và nền kinh tế kinh doanh của họ cũng không phù hợp với tính toán của nhà đầu tư cổ phần. Đối với những công ty này, nếu vẫn duy trì hình thức cổ phần là trói buộc họ vào một cơ cấu vốn không phù hợp, bắt buộc bộ máy quản trị phải phí phạm công sức, và cuối cùng, đánh mất ban lãnh đạo cấp cao do bất bình. Ngược lại, chuyển sang tư nhân có thể là một cơ hội để điều chỉnh doanh nghiệp cho phù hợp với cấu trúc vốn và mô hình sở hữu tương thích với tính năng động của doanh nghiệp.

Nhưng trong một số trường hợp, sự chọn lựa không chỉ đơn giản là cái này hay cái kia. Những bộ phận khác nhau của một công ty có thể đòi hỏi những mô hình vốn khác nhau. Trong trường hợp này, nảy sinh cơ hội giải kiến tạo công ty về mặt tài chính. Một số đơn vị – ví dụ, doanh nghiệp kinh doanh thương mại điện tử có nhiều tiềm năng tăng trưởng trong tương lai – có thể phát triển tốt trong thị trường vốn cổ phần, trong khi những đơn vị truyền thống khác có cơ cấu vốn, thuế, và dòng tiền phù hợp với sở hữu tư nhân.

Thông cáo gần đây của Seagate là một phiên bản của chiến lược giải kiến tạo tài chính này. Thương vụ tư nhân hóa công ty bao gồm một giao dịch phức tạp trong đó các cổ đông của Seagate sẽ được trả bằng cổ phần của một công ty phần mềm mà Seagate sở hữu 33% cổ phần. Mặc dù công ty phần mềm có doanh thu chỉ bằng một phần mười của Seagate, giá trị thị trường của nó vượt gấp nhiều lần ngành kinh doanh cốt lõi của Seagate. Thương vụ này là một cách để Seagate giải tỏa giá trị cổ phần trong công ty phần mềm, “chi trả” cho cổ đông để vừa giảm tối đa gánh nặng thuế của họ và của công ty, và cho phép ban lãnh đạo tập trung vào ngành kinh doanh cốt lõi.

Khi ngày càng có nhiều công ty truyền thống đầu tư lớn để xây dựng các công ty dot-com, hình thức hủy tạo tài chính này có thể trở thành xu hướng. Ví dụ, nhà bán sỉ công nghiệp W.W. Grainger có thể đưa ngành kinh doanh truyền thống của họ (dịch vụ bảo trì, sửa chữa, vận hành) trở thành sở hữu tư nhân ngay cả khi họ đang song song tiến hành chào bán cổ phần lĩnh vực kinh doanh dot-com. Hay tư duy một cách căn bản hơn, một công ty xe hơi lớn như Ford có thể chuyển tài sản sản xuất năng suất cao thành sở hữu tư nhân, trong khi giữ lại tổ chức kinh doanh thương hiệu, tiếp thị và bán hàng, và phát triển sản phẩm cho công chúng.

Không ai biết chắc xu hướng tư nhân hóa sẽ tiến xa đến mức nào. Nhưng rõ ràng vấn đề sở hữu cổ phần không còn là một chọn lựa tất nhiên. Ngoài ra, xu hướng tư nhân hóa chỉ là một mặt trong quá trình chuyển đổi rộng lớn của công ty cổ phần truyền thống. Quy luật sở hữu đang bị viết lại. Khi các thể lực giải kiến tạo đang vẽ lại ranh giới, chúng cũng tái quy định hình thức sở hữu và quản lý của các hoạt động kinh doanh khác nhau.

LỢI THẾ, THU NHẬP, VÀ TĂNG TRƯỞNG – THỨ TỰ XUẤT HIỆN

GERRY HANSELL, 2005

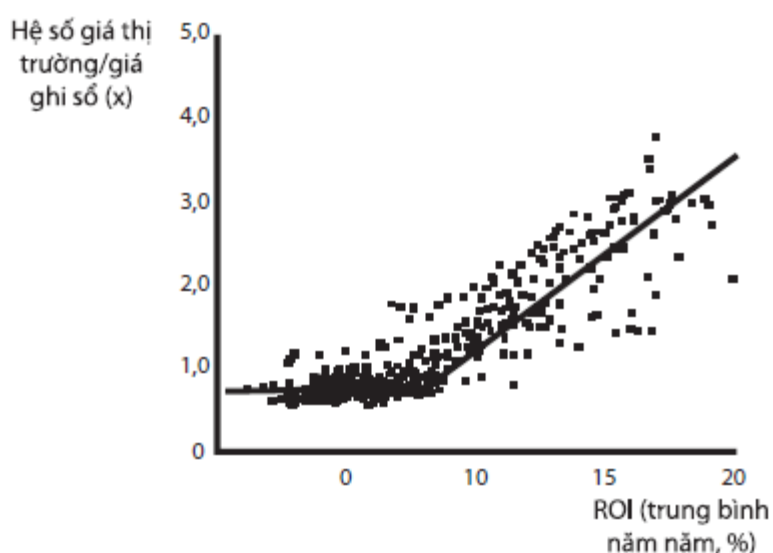
Áp lực thị trường ngắn hạn dễ thuyết phục nhà quản trị chơi trò tăng doanh số, vượt kế hoạch, hay vượt kỳ vọng của nhà phân tích trong quý trước mắt. Nhưng để duy trì việc tạo ra giá trị đòi hỏi thực hiện chọn lựa danh mục có kỷ luật để thúc đẩy năng suất theo ba chiều hướng quan trọng: lợi thế cạnh tranh, thu nhập (trên vốn), và tăng trưởng. Thứ tự của ba chiều hướng này rất quan trọng: Không có lợi thế, thu nhập giảm; và không có thu nhập tương xứng, tăng trưởng hủy giá trị. Mặc dù những nguyên tắc này nghe có vẻ rất đơn giản, sự bùng nổ các chiến lược làm nhái và theo đuổi tăng trưởng từ vị thế kinh doanh có thu nhập thấp hàng năm làm giảm một lượng lớn giá trị cổ đông.

Giá trị thị trường: Vòng phản hồi phục vụ các ưu tiên trong hoạt động

Hình 1 so sánh giá trị nhà đầu tư gán cho doanh nghiệp với các mức thu nhập trên vốn khác nhau. Mỗi chấm nhỏ là hệ số định giá của một công ty cụ thể, hay hệ số giá thị trường/giá ghi sổ, so với khả năng sinh lợi của doanh nghiệp, được đo lường bằng trung bình năm năm thu nhập trên vốn đầu tư (ROI) sau thuế, trừ lợi thế thương mại (goodwill). Hình này cho thấy mối quan hệ dương tính giữa ROI và hệ số định giá.

Hình 1: Nhà đầu tư định giá cổ phiếu một phần dựa trên hiệu quả ROI

Ví dụ: Công ty sản phẩm hàng tiêu dùng và hàng công nghiệp, 1985 – 2003



Nguồn: Phân tích của Compustat, BCG ValueScience Center

1 đô la tiền tái đầu tư vào doanh nghiệp có thu nhập cao tạo ra 1 đồng vốn mới trên sổ sách và thường là 2 đến 3 đồng hiện giá, trong khi cùng một đồng tái đầu tư vào doanh nghiệp thu nhập thấp thường có giá trị thấp hơn 1 đồng.

Nhìn kỹ hơn vào phía bên trái hình, chúng ta thấy những chấm nhỏ đại diện cho các doanh nghiệp có giá thị trường bằng 75 xu trên một đồng. Những doanh nghiệp này có ROI thấp hơn 8% (bằng hay dưới mức chi phí vốn), và hệ số định giá của chúng tập trung ở khoảng 0,7x và 0,9x. Hệ số định giá tăng chậm nhưng liên tục khi ROI tăng từ trái sang phải.

Những doanh nghiệp ở phía trái thường có suất sinh lợi thấp và sử dụng nhiều tài sản, và có ít lợi thế cạnh tranh. Và thị trường định giá những công ty thu nhập thấp này dựa trên tài sản (chứ không phải thu nhập): Độ dốc thấp của đường xu hướng cho thấy mối liên hệ tương đối yếu giữa giá trị và lợi nhuận kỳ hiện tại. Những công ty này thường xuyên được mua bán với mức chiết khấu so với giá trị sổ sách vì vốn tái đầu tư để duy trì tài sản không thu lại chi phí vốn. Nói cách khác, mỗi 1 đồng tái đầu tư thì chỉ thể hiện trên sổ sách khoảng 75 xu.

Khi ROI tăng vượt quá chi phí vốn, nhà đầu tư dường như bắt đầu định giá công ty khác đi. Một chút bất thường tăng trên đường xu hướng trong hình cho thấy mối quan hệ giữa ROI và hệ số định giá trở nên dốc hơn rất nhiều. Yếu tố dẫn đến độ dốc cao này là lợi thế cạnh tranh: ROI cao phản ánh lợi thế cạnh tranh, và ROI càng cao phản ánh lợi thế càng lớn. Nhà đầu tư, nói ngắn gọn, sẵn sàng chi cao hơn cho tài sản có lợi thế.

Tuy nhiên, đồng thời, sự hòa hợp này dường như giảm sút đối với các doanh nghiệp có ROI cao. Quay lại với hình 1, chúng ta có thể thấy hệ số định giá nằm rải rác theo chiều thẳng đứng khi ROI tăng lên. Lợi thế cạnh tranh lúc này không thể giải thích cho toàn bộ câu chuyện. Một biến số chủ đạo đang chưa được tính đến, và biến số đó chính là tăng trưởng. Doanh nghiệp có ROI cao với tiềm năng tăng trưởng cao nằm trên đường xu hướng, và doanh nghiệp có ROI cao với tiềm năng tăng trưởng thấp nằm dưới đường xu hướng.

Ưu tiên trong danh mục đầu tư: Phân định mục tiêu và phân bổ nguồn vốn phù hợp

Những phân tích này có ý nghĩa như thế nào đối với việc quản lý danh mục tập đoàn?

Thứ nhất, nhà quản trị cấp cao phải đưa ra các quyết định chọn lựa danh mục đầu tư ở cấp doanh nghiệp – không chỉ đặt chúng ở mức dự án. Điều này nghe đơn giản, nhưng nhiều công ty đã phá hủy giá trị thông qua quy trình cấp vốn cho tất cả dự án “hay ho” khi chúng xuất hiện và đặt ra cùng một hệ thống mục tiêu đo lường năng suất cho tất cả các đơn vị (ví dụ như tăng trưởng doanh số, thị phần, và hệ số lợi nhuận trên doanh số). Nhà quản trị tại các doanh nghiệp có thu nhập thấp thường xuyên đầu tư thêm vào những dự án có dự báo thu nhập cao nhưng không đủ sức đưa toàn bộ doanh nghiệp chuyển sang một mức hấp dẫn mới.

Chọn lựa cho danh mục đầu tư không tự xuất hiện một cách thần kỳ bằng cách phân tích một cách máy móc quá trình thu nhập trước đây. Công thức kinh tế trong kinh doanh rất đơn giản: Nếu bạn không hiểu rõ và không đáp ứng thực tế cạnh tranh đang tác động làm ROI thấp, thì bạn chỉ có thể hy vọng đầu tư vào những đơn vị này tiếp tục thu về 75 xu cho mỗi đồng đầu tư. Thông thường, những đầu tư làm giảm giá trị này được cung cấp hay trợ cấp bằng dòng tiền từ những đơn vị anh em có ROI cao hơn. Tình trạng giá trị bị sụt giảm này là một nguyên nhân thường dẫn đến chiết khấu tập đoàn. Tuy cái tên là chiết khấu tập đoàn, nhưng hiện tượng này có thể tàn phá bất cứ công ty nào chọn cách tính đầu tư trung bình cho hàng loạt các quyết định kinh doanh có thu nhập cao và thấp. Ngay cả đối với các công ty chuyên môn hóa, ví dụ như các chuỗi nhà hàng hay chuỗi bán lẻ thống nhất cùng một hình thức, cũng gặp phải chiết khấu tập đoàn khi triển

khai dòng tiền từ các địa điểm có ROI cao để đầu tư khai thác những địa điểm mới có suất sinh lợi thấp.

Thứ hai, nhà lãnh đạo cấp cao cần phải phân khúc danh mục đầu tư và đặt ra những mục tiêu kinh doanh cụ thể cho những ưu tiên trong kết quả cạnh tranh. Mỗi công ty – mỗi chấm nhỏ trên hình – thực tế là sự tổng hợp của các vị thế kinh doanh tiềm ẩn với những vị thế cạnh tranh và nền kinh tế khác nhau. Phương pháp thiết lập mục tiêu dành cho tất cả mọi doanh nghiệp cho rằng mọi doanh nghiệp bất kể vị trí xuất phát khác nhau đều có chung những ưu tiên giá trị như nhau. Thực tế không phải như vậy. Khi xem xét lợi ích tương đối của việc đầu tư cho tăng trưởng, tập trung tạo thu nhập, hay thu gọn vốn của doanh nghiệp, nhà quản trị cần phải bắt đầu bằng cách xem xét dựa trên thực tế mô hình thu nhập dài hạn trong nhóm các công ty cùng cạnh tranh với đơn vị đang được xem xét:

- Thu nhập dài hạn của ngành có đủ hấp dẫn không? Nói cách khác, ROI có cao hơn chi phí vốn không?
- Công ty nào có thu nhập cao và nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh của nó là gì? Lợi thế này thể hiện qua chi phí tương đối, giá, hay mức độ sử dụng tài sản?
- Doanh nghiệp của bạn và các phân khúc nhỏ trong doanh nghiệp có kết quả hoạt động như thế nào so với người dẫn đầu ngành về mặt ROI và tính ổn định?

Khi phân khúc danh mục đầu tư theo hướng này, bạn thường phát hiện ra ba nhóm doanh nghiệp: nhóm doanh nghiệp có thu nhập thấp, thu nhập cao, và thu nhập thất thường.

Đối với những doanh nghiệp có thu nhập thấp kéo dài và do đó có rất ít lợi thế cạnh tranh, bạn cần phải đào sâu tìm hiểu nguyên nhân và tư duy như một người chủ. Nhà đầu tư “giá trị” chuyên kiếm tiền từ những tài sản

có thu nhập thấp tập trung nỗ lực vào việc tái cấu trúc (chứ không phải tăng trưởng):

- Nếu vấn đề là cấu trúc ngành – ví dụ, thu nhập thấp đối với tất cả mọi doanh nghiệp – bạn có thể hợp nhất (trong vai trò là người bán hay người mua) để cải thiện thu nhập toàn ngành không?
- Nếu chiến lược bị lạc hướng, bạn có thể xác định những phân khúc hay hoạt động mang lại giá trị cho khách hàng và lợi nhuận không? Và bạn có thể tái tập trung nỗ lực, và thu hẹp hay rút lui khỏi những phân khúc và hoạt động khác không?
- Nếu vấn đề là do thực thi kém, bạn có thể nhanh chóng xác định ưu tiên các vấn đề và rút ngắn khoảng cách không?
- Trong mọi trường hợp, thu nhập từ việc bán đi doanh nghiệp là như thế nào so với giá trị, rủi ro, và khả năng thu nhập từ chương trình “giữ và sửa sai”?

Đối với những doanh nghiệp có thu nhập cao kéo dài, và do đó có lợi thế cạnh tranh lớn, tăng trưởng là ưu tiên hàng đầu. Nghịch lý thay, các quyết định quản lý danh mục trở nên khó khăn hơn khi bạn phải bắt đầu từ một vị thế vững chắc:

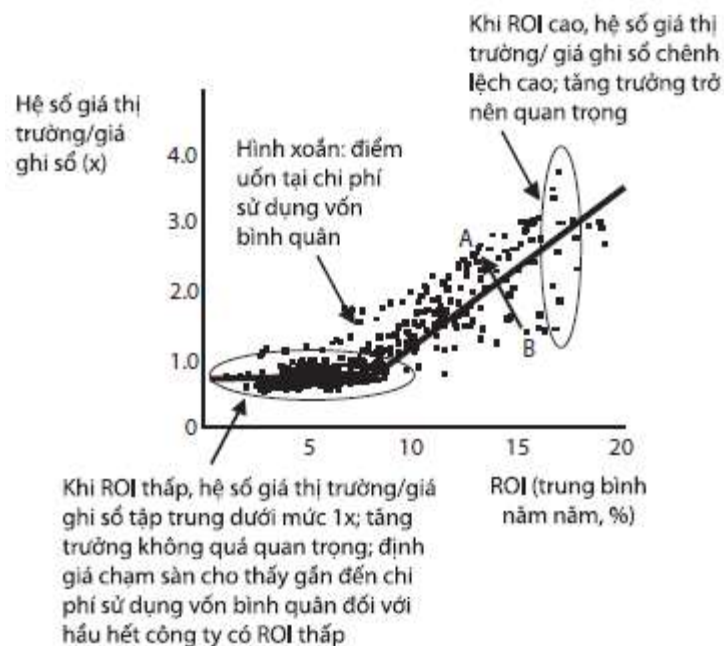
- Một chọn lựa dễ dàng, nếu bạn may mắn, là đầu tư vào doanh nghiệp thu nhập cao có cơ hội tăng trưởng để củng cố công việc kinh doanh cốt lõi và bảo toàn hay gia tăng thị phần tương đối.
- Một thách thức thường gặp – và khó khăn hơn – là đánh giá đầu tư vào tăng trưởng trong một doanh nghiệp thu nhập cao nhưng có ít cơ hội tăng trưởng (những doanh nghiệp nằm bên phải và dưới đường xu hướng trong hình 2). Theo đuổi vị thế thành công nhưng ổn định thường đi kèm với việc chọn lựa một mô hình kinh doanh mới hay bắc

cầu đến những thị trường “lân cận”, trong khi năng lực hiện tại của công ty và lợi thế thường chưa có hay còn yếu trong những thị trường này. Nhưng nếu sự liên kết giữa các thị trường lân cận và công việc kinh doanh cốt lõi được hiện thực hóa, sự đầu tư tăng cường này có thể tạo ra những cơ hội kinh doanh quan trọng mới, nâng cao tỉ lệ tăng trưởng bền vững, và mở ra khả năng tái đánh giá theo hướng tích cực. (Xem từ B → A trong hình.)

- Trong cả hai trường hợp, tăng trưởng thông qua mua lại có thể được tưởng thưởng nhưng đòi hỏi phải có kỷ luật để chấp nhận trả một mức giá hợp lý và thu tóm sự hiệp lực đáng kể sau khi sáp nhập. Bạn sẽ chi trả cho giá trị thị trường (cộng với một khoản chênh lệch để nắm quyền kiểm soát) cho tài sản, thiết lập lại phương trình tính ROI.

Hình 2: Công ty có thu nhập cao đối mặt với những thách thức khác với công ty có thu nhập thấp

Ví dụ: Công ty sản xuất hàng tiêu dùng và hàng công nghiệp, 1985 – 2003



Nguồn: Phân tích của Compustat, BCG ValueScience Center

Cuối cùng, đối với những doanh nghiệp có thu nhập thất thường (không phải do chu kỳ), một trong hai cách sau có thể được áp dụng:

- Tình trạng này có thể bắt nguồn từ sự bất ổn tạm thời của ngành, thường liên quan đến cạnh tranh hay trục trặc trong công nghệ. Trong trường hợp này, điều cần thiết là phải tư duy sáng tạo về tương lai – ai là người có khả năng chiến thắng và tại sao.
- Nguồn gốc lợi thế cạnh tranh (và thu nhập) có thể mang bản chất phù du và bất ổn. Những doanh nghiệp này thường không phải là ứng viên sáng giá cho những vị thế danh mục quan trọng đối với những công ty cổ phần.

Chiến lược danh mục có thể là một đòn bẩy mạnh mẽ trong việc thúc đẩy duy trì giá trị cổ đông. Nhưng nhà quản trị cần phải thoát khỏi cách làm tập trung thực thi đơn thuần để định hướng mục tiêu và đánh cược vốn một cách chủ động, tìm ra chiến lược và đầu tư vào chúng để tạo lợi thế cạnh tranh và thu nhập cao, sửa sai hay ngừng đầu tư vào những doanh nghiệp không có lợi thế. Tăng trưởng mà không đi kèm lợi thế sẽ thu lại quy mô nhưng không tạo ra giá trị. Tuân thủ kế hoạch và sống sót qua từng quý không phải là hướng đi đúng đắn.

Thiết kế tổ chức

Cơ cấu tổ chức từ lâu vẫn là một vấn đề đau đầu đối với nhà lãnh đạo tập đoàn. Mô hình tổ chức – theo chức năng, theo bộ phận, đơn vị kinh doanh chiến lược, và ma trận – dường như cứ thấp thoáng theo thời trang. Công ty nhận thấy mình phải định kỳ điều chỉnh cơ cấu tổ chức. Không có cách bố trí nào mang lại hiệu quả lâu dài.

Điều này cũng tốt. Mỗi cơ cấu tổ chức thiên về những điểm khác nhau, dễ dàng điểm này thì khó khăn điểm khác. Tác động chủ đạo của mỗi mô hình là mối quan hệ giao tiếp trong tổ chức. Một số giao tiếp mang tính chính thức; một số khác dựa trên trạng thái phi chính thức hay bị rơi vào quên lãng, tác động đến thời gian và độ chính xác. Khi môi trường thay đổi – và sự thay đổi này đủ lớn để tạo ra thay đổi trong ưu tiên của công ty – cơ cấu thường cũng phải thay đổi theo để hỗ trợ mối giao tiếp cá nhân cần thiết để thực thi thay đổi trong chiến lược.

BCG theo đuổi một số định hướng khác nhau trong tư duy về thiết kế tổ chức trong phần Quan điểm này. Thứ nhất, chiến lược tác động đến cơ cấu. Do tác động đến phương thức giao tiếp, thiết kế tối ưu lệ thuộc rất lớn vào những gì bạn đang cố gắng đạt đến. Thứ hai, một số cơ chế và giao tiếp có thể được đưa vào trong cơ cấu tổ chức để gia tăng tính sáng tạo và làm nền tảng cho tăng trưởng. Cuối cùng, đi cùng với tăng trưởng, đặc biệt là tăng trưởng toàn cầu, là sự gia tăng tính phức tạp. Tổ chức vừa phải giảm bớt các tầng lớp vừa phải tìm kiếm những phương thức tư duy mới, đôi khi táo bạo cấp tiến hơn, về thiết kế tổ chức nếu muốn theo kịp đà tăng trưởng.

TRUNG TÂM LỢI NHUẬN VÀ PHÂN QUYỀN QUẢN LÝ

BRUCE D. HENDERSON, 1968

Khái niệm trung tâm lợi nhuận và phân quyền thường trở thành rào cản trong quản lý nếu nó được áp dụng một cách quá nghiêm túc. Những khái niệm này không đơn giản như vẻ bề ngoài.

Nhiều công ty tự xưng là phân quyền nhưng trên thực tế không diễn ra đúng như vậy. Trung tâm lợi nhuận không nhất thiết phải được phân quyền – nếu kết quả hoạt động lợi nhuận của tập đoàn nói chung được tối ưu hóa. Trung tâm lợi nhuận độc lập theo định nghĩa không độc lập, mà cũng không phải là trung tâm lợi nhuận nếu trên thực tế có sự giao tiếp hỗ trợ hay hiệp lực quan trọng giữa các trung tâm chi phí.

Trong vấn đề này có nhiều điểm chưa rõ ràng. Chúng phát sinh từ những giả định nền tảng và tác động tiềm ẩn trong khái niệm trung tâm lợi nhuận và phân quyền:

1. Có một tác động tiềm ẩn rằng lợi nhuận tuyệt đối là thước đo năng lực hoạt động của ban lãnh đạo hiện tại. Điều này không đúng. Mức lợi nhuận tuyệt đối trong ngắn hạn có thể là kết quả của một loạt các quyết định quản lý từ trước. Nó cũng có thể là một quyết định chủ đích để gia tăng “đầu tư chi phí” cho tương lai, hay ngược lại, thanh lý những “đầu tư chi phí” trước kia. Tất cả đầu tư và lợi ích trả sau không thể chuyển thành vốn.

2. Có một tác động tiềm ẩn rằng lợi nhuận có thể được xem là thước đo kết quả hoạt động của một bộ phận trong một công ty đa đơn vị. Trường hợp này hiếm khi xảy ra. Nếu có sự hỗ trợ qua lại giữa các bộ phận, thì lợi ích thu lại thường đổ dồn vào một bộ phận này hay bộ phận khác, khi so sánh với một đơn vị độc lập, và thường không thuộc quyền tác động của ban quản trị bộ phận.

3. Có một tác động tiềm ẩn cho rằng mỗi trung tâm lợi nhuận nên tối ưu hóa lợi nhuận của riêng mình trong khi rõ ràng điểm cần tối ưu hóa là tổng lợi nhuận của tập đoàn. Đa số các nhà quản trị đơn vị trước hay sau cũng phải đối mặt với sự mâu thuẫn giữa việc cải thiện con số kết quả báo cáo của đơn vị mình và cải thiện kết quả hoạt động chung của tập đoàn. Thông thường có nhiều tình huống đòi hỏi phải hạ thấp kết quả của đơn vị để tối ưu hóa kết quả chung của tập đoàn.

4. Có một tác động tiềm ẩn cho rằng trung tâm lợi nhuận có thể được đo lường và đánh giá như một công ty riêng lẻ. Điều này hiếm khi được hậu thuẫn nếu chúng được tập hợp thành một nhóm các đơn vị với lý do chính đáng.

Trung tâm lợi nhuận và phân quyền quản lý đã trở thành một dấu ấn riêng của các tổ chức kinh doanh Mỹ. Triết lý tiềm ẩn là quyền lực và trách nhiệm phải đi song hành. Ngoài ra, còn có một tác động tiềm ẩn cho rằng trong một doanh nghiệp phức tạp, quyền lực, và trách nhiệm đi kèm, nhất thiết phải được chia sẻ cho nhiều người. Những nguyên tắc này vẫn đúng – nhưng chỉ đến một mức nào đó, cho đến khi nảy sinh mâu thuẫn với nguyên tắc cho rằng quản trị phải tối ưu hóa kết quả hoạt động chung.

Sự biện minh cho việc quản lý tập trung trong một công ty đa dạng hóa phải luôn luôn là vì nó có thể thu lại kết quả vượt trội so với một tổ chức phân quyền được hoạt động độc lập. Theo định nghĩa, điều này có nghĩa là

ban quản trị trung tâm phải đề ra những giới hạn về định hướng hoạt động của các đơn vị được phân quyền.

Sự cân bằng hoàn hảo giữa tập quyền và phân quyền do đó phải mang lại hiệu quả thay vì cực đoan. Đồng thời sự cân bằng này đòi hỏi mức độ quản lý phức tạp hơn nhiều so với những mô hình đơn giản hơn. Những điều kiện này nói ra thì dễ nhưng thực thi thì không đơn giản.

Để đạt được sự cân bằng này, ban lãnh đạo tập đoàn phải nhìn thấy và thấu hiểu rõ ràng mục tiêu và tiềm năng của toàn bộ tổ chức. Điều này có nghĩa là nhìn tổng thể tập đoàn phải có một chiến lược rõ ràng, định nghĩa cụ thể. Những người có quyền đưa ra quyết định mang lại tác động lớn phải hiểu rõ tất cả mọi khía cạnh phức tạp của chiến lược tập đoàn tổng thể nếu không muốn bị giới hạn bởi chính sách ra quyết định không tương thích với chiến lược tổng thể. Khi thực thi được sự cân bằng, mỗi quyết định sẽ được phân quyền đến bộ phận tương ứng trong tổ chức đang nắm giữ toàn bộ những thông tin cần thiết.

Chiến lược, chính sách, và tổ chức trong tập đoàn là những yếu tố không thể tách rời. Chúng phải lệ thuộc vào nhau.

Đứng riêng lẻ, mỗi trung tâm lợi nhuận được kỳ vọng phải tối đa hóa hệ thống giá trị của mình. Trách nhiệm của lãnh đạo tại cơ quan trung tâm là phải tối ưu hóa sự kết hợp các trung tâm lợi nhuận. Tuy nhiên, điều này chỉ có thể được triển khai qua hai cách. Thứ nhất, và hiển nhiên, là phải giám sát chặt chẽ sự vận hành và chính sách nội bộ của trung tâm lợi nhuận. Theo định nghĩa, như vậy không còn là phân quyền. Nó cũng tiềm ẩn sự tập trung hóa kiến thức. Cách thứ hai là tối ưu hóa hệ thống bằng cách làm giảm kết quả của trung tâm lợi nhuận này nhằm đến một cải thiện lớn hơn tại những trung tâm lợi nhuận khác. Đây là cách đáng được ngợi ca, nhưng nó làm đảo lộn việc đánh giá hiệu quả hoạt động của tất cả các trung tâm lợi nhuận.

Biện pháp sử dụng lợi nhuận như một thước đo hiệu quả do đó bị tan vỡ. Vì vậy, tối ưu hóa cũng ẩn chứa một định nghĩa hẹp về phân quyền.

Khái niệm phân quyền cũng có một mức độ tự do nhất định. Liệt kê dưới đây theo mức độ giảm dần về tự do:

1. Công ty mẹ chỉ đơn thuần là một người theo dõi danh mục đầu tư (không kể đến hình thức thành lập tập đoàn.)
2. Công ty mẹ trên thực tế là một công ty cổ phần đóng vai trò của một hội đồng quản trị trong việc thiết lập chính sách cho các vận hành đơn lẻ.
3. Công ty mẹ thêm vào đó cung cấp nguồn tài chính chung cho mỗi vận hành theo chính sách tổng thể của tập đoàn.
4. Công ty mẹ chủ động tham gia vào việc hình thành chiến lược và chính sách cho các đơn vị vận hành.
5. Công ty mẹ điều phối hành động trong một số hoạt động chủ đạo – ví dụ, trong một tổ chức bán hàng chung.
6. Công ty mẹ đưa ra định hướng chính sách vận hành chi tiết trong mọi hoạt động chủ đạo.
7. Công ty mẹ thêm vào đó đưa ra các quyết định vận hành chủ đạo.

Những vai trò khác nhau của công ty mẹ đòi hỏi mức độ giao tiếp nội bộ và chuyên môn hóa trong quá trình ra quyết định. Đây là một cách khác để miêu tả cấu trúc tổ chức nội bộ.

Tất cả các hình thức tổ chức cơ bản phục vụ vận hành phức tạp đều có chung một số tính chất:

- Định hướng chính sách tập trung dựa trên các khái niệm chiến lược rõ ràng.

- Phân quyền quản lý vận hành dựa trên những tiêu chuẩn và kỳ vọng phức tạp.
- Cơ chế giao tiếp và đánh giá giúp duy trì mối liên hệ giữa chiến lược và mục tiêu vận hành.
- Chất lượng lãnh đạo đạt sự đồng thuận về cả hai yếu tố thực thi chiến lược và tiêu chuẩn vận hành

Trung tâm lợi nhuận và phân quyền là cách miêu tả quá ngắn gọn cho mối quan hệ tổ chức phức tạp này.

Một số hình thức vận hành phân quyền là cần thiết và sẽ luôn cần thiết cho doanh nghiệp ở bất cứ quy mô nào. Đó là lý do tổ chức đa dạng hóa sản phẩm thường hoạt động hiệu quả hơn trong việc vận dụng nguồn lực so với tổ chức chỉ có một sản phẩm. Thực tế, hầu như mọi tổ chức ở mọi quy mô đều chào bán nhiều hơn một sản phẩm. Tuy nhiên, khi sự đa dạng và độ rộng của dòng sản phẩm tăng lên, mức độ liên kết giữa các sản phẩm lại càng giảm.

Một điều nhìn thấy hiển nhiên là kỹ thuật, phong cách quản lý và tổ chức phải được điều chỉnh khi sản phẩm và thị trường tăng về số lượng, mức độ đa dạng, và ngày càng xa rời nhau. Nếu không làm được điều này, thì sự đa dạng và quy mô cuối cùng trở thành rào cản thay vì lợi thế. Tổ chức quản lý và chính sách phải được điều chỉnh phù hợp với từng sự kết hợp khác nhau giữa các yếu tố sản phẩm, thị trường, và con người.

Đối với mỗi công ty đều có một hình thức tổ chức tối ưu và một bộ máy chính sách tối ưu vượt trội so với cách quản lý tập trung, thiếu linh hoạt, quan liêu, đáp ứng chậm, thiếu nhạy cảm, đồng thời vượt trội so với những trung tâm lợi nhuận hoàn toàn phân quyền và hành động độc lập, với tiềm năng kết hợp rất lớn.

KHAI PHÁ TRỰC GIÁC

RICHARD K. LOCHRIDGE, 1984

Mọi tổ chức đều có thể hoạt động một cách nhạy cảm hơn. Muốn thế, ban lãnh đạo tổ chức phải nhận thức rằng trực giác hoạt động tốt nhất khi những con người sáng tạo có cơ hội nhìn thấy mô hình mà những người khác không nhận ra. Khả năng nhìn ra mô hình càng được củng cố nhiều hơn nếu khai thác được kiến thức và kinh nghiệm tập thể trong tổ chức.

Giải pháp không phải là tìm cách tuyển dụng người với trực giác sắc bén hơn, mà là khai thác kỹ năng có sẵn trong tổ chức. Điều này đòi hỏi phải liên tục duy trì các viên gạch nền tảng mang kiến thức cần thiết, sao cho những nhân vật chủ chốt thuộc các lĩnh vực chức năng khác nhau nắm bắt được những biến đổi tại các bộ phận khác nhau trong tổ chức.

Quy trình tổ chức phải dự báo được tương đối về sự biến đổi của thị trường, giá trị của khách hàng, chi phí, và nền tảng mới của lợi thế cạnh tranh. Những dự báo này mở ra con đường tìm đến những mô hình mới, và từ đó sáng tạo ra những chọn lựa mới. Điều này, nói cho đúng, là một quy trình sáng tạo, nhưng nó sẽ không thể nào tạo được sức bật cần thiết nếu các viên gạch nền tảng không có sẵn.

Nếu mục tiêu mang tính bao quát (“Nào hãy cùng sáng tạo”), nhưng quan điểm của cá nhân lại hạn hẹp, thì sẽ chẳng có mấy thông tin được thiết lập. Mục tiêu và chiều rộng trong quan điểm phải tương thích với nhau. Đây chính là điểm trọng yếu của định hướng quản lý và quy trình tổ chức trong việc quyết định mức độ nhạy bén của tổ chức.

Thiết lập sự nhạy bén trong tổ chức: Định hướng

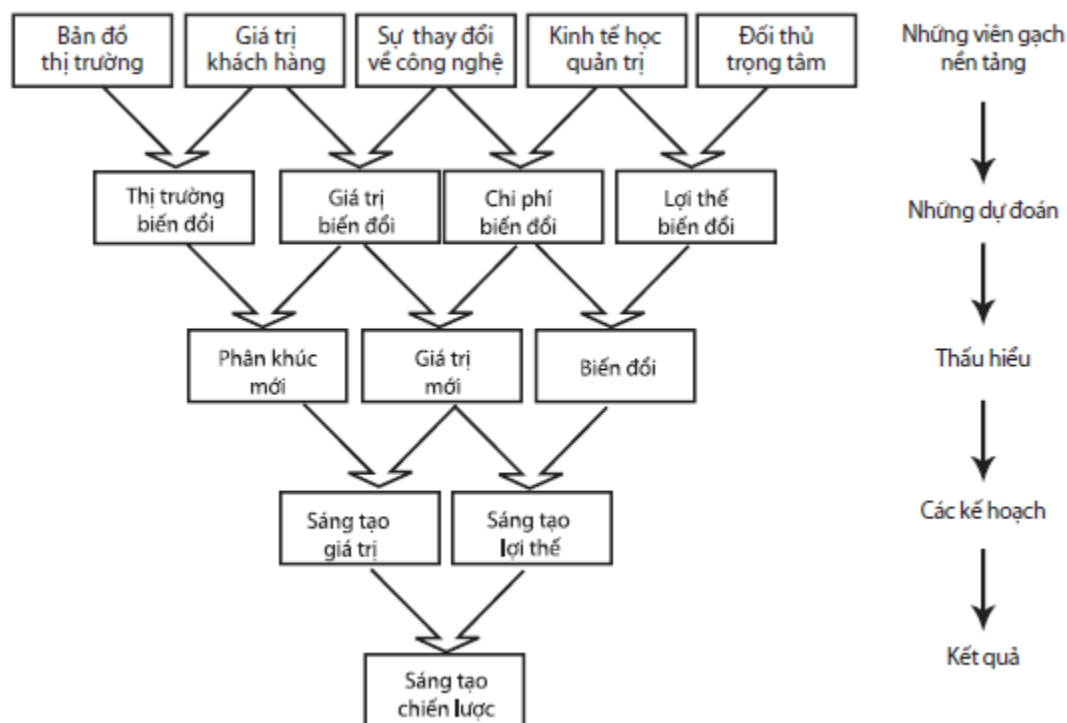
Mỗi cá nhân hay đơn vị tổ chức được chỉ định đóng góp phải cung cấp dữ liệu căn bản để từ đó trích rút thông tin hay mô hình mới. Mỗi dữ liệu có thể khơi dậy một quan điểm rộng hơn trong những đồng nghiệp có cách tư duy, nắm giữ dữ liệu, thuộc các chức năng khác nhau. Khi nhà quản trị đặt ra những mục tiêu trung gian hợp lý và thiết lập quy trình tổ chức hiệu quả, ngay cả người bình thường không phải là thiên tài sử dụng trực giác cũng có thể đóng góp vào quy mô và cơ cấu của mô hình. Khi một lượng thông tin đáng kể sẵn có, kiến thức trực giác nhạy bén sẽ xuất hiện.

Nhiều công ty không làm tốt công việc duy trì viên gạch nền tảng. Ngay cả dữ liệu chưa xử lý họ cũng không có. Nếu có, họ cũng hiếm khi chia sẻ giữa các bộ phận phòng ban khác nhau. Trong khi đó, để phát hiện ra những thông tin mới, con người sáng tạo cần phải chia sẻ những viên gạch sáng tạo nền tảng giúp họ nhìn thấy mô hình mới, đặt câu hỏi trước những giả định cũ, và xâu chuỗi kết hợp những ý tưởng mới một cách hợp lý hơn.

Giao tiếp

Đây là lợi thế rất lớn của những công ty trẻ, nhỏ, mới thành lập so với những tập đoàn lớn. Họ có dòng giao tiếp ngắn hơn. Do tính chất, ranh giới gần như không có ý nghĩa gì. Mối quan hệ giữa con người được xác định dựa trên sự tôn trọng chuyên môn, không phải cấp bậc hay địa vị. Nhưng các tập đoàn lớn không thể hoạt động hỗn loạn như các tổ chức nhỏ. Trong một công ty với hàng ngàn nhân viên, rõ ràng không thể nào mọi người thường xuyên trao đổi với nhau được. Vì thế, để khai phá trực giác trong những tập đoàn lớn, nhà quản trị không chỉ phải xác định cá nhân có kỹ năng sáng tạo mà còn phải thiết lập phương thức giao tiếp cho họ.

Trực giác tổ chức



Năm viên gạch nền tảng

Tổ chức nhạy bén khuyến khích các nhóm làm việc hiểu rõ về năm viên gạch nền tảng và chia sẻ xuyên suốt các bộ phận phòng ban chức năng. Điều này có thể đạt được trong tổ chức bằng cách kết hợp các nhóm chuyên gia từ những lĩnh vực liên quan để cùng thiết lập dự báo giá trị cho tương lai gần. Khi nhà quản trị thực sự đầu tư vào một quy trình để tạo ra dự báo như vậy, bản thân kết quả đạt được sẽ rất ý nghĩa.

Bản đồ thị trường

Mục tiêu của việc kết hợp bản đồ thị trường với bản miêu tả giá trị của khách hàng là để hiểu rõ hơn hướng chuyển hóa của thị trường. Đây không chỉ đơn giản là dự báo tăng trưởng. Tại vị trí trung tâm phải là sự miêu tả chi tiết phân khúc các nhóm người sử dụng, lập luận giải thích cho sự phân chia này, và dự đoán những thế lực căn bản có tác động lớn đến quy mô

phân khúc sẽ làm biến đổi khả năng tăng trưởng của các phân khúc này như thế nào theo thời gian.

Giá trị khách hàng

Mục đích của việc kết hợp người hiểu biết về giá trị khách hàng với người hiểu biết về tiềm năng phát triển của công nghệ là để dự báo sự chuyển biến của giá trị khách hàng. Người tiêu dùng có thể chỉ mua những gì có bán sẵn. Ngoài ra, người tiêu dùng hiếm khi có thể nói cho nhà thiết kế biết cụ thể họ muốn có sản phẩm hay dịch vụ gì. Ví dụ, đa số những người mua máy tính cá nhân hiện nay không biết gì về bản chất hoạt động của IC. Dù vậy, họ vẫn có những nhu cầu căn bản và xem trọng những tính chất nhất định. Chuyên gia kỹ thuật có thể dự đoán những công nghệ nào có thể thực hiện được yêu cầu của họ. Giá trị căn bản của khách hàng có thể được xác định. Công cụ đã sẵn có để kết hợp những nền tảng kiến thức này và dự đoán về sự chuyển biến trong giá trị khách hàng.

Thay đổi công nghệ và kinh tế trong kinh doanh

Kết hợp giữa hiểu biết về công nghệ và kinh tế kinh doanh sẽ giúp dự báo về sự chuyển biến trong chi phí. Tiềm năng nói lỏng những rào cản công nghệ để mở rộng quy mô sản xuất, thay thế vật liệu cũ bằng vật liệu mới, cắt giảm chi phí phức tạp thông qua công nghệ sản xuất mới, và ứng dụng điện tử đều có thể làm thay đổi cơ cấu chi phí căn bản của doanh nghiệp và do đó thay đổi giá trị của các cơ hội đầu tư khác nhau.

Trọng tâm đối thủ

Cuối cùng, kết hợp sự dự đoán dựa trên thông tin về những gì đối thủ đang thực hiện với hiểu biết thực tế về kinh tế kinh doanh cho biết sự chuyển biến của lợi thế. Lợi thế tương đối so với đối thủ chính là yếu tố

quyết định khả năng thu lại lợi nhuận dài hạn của doanh nghiệp. Dự báo sự thay đổi trong vị thế tương đối và tiềm năng của cả ngành kinh doanh cho thấy nhu cầu và giá trị của việc thay đổi chiến lược.

Tạo ra giá trị từ sự nhạy bén

Để đạt được những mục tiêu này đòi hỏi không chỉ giao tiếp xuyên bộ phận, mà cả làm việc hợp tác xuyên bộ phận. Nó đòi hỏi cam kết cùng nhau đặt những viên gạch nền tảng và đưa ra dự báo tương lai. Nó cần phải được thực hiện thường xuyên và theo một hệ thống nhất định (không chỉ đơn giản bộc phát nhất thời). Nó thậm chí không cần đến những bước nhảy vọt sáng tạo bất ngờ.

Kết hợp dự báo về tương lai với một quan điểm góc nhìn rộng sẽ dẫn đến những định hướng chiến lược mới. Đây chính là đòi hỏi của một công việc quản trị sáng tạo. Mục tiêu của nỗ lực này là đưa ra một loạt những lựa chọn cho tổ chức. Chúng ta có thể tạo ra những phân khúc mới không? Chúng ta có thể làm chuyển đổi nguồn gốc lợi thế và bản chất của ngành kinh doanh không?

Có quá nhiều công ty cố gắng bắt đầu nỗ lực sáng tạo của mình bằng những câu hỏi tương tự. Nếu không có những viên gạch nền tảng để từ đó bắt nguồn dự báo, những câu hỏi này sẽ vẫn mãi không được trả lời và chỉ dẫn đến chán nản trừ khi họ có trong tay những thiên tài.

Đa số tổ chức đều có thể khai phá nguồn năng lực sáng tạo cực lớn của mình. Vấn đề thực tế là nhiều tổ chức không đủ sáng tạo cho thấy nguồn năng lực sáng tạo của họ đang bị phí phạm một cách không cần thiết, chấp nhận lệ thuộc hoàn toàn vào cá nhân thay vì tính nhạy bén của tổ chức.

Tất nhiên không phải là không làm được. Những sáng tạo của Apple Computer, McDonald's, Club Med, Federal Express, và Sony trong việc

phát triển chiếc máy Walkman là những sáng tạo có thể hy vọng đến từ sự nhạy bén của tổ chức. Khi kết hợp hiểu biết về xu hướng phát triển trong nhiều lĩnh vực khác nhau, mỗi công ty trong số này đã tạo ra những phân khúc mới, giá trị mới, và làm chuyển đổi cả một ngành kinh doanh.

TỔ CHỨC MẠNG LƯỚI

TODD L. HIXON, 1989

Những vấn đề trong kinh doanh hiện nay – sút giảm chất lượng, sức sáng tạo, và hiệu quả chi phí – thách thức những giải pháp được đưa ra từ các khái niệm tổ chức truyền thống.

Vấn đề càng trầm trọng hơn khi khách hàng ngày càng kỳ vọng cao về sự đa dạng và tùy biến. Sản phẩm ngày càng đòi hỏi yếu tố thiết kế và dịch vụ cao. Ví dụ có thể tìm thấy từ xe hơi (gia tăng độ phức tạp của động cơ bốn thì) đến máy tính (giá trị cộng thêm chuyển đổi từ phần cứng theo tiêu chuẩn sang phần mềm) đến cả áo len (các mẫu mã không giới hạn của Benetton).

Công việc thiết kế và dịch vụ được thực hiện tốt nhất bằng những nhóm nhỏ, kết hợp nhiều bộ phận, được thành lập riêng cho vấn đề trước mắt, có nhiệm vụ trao đổi chặt chẽ với khách hàng và với nhau, và sau đó được tự do hoàn thành công việc của mình. Nhà quản trị cấp cao chỉ hỗ trợ tầm nhìn và năng lực. Họ cũng có thể thiết lập chế độ khen thưởng và đo lường tiến độ. Nhưng họ không thể quản lý quy trình làm việc nhóm quá chặt, và cũng không nên thử làm như thế. Một cá nhân tài năng, thiếu kiên nhẫn, quen

làm việc độc lập, đối với những công việc thật sự đòi hỏi tính sáng tạo, có hiệu quả làm việc cao gấp mười lần những kẻ ăn không ngồi rồi đầy đủ bằng cấp, chỉ có thể sống sót và phát triển trong một môi trường được quản lý thoáng.

Những tổ chức như vậy vận hành tương tự như một mạng lưới máy tính: nhiều đơn vị công việc tự động, thông minh giao tiếp liên tục với nhau và với thế giới bên ngoài, và nhanh chóng tự sắp xếp bản thân để giải quyết những vấn đề mới. Trung tâm tập đoàn giám sát mạng lưới, nhưng họ không đặt nhịp độ cho công việc hay sàng lọc thông tin trao đổi từ đơn vị này sang đơn vị khác. Thay vào đó, trung tâm đặt ra mục tiêu và chiến lược, và theo dõi tiến độ làm việc.

Tổ chức truyền thống

Tư duy tổ chức truyền thống tìm ra một cơ cấu hiệu quả nhất cho công việc kinh doanh và chiến lược của công ty, trong đó điều phối nguồn lực và ra quyết định được thực hiện từ trên xuống. Trong thập niên 1950 và 1960, nhiều công ty đã chạy theo mô hình trung tâm lợi nhuận của GE, một cách đáp ứng hiệu quả trước sự gia tăng quy mô và số lượng sản phẩm trong công ty. Trong thập niên 1980, chúng ta quay trở lại cách phân chia theo bộ phận chức năng để tập hợp nhân viên và tận dụng lợi thế quy mô.

Có hai giả định là nền tảng trong cách tiếp cận truyền thống:

- Chiến lược kinh doanh quyết định cơ cấu tổ chức. Mỗi chiến lược có một cơ cấu tổ chức tối ưu, từ đó quyết định sự tối ưu hóa hệ thống ra quyết định, sự kết hợp nhân viên, và vãn vãn. Một khi đã xác định và triển khai, cơ cấu này được kỳ vọng sẽ hoạt động trong nhiều năm.
- Bất kể tuân theo cơ cấu nào, cấp bậc quản lý đều phải tổng hợp và tinh lọc quyết định, mang những quyết định chủ chốt đến các nhà lãnh

đạo cấp cao ngồi trên cùng. Vì thế mô hình kinh điển của một tổ chức là hình cái cây dựng ngược, ma trận chính là hai cây kết hợp với nhau.

Tổ chức mạng lưới

Thiết kế và quản lý một tổ chức mạng lưới đòi hỏi phải loại bỏ các giả định cũ:

- Bạn không thể lập luận một cách tuyến tính từ chiến lược sang cơ cấu sang hệ thống, nhân viên, và văn hóa. Thay vào đó, quy trình mang tính lặp đi lặp lại: Một nhóm làm việc được thành lập để đáp ứng một nhu cầu chiến lược; nó cân nhắc tình hình, đưa ra một chiến lược cụ thể, và tái cơ cấu bản thân nếu cần thiết. Ngoài ra, cơ cấu chỉ mang tính tạm thời. Tổ chức cần phải sẵn sàng thay đổi cách sắp xếp một cách nhanh chóng để đáp ứng nhu cầu và tình huống mới.
- Mục tiêu của tổ chức không phải là kiểm soát từ trên xuống; mục tiêu của nó là trao quyền cho một nhóm người để hoàn thành công việc. Quản lý thông qua đào tạo, khen thưởng, và những mục tiêu, chiến lược, tiêu chuẩn được thông báo rõ ràng.

Tổ chức mạng lưới thường gặp nhất trong những doanh nghiệp nhấn mạnh đến phát triển sản phẩm và dịch vụ khách hàng – cụ thể là các công ty điện tử và phần mềm – và thường trong những tổ chức trẻ, quy mô nhỏ, nơi các ranh giới truyền thống vẫn còn mờ nhạt. Một số mô hình quy mô lớn vẫn tồn tại: một phần của Honda và Panasonic tại Nhật, 3M tại Mỹ, và theo một cách nào đó, GE, cũng thể hiện sự linh hoạt không ngờ trong những năm gần đây trong việc tái định hình tổ chức và đẩy cán cân quyền lực xuống những nhà quản trị trực tiếp điều hành công việc.

Tổ chức mạng lưới rõ ràng cũng có những bất lợi: nó thiếu sự kiểm soát chặt chẽ; nó không phù hợp để khai thác lợi thế quy mô và hoàn thành

những nhiệm vụ lớn trong tổ chức lớn; và nó lệ thuộc vào nguồn nhân lực có năng lực và động lực tại mọi cấp độ trong tổ chức. Tuy nhiên, những công ty không áp dụng trọn vẹn mô hình mạng lưới vẫn có thể vận dụng những mặt phù hợp, ví dụ như nhóm phát triển sản phẩm mới.

Một số công ty lớn (ví dụ như IBM, Digital Equipment, và Dow Chemical), với nhu cầu vừa phải sáng tạo vừa phải điều phối nguồn lực giữa các thị trường, dòng sản phẩm, công nghệ, thường vận dụng khái niệm mạng lưới có điều chỉnh. Họ thường xuyên thay đổi trọng tâm của nguồn lực và kiểm soát bằng cách xáo trộn nhóm sản phẩm – chuyển đổi quyền lực giữa các bộ phận trong tổ chức – hay sử dụng các nhóm làm việc tạm thời. IBM có cơ cấu gần nhất với khái niệm mạng lưới trong sự tiếp cận linh hoạt – tái tổ chức là chuyện bình thường, các thay đổi liên tục giúp công ty đặt trọng tâm vào vấn đề hiện tại (ví dụ như sự thay đổi gần đây đưa việc ra quyết định gần với thị trường hơn tại Mỹ).

Nền kinh tế phương Tây đang tiến dần đến những ngành kinh doanh dựa trên sáng tạo và dịch vụ. Thành công đòi hỏi lập luận sáng tạo, phản ứng nhanh nhạy, và giao tiếp liên tục với khách hàng. Nhà quản trị phải trao quyền cho nhân viên của mình và chấp nhận mất bớt quyền kiểm soát để tạo điều kiện cho thành công. Một CEO của một công ty công nghệ cao gần đây đã phát biểu: “Bạn ký càng ít, bạn đạt càng nhiều.”

SAI LẦM VỀ TỔ CHỨC HÀNG NGANG

PHILIPPE J. AMOUYAL VÀ JILL E. BLACK, 1994

Một trong những thông điệp của tái cấu trúc là, các công ty từng cấu trúc như kim tự tháp cấp bậc, giờ đây cần phải “lật ngang” và tái cấu trúc thành những tổ chức hàng ngang. Lập luận của cách tái cấu trúc này bắt nguồn từ lập luận về tái lập: nếu quy trình, chứ không phải chức năng, là cách đúng đắn để tổ chức công việc, thì hàng ngang chính là cách đúng đắn để tổ chức công ty.

Nghe có vẻ hiển nhiên. Thực tế nó sai.

Không có những tổ chức hàng ngang vĩ đại, và sẽ cũng chẳng có trong tương lai. Một công ty từng thử nghiệm với hình thức tổ chức này, nhưng hiện nay họ cũng đang từ bỏ. Công ty sản xuất thiết bị hạng nặng trị giá hai tỉ đô la này tái tổ chức xoay quanh dòng sản phẩm, kết hợp nhân viên kỹ thuật, tiếp thị, và sản xuất vào thành những đơn vị phục vụ khách hàng, mỗi đơn vị chịu trách nhiệm cho một dòng sản phẩm. Kết quả đối với công ty có thể thấy ngay tức thì – nhân viên của họ, thoát khỏi những ràng buộc trong bộ phận, bắt đầu làm việc với nhau tốt hơn, và khách hàng cũng nhận ra những thay đổi này.

Nhưng khi thể hệ thiết bị kế tiếp cần được giới thiệu, họ không có ai thiết kế cả. Những kỹ sư thiết kế giỏi nhất đang bận rộn với những ứng dụng mới phụ thêm mà khách hàng hiện tại đang đòi hỏi. Ngoài việc phá vỡ nhóm kỹ thuật cốt lõi, nỗ lực tái thiết cũng đã tái định dạng thước đo đánh giá hiệu quả và hệ thống khen thưởng dựa trên sự hài lòng của khách hàng hôm nay. Lần đầu tiên, các kỹ sư được nhận tiền thưởng cao xuất phát từ công việc họ đang làm. Trong môi trường này, với cả hai phía khách hàng và nhân viên đều rất vui vẻ, vị chủ tịch cảm thấy khó khăn trong việc huy động tổ chức hướng đến tương lai.

Quy trình và kỷ luật

Tổ chức hàng ngang không tồn tại vì nó chỉ đáp ứng được một nửa nhu cầu của công ty – quy trình, ví dụ như quản lý giao dịch với khách hàng từ lúc đặt hàng đến lúc giao hàng, cung cấp dịch vụ tốt hơn, phát triển sản phẩm mới. Ngày nay, công ty đang chi ra hàng triệu đô la để tái thiết các quy trình này – và chúng thật sự cần được tái lập. Đối với hầu hết công ty, để phá vỡ thói quen và cơ cấu quyền lực cũ cần một cú đẩy rất mạnh. Nhưng, cuối cùng, quy trình hàng ngang vừa đủ cũng chỉ vừa đủ. Giống như chất lượng vào thập niên 1980, quy trình tốt nhất là con át chủ bài trong việc kinh doanh hiện nay. Một công ty không thể đơn giản đứng lên tuyên bố thắng lợi sau khi thiết lập xong quy trình hàng ngang.

Lý do cũng đơn giản: Quy trình hàng ngang tuyệt vời không giúp cho công ty trở nên vĩ đại. Trong ngành công nghiệp thiết bị viễn thông, NEC đáp ứng khách hàng cực kỳ tốt – theo đúng cách làm tốt nhất trong quy trình của người Nhật. Nhưng AT&T đổ nhiều nỗ lực hơn vào việc phát triển công nghệ mới và đang chiếm thị phần của NEC bằng những sản phẩm thực sự sáng tạo. Trong ngành dược, trong khi các đối thủ khác chi tiền nhiều vào quy trình, Glaxo lại được ngưỡng mộ do sự thông minh trong việc xác định ưu tiên nghiên cứu và triển khai hoạt động của các nhà khoa học.

Một nửa còn lại mà các công ty cần đến là một tập hợp các kỷ luật cốt lõi: Kỹ năng công nghệ để thiết kế những sản phẩm hàng đầu, kỹ thuật chuyên môn để phát minh ra những hệ thống thông tin chưa từng có; tư duy tài chính, như những người tại GE Capital để thiết kế dịch vụ tài chính đi kèm tạo nên sự khác biệt cho những thiết bị mà GE bán ra. Những kỷ luật chiều dọc này bổ trợ cho quy trình hàng ngang. Chúng mang đến sự hoàn hảo chuyên nghiệp nâng tầm cho quy trình của công ty từ cách làm tốt nhất thành đột phá cạnh tranh.

Thực tế, kỷ luật là hạt giống của công ty cho tương lai. Trong khi quy trình chú trọng đến khách hàng trong hiện tại, kỷ luật là phát minh ra sản

phẩm – và khách hàng – của tương lai. Bạn luôn cần có người làm việc vì tương lai mà không bị cuốn hút vào khách hàng của hôm nay. Và, mặc dù ngôn ngữ tái thiết rất vững vàng, sẽ vẫn có những lúc chuyển giao – từ người thiết kế đến người thực thi và từ trung tâm đến trận địa.

Tổ chức hàng ngang không phải là câu trả lời vì nó cố gắng thiết lập điều mà mọi nhà quản trị chung đều muốn trong hôm nay – một công ty phản ứng nhanh nhạy – thông qua cơ cấu tổ chức. Bản thân cơ cấu không chưa đủ. Trong quá khứ, tổ chức ma trận đã không giải quyết được vấn đề. Tổ chức hàng ngang hôm nay cũng không thể làm được việc đó. Thách thức thực sự của việc xây dựng công ty tốt hơn là đan kết và củng cố cả chiều ngang lẫn chiều dọc. Để đạt đến tổ chức mới này không chỉ cần đến cấu trúc. Nó còn đòi hỏi cơ sở vật chất. Cơ sở vật chất là những gì nhân viên của bạn nhìn thấy và cảm thấy hàng ngày, chỉ ra cho họ điều gì thật sự quan trọng. Những hình mẫu. Vị trí của con người. Phân chia phần thưởng. Lưu chuyển thông tin. Cảm nhận vai trò thành viên.

Hình thành cơ sở vật chất

Công ty nào xây dựng vừa quy trình vừa kỷ luật không để cho những nhân viên chủ chốt của mình cảm thấy cuộc đời đơn giản; thay vào đó họ làm cho nó thêm phức tạp. Họ không chỉ quan tâm đến cấu trúc mà cả cơ sở vật chất. Họ yêu cầu người đứng đầu đơn vị kinh doanh, trưởng bộ phận, và các nhà quản trị chương trình và quy trình chủ chốt làm gương trong việc kết hợp chiều ngang và chiều dọc. Họ tuân theo năm quy luật sau:

- *Đưa căng thẳng vào mục tiêu.* Đạt được thời gian đáp ứng đơn đặt hàng nhanh nhất trong ngành kinh doanh có thể đóng góp vào tăng trưởng một hai năm. Nhưng sau đó, chỉ có sáng tạo mới tiếp tục thúc đẩy tăng trưởng. Tất cả những nhân viên chủ chốt của bạn phải chịu thúc đẩy của cả hai mục tiêu.

- *Giao cho nhà lãnh đạo cấp cao trách nhiệm song hành* . Mỗi phó chủ tịch bộ phận chức năng phải chịu trách nhiệm cho quy trình phát triển sản phẩm mới của một dòng sản phẩm hay sức khỏe của một doanh nghiệp. Mô hình tổ chức truyền thống thường khiến cho nhiều người chủ chốt, có năng lực, chỉ tập trung vào một hướng. Hãy để cho các nhân vật cấp cao đánh vật với cả hai chiều hướng trong tổ chức thay vì ngồi nhàn nhã trong một phía của tổ chức mà trăn.

- *Nhấn mạnh vai trò và vị trí cho mỗi nhà quản trị*. Vị trí thể hiện trách nhiệm trực tiếp và chính thức. Vai trò thể hiện khả năng tác động của bạn – người ta thường bị thúc đẩy bởi vai trò.

- *Khen thưởng công khai những người đóng góp cho cả hai chiều hướng* . Đừng để việc khen thưởng hoàn toàn chịu tác động của các công thức. Khái niệm “bạn nhận được đúng những gì bạn bỏ ra” là một trong những câu châm ngôn nghèo nàn của việc tái thiết. Những người giỏi nhất của bạn muốn đóng góp vào cả hai chiều hướng theo những cách chưa từng có tiền lệ. Vì thế hãy khen thưởng những người dám đứng lên nhận vai trò mới chưa có những thước đo hay công thức tính khen thưởng, và từ đó sẽ có nhiều người dấn thân hơn nữa.

- *Loại bỏ những ông trùm một hướng* . Một số người muốn yên ổn trong lãnh địa chức năng quen thuộc của mình. Một số khác bị cuốn hút vào thế giới hàng ngang mới và mất đi sợi dây liên kết với nền tảng cũ. Cả hai đều cần được nhận thông điệp rằng họ đang làm tổn hại đến kết quả hoạt động của công ty.

Các công ty Mỹ đang cải thiện đáng kể kết quả kinh doanh hàng ngang. Công ty điện thoại sửa chữa một lần là xong. Tái thiết đang mang lại cổ tức bằng cách loại bỏ rào cản và nhấn mạnh sự giao tiếp giữa các bộ phận chức năng. Nhưng nó không nên cố gắng nắm ưu thế hay loại bỏ các bộ phận

chức năng. Tái thiết đang làm nảy sinh một số khái niệm hay nhưng quá đơn giản – tổ chức hàng ngang, trả lương cho nhân viên dựa trên những gì có thể đo lường, loại bỏ sự chuyển giao, và còn nhiều nữa. Nếu tái thiết không nhận ra khả năng mình có thể làm được và không thể làm được điều gì, nó lại cũng sẽ trở thành một cuộc phiêu lưu mới trong việc thúc đẩy kết quả ngắn hạn.

TRUNG TÂM HOẠT ĐỘNG

DENNIS N. RHEAULT VÀ SIMON P. TRUSSLER, 1995

Trung tâm tập đoàn phải chẳng đã chết? Một sự đồng thuận ngày càng tăng trả lời là có. Quan điểm này không đơn thuần là cái nhìn tự nhiên muốn loại bỏ bớt những quan liêu không đáng có – trong tình cảnh áp lực thường xuyên từ Wall Street. Ngày càng có nhiều nhà lãnh đạo bị thuyết phục rằng các chức năng truyền thống của khu trung tâm không còn mang lại giá trị nữa.

Hoạch định trung tâm và giám sát, theo lập luận, không còn mang nhiều ý nghĩa trong kỷ nguyên của công nghệ và thị trường thay đổi nhanh chóng. Công nghệ thông tin và thuê mua ngoài đã dẫn đến nhiều chức năng hỗ trợ tập trung không còn cần thiết nữa. Do không ai biết rõ từng doanh nghiệp độc lập bằng những người đang điều hành nó, tốt hơn hết là chỉ cần có một trung tâm tập đoàn tối giản theo dõi công tác quản trị, cung cấp một vài dịch vụ thiết yếu, đặt ra mục tiêu đúng đắn, đo lường, và khen thưởng – và sau đó đứng tránh sang một bên.

Thực tế, chủ nghĩa tối giản không phải là hậu quả tất yếu của việc phân quyền mà thực ra là do sự tưởng tượng nghèo nàn của nhà quản trị. Một số công ty đáng kính nhất hiện nay – những công ty như GE, PepsiCo, và Hewlett-Packard – đều xem trung tâm mạnh là viên gạch nền tảng trong quản trị. Những trung tâm này tinh gọn, nhưng họ không thuộc phe tối giản – họ là nhà hoạt động.

Trình bày về hoạt động

Mục đích của trung tâm theo phong cách mới là tranh thủ sáng tạo và tăng trưởng, không phải là kêu gào kiểm soát và ra lệnh. Chính những xu hướng tưởng chừng như đòi hỏi một trung tâm tối giản, vô tư phui tay – thị trường phân tán, công nghệ thay đổi nhanh chóng, chu kỳ sáng tạo ngắn – có thể đòi hỏi điều ngược lại: một trung tâm tập đoàn liên kết các đơn vị kinh doanh độc lập, khuyến khích họ vượt ra khỏi giới hạn ranh giới của những đơn vị kinh doanh ổn định.

Ngay cả những nhà quản trị giỏi, điều hành các đơn vị kinh doanh có kết quả hàng đầu, đôi khi cũng bỏ qua những cơ hội làm biến đổi cuộc chơi. Hoàn toàn tự nhiên, họ có khuynh hướng tập trung vào ngành kinh doanh của mình và những đối thủ truyền thống, bỏ qua xu hướng thị trường rộng hơn hay mối nguy cạnh tranh mới. Một trung tâm hành động giúp đảm bảo cho nhà quản trị đơn vị kinh doanh phát triển và duy trì một quan điểm chiến lược rộng. Nói cho đúng, trung tâm chính là người giám hộ cho tương lai của công ty. Nhiệm vụ của nó là khuyến khích, gợi ý, và đôi khi phải thúc đẩy nhà quản trị đặt tầm nhìn cao hơn về mặt thời gian và không gian.

Khi làm như vậy, nó thể hiện sự đối lập rõ rệt so với trung tâm kiểu cũ. Thay vì áp đặt một quy trình và nghị trình, một vài người có kinh nghiệm đưa các đơn vị kinh doanh vào cuộc đối thoại để khám phá. Ví dụ, tại PepsiCo, một nhóm nhỏ những nhân viên hoạch định có năng lực làm việc

với các đơn vị kinh doanh để đảm bảo họ không hy sinh tư duy chiến lược dài hạn vì những mục tiêu tài chính ngắn hạn. Và tại Hitachi, một nhóm trung tâm tập trung giao tiếp giữa các đơn vị kinh doanh bằng cách xác định những cơ hội mới mà đơn vị kinh doanh có thể bỏ lỡ, và từ đó đóng vai trò thúc đẩy sáng tạo và chuyên hóa tổ chức.

Ngay cả căn bản hơn, những trung tâm hoạt động này đang mở rộng khái niệm cổ điển về quản lý danh mục. Để an tâm, những trung tâm này đảm nhận nhiệm vụ truyền thống – và vẫn còn cần thiết – là phân bổ nguồn tài chính giữa các doanh nghiệp. Nhưng nó còn đi xa hơn, vận dụng cùng các nguyên tắc này vào những nguồn lực mới.

Một trong những nguồn lực mới đó là năng lực riêng của tổ chức ngày càng đóng vai trò quan trọng trong lợi thế cạnh tranh dài hạn. Một trung tâm thông minh có thể tập hợp một danh mục hợp lý các năng lực và sau đó thúc đẩy xuống các doanh nghiệp thuộc công ty. Ví dụ như, Asea Brown Boveri đã sử dụng một nhóm nhỏ tại trung tâm để khởi động các chương trình hoàn thiện quy trình dựa trên thời gian tại tất cả các công ty trên toàn thế giới, cũng như điều phối sự chia sẻ các cách làm tốt nhất mới xuất hiện.

Một số công ty còn đi xa hơn nữa và xây dựng hẳn một mô hình kinh doanh xoay quanh vai trò quản lý chủ động danh mục năng lực. Ví dụ, The Newell Corporation, đã phát triển các hệ thống vượt trội trong việc thỏa mãn những nhu cầu khó khăn và riêng biệt của một nhà cung cấp cho Wal-Mart. Trong một thập niên qua, Newell đã duy trì tỉ lệ tăng trưởng ấn tượng bằng cách mua lại một loạt các công ty chỉ tập trung phát triển sản phẩm và sau đó “đưa chúng hòa nhập vào Newell” bằng cách triển khai những năng lực này một cách có hệ thống vào công ty mới.

Một nguồn lực chủ chốt khác nữa mà trung tâm hoạt động quản lý là danh mục nhân lực của công ty. Đa số công ty hiện nay có thước đo tài

chính để đảm bảo đơn vị kinh doanh không găm giữ vốn, nhưng không nhiều công ty có quy trình tương tự để đảm bảo đơn vị kinh doanh không găm giữ người giỏi. Bằng cách chủ động quản lý cơ hội nghề nghiệp, trung tâm có thể đảm bảo tập đoàn phát triển các nhà lãnh đạo đa dạng về kinh nghiệm đồng thời thúc đẩy sự chuyên giao tài năng giữa các đơn vị kinh doanh.

Xây dựng trung tâm hoạt động

Nếu trung tâm hoạt động của tập đoàn đóng vai trò quan trọng, tại sao không có nhiều tập đoàn sở hữu nó? Nhiều nhà lãnh đạo cấp cao lo ngại rằng một khi họ đưa thêm những vai trò mới và người mới vào tập đoàn, họ đã đặt những bước chân đầu tiên vào hành trình xuống dốc và cuối cùng đánh mất tất cả những chi phí đã tiết kiệm được một cách khó khăn trong những năm vừa qua.

Đó là lý do tại sao bước đầu tiên để cứu vãn tập đoàn thường là phá hủy nó. Quy trình thực thi: tinh gọn tập đoàn chỉ còn bộ máy kiểm soát căn bản và bộ phận chức năng tuân thủ; những bộ phận còn lại được cắt gọt thành dịch vụ chia sẻ hay thuê mua ngoài; trong thời gian này thanh lọc những nhà quản trị tập đoàn kiểu cũ. Sau khi quan liêu và chi phí đã rút lui, công ty có thể xây dựng lại trung tâm của mình theo định hướng hoạt động.

Bước tiếp theo là tái định nghĩa hợp đồng xã hội giữa trung tâm và các đơn vị kinh doanh và xác định kỹ năng, vai trò, và định hướng nghề nghiệp mới cho các nhà quản trị tập đoàn hoạt động. Chủ nghĩa hành động (Activism) là một sự cân bằng khó khăn. Nhà lãnh đạo cần phải biết cách hỗ trợ, nhưng đồng thời vẫn thách thức các nhà quản trị đơn vị kinh doanh – trong khi vẫn không phá hỏng sự tín nhiệm, quyền hạn hay trách nhiệm của nhà quản trị.

Để đạt được sự cân bằng này, trung tâm hoạt động cần có một nhóm người giỏi nhất trong công ty. Chỉ có những nhà quản trị thành công với kinh nghiệm tích lũy vững vàng tại các đơn vị kinh doanh mới có đủ tín nhiệm để thuyết phục nhà lãnh đạo cấp cao tại các đơn vị tin tưởng và xem trung tâm là một nguồn lực chứ không phải là sự áp đặt. Thông thường, nhiệm vụ tại tập đoàn thường tạm thời – một bước dừng chân trong quá trình xoay vòng liên tục giữa trung tâm và các đơn vị kinh doanh. Và thay vì có trong tay một nghị trình cố định, những nhà quản trị tập đoàn kiểu mới này tập trung chú ý nguồn năng lượng của mình vào một số ưu tiên nhất định tại từng thời điểm. Chứng kiến sự chuyển hóa của nhóm hoạch định chiến lược tại GE, với thành viên và trọng tâm liên tục chuyển đổi để theo kịp những ưu tiên liên tục thay đổi dưới tài lãnh đạo của CEO Jack Welch.

Nếu bạn không sẵn sàng liên tục thay đổi vài người giỏi nhất của bạn vào trung tâm, tốt hơn hãy chọn giải pháp tối giản. Nhưng cũng phải chuẩn bị sẵn sàng trả giá do chiến lược yếu ớt và không biết cách khai thác năng lực và nhân lực.

TẠO DÁNG: BỀ NGOÀI BỊ TÁCH LỚP

RON NICOL, 2004

Mặc dù đã trải qua nhiều lần cắt giảm lao động trong vài năm qua, nhiều tổ chức vẫn chưa lấy lại được hình dáng – đúng như nghĩa đen. Họ có quá nhiều tầng lớp; trong mỗi tầng lớp lại có nhiều tầng lương, và không ngạc

nhien khi tầm kiểm soát của mỗi người quá hạn hẹp. Công ty tinh gọn trong một số bộ phận nhưng lại quá lỏng lẻo trong một số nơi khác.

Khi nói đến tầng lớp, chúng tôi muốn nhắc đến tính cấp bậc trong mối quan hệ báo cáo. Tầng lương là nhắc đến bậc lương. Và tầm kiểm soát là nói đến số người báo cáo trực tiếp. Chi phí đối với công ty thiếu tinh gọn là rất lớn, đặc biệt trong vấn đề thời gian phản hồi và ra quyết định.

Vậy thì tại sao vẫn còn nhiều công ty chưa gọn gàng trong dáng vóc? Một lý do là việc thắt lưng buộc bụng (sa thải hàng loạt khắp các bộ phận và cắt giảm phòng ban), mặc dù nhanh chóng và đơn giản, lại thường là một công cụ cùn và thiếu công bằng, không đóng góp gì nhiều vào việc điều chỉnh cơ cấu căn bản của tổ chức. Ở thái cực ngược lại, tái thiết quy trình, với mong muốn thay đổi chi tiết giao tiếp trong tổ chức, là một cách tiếp cận lê thê nhưng không phải lúc nào cũng đặt câu hỏi căn nguyên vấn đề. Cắt giảm chi phí dựa trên giá trị, mặc dù cũng tập trung vào hoạt động quy trình hơn là sự giao tiếp con người, là một cách làm khác, nhưng vẫn có thể bỏ qua những cơ hội lớn và không cải thiện quá trình ra quyết định hay phản ứng thị trường.

Mặt khác, tập trung vào việc phá vỡ các tầng lớp trong quản lý, đẩy nhanh cả dòng thông tin và ra quyết định. Ngoài ra, với các cấp quản lý tinh gọn hơn và tập trung nhiều hơn vào công việc thay vì điều phối, hoạt động nào không tạo ra giá trị đều bị loại bỏ.

Jack Welch hiểu rất rõ điều này khi ông nắm quyền tại General Electric. Ông thừa hưởng một tổ chức có ít nhất 12 tầng lớp và tầm kiểm soát trung bình là ba hay bốn. Thử tưởng tượng: Trung bình, mỗi nhà quản trị chỉ có ba hay bốn người báo cáo trực tiếp. Chỉ trong vài năm, GE chỉ còn sáu tầng lớp, với tầm kiểm soát trung bình là trên 10. Chiến lược của Welch giờ đã rõ ràng là tập trung vào tổ chức và nhân lực. Nhà quản trị có thể đã nghe

chán chê về những bài học họ có thể góp nhặt từ GE, nhưng bài học này họ vẫn phải nên nhớ.

Tuy nhiên, họ chỉ muốn quên nó đi. Giảm tầng lớp rõ ràng không phải là một ý tưởng mới, nhưng nó đã bị bỏ qua, nhường chỗ cho những kế hoạch phức tạp vì không dễ dàng sa thải người làm việc trực tiếp với bạn hay bạn của bạn của bạn. Điều dễ dàng hơn, hay ít nhất cũng không mang tính cá nhân nhiều, đó là ra lệnh sa thải những nhân viên tuyến đầu. Loại bỏ tầng lớp quản lý, đặc biệt là quản lý cấp trung, đòi hỏi kỷ luật, sẵn sàng đối đầu với những con cừu bị tể thần, và hiểu rõ về định hướng sắp tới cho công ty, đơn vị, bộ phận. Người ngoài ngại ngần không muốn giúp đỡ vì đập dẹp hình chóp tổ chức là một quy trình đau đớn về tinh thần đối với những ai liên quan. Nếu nó diễn ra một cách máy móc hay theo một cách bị đánh giá là thiếu công bằng hay thiếu nhất quán, quá trình cắt giảm tầng lớp có thể làm tổn hại các mối quan hệ trong tổ chức.

Định hình vấn đề

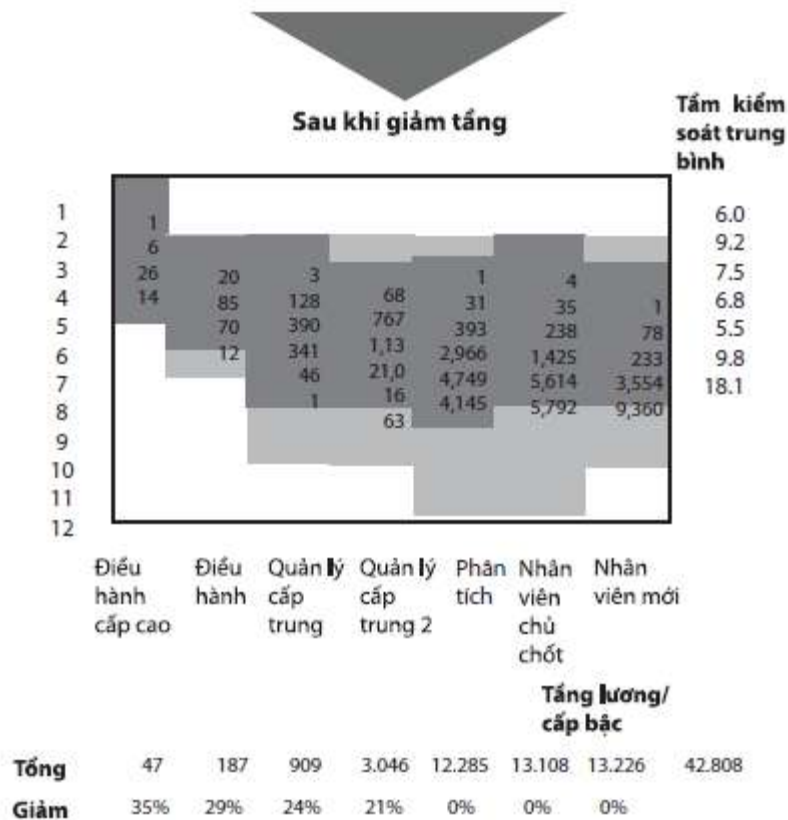
Vậy thì, phải làm như thế nào cho đúng? Thứ nhất, tìm hiểu xem bạn thực sự có vấn đề không. Thực hiện phân tích chi tiết về các tầng lớp, tầng lương, tầm kiểm soát trong tổ chức của bạn. Thông tin trong tổ chức giúp bạn thu thập, trong vòng vài tuần, một bức tranh tương tự như trong hình vẽ dưới đây. Bạn có thể sẽ rất ngạc nhiên trước những gì nhìn thấy.

Hình vẽ – trước và sau của một công ty lớn – cho thấy trước khi giảm tầng, không dưới 18 nhà quản trị cách biệt với CEO bằng 4 tầng báo cáo, gần 40% số lượng nhà quản trị trong công ty cách từ 8 tầng trở lên, và hơn 800 nhân viên nằm trong chuỗi báo cáo có từ 11 – 12 tầng lớp. (Thử tưởng tượng quyết định trong công ty này được đưa ra với tốc độ như thế nào.) Ngoài ra, quản lý cấp trung có tầm kiểm soát hạn hẹp nhất, chứ không phải là tầng lớp trên cao hay dưới thấp hơn. Điều này là bình thường. Trong đa

số trường hợp, CEO biết rất rõ những tầng cấp trên cùng, nên mức ảnh hưởng thường tốt. Và phần thấp nhất trong công ty cũng tinh gọn, kết quả của việc cắt giảm chi phí truyền thống. Nhưng những tầng quản lý cấp trung dường như được miễn dịch trước những nỗ lực tinh gọn công ty.

Hình dáng mới của tổ chức: giảm tầng và mở rộng tầm kiểm soát

Trước khi giảm tầng								Tầm kiểm soát trung bình
Tầng								
1	1							6.0
2	6							10.1
3	30	17	5	4	1	4		4.9
4	17	90	101	31	10	27	5	4.1
5	18	64	310	234	176	161	27	3.6
6		88	280	596	773	342	81	5.0
7		4	444	968	1,712	1,541	185	7.6
8			56	1,672	2,942	5,022	1,357	6.3
9			3	337	5,746	1,386	3,990	35.1
10			3	32	705	4,015	7,581	19.0
11					153	512		10.2
12					67	98		
	Điều hành cấp cao	Điều hành	Quản lý cấp trung	Quản lý cấp trung 2	Phân tích	Nhân viên chủ chốt	Nhân viên mới	
								Tổng lương/cấp bậc
Tổng	72	263	1,202	3,874	12,285	13,108	13,226	44,030



Việc thu thập một bức tranh như vậy giúp bạn nhìn thấy được loại thách thức tổ chức mà bạn phải đối mặt và giá trị của việc cắt gọt hình tháp. Trong công ty được minh họa trong hình vẽ, bộ máy quản trị giảm từ 12 xuống còn 8 tầng lớp và tiết kiệm được khoảng 30%. Nếu giảm bớt tầng lớp trong tổ chức mang lại cho bạn từ 10% tiết kiệm trở xuống, bạn không gặp vấn đề lớn – ít nhất không phải một vấn đề đáng giải quyết bằng cách cắt giảm tầng lớp. Bạn chỉ cần giao trách nhiệm cho nhà quản trị phải cắt giảm chi phí trong quá trình triển khai ngân sách của họ. Nhưng nếu cấu trúc dư thừa thể hiện chi phí thừa từ 10% trở lên, thì bạn cần phải tính đến một quy trình nghiêm túc để duy trì tinh thần và giữ được đúng người.

Hãy ghi nhớ thực tế này: Bất kỳ quy trình nào nhằm vào tái cấu trúc tổ chức bằng cách gạt bỏ nhiều người ra khỏi công ty sẽ không thể nào được thực thi nếu không có ý chí sắt đá. Điều này đồng nghĩa với việc CEO phải chịu trách nhiệm và cam kết theo đuổi cách tiếp cận minh bạch, dựa trên dữ

liệu. Không thể nào tái cấu trúc một cách vụng trộm. Hãy đối xử với nhân viên như người lớn và trình bày rõ ràng lý do, cách thức thực thi quá trình cắt giảm tầng lớp.

Tranh luận vấn đề với ban lãnh đạo và sau đó thiết lập một số nguyên tắc tương tự như dưới đây làm định hướng cho quy trình:

1. Chúng ta không phải là một cơ quan dân chủ – mọi quyết định phải được sự chấp thuận của ban lãnh đạo cấp cao.
2. Cam kết của chúng ta, một khi đã được thống nhất, là không thể thay đổi.
3. Chúng ta sẽ giải quyết mọi vấn đề một cách minh bạch và trực diện.
4. Chúng ta sẽ tái cấu trúc để đạt lợi thế cạnh tranh.
5. Chúng ta sẽ hoàn tất mọi thay đổi trong tổ chức theo một thời gian biểu nhất định.
6. Chúng ta sẽ chỉ tính toán chi phí cắt giảm khi nó không còn được thể hiện trên sổ sách.
7. Chúng ta sẽ thành lập nhóm làm việc giỏi nhất (những người có hiệu quả thấp nhất sẽ phải ra đi).
8. Chúng ta sẽ thực thi nhanh chóng nhưng không chọn cách đi tắt làm ảnh hưởng đến thành công.
9. Chúng ta sẽ áp dụng cùng một quy trình và thời gian cho toàn bộ công ty.
10. Nếu chúng ta vi phạm nguyên tắc của mình, chúng ta sẽ phải thay đổi nó.

Quy trình thác đổ

Tổ chức là những cấu trúc hình học và vì thế cần có một quy trình leo thang hình học để tái thiết. Nhà lãnh đạo cấp cao cho rằng mình có thể tái thiết một tập đoàn lớn chỉ trong hai ngày cuối tuần thật ra đang tự lừa mình, nhất là khi những gì nằm cách hai tầng lớp đối với họ chỉ là một đám mây mờ mịt. Cách tốt nhất để giảm tầng trong một tổ chức là cho nhà quản trị tham gia vào một quy trình “thác đổ”. Người gắn liền với vấn đề là người tốt nhất để giải quyết nó, và khi ban lãnh đạo cấp cao thể hiện tấm gương đúng đắn, mọi người sẽ làm theo. Điều này có nghĩa là bạn phải bắt đầu cắt tầng từ trên xuống, không phải từ dưới lên.

Một phản đối chúng ta thường nghe đối với cách tiếp cận này là nó mất nhiều thời gian và làm giảm năng suất lao động vì nó làm gia tăng sự bất ổn định. Ngược lại, quy trình được thông báo rõ ràng không gây ra nhiều gián đoạn và được thực thi tốt hơn là tái tổ chức một cách chớp nhoáng, vốn không bao giờ hiệu quả.

Cắt tầng là một cách trung thực, hiệu quả để cắt giảm chi phí mà lại thúc đẩy nhanh việc ra quyết định. Mục tiêu là đưa đúng người vào đúng việc và giao cho họ trách nhiệm ra quyết định về những việc quan trọng. Cắt tầng là nhìn về tương lai, chứ không chỉ trong hiện tại. Sau khi đã có cơ cấu phù hợp, công ty sẽ ít gặp phải trường hợp “banh nẩy”, ít rối rắm về người nào chịu trách nhiệm thực thi, gia tăng tính đáp ứng cho khách hàng, và nói chung, có cách kinh doanh gọn gàng hơn.

Thành công của việc cắt tầng dựa trên một vài giả thuyết. Thứ nhất là tầm kiểm soát lớn hơn buộc nhà quản trị phải làm việc khác đi. Nếu bạn chỉ có ba hay bốn nhân viên dưới quyền, bạn dễ xen ngang và quản lý kiểu vi mô. Nhưng nếu bạn có 15 người báo cáo, bạn chỉ có đủ thời gian để làm hai việc: Truyền đạt mục tiêu và quản lý sự bất thường. Quản lý hiệu quả đòi hỏi bạn phải tin tưởng vào người dưới quyền và có khả năng tập trung vào những điểm có vấn đề. Giả thuyết thứ hai là khi tầng lớp bị phá vỡ nó sẽ

nhường sân cho sự hình thành các mạng lưới xuyên suốt quy trình và chức năng, và chính những mạng lưới này, nếu được khuyến khích và tận dụng hợp lý, là chìa khóa mang lại hiệu suất vượt trội.

Cắt tăng của hình chớp chỉ mới là bước đầu tiên, nhưng có thể nói là bước khó khăn nhất, hướng đến thiết lập sự sẵn sàng và linh hoạt trong tổ chức – một di sản quan trọng hơn bất kỳ chiến lược hay vị thế nào trên thị trường.

CẨM NANG SỐNG SỐT KHI TÁI THIẾT TỔ CHỨC

FELIX BARBER, D. GRANT FREELAND VÀ DAVID BROWNELL,
2002

Không nhiều người cho rằng tái thiết tổ chức là chuyện sống còn. Nhưng thật ra số phận công ty và nhân viên trong đó lệ thuộc rất nhiều vào cách tiến hành tái thiết. Rất thường xuyên, nỗ lực tái thiết lớn mang lại rất ít giá trị, nếu có. Trong nhiều trường hợp, chúng thậm chí còn lấy đi mất giá trị, tạo ra sự bất bình trong bộ máy quản trị, và hạ thấp tinh thần nhân viên.

Làm thế nào để công ty không chỉ sống sót qua cơn tái thiết mà còn bùng phát? Bốn viên gạch nền tảng sau đây sẽ đảm bảo thành công. (Xem Hình 1.)

Hình 1: Thiết kế đúng cấu trúc tổ chức



Xác định đúng vấn đề của doanh nghiệp

Rất nhiều lần, nhà lãnh đạo cảm thấy thất vọng khi tái thiết đang diễn ra nửa đường. Chúng ta thực sự cố gắng đạt đến điều gì, họ tự hỏi, và tại sao chúng ta chọn cách tiếp cận này? Những nhà lãnh đạo này đã bỏ qua bước đầu tiên rất quan trọng trong tái thiết: Xác định vấn đề kinh doanh và biến chúng thành mục tiêu.

Kế hoạch tốt xuất phát từ chiến lược tốt. Bạn cần phải hiểu rõ cách bạn muốn cạnh tranh, nơi bạn muốn thu lợi, và đòn bẫy tổ chức nào sẽ giúp nâng cao năng suất hoạt động. Ví dụ, bạn có thể hỏi: “Vấn đề tận dụng cơ hội toàn cầu có tính quan trọng đến mức nào? Yếu tố chi phí trên giá trị cổ đông mang tính then chốt đến mức nào? Vấn đề đồng bộ trong danh mục kinh doanh nằm ở đâu?” Các câu hỏi đặt ra khi tái thiết một bộ phận chức năng cũng mang tính chiến lược không kém. Ví dụ, khi cần phải tái thiết lực lượng bán hàng, bạn cần hiểu rõ khách hàng thu nhận giá trị từ đâu trong công ty, họ mua hàng như thế nào, và cơ hội nào chưa được khai thác tối đa.

Thử xem xét một công ty công nghiệp hàng đầu đã phát hiện được gì khi đánh giá chiến lược trước khi thay đổi tổ chức. Công ty này là một trong những công ty mang lại giá trị cổ đông lớn nhất trên thế giới. Cơ cấu tổ chức theo đơn vị kinh doanh hiện tại đang hoạt động tốt, và ban quản trị công ty rất dẫn đầu khi thay đổi nó. Tuy nhiên, cơ hội cải thiện hiệu quả hoạt động bên trong đơn vị đã chứng lại. Đánh giá chiến lược cho thấy ba cơ hội để nâng cao lợi nhuận xuyên suốt biên giới các đơn vị kinh doanh: bán hàng chéo cho khách hàng hiện tại, gia tăng năng suất hoạt động của tài sản bằng cách chia sẻ phương tiện sản xuất, và giảm chi phí bằng cách chia sẻ hiệu quả hơn các cách làm tốt nhất. Làm thế nào khai thác được những cơ hội này mà không làm gián đoạn cơ cấu đơn vị kinh doanh hiện tại đang hoạt động rất hiệu quả?

Công ty kết luận rằng khái niệm mạng lưới trùng lặp, vốn không đòi hỏi nhiều thay đổi so với cơ cấu hiện tại, có thể trả lời cho vấn đề bán hàng chéo và chuyển giao cách làm tốt nhất. Ngoài ra, những trùng lặp này cũng mang lại lợi ích cho tất cả các đơn vị kinh doanh. Chia sẻ phương tiện sản xuất, ngược lại, là một vấn đề đau lòng cho những đơn vị phải từ bỏ quyền kiểm soát kế hoạch sản xuất của mình. Vì thế thay vì cố gắng cải tổ toàn diện tổ chức sản xuất, công ty quyết định chọn cách áp đặt từ trên xuống. Họ cũng quyết tâm giao cho trung tâm vai trò nhà hoạt động trong việc xác định và thực thi các cơ hội đồng bộ quan trọng trong tương lai.

Xác định đúng rào cản tiềm ẩn

Sau khi đã xác định đúng vấn đề trong kinh doanh, làm thế nào bạn biết mình cần những gì để hóa giải chúng? Đôi khi vấn đề là sự thiếu đồng bộ giữa mục tiêu và thước đo hiệu quả – trên thực tế, người ta chỉ làm những gì được kiểm tra, không phải theo những gì họ được kỳ vọng. Cũng có thể là do thiếu nguồn lực hay giá trị và văn hóa công ty đang cản trở. Bạn phải

nhìn tổng thể tác động kết hợp giữa khen thưởng, văn hóa, phân bổ nguồn lực, dòng chảy thông tin, nếu không các giải pháp đề nghị chỉ nhắm vào triệu chứng mà bỏ qua nguyên nhân.

Một công ty dược phẩm lớn gần đây nhận thấy các đơn vị tiếp thị không làm việc chung với nhau hiệu quả. Suy nghĩ ban đầu là đội ngũ tiếp thị thiếu một cơ chế điều phối chung. Thực tế, vấn đề tệ hơn nhiều: Các nhóm tiếp thị có những mục tiêu và khen thưởng khuyến khích họ cạnh tranh trực tiếp với nhau. Trừ phi công ty thay đổi các mục tiêu và khen thưởng này, các cơ chế điều phối sẽ không hoạt động được. (Xem Hình 2.)

Hình 2: Xác định nguyên nhân, không chỉ dừng lại ở triệu chứng.

Vấn đề là cạnh tranh, không phải hợp tác

Câu hỏi	Câu trả lời từ bộ phận tiếp thị
Tại sao các nhóm tiếp thị không làm việc cùng nhau?	Chúng tôi không có thời gian.
Nhưng khi nào bạn có thời gian?	Các sản phẩm của chúng tôi không liên quan nhau.
Nhưng bạn chào bán cùng một nhóm khách hàng?	Chúng tôi có cấu trúc rất khác nhau.
Vậy nếu được cấu trúc tương tự nhau, bạn sẽ làm việc cùng nhau nào?	A, không, vì chúng tôi đều bán thông qua cùng một đội ngũ bán hàng, tôi phải đa hóa cơ hội giới thiệu sản phẩm của mình.
Vậy nếu bạn thắng, người khác phải thua?	Đúng. Tôi chỉ quan tâm bán sản phẩm của mình, ngay cả khi người khác phải chịu thiệt.

Nguồn: Phân tích của BCG .

Chọn lựa đúng chi tiết tái thiết

Thực tế không tồn tại một thiết kế tổ chức “hoàn hảo”. Nhưng một số thiết kế rõ ràng không áp dụng được. Để tái thiết thành công, cần phải tính đến những đánh đổi không tránh khỏi trong bất cứ chọn lựa nào cũng như những người bị ảnh hưởng bởi chọn lựa này. Chúng ta cũng phải tính đến những thế lực mạnh đang dẫn dắt nền kinh tế hiện tại. Thứ nhất, bản chất căn bản của kinh doanh đã biến đổi: Ngành công nghiệp ngày càng mang tính toàn cầu, công ty ngày càng lệ thuộc nhiều vào việc thu thập và trao đổi thông tin, và chuỗi giá trị đang bị giải kiến tạo mỗi ngày với nhịp độ ngày càng nhanh hơn. Thứ hai, nguồn nhân lực cũng biến đổi: Nhân viên có năng lực hơn, linh động hơn, và đặt nhiều kỳ vọng hơn trong nghề nghiệp. Thứ ba, con đường dẫn đến lợi thế cạnh tranh đã thay đổi, giờ đây lệ thuộc nhiều vào việc đạt tốc độ cao hơn, tận dụng năng lực tốt hơn, và tranh thủ lợi thế quy mô về mặt kiến thức tổ chức lẫn chi phí (Xem Hình 3.) Những thế lực này đã tạo ra một nhóm các tính chất chung làm định hướng cho việc tái thiết tổ chức.

Hình 3: Đặc tính thiết kế tổ chức



Nguồn: Phân tích của BCG.

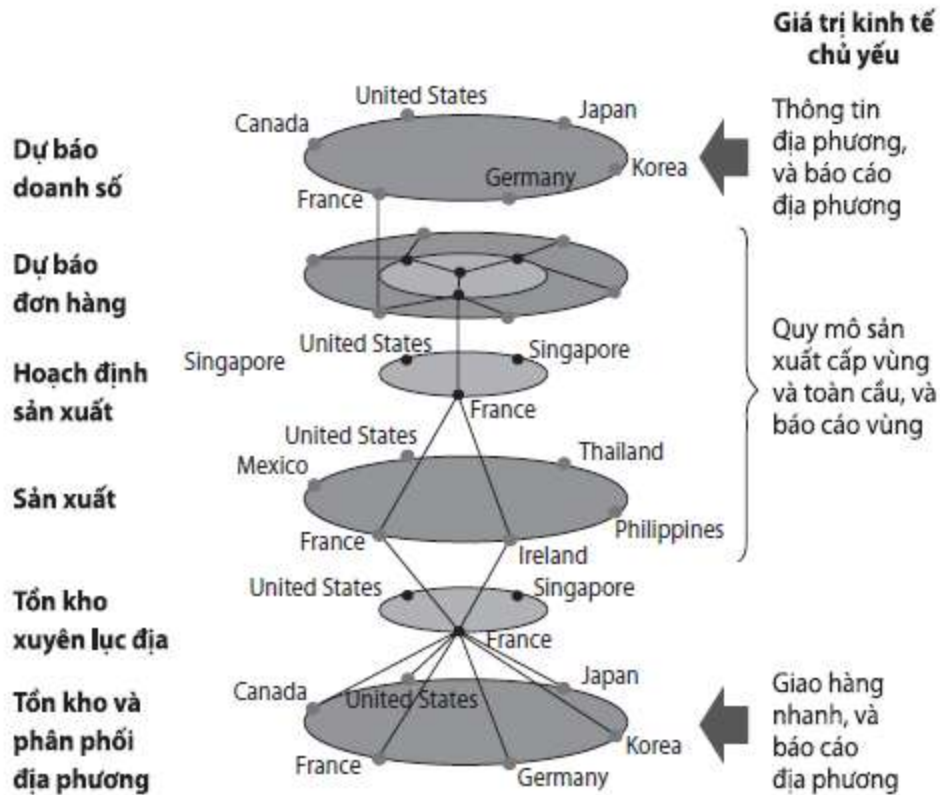
Khuynh hướng giao tiếp

Mặc dù cấu trúc là cần thiết đối với một tổ chức, việc tái thiết cần phải tập trung vào những khía cạnh khác nhau trong cách làm việc giữa mọi người – mục tiêu, năng lực, vai trò và trách nhiệm, dòng chảy thông tin và chế độ khen thưởng hỗ trợ những yếu tố trên. Nhà quản trị cần phải làm việc trong bộ phận hay đơn vị kinh doanh của mình và vượt ra cả khỏi giới hạn tổ chức của họ. Phần việc này thường khó khăn và chiếm nhiều thời gian – và không mang lại nhiều lợi ích trực tiếp – so với việc vẽ lại các đường nối trên bảng. Nhưng bạn cứ thử bỏ qua các thể lực tác động hành vi nhân viên mà xem.

Cấu trúc lai và lặp

Hãy quên đi những cấu trúc hình học cân đối và cứng nhắc. Công ty giờ đây cần có nhiều dạng thức để phản ánh thực tế kinh doanh và tổ chức (Xem Hình 4.)

Hình 4: Thực tế kinh doanh và tổ chức thường hỗ trợ cấu trúc lai cho chuỗi cung ứng



Nguồn: Phân tích của BCG.

Hãy xem xét việc tái thiết toàn cầu của một chuỗi cung ứng. Kinh tế kinh doanh thay đổi tùy thuộc vào giai đoạn của chuỗi giá trị – và vì thế dạng thức tổ chức cũng phải thay đổi. Trong ví dụ trong Hình 4, việc dự báo doanh số đòi hỏi phải có kiến thức sâu sắc tại địa phương và sự cam kết vững chắc của tổ chức tại địa phương, và tương đối mang tính phân quyền. Và do tốc độ phát triển thị trường là vấn đề quan trọng, hệ thống phân phối cũng cần được sắp xếp phù hợp địa phương. Ngược lại, hoạch định sản xuất, do quy mô và độ bao phủ của nó, cần phải được tổ chức mang tính toàn cầu. Một cấu trúc lai là phù hợp nhất, với bộ phận hoạch định doanh số và phân phối báo cáo cho nhà quản trị địa phương, và bộ phận sản xuất báo cáo cho người đứng đầu bộ phận sản xuất của Châu Âu, Mỹ, và Châu Á.

Cấu trúc lai cũng giúp công ty đối mặt với những thực tiễn tổ chức vượt khỏi kinh tế kinh doanh. Đối với những công ty toàn cầu có doanh số đa phần đến từ Mỹ, người đứng đầu của một số đơn vị kinh doanh có thể cần nắm quyền kiểm soát và có quyền lực nhiều hơn.

Cấu trúc tổ chức có khuynh hướng dẫn dắt và ngăn cản việc tạo ra giá trị. Cấu trúc tồn tại là để tạo ra quyền quyết định, một chức năng vừa cần thiết và có giá trị. Nhưng càng ngày việc tạo ra giá trị lại càng vượt qua khỏi biên giới cấu trúc thông qua cấu trúc lai và lặp. Một số ví dụ bao gồm trung tâm chia sẻ dịch vụ cho những đơn vị kinh doanh độc lập, nhóm bán hàng chéo cho khách hàng, và nhóm chia sẻ cách làm tốt nhất. Dù dưới dạng thức nào, thành công tùy thuộc vào việc thống nhất mục tiêu và khen thưởng, nền văn hóa hợp tác, và cơ sở vật chất hiệu quả để chia sẻ kiến thức, và rõ ràng trong việc ra quyết định.

Khen thưởng năng suất

Cá nhân và đơn vị kinh doanh cần được khen thưởng vì hiệu quả hoạt động. Theo đó, nhiều công ty đã thành công trong việc đưa ra những chương trình khen thưởng linh hoạt cho cá nhân trong tổ chức. Những chương trình này không chỉ giới hạn trong những trường hợp đặc biệt như ngân hàng đầu tư hay công ty công nghệ sinh học mới thành lập, mà còn xuất hiện trong những ngành công nghiệp căn bản như nhà máy thép và bán lẻ hàng thời trang, với khen thưởng dành cho công nhân trực tiếp đứng máy và nhân viên bán hàng trực tiếp tại cửa hàng.

Để giới thiệu chế độ khen thưởng năng suất, trước hết phải đo lường được hiệu quả hoạt động. Công ty hiện nay đang liên kết giá với thị trường bên ngoài. Những hệ thống này cho phép các đơn vị kinh doanh mới có thể đo lường hiệu quả trong khi cung cấp dịch vụ và hàng hóa cho nhau.

Cách tiếp cận nguồn mở

Khi bức tường tập đoàn sụp đổ, công ty khám phá những cách tiếp cận mới mẻ, mở và thoáng trong tổ chức. Tích hợp khách hàng và nhà cung cấp là chìa khóa để tăng thêm giá trị kinh doanh. Sự tích hợp này có thể diễn ra dưới hình thức liên kết chuỗi cung ứng truyền thống, ví dụ như giữa thông tin hàng tồn và sản xuất. Ngược lại, sau khi công ty được chia thành nhiều đơn vị kinh doanh nhỏ, họ dễ dàng định nghĩa lại ranh giới và thuê mua ngoài một số hoạt động bằng cách bán đi các đơn vị kinh doanh và mua lại dịch vụ từ chính họ. Một số công ty tổng hợp lợi ích giữa liên kết chặt chẽ với nhà cung cấp và thuê mua ngoài bằng cách thiết lập một hạ tầng chuỗi cung ứng chung cho ngành với các đối thủ khác để hạ thấp chi phí. Mua chung và trao đổi thiết kế giữa các nhà sản xuất xe hơi lớn là một ví dụ thành công.

Trung tâm tập đoàn nhỏ gọn nhưng năng động

Trong nhiều công ty, trung tâm tập đoàn bị ngập chìm trong các phần việc hành chính, theo dõi mọi thứ từ thuế, pháp lý, và tài chính đến việc tổng hợp các hoạt động kinh doanh. Nhiều phần việc này đáng lẽ ra phải thuộc về đơn vị kinh doanh hay một đơn vị chia sẻ dịch vụ. Những trung tâm hoạt động hiệu quả nhất có nguồn lực và năng lực để quản lý tài năng cấp cao, điều phối cách làm tốt nhất, thúc đẩy các nỗ lực thay đổi lớn, định nghĩa và thúc đẩy chiến lược.

Một tổ chức được xây dựng để thay đổi

Trước những thế lực tiến hóa hiện nay, thay đổi trở thành một hằng số – và công ty phải thể chế hóa năng lực tái lập bản thân. Đơn vị kinh doanh có thể quản lý một số thay đổi, nhưng vẫn có nhu cầu đòi hỏi cơ chế liên kết với nhau vượt ra khỏi cấu trúc tổ chức vật thể. Điều này đặc biệt đúng trong

việc nuôi dưỡng ý tưởng thiết yếu cho tăng trưởng trong tương lai nhưng có khả năng gây gián đoạn việc kinh doanh hiện tại. Một số ví dụ như tạm thời thiết lập vườn ươm để nhào nặn những ý tưởng này và chỉ định nhiệm vụ dẫn dắt thay đổi trong dài hạn cho các nhà lãnh đạo cấp cao. Những cách tiếp cận triệt để khác bao gồm tách biệt vai trò của chủ tịch và CEO, chủ động nhân rộng hoạt động R&D để tạo sự cạnh tranh trong nội bộ, và trao quyền cho các bộ phận kiểm toán và phát triển kinh doanh nội bộ để đảm bảo nhận định khách quan về các vấn đề chiến lược và chất lượng chủ chốt.

Thực thi thay đổi đúng cách

Tái thiết tổ chức thành công – đặc biệt là những nỗ lực tìm kiếm sự thay đổi lớn, dài hạn – thường được thực thi một cách mềm dẻo hơn là máy móc. Lối suy nghĩ thử nghiệm để học hỏi thường vượt trội hơn. Ví dụ, một công ty ô tô toàn cầu đi tiên phong trong ý tưởng chia sẻ dịch vụ giữa bộ phận tài chính, nhân sự, và những bộ phận hỗ trợ khác bằng cách trước hết thử nghiệm tổ chức mới. Họ không thay đổi đường dây báo cáo cho đến khi nhân viên cảm thấy tự tin rằng quy trình mới có hiệu quả.

Tái thiết thành công đòi hỏi tầm nhìn rõ ràng, cam kết từ lãnh đạo, và sự quản lý dự án chính xác. Nhưng đây chỉ mới là bước khởi đầu. Công ty phải đảm bảo rằng những bên liên đới chủ chốt cũng tham gia và ủng hộ quy trình mới. Họ phải theo dõi phản ứng tình cảm của nhân viên ngay từ lúc mới bắt đầu tái thiết. Nếu không được tư vấn kịp thời, nhân viên có thể phản ứng tiêu cực, và nỗ lực tái thiết có thể không thành công. Cái giá phải trả cho sự thất bại này có thể rất cao về mặt tài chính, và thậm chí còn cao hơn nữa là chi phí con người.

Lãnh đạo và sự thay đổi

Thay đổi là bản chất cốt lõi công việc của nhà lãnh đạo kinh doanh. Cảm nhận nhu cầu, xác định hướng đi và quy mô thay đổi cần thiết, thuyết phục và tạo cảm hứng cho cả tổ chức, dẹp bỏ những rào cản – đây là việc của nhà lãnh đạo thực thụ. Đa số đều cảm thấy công việc này cực kỳ khó khăn.

Quan điểm trong phần này tìm hiểu về hai chủ đề. Chủ đề thứ nhất là sự mâu thuẫn giữa nhu cầu tổ chức đòi hỏi phải ổn định và thay đổi. Một mặt, công ty ở bất cứ quy mô nào cũng cần một mức độ ổn định nhất định để đảm bảo thực thi chiến lược hiệu quả. Mặt khác, môi trường cạnh tranh lại luôn biến động, và tổ chức phải điều chỉnh hay phải đổi mới với nguy cơ tuyệt chủng. Nhưng để làm được điều này, họ phải thay đổi cách vận hành, thậm chí ở mức độ nền tảng hơn, thay đổi chính khái niệm tồn tại của mình. Bốn bài viết đầu tiên trong phần này sẽ tìm hiểu cách lãnh đạo thực thi cho vấn đề này.

Chủ đề thứ hai là bản chất tiến hóa của mối quan hệ giữa nhà lãnh đạo và tổ chức. Ra lệnh và kiểm soát không còn tác dụng nữa. Thực thi thay đổi vẫn là một việc cấp bách, nhưng giờ đây nó đòi hỏi phải khéo léo hơn nhiều.

Bảy bài viết cuối cùng trong phần này tìm hiểu cách nhà lãnh đạo có thể thúc đẩy sự học tập trong tổ chức, và cách họ điều khiển sự giao tiếp cần thiết để tác động đến thay đổi. Cụ thể, bài viết “Jazz hay Dàn nhạc” của John Clarkeson và “Quái vật Thay đổi” của Jeanie Duck (Crown Business, 2001), là những tác phẩm kinh điển đi tiên phong trong vấn đề này.

TẠI SAO THAY ĐỔI LẠI KHÓ KHĂN

BRUCE D. HENDERSON, 1967

Thành công trong quá khứ luôn được tôn thờ trong hiện tại thể hiện qua cách đánh giá quá cao giá trị của chính sách và thái độ dẫn đến thành công này. Nếu môi trường và hành vi cạnh tranh không thay đổi, niềm tin và chính sách này vẫn còn đóng góp vào sự ổn định cho công ty.

Tuy nhiên, theo thời gian những thái độ này được đưa vào hệ thống niềm tin, truyền thống, điều cấm kỵ, thói quen, ức chế, và trở thành văn hóa đặc trưng của công ty. Văn hóa giữa các công ty khác biệt nhau không thua kém sự khác biệt văn hóa giữa các quốc gia hay sự khác biệt tính cách giữa các cá nhân. Nó không thể dễ dàng điều chỉnh để thay đổi.

Những tính cách này có gốc rễ sâu và khó thay đổi. Thông thường, điều này có nghĩa là công ty trở thành tù nhân của chính thành công trong quá khứ. Những tính cách cá nhân đã trở thành một phần của công ty, và bất cứ nỗ lực nào nhằm thay đổi chúng cũng bị xem là tấn công vào chính tổ chức.

Ví dụ thực tế vốn không xa lạ:

- Sự điều chỉnh đau đớn và dứt khoát khi sáp nhập hai tổ chức tương đương nhau là hậu quả không thể tránh khỏi khi sáp nhập hai phong cách và văn hóa tổ chức khác nhau.
- Khi CEO mới là người ngoài tổ chức, một trong hai hành động sau sẽ xảy ra. Sẽ có một thời gian tương đối lâu không có nhiều thay đổi khi người mới làm quen với tổ chức, hay sẽ có một giai đoạn căng thẳng

trầm trọng và tỉ lệ đổi việc rất cao khi một nền văn hóa tổ chức mới được hình thành.

Những vấn đề liên quan đến thay đổi này là không thể tránh khỏi. Tất cả mọi tổ chức, cũng như bất cứ cơ quan sinh học nào, đều phải điều chỉnh trước những thay đổi trong môi trường nếu không muốn bị đào thải. Tất cả tổ chức đều thay đổi khi bị đặt dưới áp lực đủ lớn. Áp lực này có thể đến từ bên ngoài tổ chức hay là kết quả của nền lãnh đạo mạnh mẽ.

Hiếm khi có một tổ chức tích lũy áp lực đủ lớn từ bên trong từ các cấp độ để tạo ra thay đổi quan trọng về mặt định hướng. Điều này nếu xảy ra bị xem là một dạng thức bất bình với lãnh đạo của tổ chức. Để thay đổi bằng tiến hóa thay vì bằng cách mạng, thay đổi phải được dung hòa, được chủ động dẫn dắt và định hướng bằng những chính sách rõ ràng từ ban lãnh đạo tổ chức.

Trong quá trình này, nghệ thuật lãnh đạo tổ chức đối mặt với những tình huống tiến thoái lưỡng nan rất lớn. Đầu tư của tổ chức vào tình trạng hiện tại luôn là một con số lớn. Điều này đã tiềm ẩn trong định nghĩa văn hóa. Thay đổi chính sách và chiến lược rõ ràng là đáng sợ, mang lại một loạt thay đổi trong mục tiêu, giá trị, và sắp xếp cấp bậc. Công việc, thứ tự, và nhiều niềm tin được trân trọng trước nay đang gặp nguy hiểm.

Đa số tổ chức không nhìn thấy nhu cầu phải thay đổi chính sách và tổ chức cho đến khi thời gian lý tưởng để làm việc này đã trôi qua từ lâu. Văn hóa tổ chức thường làm che mờ nhu cầu cần thay đổi cho đến khi toàn thể tổ chức thừa nhận nhu cầu thực tế phải thay đổi. Nhưng khi nhu cầu đã hiện ra quá rõ ràng đến mức toàn thể tổ chức đều nhìn thấy, lợi thế cạnh tranh đến từ sự linh hoạt và tốc độ đáp ứng đã trôi qua mất.

Mặt khác, nếu nỗ lực đưa ra trước khi nhu cầu được thừa nhận, nó tạo nguy hiểm cho khả năng lãnh đạo. Mọi thay đổi căn bản trong chính sách

tập đoàn hầu như đều bị một phần lớn trong tổ chức cho rằng thiếu căn cứ. Cho dù thay đổi có thể hết sức hợp lý, đều có lúc nó bị xem là một khái niệm trực giác, thiếu chứng cứ về giá trị tương đối trong mớ hỗn độn những yếu tố tác động đến tương lai. Luôn có một bộ phận lớn trong tổ chức không cùng cảm nhận được những giá trị này và vì thế cho rằng thay đổi là không cần thiết và thể hiện năng lực yếu kém của nhà lãnh đạo trong việc đưa ra những quyết định hợp lý.

Rõ ràng, dĩ nhiên, những thay đổi lớn trong chính sách có thể mang lại hậu quả lâu dài và cần được đưa ra một cách cẩn trọng và dè dặt. Thái độ trước thay đổi phải luôn là dè dặt và mang tính phản ứng cho đến khi cả hai yếu tố nguyên nhân dẫn đến thay đổi và hậu quả của thay đổi được xác định rõ ràng. Đây là một điều kiện hầu như không thể đạt được đối với hầu hết quyết định thay đổi chính sách. Mọi thay đổi quan trọng đều tác động đến một chuỗi những thay đổi liên đới thoát nhìn không liên quan và thường không được dự tính đến. Mỗi chính sách đều được gắn chặt với nhau, và thay đổi trong chính sách này đòi hỏi phải đánh giá lại những chính sách có liên quan. Nếu chính sách quá dễ dàng được thay đổi sẽ dẫn đến phải tái cấu trúc lại toàn bộ tập đoàn, kèm theo đó là chi phí và hỗn loạn như bất cứ tình huống tái cấu trúc lớn nào.

Không chỉ tổ chức, mà bản thân nghệ thuật lãnh đạo, cũng gặp nhiều rủi ro khi thay đổi chính sách. Theo định nghĩa, chính sách dùng để áp dụng cho các quyết định trong tương lai. Để có hiệu lực, chính sách phải được dựa trên giả định về điều kiện và cạnh tranh trong tương lai. Những giả định này xuất phát từ những giả định khác. Đến một lúc nào đó, thông tin cần thiết trở nên quá rắc rối và lệ thuộc lẫn nhau đến mức thu thập và phân tích dữ liệu không còn mang lại ý nghĩa, và quyết định trở thành trực giác.

Những quyết định dạng này về những vấn đề quan trọng tạo thành một rủi ro lớn. Chân lý xuất phát từ những thành công trong quá khứ phải được

loại bỏ nhường chỗ cho những chính sách chưa được minh chứng và dựa trên những thông tin không chắc chắn. Do đó trong danh sách rủi ro thất bại vì chọn lựa sai lầm phải có cả rủi ro lãnh đạo thất bại vì tổ chức bản thân nó không nhìn thấy nhu cầu phải thay đổi. Ngay cả rủi ro được chọn lọc tốt nhất cũng có thể trở thành chí tử đối với ban lãnh đạo hiện tại nếu hậu quả không được minh chứng bằng dữ liệu.

Tất cả các thế lực trực thuộc văn hóa tổ chức đều được thiết lập chống lại thay đổi. Tuy nhiên phần thưởng là rất đáng kể cho những nhà quản trị có khả năng lãnh đạo mạnh mẽ để tiên liệu những thay đổi cần thiết và quản trị được quá trình tiến hóa. Lợi thế cạnh tranh của một chiến lược vượt trội chỉ xuất hiện khi nhà quản trị có thể thực hiện thay đổi lớn trong chính sách trước khi nhu cầu hay mục đích thay đổi trở nên quá rõ ràng đối với tổ chức nói chung và các đối thủ trên thị trường.

Có ít nhất ba đòi hỏi lớn đối với nhà quản trị muốn vượt trội so với đối thủ. Thứ nhất là thai nghén và thể hiện một chiến lược vượt trội. Thứ hai là thể hiện tài năng lãnh đạo cần thiết để vượt qua những rào cản của thay đổi. Thứ ba, và là yếu tố quyết định, là thể hiện tài năng lãnh đạo vào thời điểm tổ chức tổng thể phản đối những thay đổi cần thiết.

NGHỆ THUẬT LÃNH ĐẠO

BRUCE D. HENDERSON, 1966

Ban lãnh đạo cấp cao có ba chức năng cơ bản khác nhau. Thứ nhất là bảo toàn tổ chức. Thứ hai là kiểm soát phản ứng tổ chức trước những sai

biệt so với kỳ vọng. Thứ ba là hoạch định kỳ vọng tương lai. Tất cả những điều này thành hiện thực nhờ vào tài năng cá nhân của nhà lãnh đạo.

Bản chất của nghệ thuật lãnh đạo là năng lực thay đổi nhận thức của tổ chức về kết quả tối ưu. Sức mạnh của nghệ thuật lãnh đạo có thể được đo lường bằng tốc độ thay đổi những kết quả tối ưu này. Chất lượng của nghệ thuật lãnh đạo được phản ánh qua sự khôn ngoan trong việc chọn lựa những tối ưu mới. Bài trắc nghiệm kỹ năng lãnh đạo ban đầu là chọn lựa những thỏa hiệp không thể tránh khỏi giữa tốc độ thay đổi và độ an toàn về năng lực dẫn dắt của nhà lãnh đạo.

Quản trị có thể được phân biệt với lãnh đạo. Chức năng quản trị giải quyết những gì tổ chức cần làm. Chức năng lãnh đạo giải quyết vấn đề động lực cho tổ chức thực hiện những gì nó cần làm. Thông thường, hai chức năng này liên quan mật thiết với nhau đến mức bản thân nhà lãnh đạo – quản trị cũng không nhận ra. Tuy nhiên, khi sự kết hợp lãnh đạo – quản trị trở nên mạnh mẽ, khác biệt này hiện ra rõ ràng trước mắt nhà lãnh đạo – quản trị vì sự thỏa hiệp không tránh khỏi giữa yêu cầu của quản trị và sự đồng ý của lãnh đạo.

Cả hai yếu tố quản trị tốt và lãnh đạo giỏi đều đòi hỏi phải có mục tiêu xác định rõ ràng. Quản trị tốt phát sinh mục tiêu đáng giá, và lãnh đạo giỏi nhanh chóng đạt được sự đồng thuận và động lực trong tổ chức để tiến đến gần hơn những mục tiêu này.

Trong một tổ chức kinh doanh, nhà lãnh đạo tốt và giỏi sẽ làm những việc sau:

1. Thu phục sự đồng thuận hoàn toàn và tự nguyện đối với quyền lãnh đạo của mình.
2. Xác định mục tiêu kinh doanh, và tiêu chuẩn hành vi tham vọng tương xứng với tiềm năng của tổ chức.

3. Định hướng và tạo động lực cho tổ chức chấp nhận theo đuổi những mục tiêu do họ định ra. Tốc độ định hướng tối đa là tốc độ duy trì mức đồng thuận với quyền lãnh đạo của họ. Chính nhu cầu được đồng thuận này buộc nhà quản trị mới phải luôn đi chậm ngoại trừ trong trường hợp khẩn cấp. Khi khẩn cấp, cấp trên không được đi chậm nếu muốn duy trì năng lực lãnh đạo.

4. Thay đổi mối quan hệ nội bộ tổ chức nếu cần thiết để tạo thuận tiện cho sự chấp nhận và đạt mục tiêu mới.

Điểm mạnh và yếu của các nhóm nhà quản trị khác nhau có thể được đánh giá dựa trên tham khảo những vấn đề trên.

Một số nhà quản trị không thể vượt qua được rào cản đầu tiên để trở thành nhà lãnh đạo được chấp thuận trong tổ chức. Họ có chức danh quản trị nhưng không phải là nhà lãnh đạo. Tổ chức chống lại họ trong mỗi thay đổi. Họ chỉ biết khi họ hỏi đến. Cấp dưới của họ cảm thấy rằng “cấp trên chẳng hiểu gì cả.”

Trước khi nhà lãnh đạo có thể thực thi việc lãnh đạo, họ phải hòa nhập. Chính họ, hơn ai hết, phải sống đúng với lý tưởng và tiêu chuẩn mà nhóm đã chấp thuận trước đây. Nếu không làm được điều này, họ không thể lãnh đạo, cho dù năng lực và quyền lực có mạnh tới mức nào. Vì những lý do này, nhà lãnh đạo mạnh hay yếu chỉ xét được trong bối cảnh nhóm cụ thể. Nhà lãnh đạo dần dặt chỉ khi đã được nhóm chấp thuận trước hết là một thành viên và sau đó được công nhận đứng số một trong nhóm.

Nhiều nhà quản trị thất bại mặc dù họ hoàn toàn và sẵn sàng được chấp thuận làm lãnh đạo. Họ thất bại vì họ không có đất lãnh đạo. Họ thích ứng với quy tắc và tiêu chuẩn của nhóm; thực tế, họ bao biện và bảo vệ tình trạng hiện tại. Nghệ thuật lãnh đạo của họ sẽ vẫn được an toàn nếu tiêu chuẩn của nhóm không đòi hỏi nhà lãnh đạo phải thúc đẩy hay dẫn đầu thay

đổi. Với một nhà quản trị như vậy, nghệ thuật lãnh đạo vẫn tồn tại nhưng tổ chức cuối cùng lại chết vì nó không thể điều chỉnh theo kịp một thế giới đang thay đổi.

Một số nhà quản trị thất bại mặc dù họ được chấp nhận là lãnh đạo và thực tế tích cực dẫn dắt tổ chức của mình. Họ thất bại vì mục tiêu không phù hợp hay không đầy đủ. Đây là sự thất bại về trí tuệ, không phải vấn đề tinh thần. Đây là do thiếu tầm nhìn quản trị, không phải do thiếu can đảm hay thiện ý, và là một thất bại quản trị khó phát hiện nhất vì điểm mạnh trong lãnh đạo đã che khuất điểm yếu này.

Thất bại từng phần cũng khá phổ biến ngay cả khi tài năng lãnh đạo được công nhận, khi mục tiêu được chọn lựa khôn ngoan, và nghệ thuật lãnh đạo mạnh mẽ. Nguyên nhân là do chọn lựa chưa tối ưu giữa tốc độ phát triển và sự an toàn trong lãnh đạo. Thất bại này không thể đo bằng chỉ số tuyệt đối; nó chỉ mang tính tương đối. Thất bại là do họ không làm tốt như đáng lẽ ra họ có thể làm được. Nhà lãnh đạo dẫn dắt quá nhanh đánh mất nghệ thuật lãnh đạo; nhà lãnh đạo dẫn dắt quá chậm không đến đích nhanh chóng. Giống như lái xe trên một con đường đồi núi, hình phạt của việc mất kiểm soát là rất kinh khủng. Cũng như trong đường đua ô tô, áp lực đối với người tài xế khi chạy với tốc độ tối đa là cực kỳ lớn. Đa số nhà lãnh đạo không dám chấp nhận rủi ro cần thiết để đạt kết quả tối đa. Nhiều người thậm chí còn không cố gắng đạt hiệu quả hoạt động tối đa do áp lực và căng thẳng mà họ trải qua.

Ngay cả khi nhà lãnh đạo đã làm đủ hết mọi điều, họ cũng có thể không đạt hiệu quả tốt nhất do thất bại trong việc điều chỉnh mối quan hệ tổ chức tương ứng với mục tiêu, nhu cầu, và nguồn lực hiện tại. Điều này cũng là một thất bại về mặt kỹ thuật mang ý nghĩa tương đối hơn là một thất bại hoàn toàn. Đây là một hạn chế của hiệu quả hoạt động hoàn toàn có thể gỡ bỏ được. Tuy nhiên, quyết định đúng đắn lại là một quyết định chủ quan và

mang tính trực giác cao. Tổ chức lý tưởng, ngay cả trong một tình huống ổn định không thay đổi với nguồn nhân lực lý tưởng hóa, cũng không dễ dàng hình thành; trong khi đó, với những con người bằng xương bằng thịt trong một môi trường biến động, mỗi quan hệ tổ chức tối ưu hầu như không thể có. Chi phí thay đổi không thể tránh khỏi và sự mất mát tạm thời về mặt hiệu quả công việc phải được cân nhắc so với lợi ích mong muốn. Sự nhiễu loạn trong mối quan hệ phi chính thống chắc chắn sẽ làm giảm sự chấp thuận và quyền kiểm soát của nhà lãnh đạo, ít nhất là tạm thời. Lợi ích mong muốn được xây dựng dựa trên tiên đoán hành vi của con người, vốn là một điều không thể nào tiên đoán trọn vẹn. Lợi ích chỉ xuất hiện tại một thời điểm trong tương lai, mà khi đó tình hình có thể hoàn toàn khác so với những gì tiên đoán hôm nay. Lợi thế rỗng của việc thay đổi tổ chức gần như rất khó xác định, trong khi đó chi phí nhìn thấy lại thường rất lớn. Do đó, nhiều nhà lãnh đạo bám víu vào những cái đã biết thay vì chưa biết, chấp nhận đánh mất hiệu quả làm việc tiềm năng.

Để trở thành một nhà lãnh đạo và nhà quản trị hiệu quả cần có một số tính cách của người chơi bài xì phé. Kiến thức về xác suất là không thể thiếu. Khả năng trực giác để cảm nhận thái độ của người khác cũng là không thể thiếu. Vốn sống làm việc phải được tích lũy trước khi chấp nhận một rủi ro lớn. Chọn lựa hợp lý sự cân bằng giữa rủi ro có tính toán và phần thưởng là điều thiết yếu.

Quản trị tốt nhìn thấy cơ hội và những điều cần làm để nắm bắt nó. Lãnh đạo tốt chọn lựa thời gian và tốc độ thực thi thích hợp, đồng thời xây dựng một tổ chức không chỉ có khả năng mà còn biết khát khao đạt đến những mục tiêu này.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ NHẬN THẤY NHU CẦU THAY ĐỔI

CARL W. STERN, 1983

Thay đổi là hiện thực trong đời sống kinh doanh. Tổ chức, cũng như các cơ chế sinh học khác, phải thích nghi hay là chết. Cả hai con đường này đều không dễ chịu. Trong lúc vận hành, tổ chức mở ra một lối tư duy riêng về bản thân, đối thủ, và môi trường kinh doanh nó phải đối mặt. Nó tự cho rằng mình đang tham gia một trò chơi với những quy luật chặt chẽ, trước một nhóm các đối thủ dễ dàng xác định, mỗi đối thủ theo đuổi những chiến lược đã biết trước. Mô hình này có tác dụng mang lại trật tự cho sự hỗn loạn, nó hợp lý hóa và chi phối các hành vi trong tổ chức. Văn hóa nội bộ thường có khuynh hướng phản đối những gì thách thức đến mô hình này hay giả định nền tảng làm nên mô hình này, ngay cả khi tình thế đã thay đổi. Tuy nhiên, muốn thích nghi, tổ chức phải loại bỏ những tư tưởng lỗi thời.

Số tiền đặt cược là rất lớn. Lấy ví dụ ngành công nghiệp dịch vụ tài chính cá nhân. Hiếm khi nào hơn vài ngày mà Wall Street Journal chưa thông tin về một sản phẩm mới, một đối thủ mới, một thu xếp mới giữa các đối thủ để đưa ra một gói dịch vụ mới, hay một vụ sáp nhập mới. Ngân hàng đánh giá như thế nào về Chương trình Quản lý Tiền mặt của Merrill Lynch? Merrill Lynch đánh giá như thế nào về Charles Schwab? Một công ty bảo hiểm nhân thọ hồ tương nhìn nhận như thế nào về hàng loạt những gói dịch vụ mới, nào là bảo hiểm kỳ hạn giá thấp hơn hay bảo hiểm nhân thọ liên kết của E.F. Hutton? Những người tham gia nhìn nhận như thế nào vào các vụ sáp nhập, thực tế hay dự định? Và họ nhìn nhận như thế nào về những thay đổi được tiên đoán rộng rãi về cấu trúc luật pháp trong ngành?

Các đối thủ truyền thống cảm thấy rất khó khăn khi nghĩ đến những tiến triển này, chưa nói đến làm thế nào đưa ra phản ứng phù hợp.

Tư duy lại toàn diện về chiến lược mỗi khi có bất cứ xáo trộn nhỏ nào của đối thủ hay môi trường sẽ làm tổ chức đánh mất đi định hướng và sự hiệu quả trong vận hành. Thất bại trong việc thích nghi tại những thời điểm quyết định ảnh hưởng đến sự sống còn của nó. Phân biệt được điểm quyết định và những xáo trộn nhỏ là điều đơn giản nếu dựa trên sự việc: Không thể thích nghi dẫn đến kết quả tài chính ngày càng đi xuống. Tuy nhiên, đến lúc đó thường là đã quá trễ để áp dụng các hành động điều chỉnh hiệu quả. Ban lãnh đạo cần có một hệ thống cảnh báo sớm nhằm nêu bật những mối nguy hiểm căn bản mà tổ chức phải phản ứng.

Sự ổn định cạnh tranh

Một cách tiếp cận hữu ích là xem xét các điều kiện dẫn đến sự ổn định, và sau đó xác định những tác động có khả năng làm mất ổn định. Điều kiện cạnh tranh thường tương đối ổn định trong những ngành có:

- Rào cản giữa các doanh nghiệp và phân khúc đã xác định rõ ràng và cao độ.
- Vị thế cạnh tranh tương đối trong phân khúc đã được định hình và phòng vệ.

Mặc dù cạnh tranh về mặt định nghĩa là không bao giờ ổn định – lúc nào cũng có những cuộc chạm trán nhỏ giữa các đối thủ, thường là thuộc các phân khúc khác nhau – những điều kiện này cho phép các đối thủ bày một cuộc chơi mà họ nắm vững dựa trên những quy luật đã định hình mà không lo sợ bị xâm phạm.

Tác động bất ổn

Một hệ thống cảnh báo sớm hữu dụng phải xác định được những mối nguy hiểm mới phát sinh có thể tác động đến điều kiện ổn định trong cạnh tranh. Việc tự đánh giá thường là một quá trình đau đớn, gây gián đoạn, và vì thế thường đi ngược với văn hóa; hệ thống vận hành của tổ chức hiếm khi nào tương xứng với nhiệm vụ này. Đòi hỏi tiên quyết là phải kết hợp giữa sự thận trọng và tầm nhìn. Vì thế nhiệm vụ này rơi vào ban lãnh đạo cấp cao, phải tinh táo nhìn thấy những dấu hiệu cảnh báo quan trọng:

Từ thị trường

- Bạn có mất kiểm soát vấn đề định giá? Gần đây bạn có dẫn dắt việc tăng giá nhưng rồi không duy trì được mức giá mới? Gần đây bạn không thể duy trì mức chênh lệch giá cao như thường lệ?
- Bạn có trải qua những đợt thất thường về doanh số không phải do biến động nhu cầu theo chu kỳ biết trước?
- Một phần thị trường có bị áp lực trước các sản phẩm hay dịch vụ thay thế?
- Gần đây bạn có bị mất những khách hàng lớn? Những khách hàng có những đặc điểm hay nhu cầu riêng? Vào tay những đối thủ cụ thể? Do tích hợp xuôi hay ngược?

Từ kênh phân phối

- Lợi nhuận biên của nhà phân phối có bị giảm sút? Nền kinh tế kênh phân phối có bị thay đổi đến mức đe dọa sự sống còn của nó?
- Họ có phải mở rộng dòng sản phẩm để bảo vệ vị thế cạnh tranh của mình hay để gia tăng nguồn thu nhập?
- Bạn có gặp phải một trường hợp rút lui bất thường?

Từ đối thủ

- Có đối thủ truyền thống nào đang chiếm thị phần? Xuyên suốt thị trường hay tập trung trong một phân khúc cụ thể? Họ sử dụng chiến thuật gì?
- Có đối thủ mới nào tham gia? Họ đến từ đâu: từ ngành công nghiệp hỗ trợ nào? Từ nước ngoài? Họ đang tập trung vào phân khúc nào trên thị trường, sử dụng chiến thuật gì?

Từ tình hình tài chính

- Mối quan hệ truyền thống giữa doanh số và lợi nhuận không còn đúng nữa?
- Bạn có bị ép về chi phí/giá?

Từ tổ chức

- Hệ thống của bạn phải chăng không còn khả năng trả lời những câu hỏi mà bạn cho là quan trọng? Hay chúng phát đi những tín hiệu sai lầm hay lệch lạc?
- Bạn có cảm nhận là tổ chức đã mất đi khả năng phản ứng hay tinh thần làm việc?
- Bạn có thấy bị mất đi nhân tài chủ lực? Tình hình này có tập trung vào những người làm việc chặt chẽ nhất với thị trường?

Từ trực giác của bạn

- Bạn có mất niềm tin vào độ tin cậy của nó?
- Có bao nhiêu quyết định dựa trên trực giác của bạn gần đây bị chứng minh sai lầm?

Những dấu hiệu này – một số tinh tế và một số khá rõ ràng – cảnh báo cho nhà quản trị về khả năng một nguy cơ tác động đến tính ổn định cạnh tranh.

Ít nhất, những dấu hiệu này cũng thúc đẩy chẩn đoán những tác động tiềm ẩn làm bất ổn. Nhiều khía cạnh sẽ được điều tra. Một mặt, dấu hiệu có thể báo trước một thay đổi căn bản về mô hình cung cầu, vì những lý do như nhân khẩu học hay kinh tế học vĩ mô, sự xuất hiện của những phân khúc thị trường mới, hay sự giới thiệu những sản phẩm thay thế. Mặt khác, chúng có thể báo trước sự thay đổi về cơ cấu giá trị gia tăng trong ngành, có thể là kết quả của công nghệ làm ảnh hưởng đến kinh tế trong sản xuất hay phân phối.

Những phát triển này thường làm lu mờ rào cản đã bảo vệ ngành kinh doanh và cấu trúc phân khúc của nó. Chúng hầu như không thể tránh khỏi làm đảo lộn sự cân bằng ổn định giữa các đối thủ. Chúng vì thế cần được đáp ứng bằng cách thay đổi nền tảng cạnh tranh của tổ chức.

DUY TRÌ THÀNH CÔNG

ALAN J. ZAKON VÀ RICHARD K. LOCHRIDGE, 1984

Tất cả chúng ta đều cần tiến bộ, cần thành tựu, cần đạt một mục tiêu lớn hơn. Tuy nhiên, càng thành công, chúng ta càng thấy khó khăn tìm “mục tiêu tiếp theo”.

Thu nhập và suất sinh lợi là bằng chứng của thành công trong quá khứ. Một danh mục bao gồm vị thế cạnh tranh vững mạnh và có lợi thế được chuyển đổi thành hiệu quả tài chính vững mạnh là nền tảng của thành công trong hiện tại. Nhưng còn tương lai thì sao? Đây là những dấu hiệu cho thấy thành công sẽ được tiếp diễn?

Sức hút của tăng trưởng

Dấu hiệu rõ ràng nhất của thành công trong tương lai là tăng trưởng thị phần. Cơ hội thì đã rõ, và câu hỏi duy nhất là có thể đạt được lợi thế cạnh tranh – và duy trì nó hay không. Vì lý do này, nhà quản trị và cổ đông luôn tìm kiếm thị trường tăng trưởng. Tuy nhiên chúng ta biết rằng không có nhiều đối thủ chiến thắng, và rằng thị trường tăng trưởng liên tục là ngoại lệ, không phải là tất nhiên, trong những nền kinh tế bão hòa.

Vì thế, duy trì thành công là việc dễ dàng đối với những công ty trong những thị trường lớn, đang tăng trưởng. Nhưng tiến bộ là cần thiết cho tất cả chúng ta, không chỉ đối với những công ty trong thị trường tăng trưởng. Chúng ta phải xây dựng, quản lý, và đạt lợi thế. Chúng ta đã từng làm được một lần, và chúng ta phải làm được thêm một lần nữa. Nhưng điều này không nhất thiết là chúng ta phải tấn công toàn diện vào những thị trường hoàn toàn mới (hay sử dụng công nghệ hoàn toàn xa lạ).

Một nghiên cứu gần đây trên 500 công ty tư nhân của Mỹ có tăng trưởng nhanh nhất đưa ra những thông tin thú vị. Ba mươi một trong số các công ty này đạt doanh thu 25 triệu đô la vào năm 1982, và tất cả đều tăng trưởng ít nhất 52% mỗi năm từ 1978. Chỉ có bảy công ty trong ngành công nghệ cao. Hai mươi bốn công ty đang tạo biến đổi trong ngành kinh doanh ổn định, đa dạng từ sản xuất giày dép đến nông nghiệp và dịch vụ tài chính. Họ là những nhà sáng tạo, tiếp cận ngành kinh doanh cũ bằng những cách thức mới.

Tổ chức để thành công

Duy trì thành công đòi hỏi tổ chức phải liên tục tìm ra những cơ hội mới trong thị trường đã bão hòa. Chúng ta phải tìm ra những cỗ máy trong tổ chức giúp tập trung chú ý vào việc duy trì thành công, đồng thời quản lý

những gì chúng ta hiện có. Đáng tiếc, cơ cấu tổ chức được thiết lập để thực thi chiến lược kinh doanh hiện tại, không phải để tìm kiếm những cơ hội chiến lược mới.

Chiến lược tập đoàn không chỉ là sự tổng hợp các chiến lược kinh doanh riêng lẻ. Chiến lược tập đoàn phải mang lại thành công hôm nay và ngày mai. Vì lý do này tổ chức tập đoàn phải khác biệt so với tổ chức của mỗi công ty. Tổ chức tập đoàn đòi hỏi một chủ đề thống nhất nêu bật vị trí của toàn thể công ty và thách thức chiến lược tiếp theo của nó. Nó phải nhận thức được nhu cầu quản lý tại mỗi đơn vị kinh doanh, kỹ năng cần thiết để thành công ở các đơn vị kinh doanh, và nhu cầu chuyển tiếp.

Đơn vị kinh doanh thành công chuyển tiếp qua bốn giai đoạn trong quá trình phát triển tiến đến ổn định. Mỗi giai đoạn đều khác biệt nhau căn bản về định hướng.

Giai đoạn	Mục tiêu
Thiết lập	Tìm kiếm cơ hội
Tăng trưởng	Biến thành hiện thực
Lợi thế	Đạt vị thế cạnh tranh
Hiệu quả	Đúc kết

Mỗi giai đoạn – và định hướng – cần một loạt những kỹ năng quản trị, đòi hỏi, và trọng tâm khác nhau. Thành công trong giai đoạn này là điều cần thiết để sống sót, nhưng không đảm bảo sự chuyển tiếp vào giai đoạn tiếp theo.

Duy trì thành công đòi hỏi phải quản trị sự chuyển tiếp giữa các giai đoạn. Đối thủ nào không nhìn thấy sự chuyển tiếp sẽ bị rơi ra bên lề. Điều

này, một phần, lệ thuộc vào kỹ năng và khả năng chi tiết. Nó cũng là một câu hỏi về định hướng, mục tiêu, và giá trị, thể hiện thông qua tổ chức.

Loại bia có lượng calorie thấp là một ý tưởng tuyệt vời trong giai đoạn tạo dựng, nhưng nó không thể thành công cho đến khi Miller đưa vào những kỹ năng và chi tiết cần thiết cho tăng trưởng. Xerox xây dựng một công ty kinh doanh toàn cầu, nhưng Ricoh tìm ra chiến lược hiệu quả về chi phí để tấn công vào một phân khúc cụ thể.

Thiết lập cơ hội lệ thuộc vào kỹ năng kinh doanh – và con người. Các doanh nghiệp thành công được khởi đầu từ người chủ doanh nghiệp, tăng trưởng nhờ nhà tiếp thị, biến thành vĩ đại nhờ các nhà chiến lược, và tinh chỉnh bằng nhà quản trị hành chính. Sự phức tạp của định hướng, mục tiêu, và kỹ năng thành công trở thành giá trị của tổ chức. Giá trị càng mạnh mẽ trong giai đoạn định hướng, việc chuyển tiếp càng khó khăn. Một phần, đó là vì cách suy nghĩ “đây là cách riêng của chúng ta” trong văn hóa.

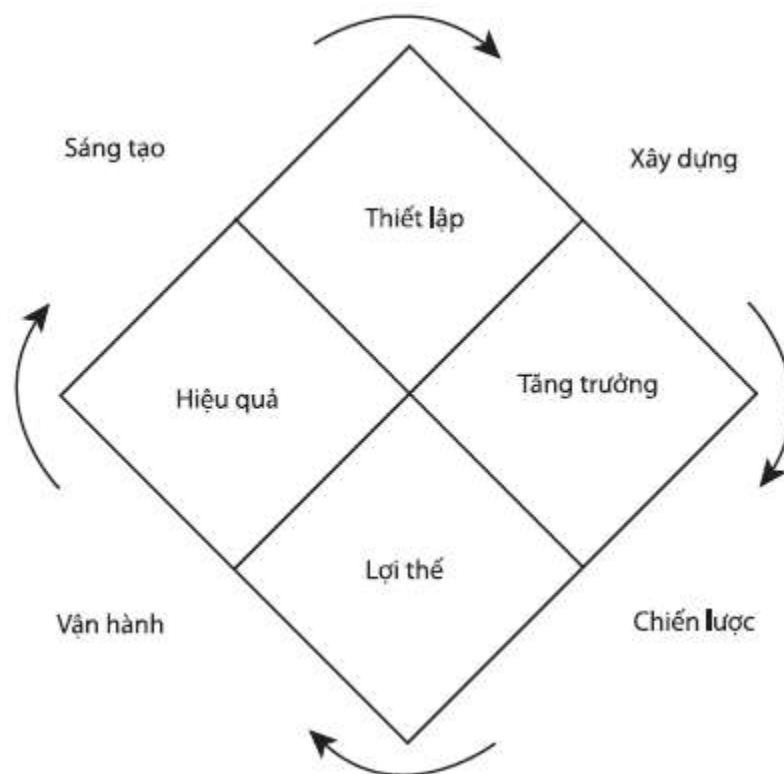
Nói một cách cụ thể hơn, văn hóa tổ chức là thông tin được thu thập và xử lý phản ứng phục vụ mỗi định hướng, là thước đo thành công bằng định lượng cho mỗi mục tiêu, là kỹ năng được khen thưởng bằng tiền mặt và thăng tiến cho mỗi giai đoạn, cũng như “cách của chúng ta” cho mỗi giá trị.

GIAI ĐOẠN

	<i>Thiết lập</i>	<i>Tăng trưởng</i>	<i>Lợi thế</i>	<i>Hiệu quả</i>
Định hướng	Thế giới	Thị trường	Đối thủ	Nội bộ
Mục tiêu	Tìm kiếm cơ hội	Biến thành hiện thực	Đạt vị thế cạnh tranh	Đúc kết
Kỹ năng	Nhà phát minh	Nhà tiếp thị	Nhà chiến lược	Nhà quản trị hành chính
Thước đo	Đơn vị kinh doanh mới	Tăng trưởng	Vị thế tương đối	Suất sinh lợi

Kỹ năng chuyển tiếp → **Xây dựng** → **Chiến lược** → **Vận hành**

Các giai đoạn định hướng và kỹ năng chuyển tiếp



Quản trị chuyển tiếp

Trong số những ý tưởng được trình bày, chỉ có một số ít được xây dựng thành công ty. Điều này giải thích tại sao doanh nghiệp thành công được tưởng thưởng rất cao và khen ngợi hết lời. Nhưng công ty có thể tiến thẳng đến phá sản nếu không đạt và duy trì được lợi thế cạnh tranh. Điều này giải thích tại sao nhiều công ty thất bại. Kỹ năng chuyển tiếp từ tăng trưởng sang lợi thế là chiến lược, và sự thay đổi từ xây dựng sang chiến lược là giai đoạn khó khăn nhất cho hầu hết các tổ chức.

Một khi lợi thế đã được nắm bắt, bước chuyển tiếp tiếp theo thường dễ dàng hơn nhiều – có thể nói là quá dễ dàng. Cơ cấu tổ chức chuyển từ lỏng lẻo sang ngày càng cứng nhắc và theo cấp bậc. Sự tiếp thu “cách của chúng ta” ngày càng mạnh hơn:

Kế hoạch hành động trở thành quy luật chung.

Quy luật chung trở thành niềm tin.

Niềm tin trở thành quy phạm.

Mỗi công ty – và tổ chức – trở nên lớn hơn khi ý tưởng biến thành cơ hội kinh doanh và kinh doanh tăng trưởng và ổn định. Việc chuyển tiếp lúc này không chỉ khó khăn hơn, mà còn rủi ro hơn. Hiệu quả có thể làm hạn chế sáng tạo. Kỹ năng chuyển tiếp thứ tư là sáng tạo.

Tổ chức thích nghi

Quản trị một tổ chức thích nghi không chỉ đơn thuần là quản trị một công ty theo từng giai đoạn. Quản trị trong một giai đoạn được cấu trúc bằng định hướng, mục tiêu rõ ràng, kỹ năng thành công, và thước đo thành công. Quản trị sự thích nghi là chú ý đến quá trình chuyển tiếp từ giai đoạn này sang giai đoạn khác.

Quản trị sự thích nghi đòi hỏi phải hiểu rõ rằng bốn giai đoạn đều cùng tồn tại song song trong một tổ chức khỏe mạnh. Khi định hướng, mục tiêu,

kỹ năng, và đo lường tại bất cứ giai đoạn nào trở thành giá trị tập đoàn chủ đạo, thay đổi sẽ ngừng lại. Do đó chúng ta nhìn thấy sự căng thẳng giữa hiệu quả và sáng tạo trong nhiều công ty hiện nay. Sáng tạo thường đến từ bên ngoài công ty, ngay cả đối với những công ty mạnh nhất của chúng ta.

Công ty vĩ đại phải xuất phát từ tập đoàn vĩ đại. Công ty lớn có thể và sẽ vẫn sáng tạo. Tất cả những gì nó cần là:

- Quản trị chuyển tiếp bên cạnh quản trị doanh nghiệp.
- Biến văn hóa thành yếu tố hữu hình để nhìn rõ nó là gì, nó nên như thế nào, và điều gì cần thay đổi.
- Tiếp thu sự thật rằng sức khỏe công ty tùy thuộc vào khả năng tìm kiếm và hành động trước cơ hội tại tất cả các khía cạnh, ngay cả khi ý tưởng đó đến từ bên ngoài.
- Sẵn sàng cạnh tranh với bản thân, vì nếu không, người khác sẽ cạnh tranh với bạn.

Thay đổi không bao giờ dễ dàng, nhưng chúng ta cũng không cần thiết phải làm cho nó thêm khó khăn bằng cách khóa chặt chúng ta vào mô hình thành công của một giai đoạn. Tất cả chúng ta đều muốn thể hiện sự chuyên nghiệp và thực thi mọi việc đúng đắn và tốt hơn. Đồng thời chúng ta cũng phải nhắc nhở mình rằng quản trị vừa là tầm nhìn vừa là chuyên môn. Trong khi chúng ta đang quản lý công ty hiện tại, chúng ta phải nhìn thấy giai đoạn tiếp theo và xây dựng một bản đồ đường đi cho quá trình chuyển tiếp.

Đây chính là duy trì thành công.

CHIẾN LƯỢC VÀ HỌC TẬP

SEYMOUR TILLES, 1985

Trong một ngành công nghiệp thay đổi nhanh chóng, học tập và chiến lược liên kết với nhau chặt chẽ đến mức chúng trở thành một. Chiến lược hiệu quả không thể có trừ khi nhóm lãnh đạo cấp cao hiểu rõ từng chi tiết những thay đổi đang diễn ra trong hệ thống cạnh tranh và tác động của chúng đối với lợi thế cạnh tranh trong tương lai.

Những khía cạnh khó khăn nhất của học tập trong bối cảnh chiến lược là:

- Từ bỏ những khái niệm lỗi thời
- Thiết lập mối quan hệ giữa mọi người để hỗ trợ học tập
- Đánh giá cao tốc độ thay đổi
- Phát triển một quan điểm hệ thống

Từ bỏ những khái niệm lỗi thời

Khái niệm cũ có tính kết dính rất cao. Người ta khó bỏ được chúng, và vì thế chúng làm hạn chế việc học tập cái mới.

Will Rogers đã từng nói: “Điều gây đau đớn không phải là những gì bạn chưa biết, mà chính là những thứ bạn đã biết.” Câu nói này đã tóm gọn một rào cản thường gặp trong việc thích ứng: một danh sách những niềm tin không còn phù hợp với hiện thực của công ty.

Tất cả mọi công ty đều vận hành dựa trên một loạt các giả định về cách thức hoạt động kinh doanh. Chính những giả định này, thông thường được đúc kết từ nhiều năm kinh nghiệm trên thương trường, quyết định hành vi của tổ chức. Những niềm tin này, một khi đã bén rễ, trở nên rất bền bỉ, và

chúng dẫn đến hiện tượng kinh điển về thành kiến: loại trừ những dữ liệu không nhất quán với niềm tin có từ trước, hết sức miễn cưỡng khi phải thử nghiệm. Kết quả là, những chiến lược thành công trước kia có nhiều khả năng được tiếp tục áp dụng ngay cả sau khi nó không còn phù hợp. Ví dụ:

- Mặc dù tỉ lệ xe hơi có kích thước chuẩn tại thị trường Mỹ vẫn tiếp tục sụt giảm, ngành công nghiệp xe hơi Mỹ vẫn kháng cự với việc ồ ạt chuyển sang xe hơi cỡ nhỏ vì: “Người dân Mỹ thích xe hơi cỡ lớn.”
- Howard Johnson hình thành một công thức thành công cho loại hình nhà hàng gia đình nhắm đến khách hàng đi đường cao tốc, và vẫn không thay đổi ngay cả sau khi số liệu nhân khẩu học và thói quen du lịch của các gia đình Mỹ cho thấy nó không còn phù hợp nữa. Kết quả là, nó đã bị đánh bật bởi những đối thủ sáng tạo và tích cực hơn.
- Với sự bùng nổ nhanh chóng trong thương mại toàn cầu trong vòng 40 năm qua, nhiều công ty Mỹ đã gặp bất lợi lớn do họ không có khả năng theo kịp trong việc chuyển đổi từ hệ thống nội địa sang hệ thống toàn cầu. Những ví dụ nổi tiếng là các ngành công nghiệp kim loại nặng chủ chốt, bao gồm công nghiệp thép, linh kiện ô tô, và công cụ máy móc.
- Ngay cả công ty IBM đáng gờm mà cũng chậm chạp trong việc chuyển tiếp từ xử lý dữ liệu trung tâm sang môi trường văn phòng đòi hỏi thiết bị nối mạng và tương thích lẫn nhau. Quá khứ càng vĩ đại, thách thức khi thay đổi càng lớn.

Bước căn bản trong việc thúc đẩy thích nghi tổ chức là thừa nhận rằng hệ thống niềm tin cũ không còn phù hợp nữa và cần có một hệ thống mới thay thế. Để có được điều này, ban lãnh đạo cấp cao cần phải được khuyến khích trình bày rõ ràng hệ thống niềm tin cũ, để từ đó sự hữu dụng của nó được đánh giá nghiêm túc.

Kinh nghiệm của chúng tôi cho thấy khi niềm tin cũ được thay thế bằng cái mới, hành vi thích ứng sẽ đến tiếp theo.

Thiết lập mối quan hệ hỗ trợ việc học tập

Việc học tập trong công ty có khả thi hay không lệ thuộc rất lớn vào tính chất các mối quan hệ hiện hữu giữa mọi người. Tổ chức học tập hiệu quả phải là một hoạt động chung sức. Nó chỉ có thể diễn ra nếu những người bình thường làm việc chung với nhau có thể cùng hình thành một hoạt động khám phá. Điều này cần thiết phải bao gồm:

- Mối quan hệ giữa người điều hành cấp cao và nhân viên dưới quyền trực tiếp.
- Mối quan hệ giữa các thành viên ban lãnh đạo cấp cao.
- Mối quan hệ giữa các nhóm lãnh đạo và nhóm hỗ trợ.

Mối quan hệ giữa người điều hành cấp cao và nhân viên dưới quyền trực tiếp : Nếu muốn việc học tập thực thụ, người điều hành cấp cao phải là tấm gương.

Định luật Gresham về hành vi lãnh đạo chỉ ra rằng sự nguy cấp có tác động đến đánh giá mức độ quan trọng. Nếu thiếu một điển hình cụ thể từ nhà lãnh đạo để tạo nên tính cấp bách trong nỗ lực học tập, nó sẽ không thể tránh khỏi tình trạng bị che lấp trong lịch làm việc của ban lãnh đạo. Chúng ta chưa bao giờ tham gia vào một nỗ lực học tập nghiêm túc nào nếu nó không được đích thân ủng hộ bởi người điều hành cấp cao hay bởi một người đứng đầu bộ phận.

Cách đây không lâu, một người điều hành cấp cao tại một công ty khách hàng của chúng tôi, một tổ chức già cỗi trong một ngành kinh doanh bảo hòa, tuyên bố với sáu người dưới quyền: “Chúng ta sẽ cùng nhau dành một

phần ba thời gian của mình thiết lập một chiến lược tập đoàn. Các anh có ba tháng thu xếp mọi việc để bắt tay vào việc này.”

Trong vòng một năm, nhóm làm việc đã hình thành một doanh nghiệp mới có tầm quan trọng và hiện vẫn là một phần quan trọng trong định vị chung của công ty.

Mối quan hệ giữa các cộng sự : Nếu chiến lược muốn được hình thành hiệu quả, nó phải bao hàm toàn bộ công ty. Từ đó, có một thách thức quan trọng là thúc đẩy học tập xuyên bộ phận chức năng, sao cho mỗi bộ phận không chỉ cải thiện hoạt động của mình, mà còn cải thiện cả cách giao tiếp với những bộ phận khác.

Điều quan trọng cần lưu ý là không chỉ học tập cách làm tốt hơn dựa trên quan điểm của một bộ phận, mà còn phải kết nối với những hệ thống liên quan trong toàn bộ công ty. Chìa khóa dẫn đến hiệu quả hoạt động của công ty là mối quan hệ giữa các cộng sự. Nếu có sự căng thẳng giữa các cộng sự, việc học tập một cách hệ thống là không khả thi.

Mối quan hệ giữa nhóm lãnh đạo và nhóm hỗ trợ : Cũng không kém phần quan trọng so với việc người điều hành cấp cao phải hợp thức hóa quy trình học tập là nhiệm vụ cung cấp dịch vụ con người cho quy trình này.

Đây thường là vai trò của nguồn lực bên ngoài. Bộ phận hoạch định chiến lược cũng có thể là nhân tố quan trọng trong quy trình này. Tuy nhiên, trong nhiều công ty, nó đã tự đánh mất bản thân, do nó chỉ đơn giản là người thu thập kết quả hay chỉ tập trung chú ý vào những vấn đề không liên quan đến công việc vận hành hiện tại, ví dụ như sáp nhập.

Đánh giá đúng tốc độ thay đổi

Một trong những bài trắc nghiệm khó khăn nhất của quy trình học tập là tiên liệu tốc độ thay đổi cho một điều đã được hiểu khá rõ.

Trong một bài phỏng vấn gần đây, Jack Welch, chủ tịch công ty General Electric, nhận xét: “Tôi cho rằng gần 80 – 90 phần trăm những thứ thất bại không phải vì người ta thực thi nó không đúng – lý do là vì họ không đọc được thị trường để biết đối thủ đang di chuyển với tốc độ nhanh hay thị trường đang biến đổi nhanh như thế nào.” [\[1\]](#)

Một trong những thiết bị có sức mạnh để giúp nhà lãnh đạo cấp cao hiểu về tốc độ thay đổi là yêu cầu họ đưa ra bản tiên đoán rõ ràng về ngành kinh doanh của mình, làm nền tảng đánh giá hiệu quả hoạt động trong tương lai của công ty. Chúng tôi cho rằng ban đầu bản tiên đoán này sai, do ngành kinh doanh thay đổi. Tuy nhiên, chúng tôi cũng tin tưởng rằng, công ty hoạt động hiệu quả dành nhiều thời gian tìm hiểu những gì còn thiếu sót, và những chiến lược nào cần thiết để giải quyết những điểm không chắc chắn, những gì cần được đưa vào xem xét để nâng cao độ tin cậy của bản tiên đoán. Chúng tôi cho là những công ty thiếu hiệu quả sẽ lặp lại cùng những sai lầm, mà không rút ra được bài học gì từ những kinh nghiệm đắt giá này.

Thay đổi ngày càng nhanh, việc dự báo ngày càng khó khăn, nhưng cũng vì thế mà ngày càng quan trọng.

Phát triển quan điểm hệ thống

Chiến lược rõ ràng là một vấn đề hệ thống. Để giải quyết hiệu quả, người chịu trách nhiệm cho những yếu tố quan trọng của hệ thống phải học tập để biết cách liên kết hoạt động của mình với những người khác trong hệ thống để tạo ra định hướng chung. Nếu không học tập được cách làm này sẽ rất khó tạo được hành vi nhất quán. Một trong những yếu tố gây gián đoạn cho mối quan tâm dài hạn của công ty lớn là một bộ phận lớn mạnh chỉ biết theo đuổi mối quan tâm của mình một cách hạn hẹp.

Một trong những cách hiệu quả để thúc đẩy học tập hệ thống là yêu cầu mọi người hiểu biết về những sự kiện bên ngoài trước khi họ đưa ra một câu trả lời chiến lược chung. Trong số những sự kiện bên ngoài cần thiết cho mục đích này là sáng kiến cạnh tranh và thay đổi trong sự tiến hóa của hệ thống cạnh tranh.

Hoạt động này đòi hỏi ban lãnh đạo phải ủng hộ nỗ lực phân tích với hai mục đích căn bản. Thứ nhất là phát triển, thu thập, và tích hợp thông tin về hoạt động, năng lực, dự định của đối thủ. Chúng tôi rất ngạc nhiên khi thấy bài tập này hiếm khi được thực hiện đầy đủ. Thứ hai là lập mô hình tiến hóa của hệ thống cạnh tranh.

Ví dụ, sau một thảo luận gần đây với một công ty Mỹ đã hoàn tất việc phân tích tình hình kinh doanh tại Nhật, một nhận xét được đưa ra là: “Chúng tôi đã biết hầu hết các thông tin này, có nghĩa là những người trong công ty chúng tôi đã nhìn thấy hầu hết những hoạt động đơn lẻ được miêu tả. Nhưng chúng tôi đã không lắp ghép chúng lại thành một bức tranh, và chúng tôi cũng đã không tính đến tác động của nó.”

Kết luận

Học tập là một đòi hỏi bắt buộc cho sự sinh tồn của tổ chức. Tỉ lệ thay đổi lãnh đạo là hiện thực trong cuộc sống – và đôi khi là một vấn đề sống còn. Sự kết hợp giữa thế giới bên ngoài thay đổi nhanh chóng và sự linh động khá lớn trong nội bộ đưa việc học tập trở thành một ưu tiên hàng đầu.

Ưu tiên này được triển khai như thế nào trên thực tế chịu tác động lớn từ người điều hành cấp cao, người quyết định cho thời gian và lịch trình học tập. Nó cũng chịu tác động lớn từ quyết tâm của ban lãnh đạo cấp cao đặt vấn đề trước cách làm hiện tại và hỗ trợ nỗ lực của CEO trong việc xem xét chi tiết những con vật tế thần.

Một điều kiện tiên quyết cho việc học tập là liên tục phát triển dữ liệu chi tiết liên quan đến môi trường bên ngoài và đảm bảo dữ liệu được chia sẻ cho khắp các bộ phận trong tổ chức. Điều này đòi hỏi một hoạt động nhóm, và nó chỉ có hiệu quả khi có bàn tay lãnh đạo, có thời gian, và có dịch vụ hỗ trợ để hiện thực hóa nó.

Học tập lãnh đạo là việc khó. Trong số những khó khăn có thể kể ra là từ bỏ những khái niệm lỗi thời, phát triển mối quan hệ hỗ trợ học tập, và thiết lập quan điểm hệ thống. Tuy nhiên, việc học tập là cần thiết. Khi công ty ngừng học tập, nó bắt đầu theo đuổi đến cùng những hành vi đã từng phù hợp trước kia. Thời gian sống sót của nó được tính bằng tốc độ thay đổi của ngành.

TẠO ĐIỀU KIỆN QUẢN LÝ CHO NHÀ QUẢN TRỊ CẤP TRUNG

JEANIE DANIEL DUCK, 1991

Trong lịch sử của quá trình tái cấu trúc tập đoàn, thập niên 1980 có thể được xem là giai đoạn CEO tái khám phá nhân viên của mình. Khi đi dọc theo hành lang nhà máy và các mặt trận chiến đấu, CEO nhận thấy nhân viên hiểu rất rõ về cách hoạt động kinh doanh và đưa ra những đề nghị đáng tiếp thu. Sự phát hiện này, trong một môi trường cạnh tranh đòi hỏi chất lượng, sự linh hoạt, khả năng làm hài lòng khách hàng, đã mở ra những khái niệm như tổ chức cắt tầng, hạ cấp, nhân viên được trao quyền, và nhóm làm việc tự quản lý.

Kết quả từ những chương trình tái cấu trúc đầy dũng cảm này giờ đây đang hiện ra, và khá phức tạp. Sau nhiều tháng soạn thảo tuyên ngôn về tầm nhìn và tái sắp xếp các chiếc hộp trong tổ chức, nhiều công ty bị dính chặt trong lớp bùn nhão phân cách giữa lý thuyết và thực tiễn, giữa thay đổi trên giấy tờ và thay đổi trên thực tế. Điều gì đã sai? Trong lúc phấn khích muốn tháo gỡ sức sáng tạo cho công nhân, một số công ty đã bỏ qua nhóm người chơi quan trọng và cần thiết nhất trong quá trình thay đổi – nhà quản trị cấp trung.

Lỗ hổng quản lý

Nhà quản trị cấp trung được đặt giữa nhà điều hành soạn thảo tầm nhìn mới và nhân viên là người phải thực thi nó. Họ nắm vị trí chiến lược để bắc cầu cho khoảng cách giữa tầm nhìn và thực thi. Họ có nhiều năm kinh nghiệm và kiến thức về kinh doanh, họ biết cách chỉ cho những nhóm làm việc mới được trao quyền phải làm gì và làm như thế nào cho hiệu quả nhất.

Công ty Nhật nổi tiếng trong việc tận dụng kinh nghiệm và kiến thức của nhà quản trị cấp trung của họ, trong khi các công ty Mỹ thường đánh giá thấp những người này. Giờ đây thậm chí họ còn cảm thấy rối loạn nữa. Họ được yêu cầu từ bỏ vai trò trước kia của mình là chỉ đạo và theo dõi; một số nhà quản trị bối rối không biết phải làm gì thay vào đó.

Trao quyền sẽ trở thành bỏ rơi nếu nhân viên được giao trách nhiệm nhưng không được hướng dẫn hay đào tạo. Vị phó chủ tịch bỗng một ngày kia xuất hiện và bảo với nhà quản trị phân xưởng phải ký quyết định lên đến 1 triệu đô la thay vì 5.000 đô la như trước kia không phải là đang trao quyền cho nhân viên, mà thực tế là đào hố cho nhân viên thất bại.

Nhiều công ty giờ đây đang vật lộn với hậu quả của việc chuyển hướng quá nhanh từ quản lý độc tài sang hạn chế hay gần như không có quản lý.

Được giao thêm quyền hạn và trách nhiệm nhưng thiếu hướng dẫn và định hướng, nhân viên có thể bị lúng túng và mất tinh thần, chương trình do đó bị chậm lại, và những nghi ngờ về thay đổi càng được củng cố.

Nhà quản trị là thiết yếu

Dĩ nhiên, chúng ta ai cũng muốn nghĩ đến tình huống nhân viên sẵn sàng đón nhận thách thức mới, và nếu có cơ hội, họ sẽ thể hiện những sáng kiến và năng lực cần thiết. Điều này có thể xảy ra. Nhưng thật không thực tế, không công bằng nếu kỳ vọng người ta tích lũy kinh nghiệm, kỹ năng, và thông tin cần thiết chỉ sau một đêm. Cũng không thể kỳ vọng họ thể hiện sự hào hứng tột đỉnh cho một thứ mà họ chưa từng bao giờ làm qua và thoát nhìn tưởng như thêm công việc thêm trách nhiệm mà lại không có nhiều cơ may thành công.

Sau đây là một ví dụ tại một công ty trong danh sách Fortune 100 cho thấy giá trị của một nhà quản trị cấp trung giỏi. Nhà quản trị cấp trung này phải đối mặt với một vấn đề thường gặp trong những công ty đang trải qua giai đoạn thay đổi tổ chức: Nhân viên của bà mất quá nhiều thời gian để hình thành những nhóm làm việc đa bộ phận hiệu quả. Bà nghi ngờ rằng nguyên nhân chính là sự ngờ vực của họ về quy trình mới.

Cách tiếp cận thông thường khi gặp vấn đề này là gọi cả nhóm lại để rao giảng về tầm nhìn mới, mục tiêu, mục đích của nó, và nhắc nhở họ rằng chính họ là người quyết định sự thành bại của nó. Thay vào đó, nhà quản trị liệt kê một danh sách chi tiết những hoạt động và yêu cầu (số lần và thời gian họp nhóm, người nào cần tham dự, một danh sách những vấn đề ưu tiên cho từng nhóm giải quyết, kết quả cần đạt được, v.v.) và yêu cầu mỗi nhóm phải hoàn thành phần việc của mình trước thời hạn quy định và sau đó báo cáo lại. Bà cũng thu xếp một chương trình huấn luyện cho những người thiếu kỹ năng dẫn dắt nhóm đa bộ phận và đồng ý tham dự bất cứ

cuộc họp nào của nhóm nếu cần thiết. Ngoài ra, bà làm cho mọi người hiểu rằng bà luôn sẵn sàng giúp đỡ.

Khi bị buộc phải hoàn tất những hoạt động bắt buộc, cả nhóm nhận thấy rằng sự thay đổi, trên thực tế, mang lại những cải thiện đáng kể. Bằng cách xác định những hoạt động cần thiết để giúp các nhóm làm việc đa bộ phận và yêu cầu họ thực hiện hoạt động bất kể sự ngờ vực, nhà quản trị đã mang lại cho họ kinh nghiệm thành công, từ đó dẫn đến sự thay đổi trong thái độ.

Tái kích hoạt nhà quản trị cấp trung

Bạn hãy tự đặt những câu hỏi dưới đây để xác định xem liệu bạn đã đánh giá đúng giá trị của nhà quản trị cấp trung chưa:

- Nhà quản trị của tôi có một tầm nhìn rõ ràng về hoạt động kinh doanh của toàn thể công ty, chứ không chỉ giới hạn trong bộ phận của mình? Họ đã bao giờ gặp khách hàng? Họ có hiểu rõ công ty từ ngoài vào trong?
- Họ có hiểu rõ rằng vai trò của mình không chỉ đơn thuần là truyền đạt tầm nhìn của công ty, mà còn là xác định những quy trình và hoạt động giúp cho tầm nhìn thành công? Họ có biết cách tập trung mọi người vào quy trình và những hoạt động phù hợp? Họ có biết cách điều phối các quy trình này theo chiều dọc và chiều ngang?
- Nhà quản trị cấp trung của tôi có bị dàn trải quá mỏng? Tôi đã trao cho họ đủ thời gian, đào tạo, và nguồn lực cần thiết để thành công?
- Trong nỗ lực trao quyền cho nhân viên, tôi có hạ thấp tầm quan trọng của nhà quản trị? Nhà quản trị có cần phải chỉ đạo cho công nhân thực hiện những hoạt động cần thiết?
- Nhà quản trị có cảm thấy họ là một phần trong giải pháp, chứ không phải là một phần của vấn đề?

Mặc dù chúng ta rất háo hức muốn khai phá sức sáng tạo trong đội ngũ công nhân, chúng ta cũng phải nhớ rằng trao quyền cho nhân viên là một mục tiêu cần thời gian để vươn đến. Sự chuyển đổi từ quản lý độc tài sang quản lý tham gia không thể đạt được chỉ sau một cú nhảy, và nó không được phép bỏ qua nhà quản trị cấp trung. Thay vào đó, nó phải tiến hóa theo thời gian với sự cộng tác của mọi cấp độ trong tổ chức. Không ai có thể đóng góp đẩy nhanh sự tiến hóa này nhiều bằng nhà quản trị cấp trung. Trao quyền cho nhân viên có thể đồng nghĩa với việc cần ít nhà quản trị hơn, nhưng vai trò của những nhà quản trị này lại càng trở nên quan trọng hơn trong thành công của công ty.

NHẠC JAZZ HAY NHẠC GIAO HƯỞNG

JOHN S. CLARKESON, 1990

Nghệ thuật lãnh đạo có đang trong tình trạng khủng hoảng? Chúng ta có thật sự đang thiếu nhà lãnh đạo để dẫn dắt tổ chức trong thế kỷ 21? Hay là đặc điểm công việc đang thay đổi: Chúng ta có cần xem xét lại tổ chức đang cần những nhà lãnh đạo như thế nào?

Chức năng thiết yếu trong tổ chức hiện nay là chức năng sáng tạo. Khi thay đổi ngày càng nhanh, tổ chức nếu không liên tục tái lập lý do tồn tại của mình sẽ không thể sống sót dài lâu.

Cho dù công ty phải gia tăng độ đa dạng, phân khúc thị trường tinh tế hơn, đối mặt với chu kỳ sản phẩm ngắn hơn, khai thác tiềm năng của những công nghệ mới về quy trình, hay tái định vị trước những đối thủ mới, nhiệm

vụ chủ chốt vẫn là dẫn dắt tổ chức sáng tạo sản phẩm, quy trình, dịch vụ chưa từng tồn tại.

Công việc định kỳ có thể được chia nhỏ thành những nhiệm vụ đơn lẻ, lặp đi lặp lại, không đòi hỏi phải gắng sức. Công việc sáng tạo đòi hỏi khai thác kiến thức và khả năng tư duy của nhiều người với những kỹ năng chuyên môn khác nhau.

Đa số các tổ chức hiện nay bắt nguồn từ mô hình nguyên bản là kiểm soát sức sáng tạo. Điềm hay của dây chuyền sản xuất của Ford là mỗi người làm cùng một công việc ngày này qua ngày khác, không bị gián đoạn, không giao tiếp, không cần thể hiện bản thân. Tổ chức hiện nay cũng đi theo một mô hình tương tự khi duy trì tường rào giữa các bộ phận chuyên môn: tiếp thị, sản xuất, kỹ thuật, tài chính.

Điều này không làm bận tâm các nhà chuyên môn. Họ thường có một số điểm chung trong thói quen: gắn kết với chuyên môn của mình, đòi hỏi quyền tự trị và quyền chọn cách làm việc, chống lại chỉ đạo và không muốn bị đánh giá bởi một người không thuộc chuyên môn của mình. Tổ chức hiện đại thường khuyến khích nhà chuyên môn theo đuổi mục tiêu chuyên môn của họ, gây tác hại cho những bộ phận khác, công ty, và khách hàng.

Kết quả là, thách thức lãnh đạo lớn nhất trong kinh doanh hiện nay là dẫn dắt những nhà chuyên môn thuộc những bộ phận khác nhau đạt mục tiêu chung của công ty trong một môi trường thay đổi nhanh chóng.

Nhà lãnh đạo dạng nào thì làm được điều này? Chúng ta phải tìm ở đâu?

Trong thế giới nhạc cổ điển, dàn nhạc được xem là sự sắp xếp phức tạp nhất, đòi hỏi phải tích hợp nhiều cá nhân tài năng để biểu diễn chung. Người ta cũng đã lên tiếng rằng CEO của tương lai cũng phải giống như những nhạc trưởng tài ba.

Có một sai lầm lớn trong sự so sánh này: CEO không được giao trước bản nhạc để điều khiển. Nhưng nền âm nhạc Mỹ lại đưa ra một câu trả lời khả dĩ khác.

Duke Ellington không phải là một cá nhân thiên tài đặc biệt hay một nhà lý luận âm nhạc. Người ta tranh cãi về khả năng đọc ký xướng âm của ông. Nhưng nếu đánh giá theo các bản sáng tác độc đáo, ông có thể được xem là tượng đài thống lĩnh nền âm nhạc trong thế kỷ 20.

Sức sáng tạo thiên tài như vậy phải được giải thích như thế nào? Đối với những người cùng làm việc với ông, có vẻ như ông biết cách hòa hợp những cá tính riêng biệt của các thành viên trong nhóm thành một nhạc cụ duy nhất, sáng tạo tối đa.

Các thành viên trong ban nhạc đã miêu tả cách ông sáng tạo trong quá trình làm việc: ông thường đưa ra một gợi ý, miêu tả chung chung về điều ông muốn, và sau đó lệ thuộc vào các nhạc công nương vào nhau và hoàn thành phần việc của mình theo cách nào họ cho là tốt nhất.

Những nhạc công của ông giỏi nhưng không ngang tài nhau. Ông hiểu rõ những điểm độc đáo, tài năng, vấn đề riêng của họ và khuyến khích họ làm những điều mà bản thân họ không nghĩ rằng mình làm được. Có những người tham gia đến rồi đi, nhưng cũng có những người ở lại nhiều năm liền. Họ phát triển khi là thành viên trong nhóm, và học hỏi lẫn nhau. Trên hết, khả năng sáng tạo của họ càng lớn khi họ tích lũy kinh nghiệm càng nhiều.

Cuối cùng, khi biểu diễn trực tiếp trong không khí gần gũi của một câu lạc bộ nhạc jazz, phản ứng của khán giả gần như có thể thấy tức thì đối với tất cả mọi người, từ đó điều chỉnh cho những ý tưởng mới cũng diễn ra nhanh chóng. Bên chiếc đàn piano, Ellington đang tập trung và chìm đắm trong quá trình thay đổi này, và sự giao tiếp trao đổi ngay lập tức. Kết quả thật đáng kinh ngạc.

Tổ chức chiến thắng trong tương lai sẽ tương tự một tập hợp những nhạc công jazz hơn là một dàn nhạc giao hưởng. Các rào cản chức năng sẽ bị giảm thiểu. Những chuyên môn khác nhau được hòa hợp trong những nhóm cố định phục vụ cho những cơ hội cụ thể từ khách hàng. Giao tiếp với khách hàng là liên tục. Thông tin theo thời gian thực, chi tiết, và ai cũng tiếp cận được.

Nhà lãnh đạo cũng phải tham gia vào dòng chảy, chứ không thể tách rời. Làm việc nhóm và hợp tác sẽ gia tăng, chiếm chỗ của sự cạnh tranh cá nhân. Hỗ trợ hợp tác sẽ trung hòa sự lo ngại và khuyến khích việc chấp nhận rủi ro. Những con người tài năng bị thu hút trước cơ hội tác động đến quy trình, cơ hội học hỏi từ những người có kiến thức rộng khác, và cơ hội đóng góp và phát triển.

Nhà lãnh đạo xuất hiện từ môi trường này sẽ không hoàn toàn giống những hình mẫu cổ xưa. Họ không nhất thiết nổi bật trong một lĩnh vực chuyên môn nào. Họ không phải lúc nào cũng có ý tưởng. Họ không thể hoàn toàn lệ thuộc vào quyền lực ra quyết định, vào cá tính, hay vào sự độc quyền thông tin.

Quyền lực lãnh đạo sẽ đến với những người có tầm nhìn mang lại cảm hứng cho cả nhóm, để họ cống hiến hết mình phục vụ cho nhóm. Những nhà lãnh đạo này sẽ sáng tạo thay vì đòi hỏi trung thành; những người giỏi nhất đều muốn làm việc cho họ. Họ giao tiếp hiệu quả với nhiều nhóm người khác nhau và tận dụng sự mâu thuẫn giữa các quan điểm trái chiều để tìm ra những nguồn cảm hứng mới. Họ tạo tác động thông qua việc củng cố những giá trị định trước. Họ là người lãnh đạo các thành viên trong nhóm.

Thực tế sẽ không còn những bản nhạc soạn sẵn nữa. Sự phân biệt giữa nhà soạn nhạc/ người chỉ huy dàn nhạc/ nhạc công biểu diễn đang mờ dần. Nhà lãnh đạo là những người xung quanh chúng ta.

ĐƯỜNG CONG THAY ĐỔI

JEANIE DANIEL DUCK, 2001

Di chuyển đến một địa hình mới là một ẩn dụ phù hợp đối với kinh nghiệm sau một thay đổi lớn. Cho dù bạn có chuẩn bị tốt đến mấy và cho dù bạn là một người du lịch dày dạn đến mấy, bạn cũng sẽ gặp phải những tình huống bất ngờ hay những sự kiện kỳ quặc. Có những thứ tồi tệ nhưng cũng có những thứ tuyệt vời. Ngoài ra, du lịch đến những địa điểm mới làm cho sợi dây tri giác của bạn nhạy bén hơn. Những giác quan của bạn luôn tỉnh táo, trí óc bạn hoạt động tối đa, bạn cảm thấy mình linh hoạt sống động hơn. Mọi thứ đều thú vị, hấp dẫn, mệt mỏi, bức dọc, đau đớn, nhiều hơn thực tế.

Đường Cong Thay Đổi là một dạng bản đồ địa hình thay đổi, và bản hướng dẫn những thủ thuật và thói quen của con quái vật thay đổi. Giống như bọn trẻ trên một chuyến đi dài, người tổ chức có thể thường xuyên tự hỏi, “Chúng ta gần đến nơi chưa?” Biết rõ việc gì sẽ đến – địa hình và những gì phù hợp hay không phù hợp trên chặng đường – có thể giúp nhà lãnh đạo và những người tuân phục đi đúng hướng và tính toán tiến độ. Đường Cong Thay Đổi là một bản đồ đã được kiểm chứng qua kinh nghiệm trận mạc.

Ngừng trệ: Quái vật ngủ đông

Bạn có thể nghĩ rằng Ngừng trệ không còn là vấn đề trong nền kinh tế thành công và tăng trưởng nhanh chóng như hiện nay. Thế mà có đấy.

Ngừng trệ có thể bắt nguồn từ nhiều yếu tố, ví dụ như chiến lược yếu kém, thiếu lãnh đạo, thay đổi thị trường, sản phẩm thất bại, thiếu sản phẩm hay dịch vụ mới, thiếu nguồn lực (trong đó quan trọng nhất là nguồn nhân lực), quy trình công nghệ lỗi thời, hay sự thực thi yếu kém.

Ngừng trệ có thể đến trong bất cứ tổ chức nào. IBM cũng gặp phải vấn đề này một cách trầm trọng trong thập niên 80, khi họ bị cứng nhắc về văn hóa và lệ thuộc quá mức vào công nghệ kế thừa. America Online cũng bị ngừng trệ trong đầu thập niên 90, là nạn nhân của một chiến lược thiếu sức sống. Hewlett-Packard nhận ra họ đang thụt lùi trong cuối thập niên 90, chủ yếu do một dòng sản phẩm rắc rối trong ngành kinh doanh ngoài máy in. Gillette, nhà sản xuất lớn nhất thế giới về sản phẩm dao cạo, cũng bị chao đảo vào đầu thiên niên kỷ mới. Họ cũng bị cho là quá cứng nhắc và thiếu linh hoạt và lệ thuộc quá nhiều vào những thứ đã từng mang lại hiệu quả trong quá khứ. Ngay cả những công ty mới thành lập hay những cửa hàng phần mềm nhỏ cũng gặp phải những giai đoạn Ngừng trệ ở tầm vi mô khi họ nhận ra mình không đồng bộ với thị trường, hay không thể đưa ra những ý tưởng kinh doanh mới.

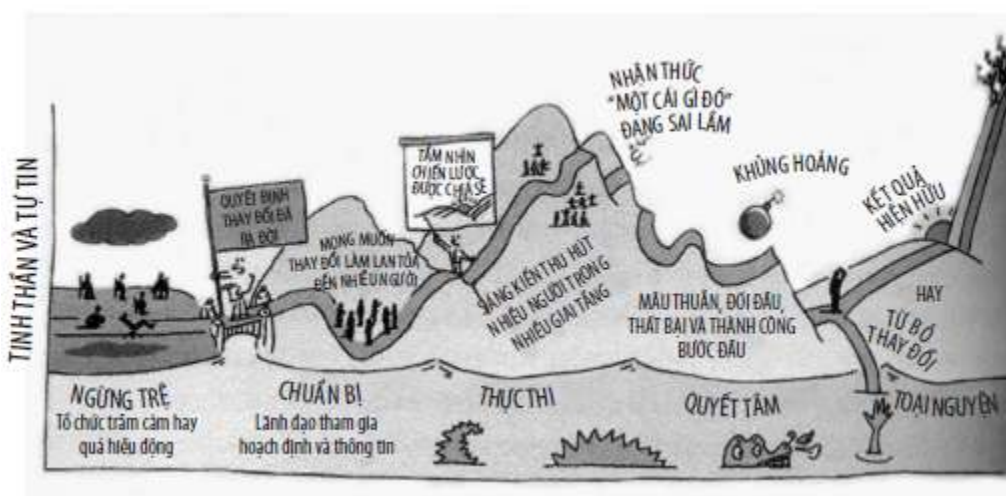
Dấu hiệu bên ngoài của tình trạng Ngừng trệ khá rõ ràng: sản phẩm hay dịch vụ lỗi thời, doanh thu và thị phần sụt giảm, khách hàng bỏ đi và người tài cũng không còn. Tuy nhiên, trong những công ty công nghệ hay công ty mới thành lập, họ hoàn toàn có thể rơi vào tình trạng Ngừng trệ mà không có bất cứ biểu hiện nào tương tự. Ngừng trệ có thể biểu hiện qua sự thiếu vắng đề cập trên báo chí, không có khả năng thu hút vốn mới hay thu hút tài năng nổi trội.

Trong một số công ty bị ngừng trệ, quái vật thay đổi đang trong tình trạng ngủ đông. Sự thay đổi không diễn ra nhiều khiến mọi người cảm thấy thoải mái và an toàn; họ có thể chọn làm việc hết mình hay không, nhưng đều không cảm thấy bị đe dọa. Họ cứ tiếp tục chăm sóc và nâng niu những

cây hoa đã cho trái nhiều năm liền; họ biết phải làm gì và làm như thế nào. Điều này đặc biệt đúng với những công ty đang sinh lợi từ những sản phẩm thuộc loại di sản. Một niềm tin thấp thoáng rằng tổ chức – và công việc nó mang lại – sẽ tồn tại mãi mãi. Nếu có nguy cơ, nó chỉ được xem là bóng ma – không phải là một mối nguy thực sự.

Trong một số công ty ngừng trệ, bộ máy quản trị biết rằng cần phải thay đổi, nhưng họ không thể xác định được thay đổi cái gì và như thế nào.

Đường cong thay đổi của Jeanie Daniel Duck, trích từ The Change Monster, 2001.



Chấm dứt Ngừng trệ

Ngừng trệ chỉ có thể chấm dứt khi một người có quyền lực – CEO, hội đồng quản trị, một cổ đông lớn hay có thể là ủy ban vận hành nội bộ – đề ra mục tiêu này. Có hai con đường để thoát ra khỏi Ngừng trệ: thông qua hành động hướng ngoại hay hành động nội bộ.

Hành động hướng ngoại bao gồm mua lại, sáp nhập, thu gom cổ phiếu, và tái cấu trúc theo yêu cầu của quy định mới hay tư hữu hóa. Hành động nội bộ bao gồm tái bố trí tài sản, chuyển hóa, tái cấu trúc, cắt giảm chi phí, tái thiết lập, và bán cổ phiếu ra công chúng lần đầu. Sáp nhập là một

phương pháp mạnh mẽ để vực dậy một tập đoàn ba chìm bảy nổi và buộc nó phải thay đổi tận gốc. Trong một cuộc sáp nhập, không người nào trong cả hai công ty – cho dù tự ảo tưởng – không nhận thức được rằng thứ gì cũng có thể bị lấy mất.

Chuẩn bị: Giai đoạn nhà lãnh đạo thường bỏ qua

Trong một thương vụ sáp nhập, giai đoạn Chuẩn bị bắt đầu từ lúc thông báo công khai về quyết định chào giá hay chấp nhận lời đề nghị mua lại. Mặc dù tin đồn có lan truyền, nhưng thông báo chính thức thường được đón nhận một cách bất ngờ do các thương thảo đã được thực hiện trong bí mật. Đa số nhân viên biết rằng công ty của họ có ý định mua bán sáp nhập chỉ khi được nghe tin này.

Trong trường hợp sáng kiến nội bộ, khoảng thời gian từ lúc thông báo đến thực thi có thể – và nhất thiết – phải ngắn hơn. Chuẩn bị bắt đầu với việc thông báo quyết định thay đổi – tại một buổi họp toàn thể nhân viên, qua thông báo đặc biệt từ CEO, hay qua những phương tiện giao tiếp rộng rãi khác. Giai đoạn Chuẩn bị có thể kéo dài hàng tháng, và đôi khi – trong trường hợp sự chấp thuận phải được chính phủ thông qua – kéo dài hàng năm hay hơn nữa.

Một khối lượng công việc vận hành khổng lồ cần phải được thực hiện trong giai đoạn Chuẩn bị: thiết kế cơ cấu tổ chức mới, xác định vai trò và trách nhiệm, xác định sản phẩm, dịch vụ hay năng lực nào là thiết yếu, tái thiết các quy trình cốt lõi... là một số nhiệm vụ tiêu biểu. Nhà lãnh đạo phải đưa ra kế hoạch thay đổi để nhà quản trị và nhân viên bổ sung thêm thông tin cần thiết cho giai đoạn Thực thi.

Quái vật tỉnh giấc

Trong giai đoạn Chuẩn bị, quái vật thay đổi bị đánh thức sẵn sàng khởi trạng thái ngủ đông, tạo ra những rung động tinh thần trong suốt tổ chức. Khi sự thay đổi bắt nguồn từ bên ngoài, mọi người trong công ty (kể cả bạn bè và người thân của họ) bắt đầu đoán già đoán non về ý nghĩa của việc này. Người ta cảm thấy lo lắng, bất an, hy vọng, hào hứng, bị phản bội, bị phân tâm. Mọi người biết là một điều gì đó rất lớn sẽ diễn ra nhưng không ai biết chắc đó là cái gì. Nhà quản trị cấp cao cũng không thoát khỏi được con quái vật: Họ lo lắng cho sự an toàn của mình, tìm cách bảo vệ chiếc ghế và lãnh địa của mình. Đối với trường hợp sáng kiến thay đổi nội bộ, con quái vật có thể không bị đánh thức ngay lập tức. Thông thường, người ta cho rằng thông báo về sáng kiến mới chỉ là bước khởi đầu cho hàng loạt các chương trình hay dự án tiếp theo. Họ có thể cảm thấy bức bối, khó chịu, cảm thấy yếm thế, và không tin tưởng. Trong cả hai trường hợp thay đổi, khi luồng cảm xúc đột ngột xuất hiện, chắc chắn nó sẽ tạo ra một số gián đoạn cho công việc hiện tại. Năng suất vì thế thường đi xuống.

Nhà lãnh đạo thiên về hành động thường muốn bỏ qua giai đoạn Chuẩn bị vì nó là một giai đoạn trung gian, bị tràn ngập với những lo âu và bất ổn – thường đi kèm với những phần việc khó khăn và nhàm chán. Họ bị thúc đẩy “cứ tiến tới!” và bắt tay ngay vào công việc. Nếu họ chịu khuất phục trước lực đẩy này, nhà quản trị cấp cao thường tan biến theo nhiều hướng khác nhau và chỉ hợp nhất bề ngoài về mục đích hay yêu cầu hành động và kết quả hành động.

Những nguyên nhân thất bại hàng đầu

Nguyên nhân thường gặp nhất dẫn đến thất bại của nỗ lực thay đổi lớn là sự thiếu nhất quán giữa các nhà lãnh đạo, theo một nghiên cứu về sáng kiến thay đổi của BCG. Các công ty tham gia trong nghiên cứu này đa dạng trong nhiều ngành kinh doanh lớn – kể cả một số tổ chức chính phủ – tại

Bắc Mỹ, Châu Âu, Anh, bán đảo Scandinavia, và khu vực Châu Á Thái Bình Dương. Chúng tôi xem xét tất cả các loại hình nỗ lực thay đổi, bao gồm tích hợp sau sáp nhập, xây dựng chiến lược mới, gỡ bỏ quy định luật lệ, tư nhân hóa, tái thiết lập, và tinh gọn đáp ứng tốc độ. Nhà quản trị cấp trung thường chịu tiếng xấu nếu nỗ lực thay đổi không thành công, nhưng cuộc nghiên cứu cho thấy, trong mọi khu vực và mọi loại hình sáng kiến, chính người lãnh đạo mới phải đứng ra nhận lỗi lầm. Tôi tin rằng khi nhà quản trị cấp trung “phơi bày hành động”, thật ra họ chỉ nhân rộng hành vi của nhóm lãnh đạo cấp cao.

Khi các hoạt động không nhất quán, ban lãnh đạo cấp cao có thể phản ứng theo nhiều cách. Một trong số đó là chấp nhận sự thiếu đồng nhất trong các nhóm vận hành, với lý do rằng họ có thể vượt qua sự phản đối của một hay hai nhà lãnh đạo cấp cao. Tuy nhiên, cuộc nghiên cứu cho thấy, chỉ cần có một nhà điều hành hay tranh cãi và nhiều ý kiến cũng đủ làm cho công cuộc thay đổi bị biến chất và lệch lạc. Nhà điều hành xử trí như người lính chống đối – xây dựng lực lượng chống đối, bảo vệ lãnh địa và thậm chí tìm cách chiếm đóng lãnh địa mới; họ hiếm khi tự cho mình là kẻ phá hoại hay nhìn thấy con đường phá hoại của mình. Người chống đối đôi khi thừa nhận họ đang theo đuổi luận điệu lẫn tránh, nhưng lại tự cho mình là đúng – họ cảm thấy tự hào đấu tranh vì con đường chính nghĩa và chống lại những thế lực lệch lạc dẫn đến thay đổi.

Khi nhà lãnh đạo không nhất quán, họ tạo ra làn sóng tiêu cực tác động đến toàn bộ tổ chức. Người ta nhanh chóng chia phe chia nhóm, tự tìm chỗ đứng sau mỗi nhà lãnh đạo. Nhà điều hành cấp cao lúc đó mất nhiều thời gian đóng vai cảnh sát, quan tòa, và người hòa giải trong nhóm làm việc của mình, và giữa các nhóm đối lập. Nghiên cứu của chúng tôi cho thấy, sự thiếu nhất quán này càng kéo dài thì sáng kiến thay đổi càng có ít cơ hội thành công.

Chuẩn bị rời rạc khi kéo dài quá lâu

Ngay cả khi ban lãnh đạo cấp cao thống nhất với nhau và làm tốt công tác thông tin về nhu cầu thay đổi, mọi thứ vẫn có thể trở nên rời rạc nếu giai đoạn Chuẩn bị kéo dài quá lâu. Trong thương vụ kết hợp hai công ty viễn thông, Chuẩn bị trở thành một dạng Ngưng trệ khi họ mất hai năm để vượt qua những rào cản pháp luật. Trong hai năm này, đa số nhân viên không biết chuyện gì sẽ xảy đến cho bộ phận của mình. Họ có phải chuyển văn phòng? Họ sẽ bán sản phẩm gì? Ai ở ai đi? Ai báo cáo cho ai?

Cả hai tổ chức như đang rơi tự do. Không có chuyện gì được xem là quan trọng nữa vì không ai biết chắc phải làm gì để sống sót. Không ai có quyền lực chính thức vì không ai biết ai sẽ tồn tại. Ngân sách cũng chẳng có ý nghĩa, vì không ai biết ai là người chịu trách nhiệm xét duyệt. Ngoài ra, khi thương vụ hoàn tất và giai đoạn Thực thi bắt đầu, ngân sách và thước đo mới cũng chưa có. Trong khi đó, ai cũng tranh thủ thu tóm quyền lực và nguồn quỹ, chi phí tăng lên, khách hàng đến rồi đi. Nhìn từ bên ngoài, hai công ty đều lớn mạnh vì nguồn cầu vẫn cao và doanh thu vẫn tăng. Nhìn từ bên trong, mọi thứ thật khác. Công ty thực tế đang bị mất tiền. Khách hàng nay tăng mai giảm. Khi sự bất ổn cứ tiếp tục, nhiều người cảm thấy vừa hài hước vừa chán nản.

Thực thi: Hành trình bắt đầu

Thực thi cũng giống như khởi hành cho một chuyến đi lớn đến một nơi xa lạ mà bạn chỉ mới nghe qua – Châu Phi hay New Guinea hay Ireland chẳng hạn. Trong giai đoạn Chuẩn bị, bạn dành hàng tuần để vạch ra đường đi, nắm bắt thông tin, đặt khách sạn và phương tiện vận chuyển, đọc hiểu về tình hình chính trị, đối tiền, và gửi thông tin liên lạc đến người thân. Ngay cả khi bạn bắt đầu xếp quần áo vào va li, điểm đến và cuộc phiêu lưu vẫn còn như trong mơ. Bạn chỉ phải đối diện sự thật khi đặt chân xuống khỏi

máy bay và chuyến đi đã chính thức khởi hành. Đó chính là giai đoạn Thực thi.

Thực thi bắt đầu khi nhà lãnh đạo tuyên bố về kế hoạch tổng quát, giao việc, xác lập đường dây báo cáo và các quy trình. Khi những thứ này diễn ra, quái vật thay đổi nhảy xổ ra khỏi nơi ẩn náu, và phản ứng trái chiều diễn ra theo mọi hướng. Những xúc cảm như bất an, sợ hãi, mệt mỏi, bất ổn đã có từ giai đoạn Chuẩn bị giờ được kết hợp thêm với cảm giác hỗn loạn, lãn đạ, phản đối, không thỏa hiệp, không kiên định – và cả sự thờ phào nhẹ nhõm, vui mừng, hào hứng, công nhận. Thông thường người ta cảm thấy như đang trên mây. Mọi thứ đã thay đổi, nhưng thực tế chưa có thứ gì thay đổi cả. Quan trọng nhất, không ai chắc chắn 100% về năng lực hoạt động của mình hay tự tin sẽ thành công trong trật tự mới. Người ta đang cân nhắc khoản đặt cược của mình.

Thay đổi vận hành là chưa đủ

Trong giai đoạn Thực thi, nhà lãnh đạo phải giúp cho mọi người hiểu rõ về kế hoạch tổng quát, thuyết phục họ rằng nó sẽ thành công, khuyến khích họ tham gia điền chi tiết cho kế hoạch, và cùng họ theo dõi thực thi. Đáng tiếc, nhiều nhà điều hành và quản lý tin rằng chỉ cần có kế hoạch rõ ràng là sẽ dẫn đến kết quả cuối cùng. Họ giả định rằng thay đổi vận hành sẽ diễn ra và dẫn đến sự biến đổi hoàn toàn. Họ nhắm mắt không theo dõi đường bóng và vài tháng sau ngạc nhiên khi thấy mọi thứ không diễn ra như dự tính. Thay đổi không chỉ là bản vẽ của một cơ cấu mới; nó đòi hỏi phải thay đổi cách suy nghĩ và làm việc của mọi người.

Giao tiếp vốn luôn là một yếu tố quan trọng nhưng lại càng thiết yếu hơn khi bạn cố gắng thuyết phục người khác nhìn nhận và thực thi công việc khác đi. Giao tiếp chính thống thường tập trung vào hướng dẫn mọi người phải làm gì – giao việc và hành động cần thiết – hơn là giải thích về quyết

định. Người ta cần hiểu được tư duy đằng sau các quyết định. Bạn đã dựa trên nguyên tắc và mục tiêu gì để chọn đánh đổi? Bạn đã cân nhắc hướng đi thay thế nào, và tại sao nó không được chọn? Nếu nhà lãnh đạo muốn thay đổi tư duy và hành động của người khác, họ phải giải thích hành động của bản thân. Nếu mọi người trong tổ chức không hiểu về lối tư duy mới hay không đồng ý với nó, họ sẽ không thể nào thay đổi niềm tin của mình và không thể ra quyết định nhất quán với mong muốn của nhà lãnh đạo.

Công ty có thể lầm đường lạc lối trong giai đoạn Thực thi. Có quá nhiều nhiệm vụ với quá nhiều chi tiết, lại có quá ít định hướng hay hệ thống cấp bậc các ưu tiên, khiến cho người ta cảm thấy bị lấn lướt. Tổ chức dường như đang tiến tới với tốc độ hàng triệu dặm một giờ nhưng lại không di chuyển. Người ta tự hỏi liệu họ có chạy theo kịp vận tốc này hay không và liệu hành động của họ có mang theo ý nghĩa gì không?

Quyết tâm: Quái vật nghênh ngang ngoài hành lang

Giờ đây đã đến giai đoạn quan trọng nhất trong quá trình thay đổi, khi sáng kiến thay đổi có nhiều nguy cơ thất bại nhất. Nếu những giai đoạn khác đã thành công, ban lãnh đạo có thể tập trung chú ý vào chuyện khác thay vì củng cố sự cần thiết phải thay đổi. Nếu tổ chức vẫn còn băn khoăn, người ta có khuynh hướng quay lại đường lối cũ, bỏ đi, hay tệ hơn “từ bỏ nhưng ở lại.” Trong đa số những công ty gặp thất bại khi Thực thi, không ai muốn thảo luận về nó, đừng nói gì đến việc công khai chẩn đoán sự thất bại và những bước đi sai lầm. Thay vào đó, sáng kiến thay đổi bị bỏ quên dần trong nghĩa trang mà tổ chức dành cho chương trình thất bại và quái vật bắt đầu rút lui, biết rằng nó lại đã thắng.

Giai đoạn Quyết tâm là rất quan trọng vì kết quả bắt đầu xuất hiện và tổ chức bắt đầu cảm nhận sự mệt mỏi phải thay đổi. Người ta mất hết năng lượng cần thiết để tư duy lại công việc hàng ngày và thay đổi cách làm việc.

Nếu họ nhìn thấy dấu hiệu chỉ dẫn đến thành công, họ sẽ duy trì được sức đẩy ngay cả khi đã cạn kiệt. Nếu họ nhìn thấy “chuyện này rồi cũng qua”, họ sẽ vứt bỏ tất cả ngay cả khi cỗ máy đã vào guồng.

Một nhà quản trị cấp trung nhìn lại chuyển hành trình của mình: “Luôn cố gắng phát hiện điều gì thích hợp cho Thế giới mới đang được tạo ra buộc bạn phải liên tục nhắm tính và trải nghiệm. Bạn phải suy nghĩ sâu sắc về những gì cần làm. Nó không giống như khi bạn được sếp giao mệnh lệnh, bắt tay chào rồi thi hành. Bạn cố gắng tìm hiểu cách đưa ra những ý tưởng mới. Đôi khi nó thành công và bạn thấy thật trọn vẹn, nhưng đa phần bạn cảm thấy không hài lòng và bức bối.”

Trong giai đoạn Quyết tâm người ta cuối cùng nhận ra rằng thay đổi là sự thực, và họ phải làm việc khác đi. Họ phải báo cáo cho cấp trên mới, hay làm việc với đồng nghiệp mới. Những dự án yêu thích bị gạt bỏ, nhường chỗ cho những dự án mới có nhiều tiềm năng hơn. Văn phòng bị chuyển chỗ. Trụ sở chính có thể bị di dời từ Thành phố Hào hoa sang Khi ho cò gáy. Những mối quan hệ và quy trình cũ (ngay cả những thứ không phù hợp) giờ đây được nhớ lại với niềm tiếc nuối. Khi nhìn lại, chúng dường như có hiệu quả hơn thực tế, rõ ràng hơn so với sự hỗn loạn hiện tại. Người ta mong mỏi tìm ra một lý do để từ bỏ con đường biến đổi đầy đau thương.

Nếu sự tập trung tối đa dành cho thay đổi vẫn tiếp tục và vấn đề được giải quyết một cách trung thực, tiến độ và cam kết sẽ vượt qua được mọi nghịch cảnh. Nhưng nếu ban lãnh đạo không tập trung chú ý và thừa nhận vấn đề, thì cảm nhận chung sẽ là “Có một cái gì đó không hay đang diễn ra.” Bạn có thể nghe vang vang đâu đây điệu kèn đám ma.

Những chiêu bài rút lui

Con quái vật quỷ quyết nhất trong số này, và cũng thường gặp nhất, là rút lui. Rút lui có thể đội lốt dưới một hình thức khác: lãnh đạm, mất hết hy vọng, hay nhạo báng. Tệ hại hơn, nó có thể mang một bộ mặt tích cực. Nhà lãnh đạo thay đổi sẽ tuyên bố tạm ngừng cuộc chiến hướng đến thay đổi, và đưa ra những biện minh hợp lý cho sự tạm ngừng này. “Chúng ta cần có chút nghỉ ngơi để thở, trước khi tiếp tục cuộc hành trình.” Hay là, “Chúng ta chỉ cần một giai đoạn bình thường ngắn ngủi.” Nghe có vẻ vô hại, nhưng những lời giải thích này là dấu hiệu cho thấy thay đổi đã chết. Người ta chấp nhận không thúc đẩy nữa. Những người từ bỏ quy trình mới hay vi phạm quy định mới được công nhận không còn phải lãnh chịu hậu quả. Nhà lãnh đạo không có động thái nào ngăn chặn những người quay lại với cách làm như trước kia. Trách nhiệm và tinh thần theo đuổi đến cùng trở nên hiếm hoi. Tổ chức từ chối thừa nhận sự thất bại của những dự án đã vượt qua được giai đoạn Thực thi nhưng lại chết trong im lặng trong giai đoạn Quyết tâm. Quái vật đang ngồi ngoài hành lang, nhưng không ai nhắc đến nó hay chỉ vào nó. Trong một vụ sáp nhập, người ta từ bỏ cố gắng tìm cách tạo ra sự hòa hợp giữa các chiến lược. Những quy trình cũ tồn tại song song với quy trình mới như hai thế giới song hành, hay quy trình của một công ty chiếm ưu thế một cách tự nhiên. Sau một thời gian, thất bại trong thay đổi trở thành một kỷ niệm buồn hiếm khi được nhắc đến, hay chỉ được nhắc đến bằng ký hiệu – “Tôi nghĩ chúng ta đã từng làm thử điều này trước kia, phải không?”

Để quản trị thay đổi trong giai đoạn Quyết tâm, nhà lãnh đạo phải quản trị được kỳ vọng, năng lượng, và kinh nghiệm của mọi người. Thừa nhận và đối mặt với những bước lùi có thể tạo ra điều kỳ diệu cho niềm tin và tinh thần. Khi mọi người chung tay đối mặt và khuất phục quái vật thay đổi, họ thường chiến thắng và tìm được đường đến giai đoạn cuối cùng: Toại nguyện.

Toại nguyện: Người ta hiện hình là những kẻ tiêu diệt quái vật

Toại nguyện là thành quả sau nhiều tháng nhiều năm vất vả. Hành động và thay đổi diễn ra xuyên suốt tổ chức giờ đây kết hợp với nhau, bổ sung cho nhau để cải tổ tổ chức. Nơi làm việc cũng khác. Những người đã chiến đấu với quái vật giờ đây thấy mình hiền hòa. Người ta cảm thấy tự tin vào bản thân; họ lạc quan và tràn đầy năng lượng. Họ có thể hoàn tất công việc mà không gặp nhiều khó khăn trong thời gian ngắn hơn với kết quả tốt hơn. Bằng chứng thành công có thể gặp bất cứ ở đâu: Giá cổ phiếu tăng cao, doanh thu tăng cao, lợi nhuận cải thiện, chi phí sụt giảm, người tài tìm đến công ty, và công ty thu hút nhiều khách hàng hơn và đưa ra những sản phẩm hay dịch vụ mới thật tuyệt vời.

Tôi có một người bạn là thiên tài nấu nướng. Cô ấy có thể mở bất cứ chiếc tủ lạnh nào, lấy ra những nguyên liệu tưởng chừng rất tình cờ và chỉ trong vòng vài phút là đã có một món ăn ngon lành. Món salad của cô thật hoàn hảo, sự kết hợp kỳ diệu làm biến đổi các thành phần riêng biệt thành một tổng thể mới lạ đầy thú vị. Khi tôi bắt chước cô, tôi chỉ làm được một tô rau cải điểm thêm bằng những nhúm này nhúm kia. Chẳng có sự “hòa hợp” gì cả. Trải nghiệm Toại nguyện cũng tương tự. Cũng như các thành phần trong món salad, nỗ lực cá nhân, dự án, sáng kiến hòa nhập với nhau tạo thành một cách làm mới, giống như có phép thuật. Phép thuật khiến cho nỗ lực bỏ ra xứng đáng và tạo niềm cảm hứng cho mọi người theo đuổi nó hết lần này đến lần khác.

Khi bạn đến giai đoạn Toại nguyện, bạn cần phải ngừng lại và tận hưởng khoảnh khắc đó, thừa nhận rằng sự khó nhọc đã mang lại kết quả và mọi người đã thành công trong việc chuyển đổi tổ chức. Hãy soi sáng vào thành tựu – dù lớn hay nhỏ – và chia sẻ với mọi người phần thưởng. Dành thời gian chất lọc và ghi nhận lợi ích và bài học trong chuyến hành trình.

Sự thành công và Toại nguyện làm trọn một vòng cho tổ chức, vì lãnh địa ở phía xa kia sẽ là giai đoạn Ngừng trệ mới. Nó không giống với Ngừng trệ lần trước, nhưng nó cũng đáng sợ và nguy hiểm tương tự. Mối nguy lớn nhất của giai đoạn này là sự hài lòng ru ngủ. Tổ chức cảm thấy tự hào trước những thành quả của mình và chỉ muốn nằm phơi trong ánh đèn hào quang. Nhưng hào quang tắt rất nhanh, và nằm phơi nắng nhanh chóng chuyển sang ngủ quên. Trước khi bạn kịp nhận ra, lối tư duy mới, vốn phải vất vả mới đạt được, trở thành giáo điều. Trong khi đó, thị trường vẫn tiếp tục tiến hóa và khách hàng ngày càng gia tăng đòi hỏi.

Nhà lãnh đạo thay đổi tài năng nhận thức được rằng di sản quan trọng nhất của họ không phải là tạo ra một biến đổi duy nhất, mà là xây dựng một tổ chức biết cách liên tục thay đổi và điều chỉnh, và giúp nó tích lũy ý chí để làm điều này. Khi tổ chức nhìn nhận mình là một tập hợp những kẻ tiêu diệt quái vật cường tráng, thay đổi trở thành một thách thức họ sẵn sàng đối mặt hơn là một nguy cơ báo hiệu rút lui.

NGHỆ THUẬT LÃNH ĐẠO TRONG GIAI ĐOẠN BẤT ỔN

BOLKO VON OETINGER, 2002

Nếu trí óc muốn vượt qua cuộc chiến liên tục với những thứ bất ngờ, nó không thể thiếu hai tính chất: thứ nhất, trí tuệ ngay cả trong lúc tối tăm căng thẳng vẫn giữ được ánh sáng nội tâm soi đường đến sự thật, và thứ hai, lòng quả cảm đi theo thứ ánh sáng leo lét đó.

Sự kiện ngày 11 tháng 9 và nền kinh tế đi xuống đã góp phần tạo nên một môi trường kinh tế đầy bất ổn. Kết quả là, nhu cầu ngày càng cao đối với nhà điều hành cấp cao có năng lực lãnh đạo trong giai đoạn gần đây trong lịch sử kinh doanh. Một số ánh sáng thông tin để đáp ứng thách thức lãnh đạo này có thể tìm thấy trong một quyển sách đã được viết cách đây gần 170 năm: một quyển sách kinh điển về chiến lược quân sự, *Bàn về Chiến tranh*, của vị tướng người Phổ, Carl von Clausewitz trong thế kỷ 19.

Clausewitz đã sống qua giai đoạn biến động chính trị xã hội chưa từng có tiền lệ, khởi đầu từ cuộc Cách mạng Pháp và trải dài khắp Châu Âu theo cuộc chiến của Napoleon. Kinh nghiệm của ông trong những cuộc chiến này đã hướng ông đến với quan điểm chiến tranh là nguyên mẫu của “lãnh thổ bất ổn”. Chịu tác động sâu sắc của Napoleon, Clausewitz tin rằng trong thời thế bất ổn sẽ xuất hiện anh hùng.

Trong quyển sách của mình, Clausewitz miêu tả ba thách thức căn bản mà nhà lãnh đạo phải đối mặt trong thời bất ổn. Chúng có thể áp dụng cho nhà điều hành kinh doanh ngày nay cũng như nhà lãnh đạo quân sự và chính trị.

Xuyên màn mây mù

Thách thức thứ nhất là trí tuệ: phát triển thói quen tư duy giúp nhà lãnh đạo nhìn xuyên qua màn mây mù của chiến tranh, một cụm từ phổ biến từ thời Clausewitz.

Nhiều nhà điều hành kinh doanh lớn mạnh bằng những giải pháp rõ ràng. Họ đánh giá cao phân tích, logic vững chắc, và tìm câu trả lời đúng. Đối mặt với sự bất ổn, bản tính tự nhiên của họ là giới hạn lại những khả

năng bất tận và nhanh chóng đi đến kết luận. Clausewitz yêu cầu phải làm hoàn toàn ngược lại. Thay vì bị xem là một rào cản, sự bất ổn chính là cỗ máy chuyển đổi cho doanh nghiệp, một nguồn phát sinh cơ hội mới liên tục.

Vì vậy thay vì phản ứng phòng thủ trước sự bất ổn, hãy đón nhận nó. Hãy mở rộng triệt để xem xét các phương án thay thế, khả năng, kịch bản. Hãy tư duy tích cực như cách nói của Clausewitz; hay nói cách khác, xem xét một cách có hệ thống những hướng đi trái chiều nhau.

Mục đích của việc khám phá các thái cực không phải là để cuối cùng tìm ra một câu trả lời đúng, mang tính thỏa hiệp, tổng hợp, mà mục đích là để tránh sự quyết tâm và khám phá tận cùng của thái cực. Xem xét một cách có hệ thống các thể lực khác nhau có thể dẫn đến kết quả hoàn toàn khác nhau, cho phép nhà lãnh đạo mài dũa năng lực thêm nhạy bén để quan sát thực tế mờ ảo. Đây một phần là vấn đề về dữ liệu – mở rộng hiểu biết dựa trên thông tin liên quan và cân nhắc những dữ liệu trước kia chưa được quan tâm. Nhưng ngoài ra nó còn là vấn đề đánh giá – nhìn lại dữ liệu và tự hỏi ta đã biết được gì nếu dựa trên quan điểm và góc nhìn khác nhau, thậm chí trái ngược nhau.

Tư duy phân cực cho phép nhà lãnh đạo phát triển điều mà Clausewitz miêu tả là “kỹ năng nhận thức điều quan trọng và có tính quyết định từ một mớ vấn đề và quan hệ giữa chúng.” Từ đó, nó trở thành một phần chuẩn bị quan trọng cho hành động. Khi nhà lãnh đạo vĩ đại hành động, hành động của họ, nhìn từ bên ngoài, có tính bất ngờ, thậm chí tùy tiện. Thực tế, nó được đưa ra dựa trên sự hiểu biết trực giác về những chọn lựa và kết quả có thể đạt được – mà Clausewitz gọi là “nhanh chóng nhận thức sự thật hoàn toàn vô hình trước mắt người bình thường.”

Hành động với dũng khí

Khám phá phân cực có thể chuẩn bị cho nhà điều hành để hành động, ngay cả khi họ không có tất cả thông tin cần thiết. Nói cho cùng, hành động quyết đoán không hoàn toàn là kết quả của việc thông hiểu trí tuệ. Nó còn là sản phẩm của dũng khí, một hành động quyết tâm cá nhân. Nhà lãnh đạo, theo Clausewitz, phải có “niềm tin sâu sắc vào bản thân.” Nếu không, họ sẽ bị tổn thương trước “áp lực của sự kiện.”

Thông thường, nhà lãnh đạo có thể nắm rất vững vấn đề trí tuệ, nhưng lại bị vấp ngã do sự do dự thiếu cương quyết. “Mặc dù biết rõ yêu cầu phải đưa ra quyết định,” Clausewitz viết, “họ cũng nhìn thấy mối hiểm họa ẩn náu trong một quyết định sai lầm.” Kết quả là, “trí tuệ của họ đánh mất sức mạnh ban đầu.”

Đây là thời điểm mà dũng khí cá nhân phải trỗi dậy. Khi kiến thức kết hợp với dũng khí, kết quả được Clausewitz gọi tên là “quyết tâm vượt qua một tình huống do dự.” Đối với một nhà lãnh đạo thực thụ, “sợ hãi do dự và trì hoãn còn cao hơn sợ hãi bản năng.”

Quan tâm đến chi tiết

“Trong chiến tranh,” Clausewitz viết, “mọi việc rất đơn giản, nhưng việc đơn giản nhất lại khó khăn... rất nhiều sự kiện nhỏ... âm mưu làm giảm hiệu quả, và người ta thường không đạt được mục tiêu.” Thách thức lãnh đạo thứ ba không phải là vấn đề trí tuệ hay tâm lý mà là thực tiễn: biết cách dẫn dắt hành động, mặc dù chưa chắc chắn, cho nhiều người khác nhau và nhiều hoạt động khác nhau trong một tổ chức phức tạp.

Vấn đề này được nhà quản trị gọi là thực thi. Trong giai đoạn bất ổn, thực thi hiệu quả là một thách thức lớn của nhà lãnh đạo. Ngay cả những chi tiết nhỏ nhất cũng có thể tạo ra sự khác biệt rất lớn. Vì thế nhà lãnh đạo phải quan tâm đến chi tiết, gắn bó với những người trực tiếp tiếp xúc khách

hàng, nắm vững những vấn đề phức tạp mà tổ chức phải đối mặt. Như trường hợp của Thị trưởng New York Rudolph Giuliani sau sự kiện tấn công Tòa Tháp đôi, nhà lãnh đạo phải có mặt ở khắp nơi.

Gần gũi với chi tiết khi thực thi là thiết yếu không chỉ để tránh được “rất nhiều sự kiện nhỏ” có thể làm thất bại mà còn để điều chỉnh chúng khi khả năng thất bại có thể xảy ra. “Trong chiến tranh, hơn bất cứ lúc nào khác trên thế giới,” Clausewitz viết, “mọi thứ diễn ra hoàn toàn khác so với kỳ vọng của chúng ta, và nhìn gần hoàn toàn khác so với khi chúng ta nhìn chúng từ xa.” Khi nhà lãnh đạo quan tâm đến chi tiết trong thực thi, họ có thể nhanh chóng phản ứng trước hậu quả bất ngờ và điều chỉnh mọi việc cho phù hợp với dữ liệu mới.

Sự quan tâm này cũng là một công cụ quan trọng để tập hợp nguồn năng lượng của toàn thể tổ chức. Theo Clausewitz, sức mạnh của cuộc Cách Mạng Pháp là khả năng huy động cả nước Pháp, huy động con người và nguồn lực toàn thể giúp cho Pháp chế ngự cả Châu Âu. Và, tương tự, năng lực khai thông nguồn năng lượng và động viên tinh thần của nhà lãnh đạo có thể là cỗ máy mạnh mẽ để giúp tổ chức đối mặt với bất ổn và thay đổi.

Nguồn gốc của chiến lược

Năng lực trí tuệ đón nhận các phân cực, dũng khí cá nhân để hành động một cách cương quyết ngay cả khi thông tin chưa hoàn hảo, sự quan tâm thực tế đến các chi tiết trong thực thi để khai thông nguồn năng lượng – ba chiều kích của nghệ thuật lãnh đạo trong thời bất ổn cũng là ba chiều kích quan trọng của chiến lược. Nếu chiến tranh là đại diện của sự bất ổn, thì bất ổn cũng là nguồn gốc của chiến lược.

Trong những tháng ngày sắp tới, nhà lãnh đạo thực thụ trong tổ chức của bạn sẽ xuất hiện từ trong số các nhà quản trị và nhân viên. Hãy đảm bảo bạn

đã có chiến lược để nhận diện họ. Hãy đảm bảo bạn là một trong số đó.

LÃNH ĐẠO TRONG GIAI ĐOẠN KHỦNG HOẢNG TINH THẦN

JEANIE DANIEL DUCK, 2002

Tình cảm và giá trị thúc đẩy hành vi. Chúng là năng lượng cho hoạt động con người. Trong những giai đoạn hỗn loạn, tình cảm sôi sục và cơn khát giá trị mang đến cho nhà lãnh đạo cơ hội quý báu để tạo thay đổi – định ra hướng đi mới, thiết lập ưu tiên mới và cách làm mới, hay tạo cảm hứng cho tổ chức đạt hiệu quả làm việc chưa từng từ trước đến nay.

Từ sau sự kiện 11 tháng 9, sự khao khát một cộng đồng và mục đích sống càng thêm lớn. Tình trạng mất việc và bất ổn do suy thoái gần đây chỉ càng làm trầm trọng thêm những cảm nhận này. Mọi người, thuộc mọi thành phần, khát khao mong đợi nhà lãnh đạo đưa ra bối cảnh, ý nghĩa, định hướng – cũng như cơ hội để họ đóng góp tích cực. Giờ đây nhà lãnh đạo kinh doanh phải bước tới và trao cho người tuân phục cảm nhận mục đích sống và cơ hội tạo ra sự khác biệt.

Sự quan tâm cá nhân

Như thường lệ, chiến lược thay đổi đúng đắn là yếu tố thiết yếu. Cũng không kém phần quan trọng, đó là cách dẫn dắt tổ chức để đón nhận và sau đó là thực thi những thay đổi. Trong giai đoạn bất ổn và lo ngại, sáu nguyên lý lãnh đạo sau đây đặc biệt quan trọng.

Luôn luôn có mặt

Trong giai đoạn căng thẳng, nhà lãnh đạo càng hiện diện và dễ tiếp cận càng tốt. Bạn cần phải xuất hiện ngoài thị trường và ở khắp nơi. Bạn cần liên tục giao tiếp với nhân viên, khách hàng, và nhà cung cấp. Tránh việc giao tiếp đơn thuần bằng thông báo – sự xa cách không có tính thuyết phục.

Cung cấp thông tin liên quan

Mọi người đều biết chúng ta đang trong thời kỳ suy thoái. Nhưng họ không biết, và tuyệt vọng muốn được biết, nhà lãnh đạo nghĩ gì về tương lai của họ. Người ta không kỳ vọng bạn phải có câu trả lời chính xác. Nhưng họ kỳ vọng bạn có kế hoạch dự phòng cho những kịch bản khác nhau và có thể giải thích cho họ biết họ cần làm gì trong mỗi kế hoạch này.

Khi bạn nói với nhân viên và nhà cung cấp về những gì bạn biết, không biết, và cách bạn ra quyết định – và đích thân truyền thông thường xuyên – bạn sẽ giúp mọi người an tâm và cho họ cảm giác đang kiểm soát được cuộc đời mình.

Yêu cầu giúp đỡ và công nhận đóng góp

Nhiều nhà lãnh đạo nhận thấy mình bị rơi vào một lĩnh vực hoàn toàn mới mẻ: lãnh đạo trong một giai đoạn suy thoái nghiêm trọng và đứng trước một cuộc chiến mới. Không ai kỳ vọng một cá nhân có tất cả mọi câu trả lời, nhưng nhân viên và nhà cung cấp của bạn hy vọng bạn có đủ thông minh để biết khi nào cần yêu cầu giúp đỡ từ những người bên trong và bên ngoài công ty để vượt qua những thời điểm khó khăn. Và dĩ nhiên, bạn sẽ công nhận đóng góp của họ. Tạo không gian cho người khác đóng góp và được công nhận có thể mang lại kết quả rất lớn.

Sống thực

Người ta muốn một nhà lãnh đạo kiểm soát và nắm vững tình hình, nhưng họ sẽ không cố gắng hết sức vì một người chỉ biết lý trí mà không có tình cảm. Đặc biệt trong những lúc khó khăn, kiểu hành vi lý trí lại càng tạo nên rào cản. Nó khiến người ta tự hỏi, Ông ấy có thực sự quan tâm đến những gì đang diễn ra mà chúng ta phải đối mặt không? Nói cách khác, bạn không chỉ quan tâm đến thông tin cần chia sẻ, bạn phải chú ý đến cách truyền thông của mình.

Diễn văn chính thức tại những buổi họp toàn thể trong nhóm lớn, hay các diễn văn được ghi hình là chưa đủ. Bạn còn cần phải trò chuyện riêng với càng nhiều người càng tốt. Dành thời gian để lắng nghe – cho họ thấy bạn thật sự quan tâm đến cảm giác của nhân viên, nhà cung cấp, và khách hàng. Và cũng không kém phần quan trọng là thể hiện cảm xúc của bạn. Sự trung thực, kết nối, tình cảm là những khía cạnh mạnh mẽ trong nghệ thuật lãnh đạo – và là những yếu tố không thể giả tạo. Lý do chính giúp Thị trưởng Rudolph Giuliani hành xử rất hiệu quả sau cuộc tấn công của bọn khủng bố chính là cử chỉ của ông: Ông bình tĩnh và mạnh mẽ, đồng thời lại rất tình người và dễ tổn thương.

Trao hy vọng và mục đích

Nhà lãnh đạo kinh doanh cần nhìn nhận thực tế về tương lai, tìm ra con đường dẫn đến một tương lai tốt đẹp hơn. Người ta có thể chịu đựng nhiều khi họ tin rằng mọi chuyện rắc rối rồi sẽ kết thúc và những khó khăn hôm nay là một phần trong một chiến lược mạnh mẽ để tạo ra một tương lai tươi sáng hơn.

Khuyến khích mọi người hăng hái đóng góp

Những sự kiện trong tháng ngày vừa qua thật nặng nề đến mức người ta cảm thấy trống rỗng, mất niềm tin, thậm chí tội lỗi nếu họ cảm thấy vui.

Giờ đây người ta cần nhất là được phép cảm thấy thoải mái, cảm thấy hăng hái trong công việc, và tin tưởng vào tương lai. Thách thức đối với nhà lãnh đạo không chỉ là đưa ra định hướng và mục tiêu xứng đáng với hy sinh hôm nay mà còn là tấm gương về năng lực và tinh thần hăng hái trên con đường đến mục tiêu này.

Kết nối tình cảm

Sự mong mỏi đối với nghệ thuật lãnh đạo chưa bao giờ lớn đến thế. Công ty nào được dẫn dắt bằng nhà lãnh đạo có thể kết nối tình cảm với nhân viên, nhà cung cấp, khách hàng – thỏa mãn được cơn khát định hướng và mục đích của họ – sẽ vượt qua giai đoạn khủng hoảng và trở nên mạnh mẽ hơn rất nhiều so với khi họ mới đặt chân vào.

MỘT NỬA LÃNG QUÊN

LUC DE BRABANDERE, 2005

Ở quê, tôi có một chú chó rất thích được nhảy qua hàng rào trong vườn để trốn sang vườn nhà hàng xóm. Thế là một ngày kia tôi quyết định dỡ bỏ hàng rào kẽm gai xấu xí, vì nó đã không còn làm tròn nhiệm vụ của mình. Thử tưởng tượng tôi ngạc nhiên đến mức nào khi hôm sau tôi thấy chú chó của mình vẫn tiếp tục nhảy đúng chỗ thường lệ trên hàng rào cũ, và vẫn mang bộ mặt hài lòng rất lâu.

Nhưng trước khi bạn cười nó, hãy bỏ chút thời gian suy nghĩ. Có thể chính nó đang cười chúng ta – những người không thể thoát ra chiếc hộp

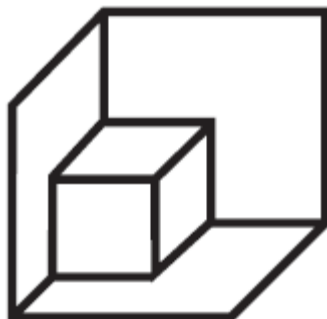
mà chúng ta đã dựng nên cho mình, cứ ngồi ru rú bên cái hàng rào đã bị dỡ bỏ từ lâu, và tự bó hẹp mình trong những bức tường tưởng tượng.

Câu chuyện này là một bài học dành cho nhà lãnh đạo kinh doanh: Đôi khi, để lãnh đạo, bạn cần thay đổi quan điểm, chứ không phải thay đổi thực tiễn. Thực tế, công việc kinh doanh là một chuyện, nhưng cách bạn nhìn nhận nó là một chuyện khác – và rất nhiều người bỏ quên một nửa bên này, đôi khi rất quan trọng trong quá trình thay đổi.

Thử xem qua một cặp đôi luôn luôn đến trễ. Họ có thể sử dụng sổ đặt hẹn, hay thức dậy sớm hơn hay sắp xếp thời gian rộng rãi giữa các cuộc họp. Nhưng thay đổi không chỉ là vấn đề tổ chức tốt hơn. Nếu họ chỉ giới hạn thay đổi ở hành động, họ sẽ vẫn luôn đến trễ chỉ sau vài tháng, quay trở lại thói quen xấu trước kia của mình. Để thay đổi bền vững, họ phải thay đổi cách nhìn về tính đúng hẹn.

Thực tế, họ cần phải thay đổi hai lần. Và đây là một nhiệm vụ của nhiều nhà lãnh đạo kinh doanh. Điều hành công ty là một nhiệm vụ hai hướng. Dĩ nhiên, họ phải có trách nhiệm quản lý hàng ngày, bao gồm đưa ra quyết định để cải thiện quy trình và mọi thứ. Đây là chiều kích CEO hành động vì lợi ích của công ty. Nhưng ngoài ra còn có một chiều kích khác song song và cũng không kém phần thiết yếu. Đó là lúc CEO phải nghĩ đến thay đổi, tìm kiếm ý tưởng mới, sáng lập tương lai. Đây là chiều kích CEO suy nghĩ vì lợi ích công ty. Cuối cùng, công ty thành công phát triển theo một đường dốc và bậc thang đi lên, song hành cùng nhau.

Bạn có thể vẽ ra hướng phát triển liên tục và gấp khúc này bằng hình ảnh hình học không gian sau đây. Từ từ xoay ngược hình vẽ từ trên xuống. Khi tốc độ quay chậm, cảm nhận của bạn về hình vẽ không đổi. Nhưng nếu quay nhanh hơn một chút, điều bạn nhìn thấy hoàn toàn khác biệt, mặc dù thực tế hình vẽ không hề thay đổi.



Bây giờ hãy quay lại với đường dốc và bậc thang. Điều lưu ý là phải biết lúc nào cần chú ý hơn đến bậc thang, tiên đoán thời điểm tầm nhìn chiến lược hết tác dụng và không còn đóng góp nhiều vào việc đưa công ty tiến về phía trước. Đây là thời điểm cần phải chuyển đổi từ sáng kiến (innovation) sang sáng tạo (creativity).

Thay đổi đến từ hai hướng: Thông qua sáng kiến và sáng tạo

Sáng kiến thay đổi thực tế

Sáng kiến đòi hỏi hành động

Nó là thách thức của nhóm

Quy trình diễn ra liên tục

Nó đòi hỏi thời gian dài

Nó mang lại điều mới mẻ cho hệ thống

Tác động của nó có thể đo lường được

Cần đến việc quản trị dự án

Nhiên liệu là ý tưởng thực tế và gợi ý hữu ích

Sáng tạo thay đổi quan điểm

Sáng tạo đòi hỏi tư duy

Nó là thách thức của cá nhân

Quy trình mang tính đứt đoạn

Nó là một khoảnh khắc

Nó hình dung ra hệ thống mới

Tác động của nó không thể đo lường

Cần động não

Nhiên liệu là câu hỏi, sự ngạc nhiên, và những ý tưởng mới lạ và rộng mở

Vai trò của nhà tư vấn là mang lại hành động Vai trò của nhà tư vấn là khuyến khích tư duy

Nguồn: Luc de Brabandere, The Forgotten Half of Change: Achieving Greater Creativity through Changes in Perception, NXB Dearborn, 2005.

Định hướng một thế giới khác

Sáng tạo không đơn giản. Nó đòi hỏi nhiều hơn một khóa học ngắn hạn về “tư duy”, vì trí não chúng ta chỉ muốn nhìn thế giới theo cách không đổi từ trước đến nay. Tuy nhiên, đối với hầu hết chúng ta, thế giới tồn tại từ khi chúng ta mới sinh ra, và đã góp phần định hình ta, giờ đây đã thay đổi hoàn toàn.

Các hàng rào chắn đã hạ xuống. Bạn có thể tìm được đường ranh giới giữa nghề nghiệp và cuộc sống riêng tư nữa không? Làm thế nào phân biệt giữa mỹ phẩm trong siêu thị và mỹ phẩm trong nhà thuốc tây?

Sự biến mất các hàng rào chỉ là một ví dụ của thay đổi. Một ví dụ khác có thể là điều mà Michelangelo gọi là *non finito*. Rất nhiều bức tượng của Michelangelo có thể gọi là chưa hoàn tất. Ví dụ, bức tượng bốn người nô lệ trần truồng cho ta cảm giác những hình hài này đang xuất hiện từ khối cẩm thạch. Phần đầu và thân trên đã được kéo ra, như thể để cho các tượng người được thở, trong khi phần còn lại của cơ thể vẫn bị giữ chặt trong khối đá, chờ đợi.

Khái niệm *non finito* quả thật khá hiện đại. Đây là thái độ lúc nào cũng sẵn sàng, do chúng ta không thể biết cách dự báo. Nó là sự đối lập của cách tiếp cận cứng nhắc cho rằng, “Chúng ta không di chuyển nếu chúng ta không biết mình đi về đâu.” Thay vào đó, *non finito* sẽ nói rằng, “Hãy cứ làm những gì cần làm,” ngay cả khi nó không thể hoàn tất. *Non finito* là sự khiêm tốn đối mặt với một điều duy nhất chắc chắn: Chúng ta không biết

chuyện gì sẽ xảy ra. *Non finito* là ý chí sẵn sàng hành động trong khi đề ngỏ tương lai, thói quen viết bằng bút chì thay vì bút mực, là sự tham gia chủ động trong một thế giới đang hình thành, mà không hề biết tương lai của nó là gì. Cuối cùng, *non finito* là sự tôn trọng người khác, và cho họ quyền tự do kết thúc theo cách của họ.

Nhà lãnh đạo cần phải yêu cầu thêm nhiều người trong tổ chức hãy thể hiện *non finito*. Sáng tạo đã từng được định nghĩa là cuộc cách mạng trong cách chúng ta nhìn nhận sự việc. Nhưng cuộc cách mạng này không nên chỉ giới hạn trong những người có khả năng đoạt giải Nobel trong tương lai, nó có ý nghĩa với tất cả mọi người, vì mọi góc nhìn cá nhân đều có thể đóng góp vào trí tưởng tượng của tất cả chúng ta. Bạn phải là nhà khoa học của chính cuộc đời bạn và ngạc nhiên bốn lần: trước những gì xảy ra trong hiện tại, đã từng xảy ra, vẫn xảy ra từ trước tới nay, và sẽ có thể xảy ra trong tương lai.

Kiến tạo một tầm nhìn chiến lược mới

Nhưng chúng ta làm thế nào yêu cầu mọi người trong tổ chức thể hiện *non finito* trong một thế giới ngày càng đòi hỏi và tán dương sự thực thi hoàn hảo? Làm thế nào chúng ta yêu cầu họ không chỉ thực thi mà còn phải tư duy, và khi cần thiết, phải biến đổi? Điều này có ý nghĩa như thế nào đối với nhà lãnh đạo phải thay đổi tư duy lẫn vấn đề? Nó có nghĩa là phải nắm bắt được thách thức kiến tạo một tầm nhìn chiến lược mới. Sau đây là một số điểm cần ghi nhớ:

1. Phát triển một tầm nhìn chiến lược trên hết là một quá trình hoạt động trí tuệ. Nó thuộc về thế giới tư duy chứ không phải thế giới hành động. Mục tiêu của nó là thay đổi cách nhìn nhận vấn đề chứ không thay đổi bản thân vấn đề.

2. Tư duy dựa trên hệ thống giá trị được chúng ta xây dựng từ những điều chúng ta hằng mong muốn. Điều quan trọng là phải thể hiện rõ ràng giá trị này. Theo đuổi chúng là điều kiện tiên quyết của tầm nhìn chiến lược.

3. Tư duy có những quy luật riêng của nó. Nếu chúng ta muốn kiến tạo một tầm nhìn chiến lược, chúng ta phải chiều theo nó. Do ý tưởng phát triển theo bậc thang hơn là dốc thoải thoải, một tầm nhìn mới ẩn chứa trong nó sự tách biệt khỏi tầm nhìn cũ. Sự tách biệt này thể hiện qua việc phá vỡ – ít nhất là một – hình mẫu cũ đã từng hỗ trợ cho tầm nhìn trước kia.

4. Tầm nhìn chiến lược phải dễ hiểu và mạch lạc. Trên hết, nó không chứa những điều trái ngược hay mơ hồ; nếu có, nó sẽ làm cho mọi người rối loạn và thất bại.

5. Thách thức đầu tiên mà tầm nhìn phải đối mặt là độ tin cậy. Người phát triển tầm nhìn phải ngay lập tức chỉ ra rằng nó có thể thực hiện được – bằng cách chỉ ra nguồn lực sẵn có.

6. Tầm nhìn chiến lược chỉ tồn tại nếu nó được chia sẻ trong những người liên quan. Nó chỉ tồn tại nếu họ chấp nhận sở hữu nó. Nó phải tạo được động lực. Nó mang đến cho những người liên quan không gian sáng tạo và phát triển cá nhân.

7. Truyền thông tốt là điều thiết yếu; tầm nhìn chiến lược phải tác động đến tình cảm. Sao bạn không thể hiện nó bằng hình ảnh và truyền thông đến cả hai bán cầu não?

8. Tầm nhìn chiến lược phải được nhìn thấy từ bên ngoài – đối với khách hàng, nhà cung cấp, công chúng, và những nhóm ủy thác khác – và nó phải cung cấp thông tin về những giá trị cụ thể của công ty, về dự án, và về sự khác biệt nó sẽ mang lại. Nó có thể được thể hiện bằng

một cụm từ mạnh mẽ, nhưng bạn nên thoát khỏi cảm dỗ của một câu khẩu hiệu.

9. Tầm nhìn chiến lược bị giới hạn bởi không gian và thời gian. Nó được định nghĩa bằng những giới hạn đã đặt ra từ trước, và nó biết mình không thể tồn tại vĩnh cửu và – cũng như kẻ tiên nhiệm đã ra đi – nó được xây dựng trên một số giả thuyết có thể một ngày nào đó không còn phù hợp. Nói tóm lại, nó tự biết rằng một ngày nào đó nó sẽ bị bẻ gãy và kết thúc cuộc đời.

10. Tầm nhìn chiến lược bao gồm những yếu tố định tính không thể đo lường bằng các thước đo truyền thống. Không một con số nào cho phép chúng ta đánh giá tiến triển của tất cả mọi việc. Những mục tiêu không thể định lượng vì thế phải đi kèm các tiêu chí, nếu không muốn biến chúng thành điều mơ mộng hão huyền. Những tiêu chí này cho phép sự so sánh liên tục giữa thực tế với kỳ vọng dành cho nó.

11. Sự bất ổn ngày càng tăng là một thực tế, vì vậy tầm nhìn chiến lược phải trong trạng thái không hoàn tất. Do không thể tính đến những điều không biết, nó phải được trang bị cơ chế tự điều chỉnh. Chúng ta có thể “xem xét” những điều chắc chắn, nhưng đồng thời phải “chuẩn bị” cho những điều không chắc chắn.

Những điểm nêu ra trên đây không đề cập đến chất lượng của tầm nhìn được kiến tạo. Sẽ đến lúc phải phê chuẩn. Nó có chấp nhận được về mặt đạo đức, thực thi được trong thực tiễn, và trụ lại được về mặt kinh tế hay không? Ngoài ra, đơn giản hơn, liệu đây có phải là thời điểm thích hợp? Câu trả lời có dẫn đến quyết định “đóng băng” tầm nhìn, và quyết định này dẫn đến hành động.

Để nói một cách ngắn gọn, tầm nhìn chiến lược là sự thể hiện – một bức tranh tham vọng về tương lai tươi sáng hơn trạng thái hiện tại. Nó là điểm

tham chiếu và vì thế cung cấp những khái niệm cho phép nhân viên tiếp cận công việc của mình một cách hiệu quả và nghiêm túc.

Nếu bạn ghi nhớ định nghĩa này, một nửa lãng quên sẽ không còn bị quên lãng nữa.

[1]. Tại G.E., Hoạch định càng nhiều là càng ít, Washington Post, 30/09/1984, p. B8.

PHẦN BỐN

TƯ DUY KINH DOANH

Bruce Henderson đã cống hiến cuộc đời cho việc học tập và xây dựng ý tưởng. Phần mở đầu đã trích dẫn nhận định của Jay Forrester rằng “hầu như mọi thứ thú vị trong kinh doanh đều nằm từ tác động cấp 4 trở đi.” Bruce luôn tìm đến tác động cấp 4 trở đi và biến nó thành một thói quen hàng ngày, và ông cũng muốn các đồng nghiệp của mình cũng làm như vậy. Tìm tòi tri thức là một trong những tính cách chủ đạo mà ông tìm kiếm ở những người ông theo đuổi mời về The Boston Consulting Group. Tư duy tìm kiếm thông tin và bảo vệ kết luận của mình là định hướng làm việc – và thường làm choáng ngợp – đối với những nhà tư vấn mới gia nhập. Một người còn nhớ lại ngày đầu tiên làm việc tại BCG, Bruce chặn ông ngoài hành lang bằng câu hỏi: “Anh sẽ định giá một chiếc máy bay phản lực chiến đấu mới như thế nào?”

Nguồn năng lượng tri thức mà Bruce mang đến cho BCG đã nâng tầm tiêu chuẩn phân tích và tạo sự khao khát sáng tạo cao hơn. Cả hai yếu tố này đều được thể hiện trong phần Quan điểm tiếp theo đây. Những bài luận văn này không đặt ra kết luận cố định về chiến lược. Thay vào đó chúng khơi dậy tư duy về bản chất thiết yếu của chiến lược và cạnh tranh – tư duy kinh doanh đơn giản.

TƯ DUY KINH DOANH

BRUCE D. HENDERSON, 1977

Tư duy kinh doanh bắt nguồn bằng sự chọn lựa các giả định một cách trực giác. Quá trình phân tích kinh doanh luôn đan xen với trực giác. Chọn lựa cuối cùng cũng là trực giác, nếu không phải như thế, thì tất cả mọi vấn đề dưới hình thức nào cũng được giải quyết bằng các nhà toán học sử dụng các dữ liệu không mang tính định tính.

Chọn lựa cuối cùng của mọi quyết định kinh doanh, rõ ràng, là trực giác. Buộc lòng phải như thế, nếu không nó không còn là một chọn lựa, mà chỉ là kết luận, một bản in sẵn các dữ liệu.

Sự đánh đổi tiềm ẩn trong giá trị chủ quan không định lượng được, theo định nghĩa, là một chọn lựa chủ quan và trực giác. Trực giác đôi khi có giá trị tuyệt vời. Nó là sự đánh giá đúng đắn nhanh nhạy trong những vấn đề hàng ngày. Trực giác trên thực tế được xem là sự tích hợp tiềm thức của tất cả kinh nghiệm, điều kiện, kiến thức của cả một đời, bao gồm cả thiên kiến tình cảm và văn hóa của cuộc đời.

Nhưng bản thân trực giác không là chưa đủ. Đứng riêng lẻ một mình, nó có thể là sai lầm, là tai họa chết người. Phân tích cũng có thể là sai lầm tai họa chết người. Phân tích đòi hỏi phải giữ lượng thông tin cần thiết ở mức độ vừa đủ. Nó cũng đồng nghĩa với việc giữ lượng thông tin định lượng ở mức tối thiểu. Do đó phân tích về bản chất đòi hỏi sự đơn giản hóa quá mức trong giai đoạn đầu và chọn lựa mang tính trực giác các giả định mở đầu mà không có sự tham khảo các dữ liệu chắc chắn. Tất cả những chọn lựa này đều là trực giác. Sai lầm trong bất cứ chọn lựa nào cũng có thể dẫn đến thảm họa trong phân tích.

Bất cứ vấn đề phức tạp nào cũng có vô hạn cách kết hợp dữ liệu và các mối quan hệ. Kinh doanh chịu tác động của mọi thứ, bao gồm cả những điều trong quá khứ, những điều phi lý, và những điều chưa biết đến. Sự việc

lại càng phức tạp và trầm trọng hơn bởi những mục tiêu khác nhau phục vụ những nhóm ủy thác khác nhau, mà các nhóm này lại có mục tiêu trái ngược nhau. Giải quyết vấn đề trong bối cảnh phức tạp như vậy đòi hỏi một cách tiếp cận có hệ thống, tuần tự để hy vọng tối ưu hóa được quyết định cuối cùng.

Khi kết quả của phân tích và trực giác trùng hợp nhau, không hẳn đã mang lại điều gì chắc chắn ngoại trừ thêm tự tin. Khi phân tích đưa ra kết luận trái với trực giác, người ta thường đòi hỏi phải phân tích sâu hơn và xem xét lại các giả định nền tảng. Mở rộng bộ khung tham chiếu và phân tích sâu sắc hơn cũng có thể là một cách làm.

Nhưng trên thực tế hầu như mọi vấn đề khi giải quyết đều mở ra một loạt những chọn lựa thay thế nhau, mà đa phần cần được bỏ qua không chút nuối tiếc. Làm ngược lại nghĩa là gây phát sinh chi phí vượt quá giá trị của bất cứ giải pháp nào và làm chậm quyết định về mặt thời gian. Một bộ khung tham chiếu là cần thiết để loại bỏ các giả định được chọn lựa bằng trực giác, chọn lựa dữ liệu phù hợp, phương pháp và đánh giá có giá trị. Bộ khung tham chiếu này được gọi là *khái niệm*.

Tư duy khái niệm (conceptual thinking) là bộ khung để loại bỏ các chọn lựa. Khái niệm về bản chất là sự đơn giản hóa quá mức. Tuy nhiên mối quan hệ căn bản của nó mạnh và quan trọng đến mức nó có khuynh hướng áp đặt lên tất cả ngoại trừ những trường hợp ngoại lệ. Những ngoại lệ này thường rõ ràng về tầm quan trọng. Khái niệm định nghĩa hệ thống các giao tiếp dựa trên giá trị tương đối của các yếu tố trong việc mang lại sự cân bằng ổn định cho hệ thống. Kết quả là, khái niệm định nghĩa các giả định ban đầu, loại bỏ các thông tin cần thiết, và định nghĩa mối quan hệ giữa các thông tin đầu vào. Bằng cách này nó cho phép phân tích kết quả nếu thay đổi thông tin đầu vào.

Khái niệm là tuyên bố đơn giản những thực thi phức tạp. Kết quả thường luôn là một phần của đầu vào thông qua phản hồi. Phản hồi bản thân nó là một hệ thống phụ liên kết đan xen với những hệ thống phụ khác.

Về lý thuyết, khái niệm hệ thống kinh doanh có thể được giải quyết bằng một loạt những phương trình cân bằng liên tiếp. Trên thực tế, mô phỏng trên máy tính là cách thực tiễn duy nhất để đối phó với bản chất đầu vào đa dạng, vòng lặp phản hồi, và hiệu ứng vị trí quan trọng tăng dần trong một khoảng thời gian chấp nhận được với mức chi phí chấp nhận được với tất cả những giả định nền tảng đã được công khai. Toán học đơn thuần trở nên quá sức nặng nề.

Khái niệm được hình thành trong khoa học và cũng như trong kinh doanh bằng phương pháp xấp xỉ theo khoa học. Nó bắt đầu bằng cách khái quát hóa một hình mẫu được quan sát trong kinh nghiệm thực tiễn. Ban đầu nó được đưa ra dưới dạng giả thuyết, sau đó đặt thành định đề lý thuyết, và sau đó được xác định thành quy luật. Nó được công nhận thông qua khả năng dự đoán. Những quy luật mang tính quyết định này thường được cụ thể hóa thành chính sách. Hiếm khi nào một khái niệm kinh doanh có đủ cơ sở chính xác để được đưa thành luật, trừ khi muốn bông đùa.

Trực giác núp bóng sau chức vụ, cấp bậc, thâm niên là hình thức thường gặp trong mọi quyết định kinh doanh. Không thể khác đi được. Quá nhiều chọn lựa phải được thực hiện quá nhiều lần. Dữ liệu muốn thu thập lại quá đắt tiền mà lại không chắc chắn về chất lượng và có liên quan. Phân tích đòi hỏi công sức và thường quá đắt về chi phí trong khi vẫn có thể sai lệch và hời hợt.

Tuy nhiên, có hai loại quyết định cần đến công sức phân tích sâu sắc, được định hướng bằng trực giác xuất phát từ kinh nghiệm tích lũy. Sự cam kết triển khai nguồn lực lớn và không thể thay đổi xứng đáng với sự đầu tư

này. Tương tự là những chính sách chủ đạo định hướng và kiểm soát thực thi cam kết này.

Tất cả mọi phân tích khắt khe đều bao hàm một quy trình lặp đi lặp lại. Nó khởi đầu bằng một chọn lựa trực giác và kết thúc bằng một quyết định trực giác. Định nghĩa đầu tiên về vấn đề không thể tránh khỏi mang tính trực giác. Phải như thế thì mới được thừa nhận là một vấn đề. Quyết định cuối cùng cũng mang tính trực giác. Phải như thế nếu không thì chẳng có chọn lựa và không cần thiết phải quyết định.

Giữa hai điểm khởi đầu và kết thúc là một quá trình khắt khe. Thứ tự xuất hiện là phân tích, tái định nghĩa vấn đề, tái phân tích, và sau đó là tái định nghĩa vấn đề một cách khắt khe, và cứ thế, cho đến khi định luật kết quả giảm dần quyết định điểm dừng – cũng là dựa trên trực giác.

Phương pháp và tuần tự trong tư duy kinh doanh có thể được trình bày hay ít nhất là ước lượng như sau:

- Nêu vấn đề rõ ràng và trọn vẹn.
- Tìm kiếm và xác định khái niệm căn bản liên quan đến các yếu tố được xem là quan trọng.
- Xác định dữ liệu đầu vào cần thiết cho khái niệm này. Kiểm tra và xác định những yếu tố chủ chốt được ẩn chứa trong nền tảng khái niệm.
- Tái định nghĩa vấn đề và mở rộng khái niệm nếu cần thiết để bao hàm những đầu vào thiết yếu.
- Thu thập dữ liệu và phân tích vấn đề.
- Tìm hiểu dữ liệu đầu vào nào tác động nhạy cảm đến kết quả phân tích. Xem xét lại dải chọn lựa tương ứng với những yếu tố này và dải kết quả tương ứng.

- Dựa trên thông tin từ phân tích, tái định nghĩa vấn đề và lặp lại quá trình trên.
- Tái lập quá trình đến khi nào thống nhất được rằng việc tìm thêm thông tin là không đáng so với chi phí gia tăng. Kết luận này mang tính trực giác. Phải như thế. Vì không có cách nào biết được giá trị của điều chưa biết.

Đa phần giá trị của việc xem xét chặt chẽ và khách quan vấn đề có thể xuất hiện tại một trong ba lĩnh vực sau:

- Thứ nhất, giả định được thừa nhận trước kia có thể không còn hợp lý hay không đủ khi định nghĩa vấn đề thay đổi.
- Thứ hai, giao tiếp giữa các chức năng bộ phận có thể bị bỏ qua, dẫn đến sự kém tối ưu theo bộ phận.
- Thứ ba, một bộ khung khái niệm chưa từng biết đến hay chưa từng được thừa nhận hay hiểu đúng có thể trở thành định đề cho phép tiên đoán kết quả của thay đổi và giải thích một phần các hệ quả này.

Cũng chính từ quan sát thông thường cho thấy đánh giá trực giác không ngoan nhất chỉ đến sau khi đã khảo sát và thống nhất bản chất vấn đề giữa các đồng nghiệp gần như ngang hàng nhau về cấp bậc nhưng có kinh nghiệm đa dạng.

Cuối cùng, cũng từ kinh nghiệm tổng quát cho thấy việc thực thi quyết định tối ưu thường gặp khó khăn nếu việc thảo luận thống nhất không đủ lâu dài để những người phải hiểu và thực thi chính sách nắm rõ mối quan hệ giữa mục tiêu chung và hành động cụ thể. Khi đó, trực giác của người thực thi sẽ được vận dụng để tái định nghĩa các chính sách đưa ra dựa trên phân tích. Đây là một lý do khiến cho việc thay đổi trong tổ chức luôn gặp khó khăn và thay đổi vượt ra ngoài con đường vạch sẵn là điều thường xuyên.

Sau đây là đề xuất về một quy trình căn bản. Xác định vấn đề và đặt giả thuyết về cách tiếp cận tìm ra giải pháp bằng trực giác trước khi mất thời gian thu thập thông tin và phân tích. Hãy phân tích lần đầu một cách nhẹ nhàng. Sau đó và chỉ sau đó mới tái định nghĩa vấn đề chặt chẽ hơn và phân tích lại sâu sắc hơn. (Đừng đi đến thư viện và đọc tất cả mọi quyển sách trước khi bạn biết rõ mình cần học môn gì.) Xây dựng nhóm nghiên cứu dự án đa dạng bao gồm một số người có trực giác mạnh được trui rèn qua kinh nghiệm và một số khác có khả năng phân tích giỏi nhưng ít kinh nghiệm để biết điều gì là không thể thực thi. Bằng cách này bạn có thể đạt được sự kết hợp giữa phân tích và trực giác và vượt qua điểm yếu của cả hai.

CHÍNH SÁCH “MIỆNG HỐ BOM”

BRUCE D. HENDERSON, 1967

Doanh nhân thường tự thuyết phục rằng mình là người tuân theo hành vi lý trí trong khi thực tế yếu tố quan trọng là sự thiên vị tình cảm giữa các đối thủ. Không may, một số doanh nhân và sinh viên chọn lựa thái độ cho rằng cạnh tranh là một việc không liên quan đến tình cảm, mang tính khách quan, không màu sắc, với một công ty đối thủ trên thương trường, cũng như tay chơi golf cạnh tranh trong trận đấu giành huy chương. Thật ra, cách nhìn nhận tốt hơn là cạnh tranh trong kinh doanh là một trận chiến sinh tử trong đó có nhiều đối thủ, mỗi đối thủ phải được giải quyết riêng. Chiến thắng, nếu có, thường đến trong tâm trí của đối thủ hơn là trên chiến trường kinh tế.

Tôi sẽ nhấn mạnh đến hai điểm. Thứ nhất là ban lãnh đạo của công ty phải thuyết phục đối thủ tự nguyện ngừng nỗ lực tối đa tìm kiếm khách hàng và lợi nhuận. Điểm thứ hai là thuyết phục lệ thuộc nhiều vào tình cảm và trực giác hơn là phân tích hay diễn dịch.

Kỹ năng của nhà thương thuyết nếu cần thiết là phải tung hứng để đạt được thỏa hiệp tốt nhất mà không phá hỏng nền tảng tự nguyện hợp tác đôi bên hay tự giới hạn bản thân. Có một số quy tắc chung để thành công trong trường hợp này:

1. Làm cho đối thủ hiểu rõ họ sẽ thu được gì nếu hợp tác, và trả giá như thế nào nếu không hợp tác.
2. Tránh những hành động khơi dậy tình cảm, vì điều thiết yếu là họ phải cư xử một cách lý trí, hợp tình hợp lý.
3. Thuyết phục đối thủ rằng bạn gắn bó tình cảm với vị trí của mình và hoàn toàn tin vào hành động của mình là lý trí.

Cũng nên nhấn mạnh rằng đối thủ của bạn hoàn toàn bị bất lợi nếu họ hành động một cách hoàn toàn lý trí, khách quan, và hợp lý. Khi đó họ sẽ hợp tác nếu nghĩ rằng mình được hưởng lợi. Thực tế, nếu hoàn toàn lý trí, họ sẽ không bỏ qua cơ hội hợp tác miễn là nó mang lại lợi nhuận ròng.

Đa số doanh nhân cảm thấy lạ lẫm khi bàn về việc hợp tác với đối thủ. Nhưng cũng khó nghĩ ra một tình huống xứng đáng để theo đuổi hành động cạnh tranh tàn phá đối thủ. Trong mọi trường hợp, lợi thế lớn hơn khi tính cạnh tranh giảm với điều kiện đối thủ cũng chấp nhận giảm cạnh tranh. Sự giới hạn đôi bên này chính là hợp tác, cho dù họ có thừa nhận hay không.

Nếu không có hợp tác giữa các đối thủ, sẽ không bao giờ có ổn định. Chúng ta nhìn thấy điều này rất rõ trong mối quan hệ quốc tế trong thời hòa bình. Liên tục có những cuộc xâm chiếm và các hành vi gây hấn. Nếu

không có sự tự giới hạn của đôi bên, những hành động này sẽ nhanh chóng leo thang thành một cuộc chiến tranh toàn diện. Sự đối đầu liên tục diễn ra. Và hệ quả cuối cùng luôn là tự nguyện giới hạn bản thân hay tàn phá lẫn nhau thảm khốc. Vì thế ngoại giao quốc tế chỉ có một mục đích: ổn định hợp tác giữa các quốc gia độc lập trên nền tảng có lợi nhất. Ngoại giao có thể được miêu tả là nghệ thuật ngoan cường, ngẫu hứng, và vô chừng miễn sao không gây nên những phản ứng tình cảm.

Doanh nhân cần lưu ý sự tương đồng giữa cạnh tranh kinh doanh với hành vi trong thời bình của các quốc gia. Mục tiêu trong cả hai trường hợp đều là sự tự nguyện giới hạn, hợp tác không gây hấn của đối thủ. Loại bỏ hoàn toàn đối thủ hầu như là một việc không thể thực hiện được. Mục tiêu gay gắt nhất của chiến tranh kinh tế là thỏa thuận tồn tại song song, không phải là tận diệt nhau. Cạnh tranh và tấn công lẫn nhau không bao giờ ngừng; nó tiếp diễn mãi mãi. Nhưng nó diễn ra trong một mức độ giới hạn nhất định của đôi bên.

Sự thất bại trong thương thuyết là không thể tránh khỏi nếu cả hai phía đều dứt khoát theo đuổi vị thế độc đoán không tương thích nhau. Tuy nhiên chúng tôi đã xác định nhiều lĩnh vực trong kinh doanh cần có hành vi ngẫu hứng để bảo vệ tư lợi của công ty.

Thực tế, một hình thức “miệng hổ bom” là cần thiết. Thuật ngữ này được dùng để miêu tả chính sách ngoại giao quốc tế trong chiến tranh lạnh, nhưng nó cũng miêu tả một trạng thái bình thường trong kinh doanh.

Trong sự đối đầu giữa hai bên vừa là đối thủ vừa là người hợp tác, quyết định chấp nhận hoàn toàn mang tính tình cảm hay ngẫu hứng. Quyết định về kết quả có thể đạt được đến từ việc đánh giá mức độ không khoan nhượng của bên kia. Mục tiêu là thuyết phục họ rằng bạn đang ứng xử ngẫu hứng và tình cảm trong khi cố gắng phát hiện họ chấp nhận dàn xếp theo

hướng nào. Đối thủ nào được cho là lý trí đến lạnh lùng thường gặp bất lợi lớn. Theo lý trí, họ có thể chấp nhận thỏa hiệp đến khi nào hợp tác không còn lợi thế. Thay vào đó, nếu hành xử tình cảm, phi lý trí, và ngẫu hứng, họ có lợi thế rất lớn.

Trái tim của chiến lược kinh doanh trong một công ty là quyết định thái độ cho đối thủ, buộc họ phải tự giới hạn mình hay hành động phiêu lưu mạo hiểm. Trong chiến lược ngoại giao và quân sự, chìa khóa thành công cũng tương tự.

Cách đơn giản nhất để thúc đẩy hợp tác là thể hiện ý định sẵn sàng sử dụng vũ lực không hạn chế. Điều này không đòi hỏi nhiều kỹ năng chiến lược, nhưng phải làm sao cho đối thủ lo ngại rằng vũ lực sẽ được triển khai trong khi thực tế lại không hề có (do yếu tố chi phí và sự bất tiện).

Tuy nhiên, trong kinh doanh, thể lực sẵn có thường không đủ sức làm choáng ngợp, mặc dù một công ty có thể áp đặt trừng phạt lên công ty khác. Nếu mỗi bên đều có khả năng áp đặt trừng phạt lẫn nhau, chúng ta có một trường hợp kinh điển. Nếu đối đầu công khai trong trường hợp này, cả hai bên đều thua thiệt. Trong trường hợp hợp tác, cả hai đều hưởng lợi, nhưng không nhất thiết là ngang nhau – đặc biệt là nếu một bên đang muốn làm thay đổi tình thế.

Khi các bên đều có thể trừng phạt lẫn nhau, triển vọng thống nhất tùy thuộc vào ba điều:

1. Mức độ sẵn sàng chấp nhận rủi ro bị trừng phạt của các bên.
2. Nhận định của bên này đối với khả năng sẵn sàng chấp nhận rủi ro bị trừng phạt của bên kia.
3. Mức độ hợp lý trong hành vi.

Nếu những kết luận này là đúng, chúng ta có thể rút ra được điều gì về cách thu phục và đánh mất lợi thế trong môi trường cạnh tranh kinh doanh?

Thứ nhất, ban lãnh đạo không sẵn sàng chấp nhận rủi ro bị trừng phạt là yếu tố chắc chắn dẫn đến bị trừng phạt hay phải tham gia vào con đường hợp tác khó khăn – nếu đối thủ nhìn ra thái độ này.

Thứ hai, nhận định về hành vi hay phản ứng trong tương lai của đối thủ chính là yếu tố quyết định sự hợp tác trong cạnh tranh. Nói cách khác, điều quan trọng không phải là thực lực mà khả năng họ sử dụng thực lực đó.

Thứ ba, hành vi của đối thủ càng bất hợp lý và vô đoán, thì họ càng có lợi thế trong việc hình thành cân bằng trong cạnh tranh. Lợi thế này chỉ bị giới hạn do họ muốn tránh đẩy đối thủ vào vị thế không vững vàng và tạo ra sự phản kháng tinh thần khiến đối thủ cũng trở nên bất hợp lý và mất lý trí (như bản thân họ).

Nếu phải lọc ra điều kiện hay thế lực được miêu tả ở trên thành lời khuyên cho nhà chiến lược kinh doanh, tôi đề nghị năm quy luật sau:

1. Bạn phải biết càng chính xác càng tốt rủi ro của đối thủ khi đối đầu với bạn. Điều quan trọng không phải là những gì bạn thu vào hay mất đi, mà chính những gì họ thu vào hay mất đi, sẽ thiết lập giới hạn cho khả năng thỏa hiệp giữa hai bên.
2. Đối thủ biết càng ít về rủi ro của bạn, họ càng có ít lợi thế. Nếu không có điểm tham chiếu, họ sẽ không đánh giá mức độ lý trí trong cách ứng xử của bạn.
3. Điều tối quan trọng là bạn phải tìm hiểu về cá tính, thái độ, động cơ, thói quen của đối thủ nếu bạn muốn có lợi thế trong thương lượng.
4. Đòi hỏi của bạn càng ngẫu hứng, vị thế cạnh tranh tương đối của bạn càng lớn – với điều kiện bạn không gây phản ứng kích động.

5. Mức độ ngẫu hứng của bạn thoát nhìn có vẻ thấp, thực tế hành động có thể rất cao.

Những quy luật này tạo nên nghệ thuật “miệng hổ bom” trong kinh doanh. Nó là kim chỉ nam cho doanh nhân tìm đến chiến thắng một cách chiến lược trong tâm trí đối thủ. Một khi đã thắng lợi trong mặt trận này, họ có thể chuyển đổi nó thành thắng lợi toàn vẹn về mặt doanh số, chi phí, và lợi nhuận.

VÁN CỜ KINH DOANH

RUDYARD L. ISTVAN, 1984

Kinh doanh và cờ vua có khá nhiều điểm tương đồng. Cả hai đều là những dạng thức cạnh tranh phức tạp. Cả hai đều đã được nghiên cứu nhiều thế kỷ, và cả hai để chiến thắng đều tùy thuộc vào chiến lược.

Cờ vua là hình thức đơn giản hóa, thanh lịch hóa sự mâu thuẫn thời xa xưa. Hai thế lực có 16 quân cờ, chia thành sáu loại đại diện cho những nguyên tắc vận hành và tiếp cận khác nhau, được sắp đặt rõ ràng trước mặt nhau trên một chiến trường tám nhân tám. Cuộc chơi kéo dài tối đa là vài giờ.

Tuy nhiên ngay cả đối với sự thể hiện cạnh tranh giản lược này, chiếc máy tính mạnh mẽ nhất cũng không thể thiết lập chiến lược thắng lợi dựa trên nền tảng phân tích. Thay vào đó, các máy tính chơi cờ phức tạp lệ thuộc vào quy luật chung, chính sách, cách vận hành bằng kinh nghiệm để phát triển chiến lược và chiến thuật tấn công.

Quy luật giản lược hóa thế giới phức tạp tương đương với bản đồ tư duy mà các nhà quản trị thành công đã phát triển để xác định chiến lược và chiến thuật cho tập đoàn. Cũng như chương trình chơi cờ, bản đồ này trở thành quy luật ra quyết định dựa trên kinh nghiệm. Tổ chức học tập được xây dựng thành công dựa trên điều chỉnh và cập nhật bản đồ này. Có công ty khác lại chọn theo đuổi bản đồ lỗi thời và dần dần trở nên thiếu hiệu quả. Phát triển bản đồ mạch lạc và liên tục phản ánh thực tế là yếu tố phân biệt giữa bậc thầy vĩ đại và chương trình máy tính, giữa công ty thành công và bộ máy quan liêu.

Sự phức tạp bao la trong kinh doanh nếu so sánh với chơi cờ khiến chúng ta lại càng phải lệ thuộc vào kinh nghiệm và không chú ý đến cách bản đồ định hướng hành vi của mình. Kinh doanh rõ ràng là một hình thức cạnh tranh phức tạp. Số lượng người chơi luôn lớn hơn hai. Sự đa dạng các quân cờ và quy mô trận chiến là không giới hạn. Không có điều gì được phơi bày hết ra trước mắt. Quy luật của việc tiến quân và tiếp cận trong kinh doanh có thể bị thay đổi bởi bất cứ đối thủ nào bất cứ lúc nào. Và đối với tổ chức, sự cạnh tranh không bao giờ ngừng.

Mặc dù mức độ phức tạp có khác nhau, kinh doanh và chơi cờ có hai điểm chung quan trọng:

- Cả hai đều là hệ thống cạnh tranh.
- Cạnh tranh mang lại hậu quả gián tiếp.

Bài học cạnh tranh căn bản đã được nắm rõ trong chơi cờ. Chúng tồn tại song song trong kinh doanh.

Chiến lược và chiến thuật: Tốt thí của người Nhật

Trong cờ vua, chiến lược gia giỏi sẽ vượt qua người có chiến thuật giỏi. Những nước cờ hay đơn lẻ không cộng dồn thành một ván đấu hay. Chiến

lược gia nhìn thấy và điều khiển lối đi và vị trí. Một số lối đánh tấn công và phòng thủ trong cờ vua đã trở nên quá quen thuộc và có thể tiên đoán trước đến mức người chơi kinh nghiệm phải học thuộc lòng. Những nước đi thật sự táo bạo đối đầu các nước đi kinh điển như thí Hậu hay phòng thủ Sicilian có nhiều cơ may thất bại, cho dù có chơi hay đến mấy.

Trong kinh doanh, tốt thí của người Nhật cũng đã quá quen thuộc. Hãy lấy ví dụ một sản phẩm phức tạp, nhưng công nghệ đã tương đối phát triển. Bắt đầu là những hàng hóa đơn giản phục vụ chủ yếu cho thị trường nội địa hay Đông Nam Á. Phát triển doanh số cực kỳ cao để giảm chi phí xuống và nâng chất lượng lên. Sau đó tấn công thị trường Bắc Mỹ ở phân khúc cấp thấp bằng giá rẻ. Tấn công dần ngược lên khi các nhà sản xuất trong nước thu hẹp về phân khúc tỉ suất cao - doanh số thấp chỉ phù hợp với thị trường của họ. Thêm tính năng phức tạp chỉ khi đã đạt thành công vượt trội về doanh số và chi phí. Cuối cùng, quét sạch Châu Âu bằng một dòng sản phẩm trọn vẹn, chất lượng cao, giá thành thấp.

Tốt thí của người Nhật là một mô hình quen thuộc trong ngành công nghiệp radio và truyền hình bán dẫn. Mô hình này được lặp lại trong ngành công nghiệp xe hơi, công cụ máy móc, xe tải, công nghệ nông trại, động cơ, và xe nâng hàng. Tuy nhiên, một số đối thủ trong nước vẫn chọn cách rút lui về phân khúc riêng như thể họ chưa từng biết đến chiến lược này. Cách phòng thủ tốt nhất trước sự thí tốt này là tấn công chiến lược, không phải rút lui chiến thuật. Một cách đáp trả là đối mặt họ trong càng nhiều thị trường càng tốt để ngăn chặn sự phát triển doanh số giúp họ dễ dàng lấn chiếm thị trường. Cách thứ hai là hình thành liên minh có những thế mạnh bổ sung nhau. Trong ngành công nghiệp xe hơi, Ford có vẻ đang chọn chiến lược thứ nhất với chiếc xe mang tính toàn cầu và GM chọn cách thứ hai nhằm đối chọi với Toyota tại California. Cả hai được xem là phản ứng chiến lược trước nước cờ của người Nhật hơn là rút lui về phân khúc riêng.

Sự tiến hóa trong cạnh tranh

Giá trị chiến lược của quân cờ thay đổi trong quá trình trận đấu diễn ra. Trên một bàn cờ còn đầy đủ, con ngựa, mặc dù sức mạnh chỉ giới hạn trong ba ô, là một quân cờ thiết yếu vì nó có thể vượt qua các quân cờ khác để tiến vào lãnh thổ của quân địch. Trong khi đó, con xe, mặc dù có thể tấn công bất cứ đâu trên bàn cờ miễn là nằm trong tầm ngang dọc, lại hầu như vô dụng vì nó không thể triển khai tầm ngắm được. Vào sâu trong cuộc chơi, mức độ hữu dụng của chúng bị đảo chiều. Các quân cờ bị ăn mất, mở rộng tầm tấn công của quân xe, trong khi đó, con ngựa đánh mất ưu thế tấn công tầm gần.

Giá trị chiến lược của các lợi thế cạnh tranh kinh tế khác nhau do đó cũng thay đổi khi công ty phát triển. Ban đầu, kinh nghiệm sản xuất và vị thế chi phí có thể là yếu tố quyết định. Dần dần, khi thị trường bão hòa và các nhu cầu căn bản đã được thỏa mãn, các phân khúc khác biệt xuất hiện. Tiếp thị trở nên quan trọng hơn sản xuất. Lợi thế chi phí không thể bác bỏ của Henry Ford với chiến lược Model T dựa trên doanh số đã bị tan tác trước General Motors trong thập niên 1920 với một chiến lược nghiêng về tiếp thị nhiều mẫu mã và kiểu dáng khác nhau.

Thắng, thua, hòa

Nhiều trận cờ không có kết quả thắng hay thua, mà hòa ngang ngựa. Điều này xảy ra khi không bên nào còn đủ lực lượng để chiếu tướng đối phương. Người chơi thiếu kinh nghiệm thường không nhận ra tình hình này. Họ vẫn cứ tiếp tục lập thế một cách vô vọng. Bậc thầy nhìn thấy trước khả năng bế tắc và thay đổi chiến lược hay đồng ý ngừng chơi.

Sự bế tắc cũng có thể được nhìn thấy trong kinh doanh. Nếu một sản phẩm tương đối không khác biệt và chi phí là yếu tố quan trọng, và nếu thị

trường đủ lớn, nhiều đơn vị hoạt động với quy mô tối đa và công nghệ tương đương, thì ngành công nghiệp sẽ có một giai đoạn bằng phẳng trên đường cung. Tình trạng bế tắc đe dọa khi tăng trưởng chậm lại. Nhiều công ty trong các ngành công nghiệp như lâm sản, hóa chất, kim loại, dịch vụ tài chính đã không nhận ra tình hình bế tắc này. Họ vẫn tiếp tục đầu tư vào những chiến lược không thay đổi ngay cả sau khi sự đầu tư này chẳng có ý nghĩa gì.

Chiến lược và phức tạp

Các bài học trực tiếp có thể được áp dụng vào kinh doanh. Đáng áp dụng hơn nữa là quá trình tư duy để làm chủ cuộc chơi. Quá trình này miêu tả cách tổ chức tham gia vào cuộc chơi kinh doanh – và cách cải thiện hiệu quả hoạt động của mình.

Nhiều nhà khoa học máy tính và nhà nghiên cứu trí thông minh nhân tạo đã đổ nhiều nỗ lực để hiểu rõ hơn môn cờ vua. Nếu máy tính có thể chơi tốt môn cờ vua, có thể là do nó thông minh. Tất cả những nỗ lực ban đầu đều thất bại thảm hại.

Vấn đề nằm ở chỗ đội hình. Dựa trên quy luật và vị trí, thật dễ dàng tính toán tất cả những nước đi và chọn lựa nước đi tốt nhất. Con số nước đi không bao giờ vượt quá 1.024 khả năng. Nhưng vấn đề càng khó khăn hơn cho những nước đi tiếp theo, vì nó đòi hỏi phải tính toán tất cả những phản ứng có thể xảy ra từ đối thủ đối với vị trí tốt nhất trong số tất cả những chọn lựa của bạn – khi đó nước đi tiếp theo chưa thể là tốt nhất cho đến khi đối thủ không chọn nước đi tốt nhất sau đó.

Tuy nhiên, vẫn có những chương trình máy tính chơi cờ không tồi. Những chương trình này lệ thuộc vào hai công cụ để giới hạn khả năng hoán vị theo cấp số nhân vốn cần thiết để thiết lập một chiến lược thắng lợi.

Những công cụ này rất hữu ích trong việc hình thành chiến lược kinh doanh.

Nhận ra quy luật

Công cụ thứ nhất là nhận ra quy luật. Đây là nghệ thuật biến trừu tượng thành thực dụng. Thay vì phân tích từng ô vuông và từng quân cờ trên bàn cờ, nó chọn phân tích quy luật của cuộc chơi. Người ta phân tích chiến lược thay vì chiến thuật.

Không tìm ra quy luật trong kinh doanh dẫn đến tê liệt trong phân tích hay phản ứng chững chặc. Khu rừng bị lẫn giữa các hàng cây. Quy luật lọc bớt những thông tin không liên quan, loại bớt phức tạp, tập trung vào điểm thiết yếu. Chỉ đánh giá những quy luật chủ đạo về hành vi cạnh tranh. Thí tốt trong cờ vua là quy luật chơi cờ. Bế tắc là quy luật của tăng trưởng thấp trong thị trường hàng hóa rộng lớn với nhiều đơn vị có chi phí và năng lực tương tự và lợi thế vận hành cao.

Quy tắc kinh nghiệm

Công cụ thứ hai là quy tắc kinh nghiệm. Quy tắc kinh nghiệm là những nguyên tắc định hướng, mặc dù không bao giờ hoàn toàn đúng do đã bị giản lược, vẫn chỉ ra một cách đáng tin cậy hướng hành động. Kinh nghiệm tạo nên quy luật bằng cách ghi nhận các kết quả từ thử và sai.

Tất cả các chương trình chơi cờ hay điều lệ thuộc vào quy tắc kinh nghiệm để giản lược các tính toán. Một số nước đi không được phân tích vì người ta không bao giờ chọn chúng. Nhiều khả năng, nước đi sáng tạo độc đáo có thể dẫn đến chiến thắng sẽ bị loại bỏ trong quá trình này. Nhưng sự tức tối của những người mới tập chơi khi đối mặt với chương trình chơi cờ đơn giản đã chứng minh uy lực của chúng.

Đa số những ý tưởng lớn trong chiến lược kinh doanh là những quy tắc khái niệm về cạnh tranh kinh tế. Đường cong kinh nghiệm, ma trận tăng trưởng – thị phần, chi phí trung bình, và ma trận môi trường đều là quy tắc kinh nghiệm. Chúng giúp hình thành quy luật hành vi cạnh tranh. Chúng chỉ ra hướng đi phù hợp, tránh xa những thứ phù phiếm, và chỉ ra hướng hành động có nhiều khả năng nhất. Chúng giản lược, nhưng không thể thay thế cho quá trình tư duy.

Học tập

Trong cờ vua, khả năng học tập và điều chỉnh vẫn giúp cho các bậc thầy có lợi thế hơn quy luật máy tính. Quy luật là cố định. Ngay cả những chương trình “học tập” hiện đại cũng chỉ đơn giản là điều chỉnh lại khả năng đã định sẵn cho một loạt các quy luật trong quá trình tích lũy thêm kinh nghiệm. Nó không thể viết lại logic căn bản.

Đa số tổ chức cư xử không khác gì những chương trình chơi cờ này. Họ trở nên quan liêu. Quy trình ra quyết định của họ cố định và khó thay đổi.

Một tổ chức học tập có thể vừa điều chỉnh khả năng nhận ra quy luật vừa viết lại quy tắc kinh nghiệm khi sự cạnh tranh trong kinh doanh biến đổi. Sự thất bại tại đa số công ty lớn không phải là do những nước đi sai lầm ban đầu; có lúc họ đã phát triển và thịnh vượng. Thay vào đó, sai lầm là không biết học tập và điều tiết khi kinh doanh thay đổi.

Nỗ lực thiết kế chương trình chơi cờ thành công cũng giống như nỗ lực của đội ngũ lãnh đạo xây dựng tổ chức kinh doanh thành công. Thành công chiến lược đòi hỏi phải:

- Chú trọng đúng mức việc tìm ra quy luật. Tổ chức phải tìm đến tất cả mọi thông tin liên quan, nhưng không để bị cuốn vào những chi tiết vụn vặt.

- Chú trọng đúng mức quy tắc kinh nghiệm. Quy luật ra quyết định phải phản ánh thực tế cạnh tranh ở nhiều cấp độ phức tạp khác nhau. Quá đơn giản, quyết định sẽ sai lầm; quá chi tiết, quyết định sẽ được đưa ra quá trễ hay thậm chí không bao giờ.
- Học tập. Không có mạng lưới thông minh, hệ thống báo cáo, sàng lọc, hay quy luật ra quyết định nào có thể luôn luôn phù hợp, mọi lúc mọi nơi. Học để biết khi nào không thể áp dụng quy luật, khi nào ngoại lệ dẫn đến quy luật mới, là điểm mấu chốt của chiến lược linh hoạt.

Kinh doanh rõ ràng phức tạp hơn chơi cờ rất nhiều. Nó được chơi liên tục, nhiệt tình, với những hiệu quả lớn trong thực tế. Chiến lược hay, phản ứng linh hoạt, và nhận ra tàn cuộc là những bài học quý báu. Nhận ra quy luật, quy tắc kinh nghiệm, và học tập là điều cần thiết để đối phó với sự đa dạng không giới hạn và là hệ quả gián tiếp của quyết định kinh doanh. Các bậc thầy giỏi trong kinh doanh không bao giờ thực sự chế ngự được nó. Nhưng họ vẫn liên tục chiến thắng trong cuộc cạnh tranh.

TÌM HIỂU

JONATHAN L. ISAACS, 1985

Cụm từ quan trọng nhất trong việc hình thành chiến lược là *tại sao* .

Đặt câu hỏi tại sao là hành động căn bản nhất trong quá trình tìm hiểu. Tìm nguyên nhân cội rễ giúp hành động thiết lập chiến lược thoát khỏi sự lặp lại tiềm thức những hình mẫu trong quá khứ hay sao chép hành vi của

đổi thủ. Đặt câu hỏi tại sao dẫn đến những thấu hiểu mới, sáng tạo mới đôi khi giúp mang lại lợi thế cạnh tranh quan trọng.

Đặt câu hỏi tại sao liên tục là nguồn gốc tái sinh, nhưng bản thân hành động tìm hiểu cũng là một nghệ thuật. Nó gọi lên những phản ứng mạnh mẽ từ người được đặt câu hỏi. Nó hiếm khi được chào đón. Nó đôi khi một mặt được đón nhận bằng sự phòng thủ và thù địch, và mặt khác, sự kiên nhẫn trịch thượng của người hiểu biết dành cho kẻ ngu ngơ.

Đặt câu hỏi tại sao – và tại sao không – về những điều căn bản là vi phạm thông lệ xã hội cho rằng phải tôn trọng, chứ không phải thách thức, ý kiến chuyên môn. Tổ chức vận hành trong những ngành công nghiệp bảo hòa thường gặp vấn đề trong khía cạnh này. Người ta phải đánh đổi nhiều thứ khi đặt câu hỏi tại sao trước bậc tôn kính trong lãnh địa của họ.

Đặt câu hỏi tại sao – giả định rằng người “có kiến thức” là người không đặt câu hỏi – là hành động làm gián đoạn. Tìm hiểu làm cho mọi thứ chậm lại, nhưng thường có tác dụng tốt. Nó có thể mang lại những tư tưởng cách mạng mới trong những nơi hoàn toàn bất ngờ.

Hiếm có tư tưởng nào được xem là cách mạng như kỹ nghệ sản xuất của người Nhật. Toyota là nhà lãnh đạo việc phát triển nó, và hơn 20 năm qua đã dần dần học được cách đảo lộn ngay cả những giả định căn bản nhất về cách hình thành và tổ chức sản xuất. Điểm trung tâm của hành vi tư duy lại này là sự tìm hiểu không mệt mỏi. Trong quyển sách của mình về hệ thống sản xuất Toyota, Taiichi Ohno, phó chủ tịch sản xuất tại Toyota, đã nhắc đến thói quen đặt “năm câu hỏi tại sao.” Ông đưa ra một ví dụ về cách đặt câu hỏi tại sao năm lần (hay nhiều hơn) dẫn dắt qua các bước giải thích tìm đến căn nguyên vấn đề quan trọng hơn.

BẠN CÓ THỂ LẬP LẠI CÂU HỎI TẠI SAO NĂM LẦN HAY KHÔNG?

Điều này nói thì dễ, nhưng luyện tập thì khó.

Giả sử một cỗ máy bị ngừng hoạt động.

1. “*Tại sao cỗ máy ngừng hoạt động?*”

“Do bị quá tải, nên cầu chì bị đứt.”

2. “*Tại sao lại bị quá tải?*”

“Do bộ đệm không được bôi trơn đầy đủ.”

3. “*Tại sao độ bôi trơn không đủ?*”

“Do máy bơm dầu không bơm đủ mức.”

4. “*Tại sao bơm dầu không đủ mức?*”

“Trục dầu bị mòn, và nó bị kêu.”

5. “*Tại sao trục dầu bị mòn?*”

“Do thiếu bộ lọc, nên các cặn sắt rơi vào.”

(Nguồn: Toyota Production System – Aiming at an Off-Scale Management, của Taiichi Ohno, xuất bản bởi Diamond Inc., Tokyo, 1978).

Nếu ngừng lại dọc đường nghĩa là chấm dứt cuộc tìm kiếm trong khi vẫn chưa đi đến căn nguyên vấn đề. Để tìm hiểu đến tối đa nghĩa là giản lược hóa vấn đề chỉ còn điều cốt lõi và giải quyết một vấn đề duy nhất thay vì năm.

Để theo đuổi tìm hiểu đòi hỏi một con người đặc biệt, có động lực cao, trừ khi người ta đưa cách làm này thành thông lệ trong tổ chức. Đặt câu hỏi tại sao năm lần là một điều dễ nói nhưng khó làm. Nó thách thức kiến thức và cả lòng tự trọng của con người. Nó có thể làm cho người khác đặt câu hỏi về sự cẩn trọng và khả năng chuyên môn của họ. Nó đòi hỏi phải tư duy

mới mẻ từ mọi hướng. Tuy nhiên, nó lại là một điều căn bản trong học tập, nhìn ra cái mới mẻ trong những điều quen thuộc. Trong đầu thế kỷ 19, các bác sĩ thường chuyển từ khám nghiệm tử thi sang điều trị bệnh nhân mà không hề rửa tay – dẫn đến những kết quả tai hại. Ignaz Semmelweis là người đầu tiên đặt giả thuyết về mối quan hệ cơ bản này, đề nghị và thí nghiệm với đôi bàn tay sạch – tuy nhiên trong thời của mình ông phải đấu tranh rất nhiều với các đồng nghiệp vì ông thách thức một thói quen đã được chấp nhận.

Tìm hiểu đưa chúng ta vượt quá phân tích dữ liệu

Chiến lược tốt lệ thuộc quan trọng vào việc hiểu rõ căn nguyên vấn đề. Tìm ra chúng thường là một nhiệm vụ vượt quá phân tích định lượng. Người ta phải nhìn vào những điểm tham chiếu rộng hơn và vận dụng sự đánh giá căn bản và phán đoán theo kinh nghiệm. Tìm hiểu – đặt câu hỏi tại sao – thường là cuộc tìm kiếm bằng trực giác logic mà việc phân tích dữ liệu chi tiết có thể bỏ qua hay che khuất.

Đặt câu hỏi tại sao là một hành động định tính. Nó khác với phân tích định lượng, và tận dụng quyền lực này. Nó đẩy phân tích tiến về phía trước bằng cách đặt ra những câu hỏi mạnh mẽ làm nền tảng cho việc phân tích thấu đáo. Nó đưa chúng ta vượt quá những con số đến với câu trả lời mới, giải pháp mới, và cơ hội mới. Phân tích định lượng không nên vừa là phương tiện vừa là kết quả.

Đặt câu hỏi tại sao có thể dẫn đến những câu hỏi căn cơ, nhưng không nhất thiết đều được trả lời bằng phân tích thấu đáo. Đây có thể là những câu hỏi căn bản về nghệ thuật lãnh đạo và kinh nghiệm thực tiễn. Chúng là một phần của việc tìm kiếm “ý nghĩa.” Ví dụ:

- Tại sao chúng ta vẫn tiếp tục trong lĩnh vực này?

- Tại sao người ta phải chọn mua sản phẩm này?
- Điều gì ngăn cản đối thủ không làm giống như ta? Lúc đó chúng ta phải làm gì?
- Tại sao chúng ta đang kiếm ra nhiều tiền đến thế? Tại sao nó chưa tiến đến hồi kết thúc? Chúng ta phải làm gì để chuẩn bị cho sự thay đổi này hay hạn chế nó?

Những dạng tìm hiểu này dẫn đến những lý do căn bản của giá trị hay lợi thế để trắc nghiệm mức độ bền vững của nó. Chúng đặt câu hỏi về hình dạng và tính cách của công ty cũng như ý nghĩa của chiến lược kinh doanh.

Đặt câu hỏi tại sao năm lần là một khái niệm đơn giản, nhưng áp dụng không hề đơn giản. Nó có thể mang lại phần thưởng lớn. Tại sao ta không áp dụng?

PHÂN TÍCH SÁNG TẠO

ANTHONY W. MILES, 1987

Chúng ta cho rằng những chủ doanh nghiệp thành công – những người không chỉ khởi nghiệp kinh doanh, mà còn đưa công ty vượt qua những khúc sóng ngầm khi mở rộng – là những người được ưu ái về khả năng dám nghĩ dám làm và không chịu lùi bước. Tuy nhiên, ngạc nhiên thay, một doanh nhân điển hình được phác họa tính cách qua khả năng phân tích sáng tạo cao bên cạnh sự năng động được thừa nhận lâu nay.

Doanh nhân trẻ có động lực và năng lượng làm việc cực kỳ lớn. Họ có sức sáng tạo và không ngừng suy nghĩ về công ty và cơ hội cho nó. Họ có khả năng quản lý con người mạnh mẽ, họ biết rõ việc vận hành công ty từ trong ra ngoài. Họ biết đối thủ rõ đến mức có thể tiên đoán được họ, liên tục khôn ngoan hơn họ, láu lỉnh hơn họ. Họ cùng lúc vừa đáp ứng vừa dẫn dắt khách hàng, những người chiếm nhiều thời gian của họ. Và họ liên tục phân tích kinh doanh – mặc dù họ hoàn toàn thấu hiểu từng chi tiết, có kinh nghiệm sâu sắc về nó, và những phân tích này thường diễn ra trong đầu họ hay trên mặt sau chiếc phong bì.

Họ có thể rất ngạc nhiên nếu được bình chọn là nhà phân tích siêu đẳng. Tuy nhiên, nếu không có được sự kiểm soát tốt các chi tiết, nắm vững mối quan hệ giữa các chi tiết này, và thấu hiểu một cách độc đáo ý nghĩa của từng chi tiết, họ đã không thể nào kéo dài sự thành công của mình.

Quyền năng của việc phân tích sáng tạo thường không được nhắc đến nhiều khi ca tụng tinh thần dám nghĩ dám làm dẫn đến thành công. Nó bị che khuất sau những cụm từ như khôn ngoan, nhạy bén, nắm bắt công việc kinh doanh. Thật ra, nó đóng vai trò trung tâm. Nếu mục tiêu chủ đạo của các công ty trong thời đại chúng ta là nắm bắt tối đa trực giác và năng lực của nhà doanh nghiệp trẻ trên một quy mô lớn hơn – và thực tế mục tiêu là thế – thì việc phát triển kỹ năng phân tích sáng tạo mạnh mẽ phải được nằm đầu đó trong hàng đầu của lịch làm việc.

Phân tích bị rơi vào vùng không được ưu ái của thế giới kinh doanh khoảng một vài năm trước đây. “Sự tê liệt do phân tích” là một cụm từ quen thuộc thường được dùng miêu tả công việc tẻ nhạt, sự xào nấu thông tin không phân biệt của máy chủ, và sự vận dụng chiến thuật câu giờ của những tay quan liêu không muốn đối mặt vấn đề và ra quyết định. Có một giai đoạn quá nhiều nhà quản trị xem các con số là thực tế, thay vì đúng ra chúng chỉ là ánh sáng rọi vào thực tế.

Phản ứng của người ta là nhấn mạnh tầm quan trọng của kinh nghiệm thực tế, động lực trực tiếp, tham gia trực tiếp vào việc vận hành, và dành thời gian ngoài thị trường với khách hàng – rõ ràng là một sự thay đổi cần thiết và đúng đắn. Tuy nhiên, trong nhiều trường hợp, sự phản ứng này trở thành một phương thuốc bị khai thác quá mức. Con số không đưa đến hành động, nhưng hành động mù quáng cũng nhanh chóng trở nên nguy hiểm. Nhiều nhà lãnh đạo cấp cao đã lên tiếng vì rằng mọi thứ đang đi quá xa, phản ứng trước sự trừu tượng đã trở thành nguy hiểm trong tổ chức khi không ai suy nghĩ tường tận về vấn đề gì. Phân tích – hiệu quả, có định hướng, sắc bén – rõ ràng đã quay về trào lưu.

Điểm khác biệt của phân tích lần này là nó nhận thông tin trực tiếp từ sự diễn giải trừu tượng từ kinh nghiệm và truyền kết quả trực tiếp vào thành hành động hiệu quả hơn. Cũng như muốn nghiên cứu khoa học thành công, nó đòi hỏi phải có khái niệm về kết quả phân tích ngay cả trước khi nó chính thức bắt đầu, đặt kỳ vọng và nhanh chóng nhận ra ý tưởng tốt hơn trong quá trình phân tích, tiên đoán hậu quả thực tế của kết quả, và nhiệt tình khai thác các khả năng từ kết quả phân tích.

Đây là quá trình phân tích sáng tạo của các nhà doanh nghiệp trẻ nổi bật. Nó là sự kết hợp giữa bán cầu não trái và phải, tư duy và hành động thành một. Trong một tổ chức lớn hơn, nó đến cùng với những nhóm làm việc chặt chẽ bao gồm người giỏi tư duy và người giỏi hành động.

Cả hai nhóm người này đều hiếm hoi.

RA QUYẾT ĐỊNH NHƯ PHI CÔNG MÁY BAY CHIẾN ĐẤU

MARK F. BLAXILL VÀ THOMAS M. HOUT, 1987

Lợi thế thực sự đòi hỏi phải quản lý một điều gì đó độc đáo và khó đạt. Liên tục đẩy nhanh tiến độ ra quyết định, phát triển sản phẩm mới và phân phối đơn hàng đến tay khách hàng trước đối thủ tạo ra lợi thế này. Những công ty phản ứng nhanh cũng thường có chi phí thấp hơn và sức sáng tạo cao hơn đối thủ.

Hình ảnh so sánh hay nhất cho hình thức quản lý đầy cạnh tranh này là lực lượng Air Force, khi họ nghiên cứu lý do một số phi công luôn thắng lợi trong các trận không chiến trong chiến tranh. Kết quả cho thấy người chiến thắng hoàn tất vòng lặp O.O.D.A – chu kỳ bao gồm quan sát, định hướng, quyết định, và hành động – nhanh hơn những người thua cuộc.

Kết quả không chiến giữa những máy bay ngang hàng nhau được quyết định bằng khả năng phi công đánh giá tình hình, đọc thời cơ trong mỗi lần chạm trán, quyết định và hành động nhanh hơn kẻ thù. Bằng cách chặn đứng nước đi của đối thủ, người chiến thắng đẩy kẻ thua cuộc vào sự hỗn loạn và phản công. Sau khi rút ra được thấu hiểu này, Air Force thiết kế máy bay và huấn luyện phi công xử lý dữ liệu bằng giác quan để ra quyết định nhanh hơn.

Thế giới kinh doanh chuyển động nhanh hơn trong thời nay. Cạnh tranh trong kinh doanh ngày càng giống cuộc chạm trán giữa các máy bay chiến đấu hơn là một ván cờ, vốn là hình ảnh ẩn dụ quen thuộc trước kia. Chu kỳ vòng đời sản phẩm ngày càng ngắn hơn. Sản phẩm mới sử dụng công nghệ lai ngày càng phổ biến. Thị trường chung tan rã thành những phân khúc

khách hàng nhỏ hơn, biến sự cạnh tranh ngày càng gay gắt. Vật liệu mới, công nghệ mới mang đến cho công ty nhiều chọn lựa trong cách thiết kế, sản xuất, và phân phối sản phẩm.

Các công ty phản ứng nhanh quản lý tốt vòng lặp O.O.D.A của họ, bắt đầu là quan sát kịp thời và định hướng. Ví dụ, họ thu thập thông tin bán hàng ở cấp bán lẻ vì dữ liệu bán sỉ thường chậm và sai lệch. Họ đến thăm các phòng thí nghiệm tiên tiến tại trường đại học khi nghiên cứu đang được thực hiện và không chỉ đọc thông tin qua báo chí. Họ nghiên cứu khách hàng toàn diện từ nhiều góc độ khác nhau. Công ty phản ứng thụ động phải chấp nhận tiếng tăm đến sau và tầm nhìn tụt nham, sau đó phải chịu thêm chi phí nghiên cứu và tranh luận tìm ra giải pháp để giải quyết vấn đề.

Công ty phản ứng nhanh thúc đẩy quyết định bằng cách chuẩn bị tốt hơn cho những người tham gia vào quá trình này. Họ liên tục hoán chỗ các nhà lãnh đạo cấp cao, hình thành các nhóm làm việc khác nhau để đa dạng hóa mô hình giao tiếp và phá vỡ các giả định lỗi thời. Họ đẩy việc ra quyết định xuống các cấp thấp hơn trong bậc thang tổ chức và liên tục đưa ra những quyết định nhỏ, không trì hoãn. Không có thói quen tổ chức nào đáng sợ hơn là đánh giá chính thống, từ trên xuống, và yêu cầu phải chờ đợi một quyết định lớn.

Tốc độ trong giai đoạn hành động của chu kỳ O.O.D.A đòi hỏi phải có một cấu trúc vận hành đặc biệt và nhiều công việc có chất lượng cao. Cấu trúc vận hành của công ty – cách thiết kế và kết nối các mắt xích trong chuỗi giá trị gia tăng – phải được bắt nguồn từ tư duy hệ thống. Nếu mỗi bộ phận trong công ty được liên kết chặt chẽ với nhau, và công việc được làm đúng ngay từ đầu, công ty sẽ đạt được mọi thứ nhanh hơn đối thủ. Khi đội ngũ sản xuất kết hợp với đội ngũ phát triển sản phẩm, sản phẩm mới và quy trình sản xuất có tính tương thích, loại bỏ được việc phải thiết kế lại hay sản

xuất thiết bị mới. Khi đơn đặt hàng mới được đưa thẳng vào kế hoạch sản xuất, khách hàng sẽ nhận được đơn hàng nhanh chóng hơn.

Thông thường, không đến 10% tổng thời gian dành cho công việc trong tổ chức được xem là thực sự tạo ra giá trị cộng thêm. Phần còn lại bị bỏ phí vì những bước không cần thiết hay hệ thống vận hành mất cân bằng. Một vài nhóm làm việc đa bộ phận có hiệu suất cao hơn nhiều bộ phận khác nhau làm việc độc lập làm chậm luồng thông tin. Phát triển sản phẩm mới thường được chấp thuận bởi ban lãnh đạo cấp cao trong những dự án lớn, còn lại nó sẽ diễn ra tốt hơn trong một dòng chảy liên tục.

Công ty phản ứng nhanh không chỉ có lợi thế tiếp thị, mà thường đạt chi phí thấp hơn do nguyên vật liệu sản xuất và thông tin chảy trong quá trình vận hành công ty nhanh hơn không tạo ra nhiều chi phí quản trị và không tích lũy thành hàng tồn kho. Thêm vào đó, công ty có thể sáng tạo hiệu quả hơn do có nhiều sản phẩm mới được tạo hình trong một khoảng thời gian, mang lại cho khách hàng nhiều lựa chọn hơn.

Trọng tâm của ban quản trị trong việc cải thiện chu kỳ O.O.D.A sẽ tác động lớn đến khái niệm chiến lược kinh doanh. Chiến lược cạnh tranh phải năng động và thừa nhận bản chất hoạt động hệ thống của công ty. Nhưng vốn từ vựng hoạch định lại quá lệ thuộc vào các khái niệm tĩnh và vị thế. Khái niệm về lợi thế cạnh tranh của chúng ta phải thay đổi thiên về hướng vận hành và thời gian thực.

Để đạt được điều này, câu hỏi phân tích sẽ là: Công ty của tôi phải làm gì để xây dựng năng lực nhanh hơn? Cấu trúc vận hành và thói quen của công ty hiện nay đang làm chậm hoạt động công ty ở những điểm nào? Mức độ hiệu quả của đối thủ là như thế nào đối với chu kỳ O.O.D.A?

Chính phủ thiết kế cẩn thận hệ thống hoa tiêu trên máy bay để đạt hiệu quả cao hơn trong chu kỳ O.O.D.A, và các công ty cũng bắt đầu nổi bước

theo con đường này. Khối gạch nền tảng là dòng chảy thông tin, tổ chức công việc và tri thức của đội ngũ nhân viên. Xây dựng tổ chức theo hướng này không đòi hỏi công nghệ cao, nó là một nghề thủ công chi tiết.

Việc đặt trọng tâm vào chu kỳ O.O.D.A rõ ràng sẽ tác động đến tính cạnh tranh và cán cân thương mại của quốc gia. Các công ty Mỹ có thời gian phản ứng nhanh và sản phẩm chất lượng cao sẽ rút dần khoảng cách với hàng nhập khẩu. Nhưng các công ty nước ngoài có tinh thần cạnh tranh cao tìm kiếm mở rộng thị phần tại thị trường Mỹ cũng sẽ thiết lập các cơ sở vận hành tại Mỹ. Họ sẽ loại bỏ khoảng thời gian chờ đợi do khoảng cách địa lý xa xôi gây áp lực lên hiệu quả hoạt động với mục đích đẩy nhanh thời gian phản ứng trong môi trường thay đổi liên tục như hiện nay.

CÁM DỖ CỦA TƯ DUY GIẢN LƯỢC

JEANIE DANIEL DUCK, 1992

Hiếm có công ty nào trong thế giới hiện nay lại không vất vả trước khó khăn thay đổi. Vấn đề không phải là tìm xem thay đổi cái gì – ai cũng biết kinh doanh giờ đây phải nhanh hơn và tốt hơn – vấn đề là làm thế nào đi từ đây đến đó. Đáng tiếc là, cách tiếp cận quản trị thay đổi được xem là hợp lý và ít cam go nhất lại cũng thường chứng minh sai lầm.

Ví dụ, giám đốc điều hành một đơn vị kinh doanh trị giá 500 triệu đô la chọn cách tiếp cận lý trí và trắng tay. Ông tóm gọn kinh nghiệm của mình như sau: “Chúng tôi đánh vật với quy trình thay đổi cũng giống như cách tiếp cận một dự án thông thường: chia nhỏ nó thành nhiều nhiệm vụ cụ thể

thực hiện bởi những người đứng đầu bộ phận chức năng phù hợp và sau đó kết hợp chúng lại với nhau. Chúng tôi theo dõi từng mảnh nhỏ khác nhau trong quá trình thay đổi, và dường như mọi thứ đều theo đúng kế hoạch. Nhưng khi chúng tôi tiến gần đến mục tiêu, mọi thứ bắt đầu vỡ tung. Chúng tôi thậm chí còn tệ hơn so với trước khi bắt đầu và mọi người bị xuống tinh thần.”

Điều gì đã xảy ra? Vấn đề, như thường được ghi nhận, là cảm dỗ của tư duy giản lược.

Tư duy giản lược dạy cho nhà quản trị cách phản ứng trước những vấn đề phức tạp: chia nhỏ chúng thành những phần đơn giản và tấn công từng phần riêng rẽ. Cách thức này có hiệu quả cao đối với những vấn đề toán học; nó cũng có hiệu quả trong giai đoạn đầu của quá trình công nghiệp hóa, như Adam Smith đã chứng minh với nhà máy sản xuất pin và Frederick Winslow Taylor minh họa bằng những công nhân nhà máy đúc gang. Nhưng nó không có hiệu quả trong những tổ chức phức tạp khi tập hợp thể không đơn giản là tổng của từng mảnh ghép.

Cách tiếp cận giản lược đơn giản hóa quá trình thay đổi thành một danh sách các nhiệm vụ phải thực thi một cách gọn gàng tiện lợi. Nhưng nó không tính đến cách kết nối các mảnh ghép riêng biệt hay cách chúng phải tự ghép vào nhau trong tương lai. Nó sai lầm trong việc xem thay đổi là một loạt các sự kiện tách rời nhau – chứ không phải là một quá trình tiến hóa liên tục như bản chất của thay đổi. Rất nhiều nhà quản trị tiếp cận quá trình thay đổi như thể nó là một loạt những viên gạch nền tảng để vượt qua một con sông chảy xiết. Nếu họ có thể vượt qua mà không trượt ngã, họ tự nhủ, mình sẽ về đến nhà an toàn. Thực tế, thay đổi giống như một dòng sông hơn – nó cứ trôi và không bao giờ ngừng. Câu trả lời duy nhất là hãy cứ nhảy vào và học cách bơi.

Nếu cách tiếp cận giản lược không hiệu quả trong việc quản trị quá trình thay đổi, tại sao có rất nhiều tổ chức vẫn khăng khăng đi theo lối này? Điều gì tạo nên cám dỗ lớn đến vậy? Có nhiều lý do khác nhau. Thứ nhất, nó có vẻ như giúp người ta thoát khỏi sự mơ hồ và phức tạp vốn tiềm ẩn trong thay đổi. Nhà quản trị có thể tự khẳng định với bản thân: “Nếu mọi người chỉ cần tập trung vào cải thiện phần việc của mình trong toàn bộ vấn đề, chúng ta sẽ đạt mức cải thiện 100%.” Thứ hai, nó cho phép nhà quản trị trải đều trách nhiệm ra khắp nơi, từ đó tạo nên cảm giác rằng tổ chức đang đặt nhiều nỗ lực vào quá trình thay đổi. Và thứ ba, do bản danh sách công việc bao gồm những đề mục thực sự có tác dụng, sự cải thiện trên thực tế có diễn ra – mặc dù chúng không lớn và không có tác dụng lâu dài.

Nhưng điểm thu hút lớn nhất của cách tiếp cận giản lược là nó hóa giải một phản ứng vốn quá phổ biến trong thay đổi: sự hoài nghi. Nó giúp tạo ra một lập luận đề phòng thất bại, một con đường rút lui. Nếu kết quả không xuất hiện, đó là vì ai đó đã không làm tốt phần việc của mình trong công thức chung: “Tập đoàn không cho phép chúng ta đảm bảo công việc, trong khi đó lại là một bước cần thiết.” Nếu lỗi là của người khác, bạn sẽ không phải gánh chịu gì cả. Nếu lỗi là do công thức, hay sâu rộng hơn, trong toàn bộ cách tiếp cận thay đổi, thì bạn phải quay lại từ đầu với bản vẽ.

Với niềm tin ngây thơ vào sự đơn giản và chắc chắn của một công thức, quá trình thay đổi bị mắc cạn. Người ta vướng sâu vào những nhiệm vụ riêng lẻ và bỏ qua mục tiêu tổng thể. Khi thay đổi là liên tục và phức tạp, giống như một dòng sông thay vì những hòn đá rải rác trên dòng sông, nhà quản trị cần phải tập trung nguồn năng lượng vào trong hệ thống, chứ không phải bản danh sách. Điều này có nghĩa là đảm bảo không chỉ nhiệm vụ được hoàn thành, mà cả thời gian và cách thức hoàn thành nó, và tác động của kết quả này đến mọi việc khác trong toàn hệ thống. Trong một công ty lớn, quy trình rất rộng lớn, một người không thể theo dõi hết, và rất

phức tạp, không thể được chia thành nhiều mảnh ghép nhỏ. Nó đòi hỏi phải có sự tập trung theo sát của một nhóm đa bộ phận dành riêng cho nhiệm vụ này. Nó đòi hỏi phải có vòng phản hồi nhanh chóng, cho phép nhóm theo dõi những nhiệm vụ mang lại hiệu quả, những nhiệm vụ không thực hiện được. Và khi một điều gì đó không phù hợp, nhóm có sự linh hoạt và trí óc để điều chỉnh hợp lý, thay vì chỉ nhắm mắt làm theo một bản danh sách, hay một công thức “bất bại.”

Sau đây là miêu tả bài học kinh nghiệm từ một nhà sản xuất thiết bị công nghệ cao trên thế giới:

Vài năm trước đây, khi chúng tôi tái sắp xếp để hợp lý hóa giao dịch với khách hàng, mỗi phó chủ tịch chịu trách nhiệm thay đổi trong bộ phận chức năng của mình. Chúng tôi đã đưa ra một thiết kế hoàn toàn mới để thúc đẩy sự hiệp lực, nhưng các vị phó chủ tịch chỉ lắng nghe những gì liên quan đến bộ phận của mình và sau đó lại còn thu hẹp nó cho phù hợp với mục tiêu quản trị. Sau khi việc thực thi thay đổi kết thúc, thay đổi không mang tính toàn diện và những hiệp lực cần thiết không diễn ra. Các phó chủ tịch đã đánh mất mối liên hệ với nhau và đánh mất ý nghĩa của ý tưởng ban đầu.

Chúng tôi nhận thấy rằng công thức chia nhỏ từng phần là không phù hợp. Trên thực tế, chúng tôi đang giải quyết một hệ thống năng động và vì thế chúng tôi phải quản trị hệ thống. Chúng tôi biết rằng nếu chỉ giao cho một người chịu trách nhiệm hoàn toàn cho cả kế hoạch, thì chúng tôi sẽ đánh mất sự đồng thuận của những người khác, trong khi đó nếu giao cho một nhóm lớn thì trách nhiệm sở hữu sẽ bị chia nhỏ và mỏng. Câu trả lời của chúng tôi là hình thành một nhóm “khai phá” nhỏ bao gồm người đứng đầu của các bộ phận chức năng khác nhau: tiếp thị, bán hàng, nghiên cứu & phát triển, và sản xuất.

Bên cạnh việc thành lập nhóm khai phá, vị CEO này còn thiết lập chế độ khen thưởng khuyến khích sự thay đổi căn bản trong quan điểm các thành viên trong nhóm. Họ không chỉ nhìn vào bộ phận riêng lẻ của mình, họ còn chung tay làm việc cho các bộ phận khác. Với góc nhìn rộng này, nhà quản trị có thể nhìn thấy những gì trước kia bị che lấp: khu vực tranh chấp giữa các bộ phận, nơi quá trình thay đổi bị lệch lạc. Nhóm làm việc có thể phát hiện ra vấn đề trong giao tiếp, học tập, và hiệu suất làm việc bên trong bộ phận và giữa các bộ phận và đưa ra điều chỉnh cần thiết để đưa quá trình tiến tới theo hướng xây dựng và hiệu quả.

Trong đa số công ty lớn, thay đổi là một quá trình phức tạp, liên tục biến hóa, đòi hỏi giải pháp cũng phải liên tục tiến hóa để theo kịp. Mong muốn giản lược vấn đề phức tạp để giải quyết nó là điều hết sức bình thường – đó chính là cảm dỗ của tư duy giản lược. Nhưng khi sự đơn giản hóa biến một vấn đề động thành vấn đề tĩnh, bạn sẽ không còn nhìn nhận đúng đắn về vấn đề – và do đó giải pháp bạn đưa ra sẽ không phù hợp. Nói cho đúng, bản danh sách các việc cần làm chỉ là một giải pháp đơn giản cho một vấn đề đơn giản.

Cách tiếp cận đúng đắn là công nhận tính phức tạp trong thay đổi và quản trị theo hướng này. Một nhóm khai phá được trao quyền có thể quản trị được lực quán tính của công ty khi nó bị cuốn vào dòng xoáy thay đổi và đảm bảo rằng công ty đang đi theo dòng chảy, chứ không chỉ rụt rè nhúng chân vào nước.

CHỌN LỰA MỘT LẦN NỮA NÀO

BARRY JONES VÀ LARRY SHULMAN, 2003

Khi nhu cầu cao, rào cản thấp. Hầu như ai cũng nhảy qua được. Nhưng trong thời kỳ tinh gọn, rào cản tăng lên, và chỉ có những đối thủ có sức khỏe mới vượt qua được. Chúng ta cần chọn lựa cẩn thận không gian và cách thức cạnh tranh.

Trong những năm kinh tế bùng phát, giá cả được quyết định bằng khả năng cung cấp – có nghĩa là bằng toàn bộ chi phí cộng thêm lợi nhuận từ năng lực tăng thêm. Lợi nhuận ngành hàng tăng, đa số đối thủ đều thu lợi, và những quyết định mở rộng hầu như đều mang lại thu nhập tốt. Rào cản bị hạ xuống, ranh giới kinh doanh mờ nhạt, và ngành hàng hội tụ. Chọn lựa là một yếu tố nhỏ, và sự phức tạp trong kinh doanh bùng nổ.

Tuy nhiên, trong giai đoạn bình thường, khi không thiếu đối thủ cạnh tranh nhau, giá cả được quyết định bằng toàn bộ chi phí tiền mặt của đối thủ biên – hay thậm chí, nếu chi phí rút lui cao, bằng chi phí biên của đối thủ biên. Chỉ những công ty nào có lợi thế cạnh tranh thực thụ mới thu được tiền. Khi đó cần phải thực hiện một số chọn lựa quan trọng.

Nhóm chọn lựa thứ nhất liên quan đến không gian cạnh tranh. Nó đòi hỏi phải thấu hiểu trận địa cạnh tranh. Có bao nhiêu ngành kinh doanh hay phân khúc kinh doanh chúng ta đang cạnh tranh hiện nay? Trong số này, những nơi nào chúng ta có lợi thế cạnh tranh và thu lợi cao? Chiếm đuôi dài bao gồm những khách hàng hay sản phẩm hay khu vực không mang lại lợi nhuận dài đến mức nào, những nơi này chúng ta có bị bất lợi và đánh mất tiền? Chúng ta có thể rút lui khỏi những phân khúc không thu lại lợi nhuận, hay nói đơn giản, cắt đuôi? Liệu như thế có giúp chúng ta trở thành một đối thủ mạnh hơn và có lợi nhuận hơn?

Nhóm chọn lựa thứ hai liên quan đến cách thức cạnh tranh. Nó đòi hỏi chúng ta phải khai thác tất cả những khả năng thay thế cách kinh doanh

hiện nay. Khi chúng ta tập trung và giản lược, loại bỏ sự phức tạp ra khỏi kinh doanh, liệu chúng ta có thể tái cấu trúc toàn bộ cơ cấu chi phí không? Tác động như thế nào nếu chúng ta loại bỏ toàn bộ chi phí và tài sản không đóng góp vào lợi thế kinh doanh và giá trị cho khách hàng? Khi đó bản cân đối kế toán và báo cáo lợi nhuận của chúng ta sẽ ra sao? Tích hợp không gian và cách thức thường dẫn chúng ta đến với tư duy lại hoàn toàn về kinh doanh, ranh giới, và cách thức vận hành. Kết quả có thể là thiết lập một cách cạnh tranh hoàn toàn mới.

Công ty nào có tầm nhìn và can đảm đặt những câu hỏi này và tư duy lại về kinh doanh sau những năm bùng phát đã trải qua một quy trình khó khăn cam go. Họ tập trung tối đa vào những lĩnh vực có lợi thế. Họ loại bỏ những hoạt động gây thua lỗ, trở nên gọn gàng và khỏe mạnh hơn, và giản lược hóa việc kinh doanh. Họ thúc đẩy lợi nhuận tăng cao, và quan trọng hơn, phát hiện ra điểm mạnh của mình. Thông qua đó, họ nhận thấy rằng mình có thể mở rộng thị phần trong lĩnh vực thế mạnh của mình. Họ xứng đáng có quyền được tăng trưởng và khởi đầu chu kỳ tăng trưởng, cải thiện hiệu quả, cắt giảm giá và mang lại giá trị cao hơn, và tăng trưởng nhiều hơn.

Trong giai đoạn bình thường, chỉ có đối thủ khỏe mạnh mới có thể vượt qua rào cản. Những đối thủ này tập trung vào những gì họ làm tốt nhất. Họ dành nhiều thời gian luyện tập, nhiều thời gian cạnh tranh, và nhiều thời gian chiến thắng. Trong quá trình đó, họ liên tục cải thiện, và ngày càng mở rộng khoảng cách giữa họ với những kẻ mong muốn thách thức họ. Thông qua chọn lựa, họ có thể mở rộng thị phần thắng lợi trong lãnh địa mà họ đã chọn.

BẢN TUYÊN NGÔN BẠO LỰC

GEORGE STALK JR. VÀ ROB LACHENAUER, 2004

Kẻ chiến thắng trong kinh doanh luôn phải chấp nhận chơi mạnh tay. Khi công ty chọn cứng rắn, họ dùng tất cả những nguồn lực và chiến lược hợp pháp để đạt lợi thế so với đối thủ. Khi họ đạt được lợi thế cạnh tranh, họ thu hút nhiều khách hàng hơn, gia tăng thị phần, đẩy mạnh lợi nhuận, khen thưởng nhân viên, và làm lung lay vị thế của đối thủ. Sau đó họ tái đầu tư khoản thu về vào công ty để cải thiện chất lượng sản phẩm, mở rộng mặt hàng phục vụ, và trui rèn các quá trình để càng củng cố thêm lợi thế cạnh tranh của mình.

Nếu có thể kéo dài chu kỳ hoạt động tốt đẹp này trong một thời gian dài, công ty có thể chuyển đổi lợi thế cạnh tranh thành một vị thế uy lực và đáng khao khát: họ đạt được lợi thế mang tính quyết định. Với lợi thế này, họ đặt mình vào một vị thế mạnh mẽ và có tác động lớn so với vị thế của một người dẫn đầu thị trường. Họ có thể tận dụng lợi thế quyết định của mình để mang lại những thay đổi căn bản cho ngành kinh doanh, đặt đối thủ vào trạng thái đối phó, buộc các đối tác và nhà cung cấp phải tự điều chỉnh, và mang lại giá trị cao cho khách hàng, từ đó thị phần lại ngày càng lớn hơn.

Chiến thắng bằng lợi thế cạnh tranh rõ ràng là cách làm kinh doanh tốt, nghiêm túc, có hiệu biết. Tuy nhiên, các công ty cứng rắn còn được phân biệt thêm một cấp nữa bằng thái độ và hành vi của họ. Họ tham gia cuộc chơi với cam kết, quyết tâm trong thực thi, và một động lực tối đa hóa thế mạnh không khoan nhượng; vì thế họ rất khác biệt với những công ty khác cũng có kết quả đáng ngưỡng mộ và kỹ năng kinh doanh tốt. Những người chơi bạo lực tham gia cuộc chơi là để chiến thắng, trong mọi khía cạnh của

trò chơi. Họ luôn tìm kiếm thắng lợi quyết định. Họ không muốn thắng nhẹ nhàng 2-1. Họ thích đạt chiến thắng áp đảo 9-2 hơn.

Những người chơi hiền hòa không có lợi thế cạnh tranh, hay nếu có, họ cũng không biết chính xác nó là gì hay không thể khai thác hết tiềm năng của nó. Một số tay chơi hiền hòa có thể xuôi dòng nhiều năm liền, tìm được cách để sống sót trong từng quý – thông qua việc đẩy hàng, hay cắt giảm chi phí. Một số công ty có thể che giấu kết quả thấp của mình thông qua những hoạt động đáng ngờ, nếu không muốn nói là bất hợp pháp, ví dụ như tạo ra khách hàng giả tạo.

Mục tiêu căn bản của tổ chức

Chúng tôi tin rằng mục tiêu căn bản của công ty trong xã hội này là cạnh tranh tối đa. Trên tờ tạp chí New York Times, số ra ngày 13/09/1970, nhà kinh tế học đoạt giải Nobel Milton Friedman đã trích lại quyển sách *Capitalism and Freedom* của mình: “Công ty có một và chỉ một trách nhiệm xã hội – sử dụng nguồn lực và tham gia vào các hoạt động gia tăng lợi nhuận miễn sao vẫn phù hợp với quy luật của cuộc chơi, hay nói cách khác, tham gia cạnh tranh cởi mở và tự do và không lừa gạt hay gian lận.”

Nhận xét của Friedman mở màn cho cuộc tranh luận về mục đích của tập đoàn kinh doanh vốn sôi sục trong các phòng họp tập đoàn trên khắp nước Mỹ và trên thế giới, trong các giảng đường, và trong các “xã hội giao tiếp” có thể lực tại Washington và những trung tâm quyền lực khác. Cuộc tranh luận này vẫn còn tiếp diễn đến tận hôm nay.

Bruce Henderson, nhà sáng lập BCG, đồng ý một cách căn bản với Friedman nhưng thậm chí còn nhấn mạnh hơn đến tầm quan trọng của cạnh tranh. Năm 1973, không hài lòng trước những hành động chống độc quyền đối với IBM và AT&T dưới danh nghĩa “bình đẳng”, Henderson đã viết:

“Nhà sản xuất thống trị trong bất cứ ngành kinh doanh nào cũng phải gia tăng thị phần liên tục. Nếu không làm được việc này thì rõ ràng là thất bại trong cạnh tranh.”

Henderson tiếp tục bằng cách miêu tả chu kỳ tạo nên lợi thế quyết định: “Thị phần của các đối thủ phải mang tính động. Đối thủ chi phí thấp sẽ lật đổ đối thủ chi phí cao. Khách hàng nên chia sẻ lợi ích chi phí thấp với những nhà cung cấp giúp họ đạt điều này. Nếu không thể mở rộng thị phần ngay cả khi có chi phí thấp là sự giới hạn thương mại rõ ràng.”

Theo quan điểm của Henderson, công ty thất bại trong việc tìm kiếm lợi thế quyết định sẽ dẫn đến sự thất bại của cả ngành kinh doanh không thể “tập trung” (củng cố và cải thiện), dẫn đến một thất bại còn lớn hơn – “thất bại của nền kinh tế quốc gia không thể tối ưu hóa năng suất và cắt giảm lạm phát.” Nói cách khác, việc sử dụng bạo lực và tìm kiếm chiến thắng nhìn bề ngoài có vẻ như chỉ phục vụ bản thân công ty, thực tế, lại rất cần thiết đối với sức khỏe và sức mạnh của nền kinh tế và xã hội rộng lớn.

Quyển sách này đi theo con đường của Milton Friedman, Bruce Henderson, và nhiều người khác vốn tin rằng chức năng của công ty là cạnh tranh hết mình để thu hút khách hàng và thu lại lợi nhuận, với mục tiêu là đạt đến lợi thế lớn nhất so với đối thủ.

Chu kỳ không bao giờ kết thúc

Từ kinh nghiệm làm việc với nhiều khách hàng qua nhiều năm, nhiều ngành kinh doanh, nhiều quốc gia, chúng tôi biết rằng nhà lãnh đạo tại các công ty thành công nhất thế giới – những tay chơi cứng rắn – tin rằng trách nhiệm của họ đối với cổ đông, khách hàng, nhân viên, và xã hội là tìm kiếm và khai thác tối đa lợi thế cạnh tranh của mình. Và nếu có thể, các nhà lãnh

đạo bạo lực sẽ tận dụng lợi thế này đến mức bóp nghẹt và gây đau đớn cho các đối thủ.

Khi đối thủ bị rơi vào tình hình này, họ có hai chọn lựa. Họ có thể chọn cách mềm mỏng, sử dụng những biện pháp không nằm trong chiến lược để xã hội thay đổi luật chơi gây cản trở cho những người chơi cứng rắn. Hay họ có thể tìm những kẽ hở trong bộ áo giáp của người chơi rắn để thay đổi luật chơi theo hướng có lợi cho mình. Chúng tôi ủng hộ cách tiếp cận thứ hai. Kinh doanh, cũng như cuộc sống, tiếp diễn theo một chu kỳ không bao giờ kết thúc để đạt lợi thế, đối mặt nguy cơ từ những đối thủ lì lợm và sáng tạo, và điều chỉnh hay đầu hàng trước những thách thức này.

Nhưng khi tổ chức đã đạt lợi thế, nó thường có khuynh hướng tiếp tục vận hành theo cùng một chiến lược hay mô hình đã mang lại lợi thế ban đầu. Vai trò chủ đạo của nhà lãnh đạo lúc này là đốt cháy ngọn đuốc tìm kiếm lợi thế. Như Roger Enrico, nguyên chủ tịch PepsiCo, đã nói với chúng tôi, tổ chức không thể nào chỉ luyện tập đánh nhau với đối thủ dưới cơ mà có thể tiếp tục xây dựng lợi thế. Nhiệm vụ của nhà lãnh đạo là làm cho nhân viên hiểu rằng lợi thế của công ty họ luôn trong cơn nguy hiểm, và nếu cần, tạo ra một đối thủ để tổ chức có thể tập trung nỗ lực của mình.

Bên cạnh nhà lãnh đạo mạnh mẽ, các đối thủ bạo lực cũng thường có được “sự quản trị tốt.” Trong quá trình tập hợp quyển sách này và viết bài trên tạp chí Harvard Business Review trước đó, chúng tôi đã bị chỉ trích khi đánh giá thấp tầm quan trọng của các vấn đề “mềm dẻo”, ví dụ như văn hóa và mối quan hệ nhân viên. Chúng tôi không có ý hạ thấp các vấn đề này, thay vào đó là đặt chúng vào chỗ thích hợp trong bối cảnh chiến lược.

Quản trị tốt là điều kiện cần nhưng chưa đủ dẫn đến thành công trong kinh doanh. Chênh lệch trong lợi nhuận có liên hệ chặt chẽ với chênh lệch trong lợi thế cạnh tranh. Chúng tôi tin rằng một đội ngũ lãnh đạo có thể đưa

ra chiến lược cứng rắn và buộc tổ chức phải áp dụng nó để đạt lợi thế cạnh tranh sẽ mang lại lợi ích nhiều mặt – tinh thần, tri thức, xã hội, tài chính, chuyên môn – cho nhân viên.

Khi chọn cách cứng rắn, chúng tôi không ủng hộ việc loại bỏ hay làm ngơ tất cả những gì chúng ta đã học về thiết lập mối quan hệ tốt đẹp với mọi người cả bên trong lẫn bên ngoài tổ chức. Ngược lại, chúng tôi tin rằng những người làm việc dưới quyền hay chung tay với những cầu thủ cứng rắn sẽ được tưởng thưởng rất nhiều và nằm trong số những người hài lòng nhất mà bạn tìm thấy trong thế giới kinh doanh.

PHẦN NĂM

BÌNH LUẬN XÃ HỘI

Trong số những Quan điểm mà Bruce Henderson đã viết có một loạt bài xem xét vấn đề động lực và tác động của các chính sách kinh tế và xã hội khác nhau của Mỹ. Tất cả những bài này đều được viết trong thập niên 1970 và đề cập vấn đề chính sách công và thực tế kinh tế khó khăn vào thời gian này.

Hiệu quả kém khiến Bruce trăn trở, cho dù là trong lĩnh vực công hay trong các tập đoàn. Ông tin rằng các quy luật đã đóng góp vào thành công và hiệu quả trong kinh doanh cũng có thể được áp dụng cho các vấn đề kinh tế vi mô – và rằng khi chỉ ra cơ hội này, ông cũng đóng góp làm xã hội tốt đẹp hơn. Một bài viết kinh điển năm 1973 trong đó ông đề cập chính sách năng lượng của Mỹ và tác động có thể của nó đến nguồn cung, mà đáng buồn thay, đã trở thành lời tiên tri. Ông vận dụng trực tiếp các lý

thuyết kinh doanh vào chính sách chống độc quyền, mà ông cho rằng hoàn toàn chống lại cạnh tranh, và ông cũng mở rộng tư duy này vào các chính sách thuế và thương mại. Ông viết khá nhiều và độc đáo về lạm phát, đưa ra những góc nhìn mới về nguyên nhân và hệ quả của nó.

Theo thời gian, Bruce đã viết hơn 20 bài Quan điểm có thể được xếp vào nhóm bình luận xã hội. Nội dung của chúng khá riêng tư – chúng thể hiện tính cách và niềm tin của Bruce, và không nhất thiết phản ánh góc nhìn của BCG. Chúng tôi chọn một bài trong mỗi chủ đề yêu thích của ông cho vào đây. Ngoài ra, còn có một số bài viết gần đây về chính sách y tế và quản trị doanh nghiệp, phản ánh dự định của BCG vẫn tiếp tục lên tiếng về những vấn đề chính sách mà chúng tôi có thể đóng góp.

THẤT BẠI TRONG CẠNH TRANH

BRUCE D. HENDERSON, 1973

Nhà sản xuất thống lĩnh trong mỗi ngành kinh doanh nên liên tục mở rộng thị phần của mình. Thất bại trong việc này là bằng chứng của thất bại trong cạnh tranh. (xem lại bài trước)

Chi phí và thị phần có mối liên hệ tỉ lệ nghịch. Thị phần cao nhất đi đôi với chi phí thấp nhất do kết quả của đường cong kinh nghiệm. Ít nhất một phần trong số chênh lệch chi phí này phải được trả lại cho khách hàng dưới hình thức giá thấp hơn hay chất lượng cao hơn. Điều này lại dẫn đến tăng trưởng nhanh hơn cho đối thủ dẫn đầu.

Thất bại trong việc chiếm thị phần ngay cả khi có chi phí tốt hơn là thất bại trong cạnh tranh. Thất bại này đồng nghĩa với thất bại trong việc đạt chi phí thấp hơn.

Thị phần của các đối thủ mang tính động. Đối thủ chi phí thấp sẽ lật đổ đối thủ chi phí cao. Khách hàng nên chia sẻ lợi ích chi phí thấp với nhà cung cấp đã đóng góp vào thực tế này. Thất bại trong việc mở rộng thị phần ngay cả khi chi phí thấp là dấu hiệu rõ ràng của việc giới hạn thương mại.

Sự lật đổ những đối thủ chi phí cao bằng chi phí thấp hơn mang lại lợi ích cho khách hàng. Nó dẫn đến tình trạng độc quyền lạnh tính. Nhà độc quyền không thể bị cáo buộc áp đặt độc quyền nếu họ không tăng giá cao hơn mức lạm phát.

Thất bại của ngành không thể tập trung là thất bại trong cạnh tranh và thất bại của nền kinh tế quốc gia không thể tối ưu hóa năng suất và cắt giảm lạm phát.

Lưu ý về chính sách công: Hãy đến gặp luật sư trước khi chiếm thị phần nếu bạn đang là người dẫn đầu. Điều tốt nhất cho khách hàng và cho đất nước không phải lúc nào cũng hợp pháp.

LẠM PHÁT VÀ SUẤT SINH LỢI

BRUCE D. HENDERSON, 1974

Tăng trưởng tài chính do lạm phát đòi hỏi phải được hỗ trợ tài chính không khác gì tăng trưởng thực tế. Đó là lý do tại sao suất sinh lợi phải

được nói rộng tương ứng với lạm phát nếu không muốn công ty tập trung trở thành nhà sản xuất trong khu vực chi phí thấp.

Lợi nhuận thu về không đủ dần dần dẫn đến thu hẹp công suất do thu nhập giữ lại không đủ sức cung cấp vào nguồn quỹ. Hướng đi khác là giảm cổ tức, tăng nợ, hay giảm tỉ lệ tăng trưởng.

Tất cả tài sản của công ty ngoại trừ đất đai cuối cùng đều phải được thay thế với mức giá cộng lạm phát. Số này bao gồm cả vốn lưu động cũng như tài sản khấu hao. Vốn luân hồi dành cho tài sản cố định có thể được trì hoãn theo đời sống của tài sản, nhưng tác động xu hướng thì không đổi. Nợ hay giá trị ròng phải được tăng để cân đối với lạm phát.

Tác động cuối cùng của lạm phát tăng cao đối với doanh nghiệp do đó có thể tính trước nếu suất sinh lợi không đổi.

Hệ quả đầu tiên có thể là tăng tỉ lệ nợ trên giá trị ròng của cổ đông. Điều này đã diễn ra trên diện rộng tại Mỹ từ năm 1966 đến 1974. Sau sự kiện này, cổ tức phải bị cắt giảm hay tăng tỉ suất nếu không muốn tỉ lệ nợ trên vốn cổ phần liên tục tăng.

Công ty biên với số nợ cao và không có cổ tức bắt đầu tụt lại phía sau. Họ không thể cung cấp tài chính cho tăng trưởng tài sản theo yêu cầu của lạm phát. Tăng trưởng tương đối của họ bắt đầu giảm. Theo thời gian chi phí tương đối của họ mất lợi thế. Cuối cùng các công ty biên bị bóp nghẹt.

Tác động đối với chính sách công cũng rõ ràng nhưng không được phổ biến. “Khuyến khích giá cao và hạn chế cổ tức.” Khi làm theo cách này, chính phủ sẽ gia tăng thu nhập tiền mặt từ lợi nhuận tập đoàn. Gia tăng thu nhập giữ lại sẽ làm giảm phát, cả trong ngắn hạn và dài hạn.

Đối với công ty, tác động chính sách cũng rõ ràng không kém. Mỗi một đơn vị kinh doanh phải tích lũy tài sản của mình với tỉ lệ cao hơn tỉ lệ lạm

phát cộng với tăng trưởng của ngành. Nếu hứa hẹn tương lai thấp hơn mức này, thì đơn vị phải tìm cách thu vào tiền mặt, thay vì quản lý để tìm kiếm lợi nhuận. Đây là bẫy tiền mặt. Chậm thanh lý càng làm trầm trọng sự thua lỗ.

Đối với nhà đầu tư, sự cảnh báo đã rõ. Tỷ lệ tăng trưởng quá khứ và mối quan hệ cạnh tranh có thể gây lầm tưởng. Đánh giá tương đối có thể được tính bằng cách trừ tỷ lệ lạm phát thực ra khỏi thu nhập báo cáo tính bằng phần trăm giá trị thực.

Lạm phát cao làm chậm tăng trưởng thực. Nó làm tăng khoản thuê hiệu quả so với thu nhập của cổ đông. Nó sẽ sàng lọc đối thủ biên và hình thành sự tập trung trong kinh doanh. Tuy nhiên, với tất cả những hiệu ứng bên lề không được chào đón, lạm phát tăng cũng có những hệ quả có lợi cho nền kinh tế và người tiêu dùng. Để điều này xảy ra, công ty phải loại bỏ bẫy tiền mặt và ngừng đầu tư vào chúng. Áp lực hành động theo hướng này phải rất lớn. Những công ty có lợi nhuận hàng đầu phải tận dụng tối đa năng lực nợ tiềm năng để mở rộng lợi thế cạnh tranh của mình. Vốn vay, đối với họ, có thể được vận dụng để bù trừ cho lạm phát cũng như lợi nhuận tăng, ngay cả khi lãi suất cao.

Lạm phát có thể buộc nhiều công ty thành công phải làm những điều đáng lẽ ra họ đã phải làm vì lợi ích của chính mình và lợi ích của khách hàng dưới điều kiện cạnh tranh bình thường.

MỤC TIÊU MÂU THUẪN VỀ THUẾ

BRUCE D. HENDERSON, 1975

Thuế mang lại tiền để phục vụ cho chi tiêu của chính phủ. Điều này đã rõ ràng. Thuế cũng tái phân phối thu nhập và kiểm soát việc tạo ra tài sản. Điều này có thể là hệ quả quan trọng hơn.

Định hướng thống nhất toàn thế giới là san bằng tiêu dùng cá nhân thông qua thuế đã tạo ra tầng tầng lớp lớp các loại thuế đánh vào thu nhập và tài sản cũng như dòng chảy thương mại.

Cách tính thuế này làm gia tăng thu nhập chính phủ và làm giảm thu nhập sau thuế của những người làm việc có hiệu suất cao nhất. Những chính sách này có thể là rào cản lớn đối với năng suất và làm cho người bình thường nghèo đi rất nhiều một cách không đáng.

Hoàn toàn có thể khuyến khích việc hình thành vốn, đầu tư vốn, và tạo ra tài sản và gia tăng hiệu suất bằng định hướng chính sách thuế. Hoàn toàn có thể tái phân phối quyền tiêu dùng và đồng thời hạn chế quyền này theo ý muốn. Phải có một người nào đó sở hữu tất cả tài sản của mọi quốc gia. Sở hữu tài sản sinh lợi không đi kèm lợi ích thực ngoại trừ sự an toàn trong tương lai cho đến khi nó mang lại cơ hội tiêu dùng. Thuế thu nhập lũy tiến dành cho cá nhân có thể đủ sức để hạn chế khả năng tiêu dùng, nếu thuế được tính dựa trên tiêu dùng thay vì thu nhập.

Vốn cần được bảo vệ và không bị đánh thuế nếu nó vẫn được sử dụng một cách hiệu quả. Để làm được việc này, chính sách thuế phải được thay đổi một số điểm để được thuận lợi hơn:

- Tập đoàn không nên bị đánh thuế. Họ chỉ là người đại diện cho cá nhân, không phải là người tiêu dùng cuối cùng. Đánh thuế người tiêu dùng, không nhằm vào nhà sản xuất.

- Nếu tập đoàn phải bị đánh thuế, hãy đánh vào cổ tức, không nhằm vào lợi nhuận báo cáo trên giấy tờ và số vốn vẫn còn đang được sử dụng hiệu quả trong kinh doanh.
- Nếu cổ tức phải bị đánh thuế (thay vì thu nhập), hãy loại bỏ việc đánh thuế hai lần và cho phép thuế thu nhập doanh nghiệp tính trên cổ tức được trừ thuế trực tiếp đối với người được nhận cổ tức.
- Loại bỏ thuế đánh trên thu nhập từ vốn. Thay vào đó, ghi nhận tất cả đầu tư ròng được giảm trừ khỏi thu nhập chịu thuế thông thường. Tương tự, đánh thuế tất cả những khoản tiền ròng rút khỏi đầu tư, xem như tăng thêm thu nhập chịu thuế thông thường.
- Loại bỏ thuế bất động sản trực tiếp và thuế tử tuất. Thay vào đó, đưa các khoản thu nhập từ thừa kế và quà tặng vào thu nhập thông thường trong năm thực thi và được rút khỏi đầu tư.

Những đề nghị phi chính thống này không hề làm giảm khoản thu nhập từ thuế. Thuế thu nhập cá nhân lũy tiến có thể được tăng lên nếu cần thiết để bù đắp vào thu nhập từ thuế.

Những người cung cấp vốn phải tạm thời trì hoãn tiêu dùng để giúp cho việc hình thành vốn diễn ra. Những người sử dụng vốn phải có thu nhập cao hơn chi phí vốn để biện minh cho việc sử dụng vốn. Nhiều luật thuế không có lợi cho việc hình thành vốn lẫn sử dụng vốn:

- Thuế làm giảm thu nhập trên vốn đối với người cung cấp vốn sẽ làm giảm nguồn cung vốn và tăng chi phí cấp vốn.
- Thuế làm giảm thu nhập trên vốn làm giảm nguồn cầu vốn và nâng cao chi phí hiệu quả trong việc sản xuất sản phẩm và dịch vụ.

Thuế làm giảm nguồn cung và cầu vốn trong khi lại làm tăng chi phí vốn là thất sách và gây tác hại khôn lường đối với công chúng. Điều này hoàn

toàn không cần thiết.

Hiệu suất cao đòi hỏi đầu tư vốn cao. Bất cứ điều gì tạo ra sự chênh lệch lớn giữa thu nhập của người cấp vốn và thu nhập của người sử dụng vốn đều làm cản trở việc hình thành và sử dụng vốn. Thuế chỉ được đặt ra khi, và chỉ khi, cá nhân rút khỏi đầu tư để chuyển sang tiêu dùng. Vốn đang được sử dụng không nên bị đánh thuế. Thuế của chúng ta phải đóng vai trò gia tăng thu nhập trung bình và san bằng tiêu dùng thực thụ của cá nhân.

PHÁ GIÁ

BRUCE D. HENDERSON, 1978

Phá giá nên được khuyến khích. Nó là món quà từ quốc gia cung cấp sản phẩm. Phá giá làm giảm lạm phát cho người mua. Nó cho phép cùng một lượng tiền nhưng mua được nhiều hơn. Nhưng phá giá không bao giờ được dùng như một món quà. Thực tế, nó là một chiến lược kinh doanh hữu hiệu và vượt trội.

Không ai lại đầu tư gia tăng công suất để bán thêm nhiều sản phẩm với giá thấp hơn chi phí. Vì thế, phá giá xảy ra chỉ khi người mua mua được với giá thấp hơn và người bán thu được lợi nhuận cao hơn trong cùng một giao dịch.

Phá giá có thể là do giảm giá tạm thời phần công suất dư thừa với chi phí biên. Công suất thừa này chỉ có thể xảy ra tạm thời ngoại trừ trong những ngành kinh doanh đang chết. Kết quả là, nguồn cung rõ ràng là không liên tục. Lượng hàng có sẵn cũng không tránh khỏi giới hạn. Sự giảm giá đột

xuất này chỉ có thể xảy ra ở những thị trường mà giá vì một lý do nào đó không biến động tùy thuộc vào các thế lực tự nhiên của quy luật cung cầu.

Phá giá có thể diễn ra liên tục và vẫn có lợi nhuận cho người bán nếu người bán là một nhà sản xuất chi phí thấp nhất. Một điều không quan trọng và không liên quan là giá bán tại một số thị trường có thể thấp hơn giá tại quốc gia sản xuất. Giá của nhà sản xuất có chi phí thấp nhất nên được định ở mức tương đương hay tốt hơn so với đối thủ cạnh tranh tại địa phương. Định giá tương tự theo phân khúc là nền tảng cạnh tranh trong toàn thể thế giới kinh doanh, từ hàng hóa thời trang đến giá vé máy bay hay các tùy chọn cho xe hơi.

Phá giá có thể là một quyết định đầu tư để mua thị phần và giảm chi phí trong tương lai. Nó nên được thực hiện bất cứ nơi nào có nhiều khả năng đạt mục đích này. Sự đầu tư cho tương lai này là nền tảng để giảm giá trong tương lai cũng như trong hiện tại. Mọi sản phẩm, mọi công ty, mọi ngành kinh doanh đều đòi hỏi đầu tư ngày càng tăng đến khi nào tăng trưởng chậm lại. Thật hiếm có công ty nào thu vào dòng tiền nội bộ nhiều hơn tỉ lệ tái đầu tư trong khi tăng trưởng tài chính vẫn tiếp tục. Đầu tư vào thị phần cao hơn và chi phí thấp hơn có thể là điều kiện tiên quyết để đạt năng lực cạnh tranh trong tương lai. Người tiêu dùng luôn luôn là người hưởng lợi. Đối thủ nào đánh giá sai suất sinh lợi trên đầu tư khi định giá nhằm chiếm lĩnh thị phần đành phải trợ cấp cho khách hàng bằng chính lợi nhuận của mình.

Nạn nhân chủ yếu của phá giá là những đối thủ tìm cách ổn định giá thay vì phản ứng trước quy luật cung cầu trong thị trường. Giá ổn định giả tạo giúp tránh các thái cực quá cao hay quá thấp thường gặp trong các loại hàng hóa nhạy cảm với thị trường. Tuy nhiên, giá ổn định dẫn đến sự thiếu hụt theo chu kỳ và phân bổ định kỳ. Nó đòi hỏi giá phải đủ cao để hỗ trợ và bảo vệ những đối thủ kém hiệu quả. Tính trung bình, nó làm cho giá cả và chi phí cao hơn thực tế. Chính sách giá này trong bất cứ ngành kinh doanh nào

cũng là một bất lợi lớn, một bất lợi chết người, đối với việc cạnh tranh hiệu quả trong những sản phẩm có thị trường toàn cầu.

Phản ứng hợp lý trước phá giá là hành động “tương tự”. Bán sản phẩm với giá biên vào những thị trường của đối thủ đang phá giá trong thị trường của bạn. Phá giá lúc đó sẽ ngừng lại! Nếu mọi thứ đều ngang hàng, đối thủ chi phí thấp sẽ sống sót và phát triển bất kể nguồn gốc xuất xứ. Tuy nhiên, cạnh tranh dạng này đòi hỏi phải được sự hỗ trợ của chính phủ trong việc san bằng các rào cản thương mại. Cạnh tranh hiệu quả trong trường hợp này cũng đòi hỏi sự thừa nhận và công nhận bản chất giá tăng giảm trong thị trường tự do.

Thế giới phải là một thị trường tự do không có những rào cản nhân tạo nếu chúng ta muốn phát huy tối đa tiềm năng năng suất. Các hình thức thay thế đều không đủ hấp dẫn. Sự gia tăng mức độ can thiệp và luật lệ của chính phủ vào thị trường luôn dẫn đến sự quốc hữu hóa ngành kinh doanh trong quá khứ. Có thể điều này là không thể tránh khỏi. Nhưng các ngành kinh doanh quốc hữu hóa dường như thường dẫn đến tình trạng sụt giảm năng suất dựa trên ghi nhận từ kinh nghiệm.

Sự tồn tại của phá giá như một vấn đề chính trị là thước đo rào cản thương mại quốc tế và mức độ can thiệp vào quy định luật lệ của chính phủ đối với sự cạnh tranh hiệu quả.

ĐỐI ĐẦU HAY HỢP TÁC?

BRUCE D. HENDERSON, 1983

Cuộc chiến lao động phải chấm dứt. Sự đối đầu thù nghịch giữa các thành viên trong cùng một tổ chức là di sản man rợ của quá khứ mà chúng ta cần phải loại bỏ. Nó là nhược điểm căn bản trong năng suất của các nước phương Tây. Một công ty bị chia tách trong nội bộ thì không thể cạnh tranh được.

Người Nhật đang dạy cho phương Tây một bài học khách thể đáng xấu hổ. Người Nhật lần lượt tấn công vào từng ngành công nghiệp mà nước Mỹ đã từng dẫn đầu thế giới. Giờ đây Nhật Bản là nhà lãnh đạo mới trong những ngành công nghiệp này. Họ làm được điều này mà không có những nguồn lực hay lợi thế khổng lồ ngoại trừ khả năng hợp tác của con người. Phương Tây lẽ ra từ lâu đã phải tái đánh giá lại những giả định căn bản của mình về sự hợp tác và cạnh tranh trong kinh doanh. Điểm khởi đầu phải là sự hợp tác, điều phối, và làm việc nhóm ngay trong nội bộ công ty.

Triết lý không thể thay thế cho hành động. Hành động phải đến sau khi tư duy lại trong những khía cạnh sau:

- Sự thù nghịch giữa người lao động và nhà quản trị.
- Quy tắc về độc quyền lao động, mặc cả dựa trên toàn ngành, và tính thiêng liêng của việc thương thảo lao động thông qua đe dọa, đình công và chiến tranh gia đình.
- Vai trò trọn đời và cam kết hỗ trợ giữa người sử dụng lao động và người lao động trong một xã hội ngày càng chuyên biệt hóa.
- Vai trò của nhóm làm việc trực tiếp và chức năng của nó trong xã hội.

“Căn bệnh của người Anh” là xung đột lao động, là trái đắng kết tinh từ Cuộc Cách mạng Công nghiệp. Trong giai đoạn đầu, đi kèm với nhu cầu thiết bị máy móc sản xuất là nhà máy. Nhưng nhà máy làm phá vỡ mối giao tiếp thân tình và riêng tư của các gia đình nhà nông, thương gia, và các

phường hội thủ công. Nhà máy đại diện cho sự dửng dưng vô tình và chen lấn của một thành phố đông đúc. Những nhóm nhỏ hình thành bên trong nhà máy kết hợp với nhau để kiểm soát môi trường làm việc không thân thiện, ngột ngạt như nhà tù mà họ đang phải sống. Nhà máy bản thân nó trở thành kẻ thù chung.

Thượng nguồn dòng sông Clyde gần Glasgow đã từng là một khu phức hợp đóng tàu lớn nhất trên thế giới. Sau đó, các nhóm nhỏ bao gồm công đoàn thợ thủ công phát hiện ra rằng nếu họ tôn trọng khu vực hoạt động của nhau, họ có thể gây áp lực trên những con tàu đang đóng. Sự hợp tác dẫn đến sự phá hoại chết người.

Tại Nhật Bản, sự hợp tác dẫn đến một kết quả ngược lại. Công việc đóng tàu trở thành nhiệm vụ chung, thay vì lợi ích của nhóm nhỏ mà bỏ qua mục đích chung lớn. Mỗi cá nhân, với khả năng của mình, đóng góp tối đa trong một khoảng thời gian nhất định. Nhật Bản từ đó trở thành xưởng đóng tàu ưu thế.

Trong Chiến tranh Thế giới II, người Anh phát huy tối đa tinh thần can đảm, quật cường, anh hùng, và hợp tác. Trước tình thế bất lợi, họ đấu tranh, sinh tồn, và chiến thắng kẻ thù. Nhưng khi hòa bình lập lại, sự hợp tác chấm dứt và căn bệnh người Anh dần dần đưa Vương quốc Anh từ ngôi vị đầu bảng trong các thế lực công nghiệp trở thành trì trệ.

Có thể Nhật Bản đã may mắn bỏ qua Cuộc Cách mạng Công nghiệp và gần như đi thẳng từ chế độ phong kiến sang xã hội công nghiệp hiện đại. Đối với nước Nhật, quá trình đi từ tình trạng tách biệt khỏi thế giới đến vị thế dẫn đầu thế giới diễn ra chưa đến một trăm năm.

Hạn chế về năng suất

Sâu thẳm trong việc tự hạn chế về năng suất của chúng ta là một niềm tin sai lệch rằng chúng ta phải hạ thấp năng suất cá nhân để tạo thêm nhiều việc làm cho thêm nhiều người, cùng nhau chia sẻ con số sản lượng định trước không đổi. Mỗi xã hội phải tự chăm lo cho bản thân mình đến hết khả năng, bất kể năng lực của từng thành viên cá thể. Nhưng nền văn hóa hạn chế năng suất của cá nhân hay hạn chế việc phát huy tối đa tiềm năng của cá nhân chỉ có thể hủy hoại lợi ích chung mà thôi.

Trong khi độc quyền mặc cả lao động trong kinh doanh được luật pháp ủng hộ, thì cạnh tranh giữa các tổ chức dựa trên năng suất lại bị hạn chế. Toàn ngành kinh doanh đều bị tác động. Khi việc cạnh tranh xảy ra trên toàn cầu, ví dụ như trong ngành công nghiệp thép và xe hơi, cả ngành công nghiệp bị héo hắt nếu người lao động hành xử độc quyền. Xét về mặt cạnh tranh, kết quả là ngành công nghiệp này không thể mang lại giá trị tương đương như tại các nước khác trên thế giới.

Các thói quen làm việc ký sinh giết chết vật chủ không phải là hiếm. Quy định lao động trong ngành đường sắt đòi hỏi phải có công nhân đốt lò phục vụ cho một cỗ máy không cần lò đốt. Quy định lao động trong ngành đường sắt giới hạn khoảng đường phục vụ của đội ngũ trên tàu bất kể con tàu chạy nhanh hay ổn định. Những quy định này là yếu tố chủ đạo đóng góp vào sự tụt hậu và mục nát của ngành đường sắt. Đình công trong các dịch vụ công cộng này làm hại đến toàn bộ nền kinh tế, chưa kể đến tác hại đến những đơn vị thứ ba bị vạ lây.

Tập đoàn thịnh vượng và tăng trưởng đạt những thành tựu cao ngút, để rồi rơi vào khoảng tối tăm và bị lãng quên. Các tập đoàn này đều bắt đầu từ những nhóm nhỏ làm việc trực tiếp mặt đối mặt với nhau và đồng thuận về mục tiêu và giá trị. Họ thịnh vượng như một gia đình với những mục tiêu và mục đích chung. Họ thất bại khi họ tự đối đầu nhau trong nội bộ thay vì hợp tác và hiệp lực để cùng đạt những mục đích chung.

Bất kể tác dụng của việc tổ chức lao động trong quá khứ, vai trò đối thủ của nó đã tự gây cản trở. Vai trò tương lai của nó phải là người giao tiếp. Bất kể vai trò của nhà quản trị trong quá khứ, vai trò tương lai phải là người điều phối nội bộ và giao tiếp bên ngoài. Tất cả các nhân viên trong tập đoàn, cũng như đội ngũ phục vụ và hành khách trên một con tàu, đều có chung một đích đến.

Cam kết xã hội

Chi trả và lợi ích của công ty đối với nhân viên thường gấp nhiều lần so với cổ đông. Vì lý do này, nhân viên chính là người hưởng lợi thực thụ từ sự thịnh vượng của tập đoàn. Nhưng thay đổi trong lợi ích thực tiễn của nhân viên, nếu có thể, thường rất nhỏ trừ khi có sự thay đổi về năng suất trên mỗi nhân viên khi so sánh với đối thủ của nó.

Sự chuyên môn hóa ngày càng cao là cần thiết để gia tăng năng suất, cũng đồng nghĩa với việc kỹ năng lao động không thể dễ dàng chuyển đổi hay thay thế mà không đi kèm với chi phí cao. Thị trường lao động trở nên ngày càng mỏng và kém hiệu quả. Mọi quan hệ cuối cùng thể hiện sự lệ thuộc lẫn nhau.

Đóng góp dài hạn của nhân viên trong tổ chức thể hiện sự đầu tư lớn từ cả hai phía là nhân viên và tổ chức. Kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, hòa nhập tổ chức, và giao tiếp nhóm thường không thể chuyển giao sang một tổ chức khác. Ngay cả khi có thể chuyển giao ở một mức độ nào đó, giá trị của nó cũng kém đi. Những năng lực này thể hiện sự đầu tư lớn từ tổ chức và từng cá nhân nhân viên.

Sự đầu tư này là nền tảng thực thụ trong cam kết của người Nhật đối với một chính sách tuyển dụng trọn đời. Sự cam kết này thể hiện một hợp đồng xã hội. Trách nhiệm của nhân viên đối với công ty không thể lớn hơn trách

nhệm của công ty đối với nhân viên. Để cam kết này có hiệu quả, nó phải được đưa vào thành văn hóa của công ty, chứ không chỉ là luật pháp chung.

Người Nhật đã đặt ra những tiêu chuẩn cao về hiệu quả công việc và sự liêm khiết mà các nước khác không thể sánh kịp trừ khi họ vượt qua được văn hóa của quá khứ và chọn theo đuổi mục tiêu chung. Những công ty không thuộc quốc tịch Nhật có thể đạt kết quả tốt hơn bằng cách học tập người Nhật cũng như người Nhật đã từng học tập các nước phương Tây. Người Nhật không hề sao chép cách làm của phương Tây. Thay vào đó, họ học hỏi từ chúng ta, điều chỉnh cách làm cho phù hợp văn hóa của họ, và bắt đầu vượt lên chúng ta. Chúng ta cũng có thể làm tương tự, thậm chí tốt hơn.

Một nền văn hóa hoàn toàn mới phải được xây dựng trong các công ty của phương Tây nếu muốn hiện thực hóa tiềm năng của mình. Sự hợp tác thực thụ dựa trên cam kết đôi bên. Sự cam kết thực thụ dựa trên mục đích chung, đánh giá chung, và niềm tin lẫn nhau. Để điều này có thể xảy ra, mục tiêu tập đoàn và trách nhiệm của từng thành viên trong tập đoàn phải liên tục được tái khẳng định. Để điều này xảy ra, ban lãnh đạo phải làm tốt hơn vai trò điều phối: họ phải lãnh đạo. Trong tương lai, điều này có nghĩa là:

- Các tổ chức công nghiệp sẽ dần dần trở thành những nhà máy riêng lẻ nhỏ hơn với không quá 500 nhân viên làm việc theo từng nhóm từ 10 đến 25 thành viên.
- Liên đoàn lao động sẽ trở thành hiệp hội chủ yếu trong những công ty sống sót.
- Quy định công việc trở thành chuyện của quá khứ. Thay vào đó, mỗi thành viên trong nhóm sẽ làm bất cứ việc gì để đạt giá trị cao nhất.

- Tuyển dụng lâu dài sẽ đến sau một quá trình theo đuổi nhau kéo dài, dẫn đến sự cam kết dài hạn của đôi bên và trách nhiệm đối với các thành viên trong một đại gia đình.
- Năng suất trở thành một thước đo quyền công dân và chức vụ trong tổ chức.
- Sự phát triển của tập đoàn được đo lường bằng khả năng nó mang lại sự ổn định cho nhân viên, đạt kết quả tốt hơn đối thủ, và hỗ trợ những quy phạm xã hội và văn hóa trong khi vẫn làm tốt trách nhiệm của mình đối với những người đã đóng góp vào sự tồn tại của nó.

Tất cả những điều này đều có thể thực hiện được. Vấn đề là quyết tâm, đạo lý, nguồn năng lượng, và nền văn hóa. Những tổ chức nào có thể và làm được sẽ sống sót. Thất bại trong việc đạt những điều này là kêu gọi sự phá hủy không thể tránh khỏi giữa hai bên.

HỨA HẸN TỪ VIỆC QUẢN TRỊ BỆNH

JOSHUA GRAY VÀ PETER LAWYER, 1995

Việc quản trị bệnh là phương pháp chăm sóc bệnh nhân trong đó phối hợp nguồn lực từ toàn bộ hệ thống chăm sóc sức khỏe và xuyên suốt trong chu kỳ sống của căn bệnh. Cách tiếp cận truyền thống chỉ tập trung chủ yếu vào những giai đoạn bệnh cụ thể, cố gắng giảm thiểu tối đa chi phí của từng yếu tố riêng lẻ, bao gồm chi phí nằm viện, dịch vụ trị liệu, và thuốc men. Việc quản trị bệnh theo đuổi cách tiếp cận mang tính hệ thống, tập trung vào bệnh nhân như một đơn vị quản trị, nhấn mạnh đến chất lượng cũng

như chi phí. Kết quả bước đầu cho thấy quản trị bệnh có thể dẫn đến kết quả tốt hơn rõ ràng, đo lường bằng kết quả điều trị bệnh, mức độ hài lòng của bệnh nhân, và chi phí.

Các yếu tố trong việc quản trị bệnh

Có ba yếu tố chủ đạo trong việc quản trị bệnh, đó là:

- Nền tảng kiến thức giúp định lượng cơ cấu kinh tế của căn bệnh và miêu tả định hướng chăm sóc (bệnh nhân cần được chăm sóc như thế nào, do ai, và trong môi trường nào) cho những phân khúc bệnh nhân cụ thể.
- Hệ thống cung cấp bao gồm các chuyên gia và tổ chức chăm sóc sức khỏe, hợp tác chặt chẽ để cùng nhau chăm sóc bệnh nhân trong quá trình điều trị, phá vỡ ranh giới truyền thống giữa chuyên gia y tế và tổ chức y tế.
- Quy trình hoàn thiện liên tục đo lường hành vi điều trị, điều chỉnh tiêu chuẩn điều trị, và cải thiện chất lượng điều trị.
- Nhìn từ góc độ cạnh tranh, việc quản trị bệnh tạo ra giá trị hệ thống và cho phép công ty phối hợp thành công việc chăm sóc – việc quản trị bệnh – để nắm bắt một phần giá trị tạo ra.

Nhiều công ty có kỳ vọng cao đối với việc quản trị bệnh. Họ tin rằng khi tập trung vào bệnh nhân được phân khúc theo tình trạng y tế chung sẽ giúp kiểm soát chi phí, nâng cao kết quả điều trị, và tạo ra giá trị hệ thống. Việc quản trị bệnh có thực sự phục vụ những mục tiêu này không? Tổ chức có thể thu lợi nhuận và cải thiện vị thế cạnh tranh bằng cách theo đuổi cách quản trị bệnh? Cũng như những định hướng mới, lợi ích tiềm năng đôi khi được phóng đại. Tuy nhiên, bằng chứng ban đầu cho thấy rõ ràng cách tiếp

cận này có nhiều tiềm năng giảm chi phí và gia tăng chất lượng chăm sóc y tế.

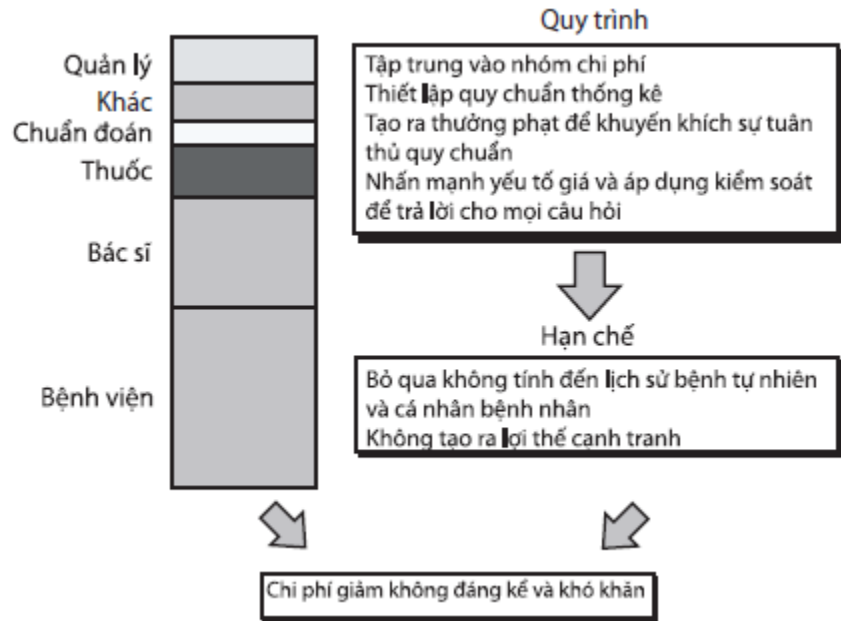
So sánh với cách làm truyền thống

Khi các chuyên gia chăm sóc sức khỏe lần đầu tiên nghe nói đến quản trị bệnh, phản ứng thường gặp của họ là: “Cái này khác với những kỹ thuật chăm sóc sức khỏe khác như thế nào?” hay, “Chúng tôi đã làm theo cách này rồi.” Các đặc tính nổi bật của nó trở nên rõ ràng hơn khi quản trị bệnh được so sánh với quản trị thành tố – cách tiếp cận truyền thống chủ đạo khi quản trị chi phí chăm sóc sức khỏe.

Trong quản trị thành tố, giao dịch chăm sóc sức khỏe riêng lẻ – một cuộc thăm khám bác sĩ hay khám bệnh định kỳ – được xem là một đơn vị chi phí. Các giao dịch và các nhóm thành tố khác nhau trong một chu kỳ chữa bệnh được phân tích để tìm ra quy chuẩn thống kê cho giá đơn vị và mức độ phổ biến trong nhóm đối tượng hay cách chữa bệnh của một đơn vị cung cấp dịch vụ. Khen thưởng và tiền phạt khuyến khích sự tuân thủ theo các quy chuẩn, từ đó giảm bớt một phần các trường hợp thái quá, ví dụ như phẫu thuật không cần thiết, xét nghiệm quá mức cần thiết, và sử dụng quá nhiều thuốc men. Giá đơn vị của mỗi thành tố sau đó được hạ thấp xuống tối đa thông qua ký kết hợp đồng, quản trị dịch vụ y tế, quản trị bệnh án, và những kỹ thuật kiểm soát chi phí khác.

Quản trị thành tố đưa ra những công cụ đầu tiên để giải quyết vấn đề gia tăng chóng mặt chi phí chăm sóc y tế. Tuy nhiên, giới hạn của nó thể hiện rõ vào cuối thập niên 1980, khi thành công trong quản trị thành tố tương đối ít ỏi và chi phí y tế tiếp tục vượt quá lạm phát. Quá trình và giới hạn của quản trị thành tố được tóm tắt trong hình vẽ.

Nỗ lực kiểm soát chi phí truyền thống dựa trên các thành tố.



Sự khác biệt giữa quản trị bệnh và quản trị thành tố là rất quan trọng đứng ở góc độ cạnh tranh. Quản trị thành tố có thể là phương pháp hữu ích trong giai đoạn đầu quản trị chi phí và chất lượng. Ví dụ, sử dụng các kỹ thuật quản trị thành tố, một số nhóm bác sĩ tại Nam California đã hạ thấp đáng kể số bệnh nhân nhập viện. Hệ thống thành công đã kết hợp áp dụng việc phân loại bệnh và các chính sách khen thưởng tài chính hữu hiệu, đặc biệt là trợ cấp đầu người. Rõ ràng, nhiều hệ thống y tế có thể hoạt động hiệu quả hơn với những kỹ thuật quản trị truyền thống, nhưng nó chỉ có thể tiến triển đến một mức độ nhất định mà thôi.

Con đường phát triển của quản trị thành tố đã được trình bày rõ ràng, và một phần lớn giá trị nó tạo ra đã được ghi nhận trong các tổ chức tiên bộ. Xây dựng lợi thế cạnh tranh trong tương lai đòi hỏi phải tái thiết kế căn bản việc chăm sóc sức khỏe, vượt quá tầm kiểm soát của phương pháp quản trị thành tố.

Một số xu hướng trong công nghệ và kinh doanh đã giúp chỉ ra quản trị bệnh là cách đúng đắn để vượt qua hạn chế của quản trị thành tố. Quản trị chất lượng toàn diện (TQM), ban đầu được phát triển cho môi trường sản

xuất, ngày càng được áp dụng với nhiều lợi ích cho ngành chăm sóc sức khỏe. Sự nhận thức rằng có thể đo vẽ và đo lường quá trình hoạt động chủ đạo, xác định cách làm tốt nhất, giảm thiểu sự đa dạng đã giúp mang lại những thông tin hữu ích cho việc xuất hiện quản trị bệnh. Kỹ thuật đo lường được cải tiến và hệ thống công nghệ thông tin linh hoạt giúp cho bác sĩ và nhà quản trị dịch vụ y tế đóng góp lớn hơn vào nghiên cứu kết quả. Ngoài ra, sự xuất hiện của các phương tiện dịch vụ tích hợp, ví dụ như tổ chức bác sĩ bệnh viện, đã mang lại một cơ cấu và chế độ khen thưởng phù hợp để thúc đẩy quản trị bệnh. Cuối cùng, áp lực chi phí ngày càng tăng đối với người chi trả và sự thất vọng của công chúng đối với hệ thống chăm sóc y tế đã thúc đẩy các tổ chức sẵn sàng thử nghiệm cách làm mới.

Lợi thế của quản trị bệnh

Trong quản trị bệnh, đơn vị phân tích là bệnh nhân mang bệnh, không chỉ một giao dịch đơn lẻ. Phân khúc quan trọng nhất là nhóm bệnh nhân mang bệnh tương tự. Góc nhìn này mang lại cho quản trị bệnh một số lợi thế so với quản trị thành tố:

1. Quản trị bệnh mang lại một góc nhìn minh bạch, có hệ thống về quản trị chăm sóc y tế, từ đó có thể thay đổi quan điểm của nhà chuyên môn. Quản trị thành tố mang tính cộng thêm. Nó giả định rằng cơ cấu chung của chăm sóc sức khỏe là đúng đắn về định hướng, nhưng sự kết hợp của các thành tố đơn lẻ trong chăm sóc có thể cần được điều chỉnh.
2. Quản trị bệnh tiếp cận giá đơn vị và việc sử dụng sản phẩm và dịch vụ tùy theo nhu cầu khám chữa bệnh và tác động kinh tế trên toàn hệ thống, trong khi quản trị thành tố chú trọng giảm chi phí và sử dụng sản phẩm và dịch vụ mà không quan tâm đến các yếu tố điều trị căn nguyên. Nhà quản trị thành tố, ví dụ, có thể nhắm vào tổng chi phí

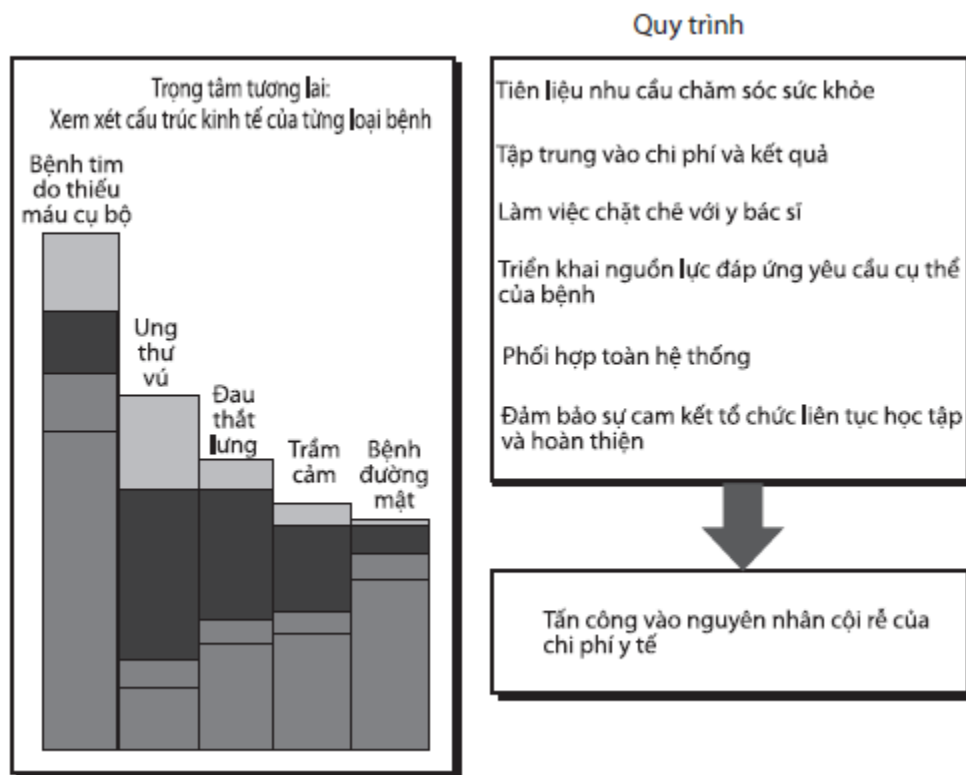
thuốc men và phí thăm khám bác sĩ của tất cả bệnh nhân hen suyễn. Nhà quản trị bệnh, ngược lại, ban đầu có thể đầu tư cao hơn vào chi phí thuốc men và chuyên gia đối với phân khúc bệnh nhân suyễn thể nặng nhằm giảm chi phí cấp cứu và nằm viện sau này.

3. Nhà quản trị bệnh làm việc chặt chẽ với bác sĩ để đưa ra những giải pháp sáng tạo và hiệu quả hơn với tỉ lệ thuyết phục cao hơn. Quản trị thành tố đơn thuần chọn cách tiếp cận đối đầu, đề ra quy định cho bác sĩ và chăm sóc nằm viện.

4. Quản trị bệnh nhấn mạnh yếu tố triển khai tối ưu nguồn lực, đảm bảo bệnh nhân được chăm sóc theo nhu cầu, trong môi trường phù hợp nhất, với bác sĩ phù hợp. Nó làm được điều này bằng cách tự điều chỉnh thường xuyên. Cách tiếp cận quản trị bệnh có thể triển khai một chương trình bệnh đái tháo đường đặc biệt để theo dõi các bệnh nhân dễ cáu giận và hướng dẫn họ cách tự theo dõi các yếu tố trong phác đồ điều trị của mình, ví dụ như chế độ ăn uống và tiêm insulin. Quản trị thành tố thường không quan tâm đến vấn đề thiết kế và quản lý hệ thống y tế nói chung, và nó cũng không phải là một hệ thống học tập.

Quản trị bệnh, tóm tắt trong hình vẽ, đi sâu hơn và thúc đẩy việc tư duy toàn diện hơn quản trị thành tố, tiềm năng mang lại những kết quả lâu dài hơn. Các công cụ truyền thống, ví dụ như quản trị bệnh án và đánh giá việc chăm sóc, có thể vẫn được sử dụng, nhưng đặt trong bối cảnh tiếp cận toàn hệ thống để giải quyết đòi hỏi về kinh tế, y tế, nguồn lực cho những căn bệnh cụ thể. Những công cụ này không phải là mục đích cuối cùng; chúng chỉ là những viên gạch nền tảng trong chiến lược quản trị bệnh toàn diện.

Thế hệ chăm sóc sức khỏe mới: Thiết lập quản trị sức khỏe theo loại bệnh



Vai trò chiến lược

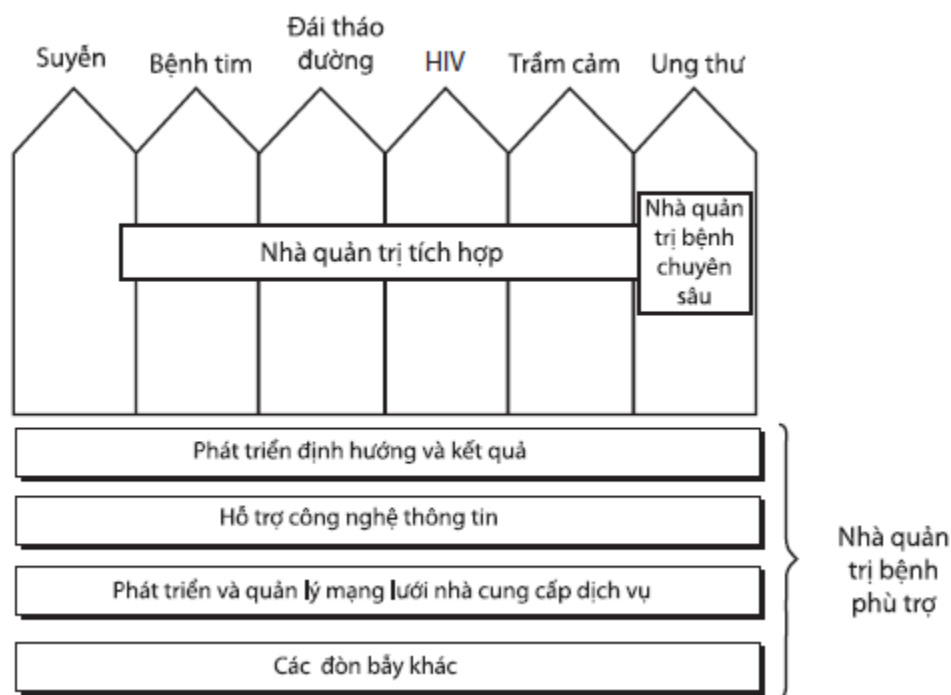
Trước khi tổ chức quyết định theo đuổi quản trị bệnh, họ có một số lựa chọn chiến lược. Tổ chức chăm sóc sức khỏe có thể tạo ra giá trị rất lớn nếu họ có thể phối hợp hiệu quả và triển khai nhóm các nhà cung cấp cho một căn bệnh cụ thể, hay nếu họ có thể giúp cho những nhà cung cấp dịch vụ y tế khác làm được điều này. Các tiếp cận quản trị bệnh của một công ty được phẩm rõ ràng cần phải khác biệt so với Tổ chức chăm sóc sức khỏe (HMO) hay bệnh viện, thậm chí các đối thủ trong cùng phân khúc cũng tìm ra công thức thành công khác nhau trong những năm tiếp theo. Không có một cách tiếp cận quản trị bệnh tối ưu duy nhất.

Nói rộng hơn, chúng tôi thấy ba vai trò của tổ chức tập trung vào quản trị bệnh:

- *Nhà quản trị bệnh tích hợp*: Cung cấp dịch vụ chăm sóc cho các loại bệnh.
- *Nhà quản trị bệnh chuyên sâu*: Chịu trách nhiệm cung cấp dịch vụ cho một bệnh cụ thể.
- *Nhà quản trị bệnh phụ trợ*: Cung cấp dịch vụ thiết yếu, sản phẩm, hay thông tin cho nhà quản trị bệnh tích hợp hay quản trị bệnh chuyên sâu.

Nhà quản trị bệnh tích hợp hay chuyên sâu thường làm việc trực tiếp với người chi trả, cung cấp dịch vụ toàn diện cho toàn bộ hay một số loại bệnh. Nhà quản trị bệnh phụ trợ đóng vai trò hỗ trợ, như minh họa trong hình, có thể là cung cấp định hướng điều trị bệnh hay dịch vụ công nghệ thông tin cho các tổ chức cung cấp dịch vụ trọn gói.

Vai trò chiến lược của quản trị bệnh.



Chọn lựa vai trò phù hợp là một thách thức chiến lược quan trọng cần được thể hiện qua đánh giá thực tiễn về năng lực của từng tổ chức. Chúng ta

hy vọng sẽ xuất hiện tổ chức thành công trong từng nhóm vai trò đã nêu trên, trong đó xuất hiện nhiều hợp tác và tổ chức lại trong quá trình hoạt động. Chọn lựa vai trò tác động quan trọng đối với yêu cầu đối tác và đối thủ. Tùy thuộc vào con đường đã chọn, một số công ty có thể phải cạnh tranh với khách hàng, nhà cung cấp, hay những đối thủ mới khác.

Định nghĩa lại thành công trong chăm sóc y tế

Nhiều cơ sở chăm sóc y tế hàng đầu hiện nay đều chọn phương pháp quản trị bệnh. Họ đang đầu tư lớn để xây dựng năng lực và cơ sở hạ tầng cần thiết để cạnh tranh trong lĩnh vực đang tiến hóa này. Chúng tôi tin rằng quản trị bệnh là cách tiếp cận hiệu quả trong việc xây dựng lợi thế cạnh tranh, nhưng không phải công ty nào cũng thành công. Mặc dù không dễ dàng tranh luận về những khái niệm nền tảng trong quản trị bệnh, việc áp dụng chúng là một thách thức khổng lồ. Đối với những công ty thành công, phần thưởng là lợi thế cạnh tranh lâu bền dựa trên kết quả ưu việt. Quản trị bệnh mở rộng khoảng cách giữa người dẫn đầu và người theo đuôi, và đẩy nhanh việc hợp nhất trong ngành.

Làm tốt việc quản trị bệnh thường đòi hỏi nhiều dạng năng lực khác nhau mà tổ chức đơn lẻ thường khó đáp ứng. Kết quả là, chúng tôi tin rằng đa phần hoạt động trong quản trị bệnh trong vòng vài năm sắp tới sẽ tập trung vào các thỏa thuận hợp tác. Các đối tác tiềm năng với kinh nghiệm riêng hay vị thế cơ cấu độc quyền sẽ được tiếp cận trước, mang lại cho người đi đầu lợi thế đáng kể nếu họ chọn lựa đúng đắn và thực thi hiệu quả.

Thách thức trong việc đánh giá đối tác tiềm năng, thương lượng dàn xếp, và cuối cùng là tích hợp các yếu tố trong hệ thống cung cấp chăm sóc y tế chiếm rất nhiều thời gian và công sức của đội ngũ quản trị. Mặc dù hợp tác chắc chắn là một phần giải pháp của nhiều tổ chức, chúng tôi thấy rằng

nhiều công ty sẽ đánh giá quá cao giá trị đóng góp của đối tác và đánh giá quá thấp nguồn lực cần thiết để nắm bắt được cơ hội.

Vận dụng quản trị bệnh đưa ra một thách thức giao tiếp rất lớn. Khách hàng của dịch vụ quản trị bệnh sẽ được lợi nhiều thứ, nhưng họ không nhất thiết hiểu rõ về khái niệm, họ cũng không tự động công nhận sự cải thiện bắt nguồn từ quản trị bệnh. Nhà quản trị bệnh phải thiết lập mối liên hệ với bệnh nhân và người chi trả. Cách tiếp cận quản trị bệnh phải chú trọng yếu tố thân thiện và dễ hiểu với người sử dụng. Điều này đặc biệt quan trọng khi giáo dục bệnh nhân và cam kết hành vi là yếu tố trung tâm dẫn đến thành công trong điều trị. Khi kéo bệnh nhân vào quá trình này, nhà quản trị bệnh không chỉ khuyến khích họ trở thành người tiêu dùng thông thái và lý trí trong chăm sóc y tế, mà còn tạo ra lợi thế cạnh tranh bằng cách thiết lập danh sách khách hàng ổn định.

Khoản thu lợi là rất lớn. Nhiều tổ chức cố gắng áp dụng quản trị bệnh thất bại vì thiếu thông tin phân tích hay thiếu nguồn lực tài chính, thông tin, quản lý để đưa hiểu biết của họ vào thị trường. Người thành công sẽ tìm được vị thế chiếm lĩnh dẫn đầu thị trường trong một nền kinh tế chăm sóc y tế ngày càng hướng về tích hợp.

ĐẢM BẢO ĐỘC LẬP KHÔNG PHẢI LÀ NGU DỐT

COLIN CARTER VÀ JAY W. LORSCH, 2002

Bất kể kết quả của dòng xoáy cải cách tập đoàn hiện tại như thế nào thì có một điều đã rõ ràng: hội đồng quản trị tập đoàn sẽ có nhiều thành viên độc lập. Ví dụ, Ủy ban Chứng khoán New York, gần đây đã chấp thuận đề nghị bắt buộc đa số thành viên hội đồng quản trị của công ty không có “mối quan hệ vật chất” với công ty, và rằng những thành viên độc lập này sẽ họp thường xuyên trong sự vắng mặt của CEO.

Thật khó tranh luận về giá trị của độc lập. Nói cho cùng, hội đồng quản trị là để giám sát quản trị và đảm bảo công ty hoạt động vì lợi ích của cổ đông. Nhưng một câu hỏi lớn vẫn còn đó: Những thành viên độc lập liệu có đủ kiến thức về công ty họ đang kiểm soát để nó hoạt động hiệu quả?

Người ngoài thực sự độc lập nhận thấy họ ở vị thế hết sức bất lợi về mặt thông tin. Nghịch lý thay, hội đồng quản trị càng hoạt động độc lập, họ lại càng phải lệ thuộc vào ban quản trị để nắm bắt thông tin về công ty. Trong một khảo sát toàn cầu về thái độ của CEO đối với hội đồng quản trị, chúng tôi nhận thấy không đến một nửa số CEO cảm thấy tự tin rằng các thành viên độc lập thật sự hiểu rõ các yếu tố thúc đẩy năng suất của công ty. Không có gì ngạc nhiên nếu bạn biết rằng trung bình một thành viên hội đồng quản trị tại Mỹ chỉ dành 100 giờ mỗi năm cho công việc. (Các thành viên tại Châu Âu thậm chí còn dành ít thời gian hơn.)

Làm thế nào để đảm bảo rằng độc lập không phải là ngu dốt? Hãy thử tìm hiểu sáu đề nghị sau đây.

Mở rộng nguồn tài năng cho công việc thành viên hội đồng quản trị

Đầu tiên, mở rộng nguồn ứng cử viên và tìm kiếm những kỹ năng đa dạng hơn. Yếu tố quan trọng nhất quyết định hiệu quả hoạt động của hội đồng quản trị là chất lượng các thành viên trong đó. Bên cạnh những tính

cách mà mọi người thường đề cập – liêm khiết, trách nhiệm, phán đoán thương mại hợp lý – thành viên giỏi còn phải có trí lực để đào sâu chi tiết một công ty xa lạ.

Ngoài ra, thay vì chỉ cân nhắc đến các CEO hiện tại hay trước kia (cách tiếp cận điển hình của nhiều công ty), hãy nghĩ đến việc điền vào bằng những vị trí hay chức năng cụ thể. Một số thành viên có thể được chọn với một mục đích nhất định, nói thẳng ra, là giữ cho mọi người không bị rơi vào rắc rối – một người nào đó thật sự hiểu các con số tài chính, một người có kinh nghiệm vận hành trong những lĩnh vực có nhiều rủi ro tài chính hay môi trường. Một số khác cần có kiến thức sâu rộng về những thách thức cụ thể trong việc kinh doanh chủ đạo của công ty. Và ít nhất một thành viên phải có kỹ năng chiến lược rộng.

Thiết kế quá trình xây dựng hiểu biết

Rất nhiều thời gian tại các cuộc họp hội đồng quản trị được dành để lắng nghe những bài trình bày theo nghi thức và đánh dấu chéo vào các quy trình cần thực hiện, và ít thời gian để thảo luận về những vấn đề lớn đang tác động đến kinh doanh. Thay vào đó, hãy xem hoạt động của hội đồng quản trị là phương tiện giúp cho các thành viên học hỏi về công ty. Ví dụ, cuộc họp hội đồng quản trị cần có ít nhất một nửa thời gian dành để thảo luận những vấn đề trọng tâm tác động đến tương lai của công ty. Và người đứng đầu các đơn vị kinh doanh, không phải CEO, phải báo cáo về kết quả tài chính. Với cách này, thành viên hội đồng quản trị có thể tiếp xúc với đội ngũ quản trị rộng hơn.

Điều quan trọng không kém là khuyến khích các thành viên dành thêm thời gian bên ngoài phòng họp. Kinh nghiệm của chúng tôi cho thấy các thành viên không tham gia điều hành dành phần lớn trong số thời gian họ dành cho công việc – khoảng 90% – để đọc các tài liệu của hội đồng quản

trị hay ngồi quanh bàn thảo luận với những thành viên khác. Họ hiếm khi dành thời gian với các nhà quản trị trực tiếp, thăm viếng nhà máy hay khách hàng lớn, trao đổi với các chuyên gia trong ngành về đối thủ và các xu hướng trên thế giới. Vì thế hãy cấp phép cho các thành viên mới được đi lại trong công ty. Đây là một cách tuyệt vời giúp họ biết được chuyện gì đang diễn ra.

Phát triển kỹ năng chuyên môn

Đa số các thành viên hội đồng quản trị tự nhận mình là người giỏi tổng quát. Do họ phải chịu trách nhiệm về mọi thứ, theo lập luận của họ, họ cần phải tham gia vào mọi thứ. Khi vai trò của hội đồng quản trị trở nên chuyên môn hóa, thì sự chuyên môn hóa này thường chỉ giới hạn trong việc tuân thủ – ví dụ, công việc của hội đồng kiểm toán hay ủy ban môi trường – không mở rộng ra kết quả hoạt động.

Đây là một sai lầm. Thành viên nên được khuyến khích phát triển kiến thức chuyên môn trong một số lĩnh vực quan trọng đối với công ty. Hãy sẵn sàng thành lập những ủy ban lâm thời để khai phá những câu hỏi quan trọng một cách sâu sắc hơn. Ví dụ, nếu đầu tư lớn vào Đông Âu là điểm ưu tiên trong danh mục, hãy giao nhiệm vụ cho một hay hai thành viên tìm hiểu về kinh nghiệm của những công ty khác đã đầu tư vào đây. Những thành viên này có thể thiết lập một mạng lưới cá nhân những người có kinh nghiệm và thỉnh thoảng trao đổi với các nhà tư vấn và đồng nghiệp trong vùng. Đi sâu tìm hiểu một lĩnh vực không chỉ đơn giản là hình thành kiến thức chuyên môn: thành viên hội đồng quản trị cần phải tìm hiểu về kinh doanh nói chung trong khi khám phá một lát cắt hẹp trong lĩnh vực này.

Khuyến khích sự chống đối mang tính xây dựng

Ngay cả khi các thành viên độc lập có kiến thức về công ty, họ cũng có thể bị cảm thấy giới hạn trong việc trình bày quan điểm của mình, lo ngại sẽ không được sự đồng thuận trong hội đồng. Tuy nhiên, một hội đồng quản trị hiệu quả, vừa phải hỗ trợ vừa phải thách thức ban lãnh đạo. Hội đồng quản trị có thể khuyến khích việc chống đối mang tính xây dựng bằng cách đưa nó vào quy trình hoạt động. Ví dụ, đối với những vấn đề có thể gây bất đồng, giao nhiệm vụ cho một thành viên đóng vai chỉ trích nhằm thúc đẩy sự chống đối hợp lý và tranh luận mà không gây ra cảm giác bất ổn vốn có thể xảy ra nếu một thành viên nào đó đặt quá nhiều câu hỏi. Hay thành lập ủy ban điều tra với quyền tự do tìm hiểu một vấn đề quan trọng.

Quy định thời gian cho trách nhiệm

Mặc dù thời gian gần đây đã có nhiều sự chú ý đến quản trị doanh nghiệp và hiệu quả làm việc của hội đồng quản trị, thật sự rất ít quan tâm đến câu hỏi làm thế nào hội đồng quản trị có thể làm tốt công việc của mình với quỹ thời gian hạn hẹp họ dành cho nó. Tất cả những thay đổi này đòi hỏi thành viên hội đồng quản trị phải dành nhiều thời gian hơn nữa cho công việc này so với trước kia. Con số điển hình 100 giờ mỗi năm chỉ là mức tối thiểu. Nếu hội đồng quản trị thật sự có ý định theo sát kết quả hoạt động của công ty và thảo luận về các vấn đề chiến lược quan trọng, các thành viên cần phải cam kết dành thời gian nhiều hơn so với cách làm hiện tại.

Đừng sùng bái quá mức tính độc lập

Hội đồng quản trị giỏi phải có năng lực hoạt động độc lập. Tuy nhiên điều này không có nghĩa là tất cả mọi thành viên đều phải độc lập, theo nghĩa là không có bất cứ mối quan hệ vật chất nào với công ty. Thật sự là một lợi thế nếu có một hay hai thành viên trong hội đồng quản trị biết chi

tiết về công việc kinh doanh, mặc dù về một số khía cạnh có thể gây ra mâu thuẫn. Dĩ nhiên, họ cần phải hiểu rõ vị trí của mình và đưa ra các quy trình làm việc hợp lý. Nhưng chấp nhận một mức độ mâu thuẫn nhất định có thể mang lại lợi ích trong việc tư vấn chuyên môn và thấu hiểu tình hình. Một chủ tịch đã nói với chúng tôi: “Thành viên hữu hiệu nhất trong hội đồng quản trị của chúng tôi có mâu thuẫn về lợi ích. Nhưng nếu ban quản trị muốn được tư vấn nghiêm túc, họ sẽ tìm đến người này.”

Thách thức đối mặt với những công ty cổ phần là phải củng cố tính độc lập nhưng không được hy sinh chuyên môn. Hiệu quả của hội đồng quản trị được xác định dựa trên cách họ cân bằng hai yếu tố này.