

Một tác phẩm kinh điển với hơn 175.000 bản được bán ra



TƯ DUY CỦA CHIẾN LƯỢC GIA

NGHỆ THUẬT KINH DOANH NHẬT BẢN



THE
MIND
OF THE STRATEGIST

KENICHI OHMAE

Giám đốc của *McKinsey & Company, Inc*

Table of Contents

Mục Lục

TƯ DUY NHƯ CHIẾN LƯỢC GIA NHẬT BẢN

Giới thiệu

Phần 1: Nghệ Thuật Tư Duy Chiến Lược

Chương 1 PHÂN TÍCH: ĐIỂM KHỞI ĐẦU

Xác định yếu tố quan trọng

Phương pháp không an toàn

Chương 2 BỐN HÀNH TRÌNH DẪN ĐẾN LỢI THẾ CHIẾN LƯỢC

Chương 3 TẬP TRUNG VÀO CÁC YẾU TỐ CHỦ CHỐT

Phân khúc thị trường

Làm nổi bật sự khác biệt giữa người thắng và kẻ thua

Phân tích các yếu tố dẫn đến thành công (KFS) là chưa đủ

Chương 4 XÂY DỰNG ƯU THẾ TƯƠNG ĐỐI

Cơ chế ưu thế tương đối

Chương 5 THEO ĐUỔI CÁC SÁNG KIẾN TÍCH CỰC

Chương 6 KHAI THÁC MỨC ĐỘ TỰ DO CHIẾN LƯỢC

Lựa chọn các trục quan trọng

Các trường hợp cụ thể

Chiến đấu trên nhiều mặt trận

Khai thác mức độ tự do

Phân khúc thị trường theo mục tiêu của người sử dụng

Chương 7 BÍ MẬT VỀ TẦM NHÌN CHIẾN LƯỢC

Tầm nhìn chiến lược

Sai lầm “Được ăn cả, ngã về không”

Tư duy linh hoạt

Tập trung vào các yếu tố quan trọng

Thăm dò KFS

Thách thức những khó khăn

Tâm thần phân liệt chiến lược

Câu hỏi thái độ

Phần 2: Xây Dựng Các Chiến Lược Thành Công

Chương 8 TAM GIÁC CHIẾN LƯỢC

Đơn vị kế hoạch chiến lược

Mở rộng quan điểm cần thiết

Các vấn đề về định nghĩa

Thử nghiệm quyết định

Chương 9 CHIẾN LƯỢC DỰA TRÊN KHÁCH HÀNG

Phân chia theo mục tiêu

Phân đoạn theo mức độ bao phủ khách hàng

Tái phân khúc thị trường

Những thay đổi cơ cấu

Thay đổi các ứng dụng

Thay đổi đa dạng hóa khách hàng

Theo đuổi xu hướng

Chương 10 CHIẾN LƯỢC DỰA VÀO CÔNG TY

Xác định chức năng chủ chốt

Tính chọn lọc và trình tự

Các chiến lược chức năng

Tối ưu hóa hiệu suất chức năng

Nâng cao hiệu quả chi phí

Tránh cạm bẫy

Chương 11 CHIẾN LƯỢC DỰA TRÊN ĐỐI THỦ CẠNH TRANH

Sức mạnh danh tiếng

Khai thác lợi thế hữu hình

Tận dụng sự khác biệt trong cấu trúc lợi nhuận và cấu trúc chi phí

Chiến thuật cho các võ sĩ “hạng ruồi”

Chương 12 CHIẾN LƯỢC DOANH NGHIỆP

Công ty là gì?

Kinh doanh so với sản phẩm

Các nguồn lực quản lý

Quay trở lại công ty

Phần 3: Thực Tế Chiến Lược Hiện Đại

Chương 13 AM HIỂU MÔI TRƯỜNG KINH TẾ

Tăng trưởng thấp liên tục

Thị trường trưởng thành và bế tắc chiến lược

Phân chia nguồn lực kinh tế không đồng đều

Gia tăng những rắc rối mang tính chất quốc tế

Lạm phát không thể đảo ngược

Phát triển phản ứng chiến lược

Chương 14 ĐỐI PHÓ VỚI THAY ĐỔI CHIẾN LƯỢC

Chuyển dịch từ chuyên sâu về lao động sang chuyên sâu về vốn

Từ đa quốc gia sang đa thành phố

Chuyển dịch từ trò chơi chi phí cố định sang chi phí biến đổi

Từ thép chuyển sang điện tử

Thay đổi định nghĩa đơn vị kinh doanh

Chuyển đổi từ quản lý tài chính quốc tế sang địa phương

Chuyển dịch từ hệ thống sang con người

Tổng hợp lại

Chương 15. NHẬT BẢN: HUYỀN THOẠI VÀ THỰC TẾ

Khái niệm về công ty

Tổ chức có nghĩa là con người

Chính phủ là huấn luyện viên, chứ không phải đội trưởng

Thay đổi thương trường

Công thức cho sự thành công

Chương 16 ĐƯA RA CÁC QUYẾT ĐỊNH ĐÃ ĐƯỢC TÍNH TOÁN TRƯỚC

Xác định lĩnh vực kinh doanh

Xây dựng kịch bản chiến lược

Đối mặt với sự lựa chọn quan trọng

Đo độ phát triển thực tế

Gắn kết với những điều cơ bản

Chương 17 CÔNG THỨC THÀNH CÔNG CHIẾN LƯỢC LÀ GÌ?

Cảm biến giới hạn

Điều kiện của sự sáng tạo

Alpha Books trân trọng giới thiệu các cuốn sách cùng chủ đề

Chia sẻ ebook : <http://downloadsachmienphi.com/>

Tham gia cộng đồng chia sẻ sách : Fanpage : <https://www.facebook.com/downloadsachfree>

Cộng đồng Google : <http://bit.ly/downloadsach>

Mục Lục

[TƯ DUY NHƯ CHIẾN LƯỢC GIA NHẬT BẢN](#)

[Giới thiệu](#)

[Chương 1: PHÂN TÍCH: ĐIỂM KHỞI ĐẦU](#)

[Chương 2: BỐN HÀNH TRÌNH DẪN ĐẾN LỢI THẾ CHIẾN LƯỢC](#)

[Chương 3: TẬP TRUNG VÀO CÁC YẾU TỐ CHỦ CHỐT](#)

[Chương 4: XÂY DỰNG ƯU THẾ TƯƠNG ĐỐI](#)

[Chương 5: THEO ĐUỔI CÁC SÁNG KIẾN TÍCH CỰC](#)

[Chương 6: KHAI THÁC MỨC ĐỘ TỰ DO CHIẾN LƯỢC](#)

[Chương 7: BÍ MẬT VỀ TẦM NHÌN CHIẾN LƯỢC](#)

[Chương 8: TAM GIÁC CHIẾN LƯỢC](#)

[Chương 9: CHIẾN LƯỢC DỰA TRÊN KHÁCH HÀNG](#)

[Chương 10: CHIẾN LƯỢC DỰA VÀO CÔNG TY](#)

[Chương 11: CHIẾN LƯỢC DỰA TRÊN ĐỐI THỦ CẠNH TRANH](#)

[Chương 12: CHIẾN LƯỢC DOANH NGHIỆP](#)

[Chương 13: AM HIỂU MÔI TRƯỜNG KINH TẾ](#)

[Chương 14: ĐỐI PHÓ VỚI THAY ĐỔI CHIẾN LƯỢC](#)

[Chương 15. NHẬT BẢN: HUYỀN THOẠI VÀ THỰC TẾ](#)

[Chương 16: ĐƯA RA CÁC QUYẾT ĐỊNH ĐÃ ĐƯỢC TÍNH TOÁN TRƯỚC](#)

[Chương 17: CÔNG THỨC THÀNH CÔNG CHIẾN LƯỢC LÀ GÌ?](#)

[Alpha Books trân trọng giới thiệu các cuốn sách cùng chủ đề](#)

TƯ DUY NHƯ CHIẾN LƯỢC GIA NHẬT BẢN

Trong hàng hà sa số sách kinh doanh hiện tay, tại sao cuốn sách *Tư duy của chiến lược gia* (The Mind of the Strategist) lại là một cuốn sách phải đọc? Hãy cùng nhìn lướt qua cuốn sách. Đây là một cuốn sách về nghệ thuật kinh doanh Nhật Bản, đất nước đã sản sinh ra Sony, Toyota, Panasonic, Honda, những cái tên đã quá quen thuộc và từng đánh bại cả những gã khổng lồ Mỹ trên thương trường. Tác giả là Kenichi Ohmae, cộng sự cao cấp của McKinsey & Company, một trong những công ty tư vấn danh giá nhất trên thế giới. Cuối cùng, cuốn sách này nằm trong danh sách 100 cuốn sách kinh doanh hay nhất mọi thời đại. Có lẽ, chỉ cần vậy đã đủ để đọc giả mở cuốn sách ra ít nhất một lần. Và có lẽ, cũng chỉ cần một lần đó là đủ để đọc giả đọc hết cuốn sách vì thật khó có thể gấp lại khi bắt đầu mở trang đầu tiên. Có gì hấp dẫn trong cuốn sách này đến vậy?

Đầu tiên, cuốn sách của Kenichi Ohmae đã đưa ra cách tiếp cận và đối phó với mọi điều mang tính bản chất mà không mấy cuốn sách khác làm được. Ông cho rằng khi đối mặt với một vấn đề, một xu hướng, một sự kiện hay một tình huống, hãy phân tách nó ra thành từng phần nhỏ, nắm vững hay giải quyết từng phần nhỏ đó, sau đó ghép chúng lại theo hướng có lợi cho mình. Khi làm như vậy, chúng ta không những có thể hiểu được cốt lõi vấn đề, từ đó đề ra giải pháp mà còn không bị sợ hãi hay choáng ngợp trước những thứ dường như có vẻ to lớn và nằm ngoài khả năng của chúng ta. Ông cũng xác định rõ mục tiêu của chiến lược là đem lại những điều kiện thuận lợi cho bản thân, tức là chọn đúng nơi để đánh, chọn đúng thời điểm để tiến công hay rút lui, đánh giá và tái đánh giá khi tình huống thay đổi. Từ đó, ông kết luận, phân tích, quá trình tư duy biến một vấn đề phức tạp thành nhiều phần nhỏ hơn để hiểu hơn về nó, là bước khởi đầu cốt lõi của tư duy chiến lược, thói quen phân tích sẽ giúp tư duy trở nên linh hoạt và có thể đưa ra phản ứng thực tế trước những tình huống liên tục thay đổi. Đây chính là yếu tố tạo nên một chiến lược gia thực sự.

Tiếp theo, Kenichi Ohmae nhấn mạnh bước đầu tiên của chiến lược là đặt đúng câu hỏi. Nếu câu hỏi sai, tất nhiên đáp án có đúng cũng vô nghĩa. Ví dụ, khi công ty đang phải đối mặt với hiện tượng chi phí gia tăng do làm thêm giờ, nó sẽ phải hỏi câu hỏi nào để tìm ra đúng căn nguyên của vấn đề? “Chúng ta nên làm gì để giảm thời gian làm thêm?” hay “Chúng ta có đủ nhân viên không?” hay “Nhân viên của chúng ta có đủ kỹ năng cần thiết để hoàn thành công việc mà không cần làm thêm giờ không?” Mỗi câu hỏi này sẽ đưa đến một giải pháp khác nhau, từ đó quyết định xem vấn đề có được giải quyết triệt để hay không. Có thể thấy ngay rằng chúng ta nên trả lời câu hỏi thứ ba trước, rồi đến câu hỏi thứ hai và cuối cùng là câu hỏi đầu tiên. Tuy nhiên, đa số các công ty lại chỉ luôn tập trung vào câu hỏi đầu tiên mà không hề suy nghĩ. Rõ ràng, mặc dù việc đặt đúng câu hỏi là rất quan trọng nhưng nó không hề dễ dàng, để làm được điều đó, các công ty cần phải sáng tạo và không đi theo lối mòn của người khác một cách mù quáng.

Cuối cùng, tác giả đề cập đến 4 cách để đạt được lợi thế cạnh tranh với chi phí hợp lý. Đó là tái phân bổ nguồn lực, khai thác điểm mạnh tương đối, hành động táo bạo và tự do hành động. Về cơ bản, ông cho rằng công ty nên tìm ra và tập trung nguồn lực vào một hoặc hai yếu tố cốt lõi tạo nên thành công của các doanh nghiệp trong ngành, điểm mạnh của công ty so với đối thủ cạnh tranh, liên tục hỏi “tại sao?” đối với mọi thông lệ trong ngành và hoạt động trong những lĩnh vực công ty được tự do hành động. Làm được như vậy, các công ty sẽ chiến thắng.

Đây là cuốn sách cần phải có trên giá sách của bất kỳ ai đã, đang và sẽ bước chân vào con đường kinh doanh, đặc biệt là ở Việt Nam hiện nay. Chúng ta đang đứng trước cơ hội rất lớn để làm giàu và vươn ra thế giới, thế nhưng, chúng ta luôn bị những khó khăn, cả hữu hình và vô hình, cản trở. Những người chưa kinh doanh thì luôn tưởng tượng ra những điều xấu để từ bỏ. Những người thất bại thì thường bị sự to lớn bên ngoài của vấn đề làm cho sợ hãi. Những người làm ăn lớn thì lại có xu hướng đầu tư dàn trải. Những người thực sự có thể đưa Việt Nam ra toàn cầu lại vấp phải thách thức quá lớn. Bất cứ khi nào gặp khó khăn, hãy luôn làm theo ba

điều trên, phân tách vấn đề từ lớn thành nhỏ, đặt đúng câu hỏi, tập trung nguồn lực, hành động táo bạo và tự do, như vậy thì không chướng ngại vật nào trở nên quá lớn đối với bạn hay công ty của bạn.

Hãy tìm đọc cuốn sách và trở thành một chiến lược gia đích thực.

Alpha Books, thương hiệu số 1 về sách quản trị kinh doanh, xin trân trọng giới thiệu đến bạn đọc cuốn Tư duy của chiến lược gia vô cùng bổ ích này.

Tháng 11, năm 2013.
Công ty cổ phần sách Alpha

Giới thiệu

Là một nhà tư vấn quản lý làm việc tại công ty tư vấn quốc tế, tôi đã đặt chân đến rất nhiều các quốc gia và có cơ hội được tiếp xúc với hàng trăm nhà điều hành lớn tại châu Âu, Bắc Mỹ và châu Á. Tôi nhận thấy hầu hết các doanh nhân này, dù lớn tuổi hay xuất sắc hơn tôi, đều rất hứng thú với những chia sẻ của tôi về chiến lược kinh doanh. Lý do rất đơn giản: Tôi là người Nhật Bản.

Mọi người đều nghĩ người Nhật được thụ hưởng những năng lực kỳ ảo cho phép họ đuổi kịp đối thủ trên thương trường quốc tế. Và tôi, một người Nhật được giáo dục theo lối phương Tây, nắm được toàn bộ bí kíp kinh doanh của Nhật Bản lại có thể truyền đạt bằng ngôn ngữ của các nhà lãnh đạo kinh doanh phương Tây, thì hẳn là – hoặc có thể là họ nghĩ như thế – tôi sẽ sở hữu một vài ma thuật nào đó. Và tôi đang sắp sửa thì thầm những công thức bí mật vào đôi tai đang mong ngóng của họ.

Tất nhiên tôi đang phóng đại sự việc. Không doanh nhân nào tôi tiếp xúc thực sự cho rằng có công thức bí mật đằng sau sự ngoạn mục của nền kinh tế Nhật Bản trên đấu trường quốc tế. Nhưng họ cảm thấy không thỏa mãn với những lời giải thích đơn giản về sự bứt phá này vốn được đề cập thoải mái trên truyền hình hoặc trên những bài báo mà các chuyên gia tự phong đã đề cập đến về cách thức Nhật Bản phát triển nền kinh tế của mình. Họ tin rằng lý do ở đây không đơn giản chỉ là cái tên “Tập đoàn Nhật Bản”, hay các quyết định có sự đồng thuận cao, tinh thần của cả công ty và đội ngũ nhân công chất lượng. Và họ đã đúng.

Ngoài những điều trên, thứ tôi muốn giới thiệu đến bạn bè và độc giả kinh doanh phương Tây không đơn thuần là các công thức và phương pháp. Với tư cách một nhà tư vấn, tôi có cơ hội làm việc cùng rất nhiều công ty lớn của Nhật Bản. Họ đều là những công ty thành công với các chiến lược xuất sắc. Nhưng nếu tìm hiểu kỹ hơn, bạn sẽ nhận ra một nghịch lý. Họ không sở hữu đội ngũ lập kế hoạch quá công kênh, phức tạp, hay những quá trình lập kế hoạch chiến lược mạ vàng. Một vài công ty này còn đặc biệt thiếu thốn nguồn lực như nhân lực, vật lực hay nguồn vốn kỹ thuật, những điều tưởng chừng như là điều kiện cần để tạo nên một chiến lược tham vọng. Nhưng dù trong hoàn cảnh thiếu thốn, họ vẫn là những công ty lớn mạnh hàng đầu trên thị trường, ngày càng tạo ra nhiều của cải vật chất.

Họ đã làm được điều đó bằng cách nào? Câu trả lời rất đơn giản. Họ có thể không sở hữu đội ngũ lên kế hoạch, nhưng lại nắm trong tay các nhà chiến lược với tài năng thiên bẩm như nhà sáng lập hoặc giám đốc điều hành của công ty. Đặc biệt ở Nhật Bản, không có bất cứ ngôi trường nào chuyên về đào tạo kinh doanh, nên những nhà chiến lược này thường có kiến thức nền rất ít; tối thiểu chỉ ở mức cao đẳng. Họ cũng có thể chẳng bao giờ tham gia một khóa học hoặc đọc bất kỳ cuốn sách nào về chiến lược. Nhưng họ thấu hiểu được các yếu tố căn bản của một chiến lược xuất sắc. Họ có tư duy riêng biệt về công ty, khách hàng, đối thủ cạnh tranh sẽ tương tác một cách tích cực đến tập hợp toàn diện các mục tiêu và kết tinh kế hoạch hành động cuối cùng.

Sáng suốt là yếu tố quan trọng của quá trình này. Nó chính là sự sáng tạo, khả năng sử dụng trực giác để sắp xếp lại cơ cấu tổ chức khi kết quả đạt được như những gì đã được dự đoán. Sự kết hợp hoàn hảo của sáng tạo và ý chí kiên cường mang lại cho các chiến lược này khả năng cạnh tranh phi thường.

Dù là ở Nhật Bản hay phương Tây, dòng dõi của chiến lược gia thiên bẩm đã không còn nhiều hoặc bị đẩy lùi sang một bên nhường chỗ cho rất nhiều nhà kế hoạch tài chính và chiến lược khác. Ngày nay, doanh nghiệp hay công ty tư nhân lớn mạnh đã không còn được thiết lập để đổi mới. Hệ thống và tiến trình kinh doanh của họ đơn giản chỉ để phát triển – làm tốt hơn những gì họ đang làm. Ở Mỹ, áp lực của vô số các thể chế xã hội và chính phủ đã chi phối hoạt động của các công ty – đáng chú ý nhất, có lẽ phải kể đến các quy định của chính phủ trong những năm 1960 và 1970 – và chỉ tạo điều kiện cho những công ty thích ứng được với các điều

luật này đồng thời làm giảm đi nhu cầu đổi mới của họ. Những người ủng hộ các chiến lược táo bạo và tham vọng thường xuyên bị coi là những kẻ thua cuộc, trong khi phần thưởng chỉ đến với những người có kỹ năng làm việc theo hệ thống. Điều này đặc biệt đúng trong các ngành công nghiệp ở giai đoạn tăng trưởng, nơi mà hành động và ý tưởng thường đi vào ngõ cụt, loại bỏ sự sáng tạo đổi mới. Ngược lại, các nhóm đầu tư mạo hiểm lại có xu hướng thu hút những yếu tố linh hoạt, dễ thích nghi.

Ở bất cứ thời điểm nào, không gian nào, các tập đoàn lớn đều phát triển văn hóa riêng của họ, và thành công gắn liền với khả năng thích nghi với nền văn hóa đó. Trong thời đại của chúng ta, văn hóa kinh doanh của hầu hết các doanh nghiệp là nâng cao tính hợp lý và logic, vì vậy, tạo ra các nhà phân tích thay vì các nhà đổi mới tiên phong. Điều này chứng tỏ không phải vô lý khi chúng ta nhận xét rằng hầu hết các doanh nghiệp lớn tại Mỹ ngày nay hoạt động giống như đang trong nền kinh tế của các nước Xô Viết. Để tồn tại, họ phải lên kế hoạch trước một cách toàn diện, kiểm soát một loạt các chức năng quan trọng trong từng chi tiết. Họ chỉ ra các chính sách và thủ tục chi tiết tỉ mỉ, giải thích rõ trên thực tế cho mọi người những gì có thể và không thể thực hiện trong những hoàn cảnh đặc biệt. Họ thiết lập các hạn mức tối thiểu, phân tích rủi ro, dự đoán chi phí dự phòng. Vì quá trình lập kế hoạch đã đâm chồi trong các công ty, nên tư duy chiến lược cũng dần khô héo.

Các bạn cũng có thể dự đoán thông điệp tôi đưa ra trong cuốn sách này, đó là các chiến lược kinh doanh thành công không bắt nguồn từ các phân tích khắt khe mà đến từ các tư duy khác biệt. Đó là những gì tôi gọi là tư duy của các chiến lược gia, sự sáng suốt và nghị lực, trách nhiệm, tầm nhìn xa chính là nền tảng cho sự sáng tạo và trực quan thay vì lý trí. Điều này cũng bao gồm cả khả năng đào sâu phân tích. Nhưng họ chỉ sử dụng các kết quả phân tích để kích thích quá trình sáng tạo, thử nghiệm các ý tưởng mới, tìm ra ý nghĩa chiến lược như mong muốn, hoặc để đảm bảo thực hiện thành công ý tưởng “điên rồ” nhưng khả thi. Các chiến lược tuyệt vời, cũng như các công trình nghệ thuật lớn hoặc các phát minh khoa học vĩ đại, đều phải có kỹ thuật trong vận hành nhưng luôn bắt nguồn từ nhận thức, điều vượt ra ngoài tầm với của phân tích.

Vấn đề được đặt ra ở đây là nếu tư duy của các chiến lược gia khác biệt một cách sâu sắc với văn hóa của doanh nghiệp thì làm thế nào các doanh nghiệp thể chế hóa đó có thể khám phá ra năng lực này để tiếp nhận và thực hiện các chiến lược kinh doanh sáng tạo? Trong cuốn sách *The Corporate Strategist* (tạm dịch: Chiến lược gia Doanh nghiệp) được xuất bản năm 1975 tại Nhật Bản, tôi đã cố gắng tìm ra câu trả lời cho câu hỏi này trong bối cảnh của Nhật Bản.

Tại Nhật Bản, cũng có cả một hệ thống các luật lệ khác nhau giống như phương Tây để ngăn cản sự sáng tạo của các chiến lược liều lĩnh và mạo hiểm. Tại các công ty hàng đầu Nhật Bản, thăng tiến chỉ dành cho các vị trí lãnh đạo nhất định chứ không dành cho những cá nhân có biểu hiện xuất sắc trong công việc. Không ai có thể đạt đến vị trí quản lý cấp cao trước tuổi 55, và thường những giám đốc điều hành đều trên 60 tuổi – độ tuổi khó có thể đưa ra được các ý tưởng chiến lược năng động. Điều này đồng nghĩa với việc các cá nhân trẻ, sáng tạo, nhiệt huyết cảm thấy không có lý do gì họ phải đóng góp cho công ty để xây dựng nên các chiến lược phát triển. Hệ quả là: sự trì trệ có hệ thống.

Tôi thường tự hỏi rằng các chiến lược gia với tư duy sáng tạo, phát triển như thế nào trong nền văn hóa doanh nghiệp như thế? Các thành phần cấu thành nên những chiến lược gia lỗi lạc là gì và làm thế nào họ có thể phát triển trong bối cảnh nước Nhật như vậy? Đó là những câu hỏi tôi đặt ra trong cuốn sách của mình. Câu trả lời được tiết lộ qua sự hình thành nhóm doanh nghiệp của các “võ sĩ đạo” trẻ tuổi, những người đóng hai vai trò quan trọng khác nhau. Một mặt, họ là những chiến lược gia thực thụ, kết hợp giữa trí tưởng tượng tự do cộng với sự tinh tế trong kinh doanh để đưa ra những ý tưởng chiến lược táo bạo và sáng tạo. Mặt khác, họ cũng là những nhà phân tích, thử nghiệm, ứng dụng các ý tưởng và hỗ trợ cho những nhà quản lý trực tiếp thực hiện các chiến lược đã được thông qua. Khái niệm “võ sĩ đạo” này chỉ được ứng dụng ở một vài công ty tại Nhật Bản nhưng các công ty này đều đạt được những thành công vang dội.

Tuy nhiên, phương án đó không phù hợp với hoàn cảnh của các công ty tại châu Mỹ và châu Âu. Có vẻ như nội dung trọng tâm của cuốn sách này và cuốn đã được xuất bản tại Nhật Bản 18 tháng trước đều liên quan tới tình trạng trì trệ trong phát triển chiến lược hiệu quả tại bất kỳ một doanh nghiệp nào. Rất nhiều cách mà những người không có trí thông minh trời phú có thể phát triển và nuôi dưỡng được tư duy như các nhà chiến lược chuyên nghiệp. Hãy hiểu theo cách đơn giản hơn, không có bất kỳ một công thức bí mật nào để sáng chế ra các chiến lược thành công, chỉ có những khái niệm và cách tiếp cận cụ thể giúp cho chúng ta phát triển trí lực nhằm đưa ra các ý tưởng chiến lược siêu việt. Do vậy, độc giả sẽ không tìm thấy bất kỳ một công thức bí mật nào cho chiến lược kinh doanh thành công trong cuốn sách này. Những gì tôi cố gắng mang lại là những chỉ dẫn giúp chúng ta phát triển thói quen hoặc khả năng suy nghĩ một cách chiến lược.

Cuốn sách được lấy dữ liệu từ những cuốn sách bằng tiếng Nhật tôi đã xuất bản trước đó bao gồm *Chiến lược gia Doanh nghiệp* (Phần I và II); *McKinsey: Quản lý chiến lược đương thời*; một bài báo có tên là “Chiến lược hiệu quả cho cạnh tranh thành công” trên *The McKinsey*; và chuyên khảo “Tam giác chiến lược”, được xuất bản lần đầu tiên trong chuỗi báo *McKinsey Staff*.

Bằng việc trích dẫn chính từ các bài viết của mình, tôi không có ý định tuyên bố đã phát minh hoặc phát hiện ra các khái niệm chiến lược độc giả bắt gặp trong cuốn sách này. Bằng cách này hay cách khác, nhiều khái niệm đã trở thành trí tuệ chung của giới kinh doanh trong nhiều năm – kể từ khi chúng được định nghĩa bởi các học giả như Peter Drucker, Theodore Levitt, Michael Porter, v.v... Đứng ở phương diện người thực hiện hơn là người đọc, tôi không thành thạo trong việc tạo dựng các công trình nghiên cứu như họ, nhưng tôi không thể tránh khỏi sự ảnh hưởng từ những ý tưởng của họ. Tuy nhiên, mục đích của tôi trong cuốn sách này, không phải đưa ra các lý thuyết mới mà đơn giản chỉ là áp dụng lý thuyết vào đúng chỗ của nó – là nơi mang lại trực giác sáng tạo trong bộ công cụ tạo dựng chiến lược thành công.

Phần I, “Nghệ thuật của Tư duy Chiến lược”, tập trung chủ yếu vào quá trình xây dựng lý trí. Chương 1 giới thiệu tiến trình và minh họa các phân tích. Năm chương tiếp theo khám phá những hướng dẫn mà các nhà tư tưởng chiến lược có thể theo đuổi để tạo ra chiến lược đổi mới, và chương 7 miêu tả bản chất của chính việc theo đuổi đó.

Trong Phần II, trọng tâm chuyển từ quá trình sang bản chất, xem xét sự khác nhau của các loại chiến lược xuất phát từ việc tập trung vào các điểm khác nhau mà tôi gọi là tam giác chiến lược, bao gồm: công ty, khách hàng và đối thủ cạnh tranh. Chương cuối của Phần II giải thích sự khác nhau giữa chiến lược doanh nghiệp và chiến lược kinh doanh. Trong số đó, khái niệm gây nhiều tranh cãi nhất là quản lý danh mục đầu tư sản phẩm, công cụ trung tâm của việc hoạch định chiến lược ngày nay, và vai trò của nó trong sự phát triển chiến lược doanh nghiệp tổng thể.

Phần III tập trung chủ yếu vào các yếu tố môi trường chịu ảnh hưởng của tư duy chiến lược; xây dựng chiến lược; quan sát thị trường kinh doanh hiện nay của Nhật Bản, cái nhìn tổng quát về bản chất của tầm nhìn chiến lược, và chương cuối tổng kết lại quan điểm cá nhân của tôi trong việc xây dựng các chiến lược thành công.

Vì hầu hết các chương được dịch toàn bộ hoặc một phần từ tiếng Nhật và phần còn lại là sự kết hợp giữa tiếng Nhật và tiếng Anh, nên tôi hy vọng độc giả sẽ kiên nhẫn với bất kỳ sự lặp đi lặp lại nào gặp phải. (Sử dụng đại từ “anh ấy” hoặc “cô ấy” để thay thế cho “người quản lý”, “người lập kế hoạch”, “chiến lược gia doanh nghiệp” sẽ tốt hơn, kể cả về sự thuận tiện ngữ pháp. Đây cũng là lựa chọn rất thực tế trong đa số các trường hợp tại Nhật Bản.)

Tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành nhất đến các bạn đồng nghiệp của tôi làm việc tại công ty McKinsey đã giúp tôi phát triển các khái niệm được đề cập trong cuốn sách này. Mặc dù họ đóng góp rất nhiều trong việc xây dựng nên những học thuyết của tôi, nhưng họ không chịu bất kỳ trách nhiệm nào trong cách tôi áp dụng học thuyết của mình.

Đặc biệt, tôi xin cảm ơn tới những đóng góp của hai đồng nghiệp là Max Geldens và Roland Mann. Max Geldens với sự sáng suốt đã góp ý chi tiết cho bản phác thảo của tôi. Và tôi cũng

biết ơn sâu sắc tới sự đóng góp vô giá của Roland Mann như một nhà biên tập, nhà phê bình, nhà quản lý dự án.

Tuy nhiên, tốt hay xấu, những khái niệm tổng quan về chiến lược kinh doanh đưa ra trong cuốn sách này là suy nghĩ của cá nhân, tôi hoàn toàn chịu trách nhiệm về những đánh giá gây tranh cãi mà cuốn sách này đưa ra.

Phần 1:

Nghệ Thuật Tư Duy Chiến Lược

Chương 1

PHÂN TÍCH:

ĐIỂM KHỞI ĐẦU

Một vài tuần trước, tôi nhận được một cuốn sách giới thiệu từ một công ty du lịch Nhật Bản mời dự “Thưởng thức các môn thể thao trong không gian lý tưởng”. Tiêu đề của đoạn quảng cáo nhìn rất bắt mắt: “Golf, quần vợt, bắn cung, đạp xe, đua thuyền – thỏa mãn sự lựa chọn của bạn” tại một “địa điểm du lịch lý tưởng”, trung tâm Công viên Quốc gia Ise-Shima, nổi tiếng với bờ biển địa hình phức tạp và hoạt động sản xuất nuôi cấy ngọc trai.

Từng làm hướng dẫn viên du lịch, tôi thừa hiểu một tour du lịch cả ngày từ Tokyo đến Shima Peninsula một mẻ như thế nào, nhưng cuốn sách quảng cáo đó vẫn rất hấp dẫn tôi.

Lịch trình của chuyến du lịch dày đặc. Xe buýt sẽ khởi hành từ Tokyo lúc 9 giờ sáng thứ Bảy và đến khách sạn lúc 5 giờ chiều sau một hành trình khoảng hơn 300 km. Buổi sáng tiếp theo, toàn bộ thời gian sẽ dành để tham gia các môn thể thao mà cuốn sách đã giới thiệu. Sau đó, vào lúc 2 giờ 30 chiều, tất cả phải lên xe buýt để về đến Tokyo lúc 10 giờ 30 tối.

Tôi ước có nhiều thời gian để thưởng thức toàn bộ vẻ đẹp thiên nhiên được mô tả trong cuốn sách – “những ngọn núi xanh mượt hùng vĩ trùng điệp”, “bầu trời trong xanh”, “biển xanh”, và “những vùng vịnh nhỏ đẹp như tranh vẽ với các bè ngọc trai nằm rải rác”. Theo tính toán cá nhân của tôi, chắc chắn 43% thời gian của chuyến đi dành cho việc di chuyển bằng xe buýt. Ăn, ngủ, tắm, giặt,... những công việc thường ngày chúng ta vẫn làm cũng chiếm khoảng 40% thời gian. Chỉ còn lại 6 tiếng rưỡi, hay 17% thời gian cho các môn thể thao, hoạt động được cho là mục đích của chuyến đi. Công ty này báo giá 125 đô-la, ước tính ra khoảng 19,25 đô-la cho một giờ chơi thể thao. Tôi nghĩ rằng nếu chỉ để chơi tennis, tôi hoàn toàn có thể chỉ cần 30 phút lái xe tới một câu lạc bộ tennis ở ngoại ô Tokyo, trả phí 12 đô-la và tận hưởng quãng thời gian ở đó thay vì phải đi xa đến vậy.

Khi một công ty du lịch bán tour, tất nhiên là ở mức trọn gói gồm nhiều yếu tố khác nhau, kể cả “không khí”. Khách hàng thường trả luôn 125 đô-la cho chuyến du lịch trọn gói đó mà không tính toán chi phí thực tế cho mỗi thành phần và chúng có đáng để họ đầu tư hay không. Để làm được điều này, chúng ta phải tìm hiểu kỹ đề xuất thực sự được đưa ra, tìm hiểu các yếu tố khác nhau của gói du lịch đó và tính toán xem các yếu tố đó chiếm tỷ lệ bao nhiêu trong cả gói du lịch.

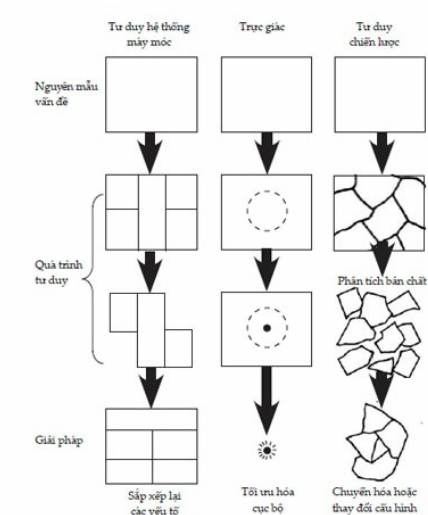
Quay trở lại với ví dụ của tôi, rõ ràng so với việc đi quãng đường quá xa chỉ để chơi thể thao một mình, một người chơi tennis có thể nhận được giá trị gấp 10 lần bằng việc ở trong thành phố, và chơi tại các sân tennis gần nhà. Nhưng giả sử bạn đặc biệt thích chơi tennis trong một khung cảnh thơ mộng, bạn sẽ bị lôi cuốn bởi vẻ đẹp được quảng bá rất tốt của Công viên Quốc gia Ise-Shima. Trong trường hợp này, liệu chúng ta có phải cân nhắc kỹ tới chi phí bỏ ra hay không? Có thể hoặc không cần thiết. Quan điểm đưa ra ở đây là phân tích giúp chúng ta có thể *tự định hướng* những đánh giá của mình hơn là *bị định hướng* bởi những yếu tố khác để chấp nhận gói du lịch đó – trả tiền cho một không khí du lịch mà bạn không định hình được.

Phân tích chính là bước đầu tiên quan trọng trong tư duy chiến lược. Đối mặt với các vấn đề,

khuy nh hướng, sự kiện, để tạo thành một tổng thể hài hòa hoặc đối mặt với một gói các tình huống xảy ra để bóc tách chúng thành các yếu tố cấu thành đơn lẻ. Sau đó, khi phát hiện ra ý nghĩa của chúng, các nhà chiến lược lắp ghép chúng theo cách tính toán tối ưu hóa lợi thế cho họ.

Trong thương trường cũng như trên chiến trường, mục đích của các chiến lược là mang lại lợi thế cho một bên, đánh giá đâu là thời điểm quan trọng để tấn công, rút lui hoặc đánh giá giới hạn của các thỏa hiệp đúng đắn nhất. Bên cạnh thói quen phân tích, điểm đáng chú ý của các chiến lược gia là sự nhanh nhạy giúp họ phản ứng kịp thời với các tình huống thay đổi có thể xảy ra.

Trong tư duy chiến lược, đầu tiên chúng ta phải tìm hiểu rõ ràng các tính chất đặc thù của từng yếu tố trong một tình huống, sau đó sử dụng tối đa năng lực trí tuệ để sắp xếp lại các yếu tố đó một cách thuận lợi nhất. Hiện tượng và sự kiện trong thế giới thực không phải lúc nào cũng đúng như mô hình tuyến tính. Do vậy, các cách thức đáng tin cậy nhất trong việc phân tích một tình huống và các bộ phận cấu thành của nó, sau đó ghép chúng lại trong mô hình như mong muốn, không phải là phương pháp có thể thực hiện được từng bước như phân tích hệ thống. Thay vào đó, công cụ phi tuyến tính cuối cùng chính là bộ não con người. Tư duy chiến lược thực sự trái ngược với hệ thống lý trí tiếp cận thông thường dựa trên tư duy tuyến tính. Nhưng nó cũng trái ngược với phương pháp đánh giá mọi thứ dựa trên trực giác mà không cần bất kỳ phân tích nào (Hình 1-1)



Hình 1-1: Ba kiểu tư duy

Không cần biết vấn đề đó khó khăn đến đâu, bước đột phá để có được giải pháp tốt nhất chỉ có thể đến từ sự kết hợp của phân tích hợp lý, dựa trên bản chất thực sự của sự vật, với trí tưởng tượng về các mục khác nhau trong một mô hình mới, sử dụng trí tuệ phi tuyến tính. Đây là phương pháp hiệu quả nhất để có được chiến lược đối phó thành công với các thách thức và cơ hội, trong thị trường cũng như trên chiến trường.

Xác định yếu tố quan trọng

Giai đoạn đầu tiên của tư duy chiến lược là xác định được yếu tố quan trọng trong các tình huống. Mọi người khi đối mặt với các vấn đề đều cố gắng giải quyết theo các cách riêng để tìm ra yếu tố quan trọng nhất. Một vài người có thể nghĩ rằng bằng cách này hay cách khác, thành quả phần nhiều có được chỉ do vận may của họ. Tôi tin rằng đây không phải là câu hỏi dành cho vận may mà là dành cho thái độ và phương pháp chúng ta thực hiện. Để giải quyết tình huống, quan trọng là chúng ta phải biết đặt ra các câu hỏi để tạo thuận lợi cho việc phát hiện ra giải pháp.

Ví dụ, làm thêm giờ đã trở thành căn bệnh mãn tính trong một công ty, kéo lợi nhuận đi xuống. Nếu chúng ta đặt câu hỏi như: Giảm làm thêm giờ bằng cách nào? Rất nhiều câu trả lời có thể được đưa ra như sau:

- Làm việc chăm chỉ hơn trong giờ hành chính
- Giảm thời gian nghỉ trưa và nghỉ giải lao
- Nghiêm cấm các cuộc điện thoại cá nhân kéo dài

Dạng câu hỏi này thường được sử dụng bởi các công ty cố gắng giảm chi phí và nâng cao chất lượng sản phẩm bằng cách sử dụng các chiến dịch hoàn hảo và kiểm soát chất lượng có sự tham gia của mọi nhân viên. Ý tưởng được tập hợp, kiểm tra và sau đó kết hợp trong các chương trình cải tiến. Nhưng phương pháp này bản thân nó có sự hạn chế. *Các câu hỏi được đặt ra không phải chỉ hướng tới một giải pháp, đúng hơn, chúng hướng tới việc tìm kiếm biện pháp khắc phục các triệu chứng.*

Quay trở lại vấn đề làm quá giờ, giả sử chúng ta đặt ra câu hỏi theo cách dễ tìm ra giải pháp hơn như sau: Liệu công ty này có nguồn nhân lực đủ để đáp ứng yêu cầu công việc hay chưa?

Với câu hỏi này, câu trả lời chỉ có thể là có hoặc không. Để đạt được câu trả lời có, một loạt các phân tích cần phải được đưa ra, bao gồm so sánh với các công ty khác trong cùng lĩnh vực, các số liệu trong quá khứ về lượng công việc mỗi công nhân phải đảm nhiệm, và mức độ hiệu quả của máy tính hóa, tự động hóa cũng như hiệu quả kinh doanh của công ty này. Trái lại, nếu – sau khi phân tích kỹ báo cáo kinh doanh, lợi nhuận trên đầu người, chỉ số giữa lao động trực tiếp và lao động gián tiếp, so sánh với các công ty khác, v.v... – câu trả lời được đưa ra là không (hiện tại công ty đang thiếu lao động), đây có thể được xem như một giải pháp cho vấn đề gốc. Giải pháp này – tăng nhân công – được xác nhận bởi mọi chỉ số quản lý thông thường. Và nếu công ty chấp nhận giải pháp này, khả năng đạt được năng suất như mong muốn rất cao. Bằng cách này, các phân tích khách quan sẽ thay thế cho các cuộc thảo luận chỉ mang tính chất cảm xúc.

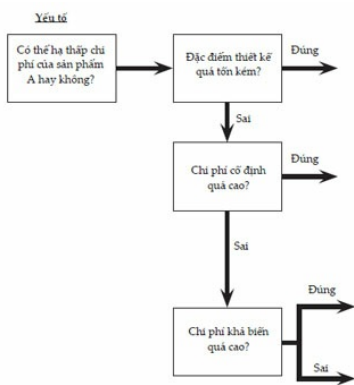
Tuy nhiên, đây không phải cách duy nhất để đặt câu hỏi. Chúng ta có thể hỏi theo cách như: Liệu năng lực của các nhân viên đã đáp ứng được yêu cầu công việc hay chưa?

Mẫu câu hỏi này cũng giống như câu hỏi được đưa ra trước đó, nhằm tìm ra các giải pháp khả thi. Do vậy, một câu trả lời phủ định sẽ chỉ ra rằng công ty thiếu nhân lực phù hợp, và nên tổ chức các khóa tập huấn nâng cao tay nghề cho nhân viên hoặc tuyển dụng thêm nhân viên có năng lực. Trái lại, câu trả lời khẳng định chỉ ra rằng vấn đề về làm việc quá giờ không nằm ở bản chất của công việc mà nằm ở khối lượng công việc. Vì vậy, không cần thiết tổ chức tập huấn mà nên tuyển dụng thêm nhân viên.

Nếu chúng ta đặt đúng câu hỏi với tính chất đưa ra giải pháp sau khi đã phân tích kỹ thì câu trả lời cuối cùng được đưa ra đều giống nhau, ngay cả khi câu trả lời đó là kết quả của các cấu trúc khác nhau và mục đích khác nhau. Trong cả hai trường hợp, câu hỏi đưa ra quan tâm tới bản chất và khối lượng công việc khiến người nghe tập trung hơn vào các vấn đề chính và dễ dàng tìm ra câu trả lời hơn.

Rất khó để diễn tả hết tầm quan trọng của việc đưa ra các câu hỏi chính xác. Những người đã được rèn luyện và có kinh nghiệm trong việc đưa ra các câu hỏi đúng đắn sẽ không cung cấp các câu hỏi với đề nghị mơ hồ cho việc “cải tiến”, như được nhìn thấy trong nhiều gói đề nghị ở trên. Họ sẽ đưa ra các ý kiến xác thực và khả thi.

Do không nắm bắt được các yếu tố quan trọng, rất nhiều nhà quản lý cấp cao ngày nay đặt quá nhiều áp lực lên chính bản thân họ cũng như nhân viên cấp dưới khi mọi nỗ lực của họ đều không hiệu quả và thất bại. Câu hỏi định hướng giải pháp được xây dựng chỉ khi vấn đề quan trọng được phân tích một cách rõ ràng và được nắm bắt chính xác nhằm đưa ra các giải pháp sáng tạo. Khi vấn đề chưa được xác định rõ hoặc được hiểu mơ hồ, sẽ rất khó để đưa ra các giải pháp đúng đắn. Vì lý do này, nên tách riêng các yếu tố quan trọng để tìm ra giải pháp. Chìa khóa cho giai đoạn đầu này là *thu hẹp vấn đề bằng cách nghiên cứu quan sát các hiện tượng một cách chặt chẽ.*



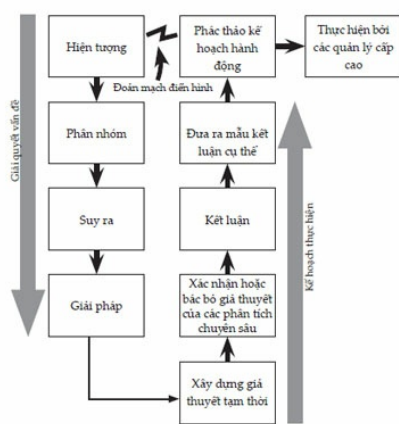
Hình 1-4: Ba kiểu tư duy

Hình 1-2 chỉ ra phương pháp thường được sử dụng bởi các nhà chiến lược trong quá trình *suy ra vấn đề*, cho chúng ta thấy cách thức mà các công ty lớn đối mặt với vấn đề giảm sút ưu thế cạnh tranh.

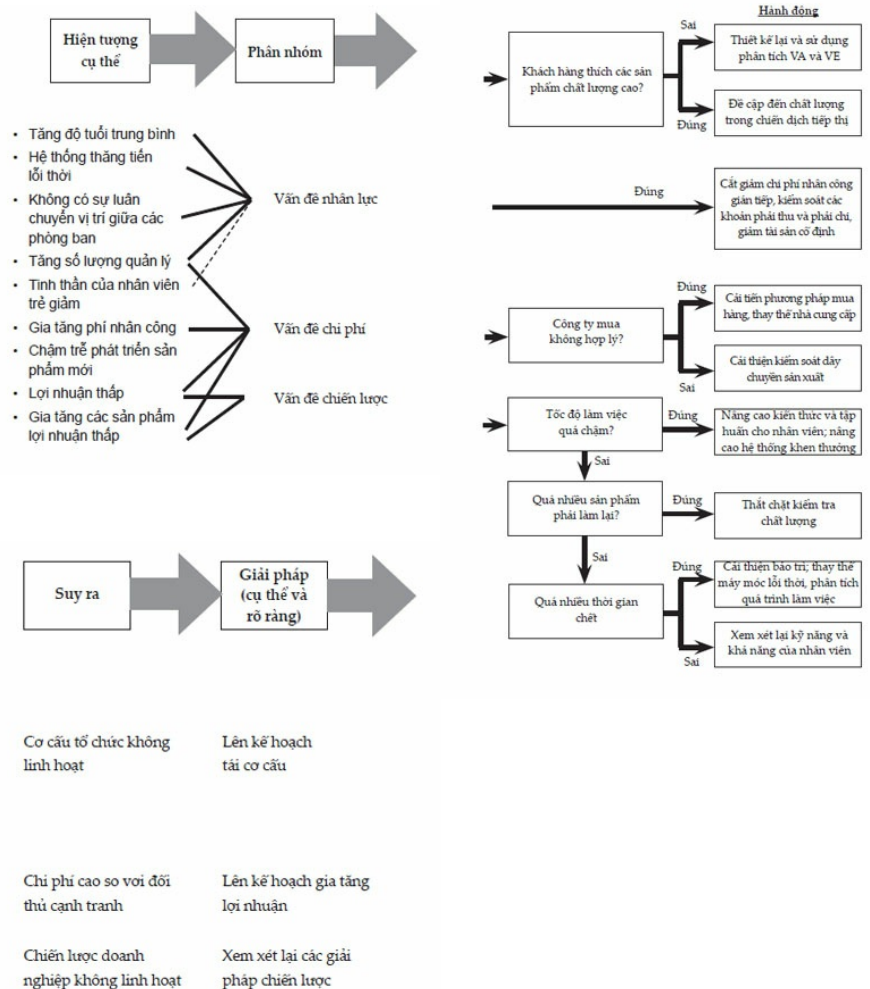
Bước đầu tiên trong quá trình suy luận là sử dụng các phương tiện như những cuộc thăm dò ý kiến hoặc tóm tắt phân loại các khía cạnh bất lợi của công ty so với đối thủ cạnh tranh. Sau đó, chúng ta lại phân loại các khía cạnh này ra các yếu tố nhỏ hơn.

Hiện tượng nào có chung mẫu thức nên được nhóm lại thành một nhóm. Sau đó, chúng ta coi mỗi nhóm như một đơn vị và xem mỗi đơn vị này chỉ ra vấn đề quan trọng nào. Nguồn gốc của vấn đề cần được hiểu rõ trước khi giải pháp cụ thể được đưa ra, quá trình suy luận giúp chúng ta mang các yếu tố quan trọng ra ánh sáng mà không sợ bỏ qua bất kỳ chi tiết nhỏ cần thiết nào.

Khi giai đoạn suy luận kết thúc, chúng ta phải quyết định các phương pháp tiếp theo để tìm ra giải pháp. Một khi đã xác định được giải pháp về nguyên tắc,



Hình 1-3: Các giai đoạn tư duy chiến lược



Chúng ta vẫn phải tiếp tục xây dựng chương trình thực hiện và sau đó biên soạn kế hoạch hành động chi tiết. Tuy nhiên, không có giải pháp nào là hoàn hảo cho tới khi chúng được thực thi. Có rất nhiều quốc gia cố gắng đi tắt giữa việc xác định vấn đề quan trọng và thực hiện các giải pháp bằng cách bỏ qua các bước trung gian như: lập kế hoạch cải thiện hoạt động và tổ chức hành động cụ thể. Ngay cả những người quản lý cấp cao xuất sắc nhất cũng không thể vẽ ra được hành động cụ thể từ kế hoạch trừu tượng chỉ bằng một bước duy nhất.

Tiếp theo, chúng ta sẽ xem xét ví dụ về các bước trung gian chi tiết hơn. Từ Hình 1-3, ta nhận thấy mọi quá trình đều nhằm đưa ra một kế hoạch cải thiện cụ thể – là đặc trưng của phương pháp phát hiện giải pháp tập trung vào các vấn đề quan trọng.

Phương pháp không an toàn

Giả sử chúng ta chỉ có một khái niệm rất chung chung về những yếu tố quan trọng có thể nằm trong một vấn đề. Làm thế nào chúng ta có thể tìm ngay ra được các yếu tố này để tránh lãng phí thời gian? Rất hiếm thiên tài nào có thể chỉ ngay ra các yếu tố đó là gì. Và may mắn cho những người bình thường là chúng ta có thể tìm ra các yếu tố đó bằng các phương pháp có sẵn.

Sơ đồ yếu tố là một công cụ quen thuộc cho những ai có kinh nghiệm trong việc vẽ sơ đồ trên máy tính hoặc sử dụng cây sơ đồ để đưa ra quyết định. Vấn đề tổng thể hoặc các yếu tố được chia thành hai hoặc nhiều các phần phụ riêng biệt, đầy đủ và chọn lọc; sau đó quá trình này được tái lập cho đến khi các vấn đề nhỏ xuất hiện, và cứ như vậy, cho tới khi đạt được mức độ toàn bộ cho các tiểu mục được quản lý riêng biệt. Bằng cách này, ngay cả những vấn đề mà ban đầu dường như rất khó đối phó cũng từng bước được chia thành nhiều vấn đề nhỏ dễ giải quyết hơn. Bí mật ở đây là mỗi hạng mục cuối cùng phải dễ quản lý và kết quả đưa ra phải xác định và có thể tính toán được.

Xem xét trường hợp của một công ty có sản phẩm A đang bị suy giảm khả năng cạnh tranh do chi phí cao. Chi phí phải được hạ xuống, nhưng làm thế nào? Lịch sử phát triển và thay đổi trong môi trường của công ty và của Sản phẩm A sẽ chỉ ra câu trả lời cho câu hỏi này.

Sơ đồ yếu tố. Chúng ta không nên cố gắng một cách liều lĩnh để tìm ra một giải pháp đơn giản chỉ dựa trên cơ sở kinh nghiệm hay trực giác, mà phải phân tích những yếu tố khách quan. Các nhà chiến lược gia sẽ vẽ lên một sơ đồ các vấn đề như Hình 1-4. Bởi:

Khi chi phí sản xuất ra Sản phẩm A quá cao, điều đầu tiên chúng ta nên xem xét là thiết kế của nó. Nếu sản phẩm được sản xuất theo thông số kỹ thuật hiện có và quá tốn kém để có thể cạnh tranh, thì rõ ràng nó đã được thiết kế quá mức cần thiết. Nhưng điều này không có nghĩa là chúng ta phải thay đổi thiết kế mà không phải bỏ thêm công sức. Trước khi làm điều này, chúng ta phải nghiên cứu nhu cầu cơ bản và thị hiếu của khách hàng, sau đó ước tính xem chúng ta có khả năng mất đi bao nhiêu phần trăm thị phần và chúng ảnh hưởng đến lợi nhuận như thế nào nếu chúng ta bán Sản phẩm A này có mức giá cao để phản ánh đúng chi phí sản xuất thực tế của nó.

Nếu chúng ta tự tin rằng Sản phẩm A có thể thu về lợi nhuận nhiều hơn mức hòa vốn trong thị trường hợp đồng như vậy, động thái tiếp theo chúng ta nên xem xét là ở lĩnh vực tiếp thị. Ví dụ, chúng ta có thể khởi động một chiến dịch quảng cáo lớn để thuyết phục phân khúc khách hàng thích hợp mà Sản phẩm A đại diện cho chất lượng cao với mức giá cao. (Volvo, Porsche, và Mercedes-Benz đã bán xe của họ theo cách này và rất thành công trong việc chuyển chi phí sản xuất cao đến khách hàng.)

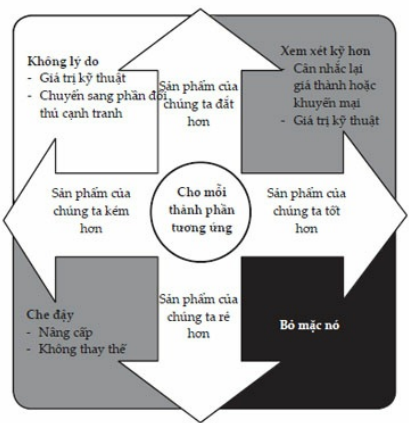
Nhưng giả sử do chính sách giá cả thắt chặt hoặc phân khúc thị trường hẹp, chúng ta không thể chuyển chi phí sản xuất cao của Sản phẩm A cho khách hàng, thì hành động thích hợp lúc này là tin tưởng vào phân tích giá trị (value analysis – VA) và kỹ thuật giá trị (value engineering – VE). Mục đích của những thủ thuật này, mà hiện nay đang được sử dụng bởi hầu hết các nhà sản xuất Nhật Bản để kiểm soát các hoạt động kinh doanh, là nhằm mục đích kiểm tra và phân tích các yếu tố liên quan đến giá thành để tìm ra kết quả đưa vào kế hoạch phục vụ việc giảm giá thành và phát triển sản phẩm mới. Nghiên cứu các hàng hóa mua vào được sử dụng để kiểm tra liệu chất lượng và độ tin cậy của chúng so với thiết kế và tính năng của sản phẩm (kỹ thuật giá trị) và liệu chi phí của chúng có hợp lý với giá thành sản phẩm hay không (phân tích giá trị). Quy trình sản xuất, cơ cấu chi phí và các nhà cung cấp cũng được kiểm tra theo cách tương tự.

Quay trở lại với ví dụ của chúng ta, giả sử một nghiên cứu thấu đáo về sự đánh đổi giữa chi

phí thiết kế và yêu cầu thị trường dẫn chúng ta đến kết luận rằng Sản phẩm A không thể có được lợi nhuận trên cơ sở thiết kế hiện tại. Trong trường hợp này, VA và VE giúp chúng ta mang lại những điều kiện cần thiết để Sản phẩm A có thể cạnh tranh trên thị trường.

Hãy nhớ rằng thị trường được hình thành nên bởi Sản phẩm A và các đối thủ cạnh tranh của nó. Giá thành nhà sản xuất đưa ra và các phân khúc khách hàng khác nhau được quyết định bởi môi trường cạnh tranh. Điều gì sẽ xảy ra nếu tất cả các nhà sản xuất trên thị trường bán ra cùng một loại sản phẩm chất lượng cao như nhau và giá thành thấp tương đương nhau (lợi nhuận cận biên)? Trong trường hợp này, nó sẽ là thảm họa cho công ty nếu thay đổi thiết kế của Sản phẩm A để giảm thiểu chi phí – ngay cả khi, ví dụ, việc thay thế vỏ nhựa cho vỏ kim loại được chứng minh về mặt kỹ thuật là khả thi – bởi các sản phẩm được sản xuất với chất lượng thấp sẽ bị các sản phẩm chất lượng cao, giá thành thấp luôn sẵn sàng cạnh tranh đẩy ra khỏi thị trường.

Do đó, kỹ thuật VA và VE có thể không sử dụng được trong trường hợp này. Với những đặc điểm giống nhau, các nhà thiết kế không thể đáp ứng được việc thu hồi một thập kỷ và mơ mộng về một thiết kế tiết kiệm chi phí mà không cần tham khảo những gì đang diễn ra trên thị trường. Trong trường hợp này, cách tốt nhất để tiến hành một bước cạnh tranh hiệu quả là cho ra đời một sản phẩm có tính cạnh tranh tuyệt đối bên cạnh Sản phẩm A, thay thế Sản phẩm A hoàn toàn, và so sánh hai sản phẩm này với nhau ở mọi khía cạnh: phương pháp xây dựng, số lượng các thành phần, chất lượng vật liệu, v.v... Điều này sẽ cho phép công ty khám phá ra phần nào hoặc khía cạnh nào của Sản phẩm A có chi phí trội hơn. Thông qua việc áp dụng VE, chúng ta có thể giảm chi phí của những phần hoặc khía cạnh đó so với đối thủ cạnh tranh mà không làm giảm tính cạnh tranh của Sản phẩm A trên thị trường (Hình 1-5).



Hình 1-5: Các lựa chọn thay thế sản phẩm sau khi mất ưu thế cạnh tranh

Tuy nhiên, cùng lúc đó cuộc khảo sát của chúng tôi cũng chỉ ra rằng chi phí của Sản phẩm A cao hơn và những sản phẩm cạnh tranh lại được làm từ các vật liệu có chất lượng tốt hơn hoặc hoàn chỉnh hơn. Trong trường hợp này, chúng ta phải cải tiến các đặc điểm kỹ thuật vật liệu hoặc thiết kế của Sản phẩm A và chấp nhận chi phí cao hơn.

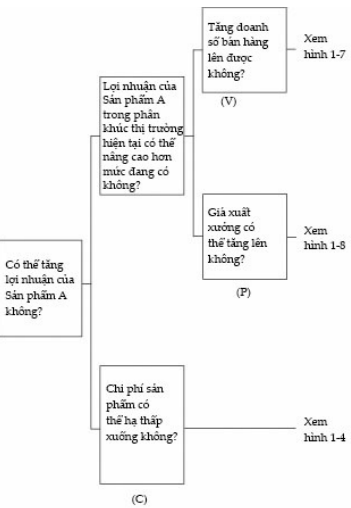
Hình như tôi đã hơi lạc đề một chút. Trong nhiều công ty ngày nay, các hoạt động chức năng như thiết kế, sản xuất và bán hàng, thường được chia thành các bộ phận riêng lẻ khác nhau, và họ chỉ biết bảo vệ lợi ích cá nhân thay vì tìm cách hợp tác. Đây là lý do vì sao việc tăng trưởng lợi nhuận tiềm năng nằm ở liên kết đa chức năng luôn bị xem nhẹ và bỏ qua. VA và VE được trích dẫn ở đây là ví dụ về các thiết bị giúp phân tích các ranh giới này. VA và VE thường được sử dụng bởi một nhóm các kỹ sư như một thiết bị nội bộ để tinh giản thiết kế, nhưng nếu được sử dụng theo nghĩa rộng như mô tả ở trên, chúng sẽ trở thành một công cụ mạnh mẽ nhằm giảm chi phí sản phẩm.

Trong những năm gần đây, một số công ty tiên bộ của Nhật Bản đã đẩy khái niệm này đi xa hơn, thách thức hiện trạng bằng cách thiết kế cả sản phẩm và cơ sở sản xuất từ con số 0, đưa ra khái niệm cụ thể về một sản phẩm cho đến một nhóm khách hàng mục tiêu được xác định rõ. Cách tiếp cận này, không sản xuất dựa trên thiết kế và giá trị (hoặc thiết kế theo chuẩn mực người dùng sẵn sàng chấp nhận) – là cơ sở thành công của Honda Civic và máy phô tô Ricoh.

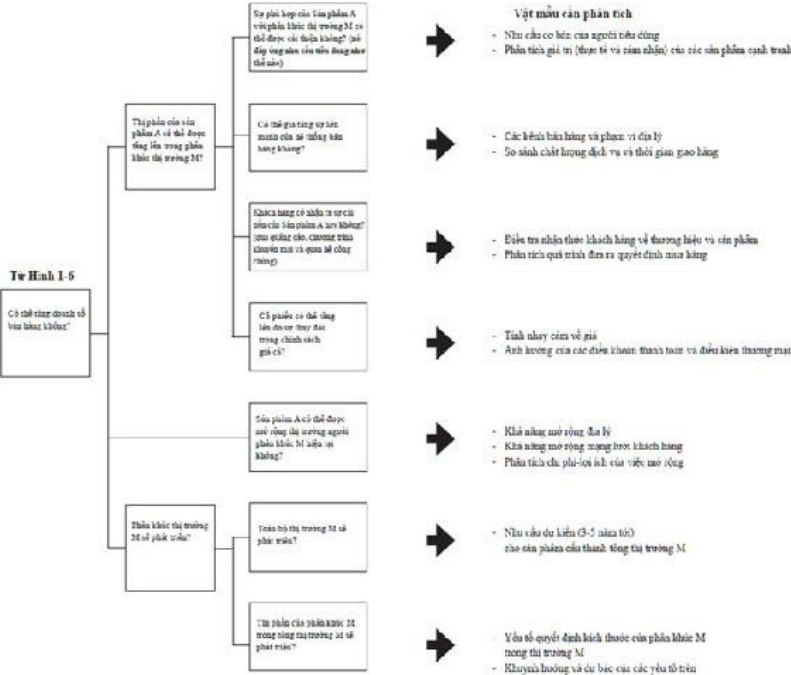
Hãy cùng nghiên cứu lại Hình 1-4. Khi chúng ta nghi ngờ rằng chi phí biến đổi quá cao và tiến hành phân tích dựa trên sơ đồ yếu tố, thì việc tập huấn tại các quầy hàng hoặc cải thiện phương pháp mua là hành động cần thiết. Chuyển từ triệu chứng “chi phí biến đổi” sang đoán “chi phí cao của hàng hóa mua vào” và sau đó thực hiện các biện pháp dựa trên chẩn đoán sẽ chỉ làm giảm đi cơ hội thay đổi vấn đề.

Như tôi đã đề cập trước đó, quy trình rút gọn vấn đề bằng cách sử dụng sơ đồ yếu tố đại diện cho phương pháp sử dụng sơ đồ trên máy tính hoặc sơ đồ quyết định hình cây. Thay vào đó, chúng ta có thể so sánh nó với quy trình bác sỹ khám cho bệnh nhân để tìm ra được các triệu chứng cụ thể. Doanh nghiệp kinh doanh chính là một thực thể sống hữu cơ. Khi “bệnh tật tấn công một số bộ phận”, sự cố chắc chắn sẽ được phản ánh trong tỷ lệ suy giảm lợi nhuận (hay tiềm năng lợi nhuận trong tương lai) hoặc được coi là nguồn năng lượng cho sự phát triển doanh nghiệp. Nếu chúng ta nhận ra tính nghiêm trọng của các triệu chứng, những quản lý cấp cao của doanh nghiệp sẽ tự bản thân họ hoặc nhờ sự giúp đỡ của các chuyên gia tư vấn thăm dò nguyên nhân của vấn đề.

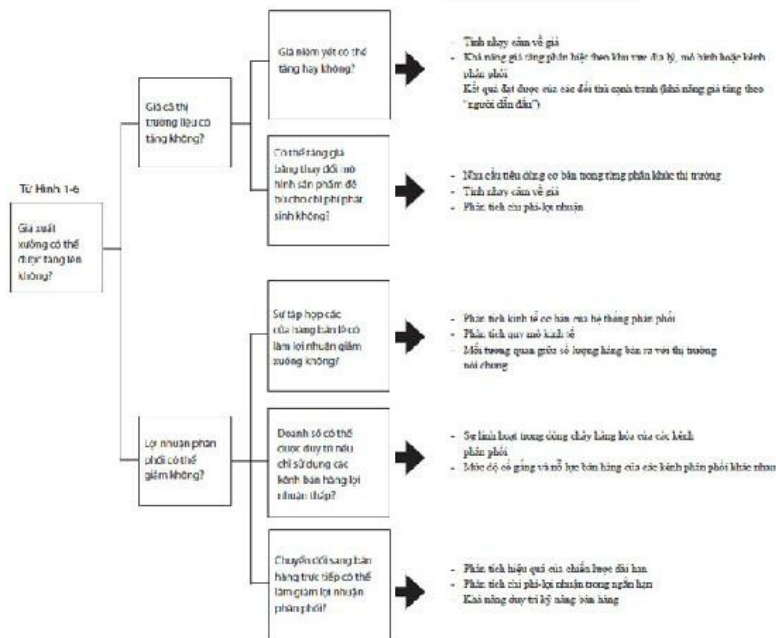
Sơ đồ lợi nhuận. Bắt đầu bằng giả định rằng chi phí của sản phẩm đưa ra quá cao, như chúng ta thấy, sơ đồ yếu tố sẽ đưa ra một công cụ để phân tích các lý do cụ thể. Mặc dù chi phí cao là vấn đề chính, nhưng chúng ta biết chắc chắn rằng hoạt động bán Sản phẩm A trong thị trường hiện tại bằng phương pháp bán hàng hiện có không mang lại lợi nhuận. Để chẩn đoán triệu chứng này, chúng ta phải tìm hiểu kỹ hơn các nguyên tắc cơ bản.



Hình 1-6: Bước khởi đầu của sơ đồ lợi nhuận



Hình 1-7: Sơ đồ lợi thế của việc gia tăng thị phần



Hình 1-8: Sơ đồ lợi thế của việc phân tích tính nhạy cảm về giá

Thời điểm này chúng ta bắt đầu với câu hỏi: Lợi nhuận của Sản phẩm A được nâng cao bằng cách nào? Vì lợi nhuận được xác định bởi giá bán, chi phí và khối lượng hàng bán ra, nên cả 3 biến này phải được cân bằng trong giai đoạn đầu của giả thuyết nhằm mục đích nâng cao lợi nhuận.

Cách đây không lâu, một công ty chế tạo máy xin lời khuyên của tôi về cách cải thiện lợi nhuận của những sản phẩm nhất định của công ty họ. Bước đầu tiên tôi thực hiện là vẽ các sơ đồ như Hình 1-6 đến 1-8. Bởi những sơ đồ này áp dụng cho hầu hết các loại sản phẩm và liên quan trực tiếp đến lợi nhuận, nền tảng của các doanh nghiệp; nên tôi gọi chúng là sơ đồ lợi nhuận. Chúng ta có thể sử dụng những sơ đồ này trong trường hợp nâng cao ưu thế cho sản phẩm A.

Hai yếu tố cơ bản được đưa ra nhằm tăng lợi nhuận của Sản phẩm A

- Có thể thu được nhiều lợi nhuận từ bên ngoài không (ví dụ như từ thị trường)?
- Có thể tăng lợi nhuận sản phẩm với giá bán hiện tại bằng cách nâng cao sự hiệu quả từ *bên trong* (ví dụ giảm chi phí)?

Yếu tố đầu tiên có thể được chia nhỏ ra thành 2 phụ tố, như Hình 1-6

- Có thể tăng doanh số bán hàng không?
- Giá thành bán ra có thể tăng không?

Để có thể tìm ra câu trả lời cho các câu hỏi này, phân tích chi tiết cần phải được thực hiện, như trong Hình 1-7 và 1-8. Bên tay phải của những vấn đề trình bày ở trên, tôi đưa ra một vài ví dụ về những phân tích phải được thực hiện.

Mỗi loại phân tích yêu cầu những kỹ năng, kinh nghiệm nhất định và phải được thực hiện nghiêm túc khi tiếp nhận được nguồn thông tin chính xác về thị trường. Những công ty có thế mạnh trong lĩnh vực tiếp thị có thể thu thập được thông tin về thị trường thường xuyên sẽ đưa ra các phân tích này chính xác nhất. Những công ty kém về tiếp thị và thu thập thông tin bừa bãi chắc chắn sẽ kém may mắn hơn. Nếu họ muốn thực hiện mỗi loại phân tích với các kết quả đáng tin cậy, họ cần phải đầu tư công sức tìm kiếm đầy đủ dữ liệu cần thiết về thị trường.

Không có chiến lược kinh doanh thích hợp nào có thể được xây dựng bởi vốn kiến thức hoặc phân tích rời rạc. Nếu một chiến lược như vậy lại mang đến kết quả tốt thì đó là do may mắn hoặc ngẫu hứng mà thôi. Các chiến lược thực sự không phụ thuộc vào cái này hay cái khác. Nó đòi hỏi một công thức đáng tin cậy cho sự thành công: sự kết hợp của phương pháp phân tích và độ nhạy cảm trực quan mà tôi gọi là tư duy chiến lược.

Theo quan điểm của tôi, hai điều này bổ sung cho nhau. Để tâm trí có thể làm việc một cách sáng tạo, cần phải có sự kích thích của việc phân tích tốt và sâu sắc. Để phân tích tốt, cần phải có tư duy chiến lược ham học hỏi để đưa ra các câu hỏi đúng đắn và định hướng chúng như những câu hỏi có giải pháp. Các phân tích được thực hiện chỉ để chứng minh định kiến cá nhân sẽ không bao giờ mang lại các giải pháp sáng tạo. Trực giác hoặc tâm trạng cá nhân không đảm bảo một kế hoạch kinh doanh an toàn. Nó cần phải có sự cân bằng giữa hai điều này để mang lại một chiến lược thành công.

Chương 2

BỐN HÀNH TRÌNH DẪN ĐẾN LỢI THẾ CHIẾN LƯỢC

Tôi không muốn đề cập trong cuốn sách của mình tư duy chiến lược ở mức độ trừu tượng và quá chung chung. Tôi muốn khám phá ra những cách tư duy hữu dụng đối với các chiến lược kinh doanh hoàn hảo. Nhưng trước khi đi vào chi tiết, quan trọng là chúng ta phải hiểu chiến lược kinh doanh nói về những gì. Kỳ lạ hơn, dù cho đó là gì đi chăng nữa thì ngay cả đội ngũ nhân viên lập kế hoạch chính quy của một công ty cũng khó lòng mà hiểu hết được.

Chiến lược kinh doanh bao gồm những gì – sự khác biệt của nó với những kế hoạch kinh doanh khác là gì – đó chính là lợi thế *cạnh tranh*. Nếu không có đối thủ, chúng ta không cần thiết phải xây dựng các chiến lược; mục đích chính của kế hoạch chiến lược là giúp công ty thu được càng nhiều lợi thế cạnh tranh bền vững hơn so với đối thủ càng tốt. Chiến lược doanh nghiệp đơn giản chỉ là nỗ lực biến những thế mạnh của công ty trở nên vượt trội một cách hiệu quả nhất so với đối thủ.

Tất nhiên, tình trạng kinh doanh của từng doanh nghiệp có thể được cải thiện bằng cách tham chiếu đến các tiêu chí tuyệt đối. Ví dụ, một công ty có thể tìm cách giảm chi phí sản xuất bằng cách sử dụng kỹ thuật giá trị hoặc tìm cách cải thiện dòng tiền bằng việc rút ngắn thời gian thu hồi các loại tài sản phải thu. Nếu thành công, những nỗ lực này có thể khiến nguồn tài chính trở nên dồi dào thông qua gia tăng lợi nhuận. Điều này sẽ mở ra nhiều chiến lược khác nhau mà công ty có thể chọn để cạnh tranh với đối thủ của mình. Những cải tiến trong “hoạt động” này có thể được xem như một phần của chiến lược kinh doanh.

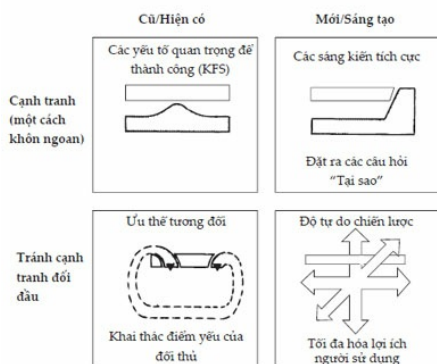
Tuy nhiên, tôi tin tưởng rằng chúng ta sẽ có những suy nghĩ rõ ràng hơn khi chuyển thuật ngữ “chiến lược” sang hành động hướng trực tiếp đến việc khiến tiềm lực của doanh nghiệp trở nên cạnh tranh hơn đối thủ. Chúng ta phải phân biệt những hành động này với những hành động được thực hiện nhằm mục đích cải thiện hoạt động của công ty như tăng lợi nhuận, tổ chức sắp xếp hợp lý hơn, quy trình quản lý hiệu quả hơn hoặc nâng cao chất lượng đào tạo.

Tôi đưa ra những phân biệt giữa lợi thế tương đối và lợi thế tuyệt đối vì có sự khác nhau giữa hai khái niệm này tùy thuộc vào mức độ cấp bách. Sự yếu kém hoặc không hiệu quả nội bộ có thể được chấp nhận trong một thời gian. Nhưng sự suy giảm tương đối vị trí của công ty so với đối thủ cạnh tranh có thể gây nguy hiểm cho sự tồn tại của công ty. Trong thực tế, quản lý doanh nghiệp sẽ không còn tồn tại khi lợi nhuận của doanh nghiệp bị kiểm soát bởi các đối thủ cạnh tranh.

Một lý do nữa để chúng ta phải phân biệt hai khái niệm này đó là thực tế chiến lược doanh nghiệp đòi hỏi các kiểu tư duy cụ thể. Khi một doanh nghiệp cố gắng đạt được hoặc duy trì vị trí ưu việt tương đối so với các đối thủ cạnh tranh đáng gờm, tư duy lúc này sẽ phải khác biệt so với tư duy khi doanh nghiệp đó chỉ muốn cải tiến nội bộ với việc tham khảo một số mô hình tuyệt đối. Đó là sự khác biệt giữa chiến đấu và cố gắng hòa hòa.

Trong thực tế kinh doanh, chiến lược “hoàn hảo” không được đề cập đến. Bởi chúng không xuất hiện trong điều kiện tuyệt đối mà xuất hiện trong mối tương quan với các đối thủ. Khi đó, một chiến lược kinh doanh chỉ hiệu quả khi giúp công ty có được chỗ đứng đáng kể so với đối thủ của mình ở mức chi phí bỏ ra có thể chấp nhận được. Và đó chính là nhiệm vụ của các chiến lược gia.

Các chiến lược gia giải quyết nhiệm vụ này như thế nào? Thông thường, có 4 cách cơ bản để củng cố vị trí của một công ty so với đối thủ cạnh tranh (Hình 2-1)



Hình 2-1: Bốn chiến lược cơ bản

1. Công ty có thể điều chỉnh lại việc phân bổ các nguồn lực tùy theo sự sắp xếp để quản lý, nhằm mục đích tăng cường khả năng của công ty trong việc tăng thị phần và lợi nhuận. Nếu ban quản lý sắp xếp nguồn lực của công ty giống như đối thủ, sẽ không có sự thay đổi nào về vị trí tương đối của công ty đó so với đối thủ. Điểm mấu chốt ở đây là phải chỉ ra được các yếu tố quan trọng để thành công (key factors for success – KFS) trong lĩnh vực kinh doanh có liên quan và sau đó tập trung nguồn lực vào các khu vực cụ thể, nơi công ty nhìn thấy cơ hội thu được ưu thế chiến lược vượt trội so với đối thủ cạnh tranh. Ngay cả khi công ty không quản lý được nguồn lực như các đối thủ trong cùng một lĩnh vực, nó vẫn có thể đạt được thành công vang dội trong cạnh tranh nếu biết dồn mọi nguồn lực vào điểm quan trọng nhất. Tôi gọi phương pháp chiến lược kinh doanh này là KFS.

2. Giữa các công ty cùng cạnh tranh trong một lĩnh vực, có trường hợp mặc dù công ty không có lợi thế ngay từ đầu so với đối thủ, và công ty nào cũng cạnh tranh mạnh mẽ với chiến lược KFS; nhưng nó vẫn có thể đạt được ưu thế tuyệt đối bằng việc khai thác sự khác biệt trong điều kiện cạnh tranh giữa các công ty và đối thủ của họ. Nhiệm vụ của chiến lược gia ở đây là (a) tận dụng công nghệ, hệ thống bán hàng hiệu quả của mọi sản phẩm không cạnh tranh trực tiếp với đối thủ; hoặc (b) tận dụng bất kỳ sự khác biệt nào trong thành phần cấu thành tài sản giữa doanh nghiệp và đối thủ cạnh tranh. Tôi gọi đây là phương pháp chiến lược kinh doanh dựa trên ưu thế tương đối.

3. Nếu đối thủ cạnh tranh chính của công ty cũng được thành lập trong nền công nghiệp tăng trưởng trì trệ, thì đối thủ đó rất khó bị đánh bại. Đôi khi câu trả lời cho các chiến lược độc đáo là làm xáo trộn các yếu tố thành công quan trọng mà đối thủ cạnh tranh chiếm ưu thế. Để đạt được chiến lược như vậy, trước tiên hãy thách thức các giả định chi phối cách thức kinh doanh hoặc thị trường kinh doanh này bằng việc xem xét liệu chúng ta có thể thay đổi quy tắc cuộc chơi, chống lại tình trạng hiện tại, và sau đó đạt được lợi thế cạnh tranh mạnh mẽ hay không. Tôi gọi đây là chiến lược kinh doanh dựa trên sáng kiến tích cực.

4. Ngay cả trong trường hợp cạnh tranh khốc liệt trong cùng ngành hoặc lĩnh vực, thành công trong cuộc cạnh tranh có thể đạt được bằng việc phát triển các sáng kiến đổi mới. Những đổi mới này có thể liên quan đến việc mở cửa thị trường mới hoặc phát triển sản phẩm mới. Cả hai hành động này đều liên quan đến việc khai thác thị trường bằng các biện pháp mạnh mẽ trong lĩnh vực cụ thể mà không bị ảnh hưởng bởi các đối thủ cạnh tranh. Tôi gọi phương pháp chiến lược kinh doanh này là dựa trên mức độ tự do của chiến lược.

Trong mỗi phương pháp trên, điểm đáng lưu ý là tránh hành động giống nhau, trong những lĩnh vực giống nhau, đặc biệt là trong cạnh tranh. Ví dụ, lựa chọn một cuộc chiến giá cả đơn thuần, mà các đối thủ cạnh tranh dễ bắt chước, sẽ chỉ làm tổn hại đến lợi nhuận của ngành kinh doanh nói chung cũng như bóp nghẹt công ty của nhà chiến lược trong việc mắc cả. Thêm vào đó, cắt giảm chi phí sản phẩm triệt để bằng việc khai thác các sản phẩm thay thế như vật liệu, nói lỏng tiêu chuẩn chất lượng, để gia tăng lợi nhuận cũng có thể tự bại bởi trong thời gian đó, nó làm suy giảm đặc quyền kinh doanh sản phẩm và vị thế cạnh tranh của công ty.

Mục đích của 4 phương pháp này chính là thúc đẩy vị thế cạnh tranh của công ty trong lĩnh vực mà (1) các đối thủ cạnh tranh khó theo kịp và (2) mở rộng ưu thế này phát triển xa hơn nữa. Những biểu hiện ngoạn mục trong cạnh tranh của nền công nghiệp Nhật Bản trong những

năm gần đây liên quan chặt chẽ đến những khía cạnh này. Trong 4 chương tiếp theo, chúng ta sẽ xem xét lại lần lượt từng khía cạnh để biết được chúng đã giúp các công ty Nhật Bản như thế nào.

Mục đích của tôi là tập trung vào những khái niệm mà các nhà chiến lược nên xem xét, quá trình tư duy mà họ nên có, các loại giải pháp và kết luận nên được đưa ra. Về bản chất, các khái niệm về yếu tố quan trọng cho sự thành công, ưu thế tương đối, sáng kiến tích cực, chiến lược tự do có thể đơn giản và không đáng quan tâm. Nhưng khi những khái niệm đó được đặt vào các hoàn cảnh khác nhau, thì việc sử dụng chúng như các công cụ trong tư duy kinh doanh thường xuyên cho thấy rõ tầm quan trọng, hấp dẫn và đầy tính kích thích.

Bây giờ tôi sẽ tiến hành giải thích từng hành trình dẫn đến chiến lược ưu việt.

Chương 3

TẬP TRUNG VÀO CÁC YẾU TỐ CHỦ CHỐT

Khi nguồn lực tài chính, con người và thời gian ngày càng trở nên khan hiếm, chúng ta phải tập trung vào các khu chức năng hoặc hành chính để quyết định khả năng thành công của doanh nghiệp. Nếu chúng ta phân bổ nguồn lực giống như các đối thủ cạnh tranh, chúng ta sẽ không thu được lợi thế cạnh tranh. Nếu xác định được các khu vực thực sự nắm giữ chìa khóa thành công của ngành thì chúng ta nên áp dụng việc pha trộn các nguồn lực với nhau, để tạo ra vị thế cạnh tranh tối ưu.

Xác định các yếu tố quan trọng dẫn đến thành công không hề dễ dàng. Về cơ bản, các chiến lược gia có hai cách tiếp cận theo ý của mình. Đầu tiên là chia cắt thị trường theo như tưởng tượng để xác định các phân khúc chính của nó. Thứ hai là khám phá những gì làm nên sự khác biệt của các công ty chiến thắng so với các công ty thua cuộc, và sau đó phân tích sự khác nhau này.

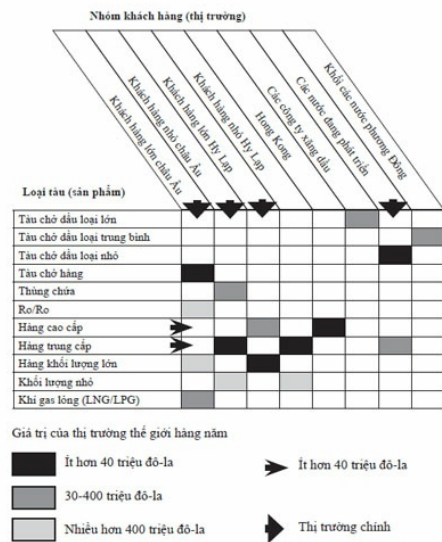
Phân khúc thị trường

Hình 3-1 chỉ ra cách một công ty đóng tàu Nhật Bản phân khúc thị trường của nó thành những thành tố quan trọng sơ bộ để quyết định vị trí nên được tập trung toàn bộ nguồn lực. Các sản phẩm của họ bao gồm tàu chở dầu và tàu chở hàng đang di chuyển xuống trên trục bên trái. Lưu ý rằng công ty này không coi tàu chở dầu là nhóm sản phẩm đồng nhất, mà họ phân chia chúng thành các loại kích cỡ khác nhau. Tương tự như vậy, tàu chở hàng được phân theo mức độ giá trị đính kèm, cụ thể là chúng được thiết kế theo tiêu chí loại chuyên chở hàng hóa cấp cao, trung, hoặc thấp; tàu chở hàng cao cấp có thể được bán với giá gấp đôi tàu chở hàng cấp thấp tính theo trọng tải.

Các loại khách hàng khác nhau của mỗi dòng sản phẩm được liệt kê theo trục ngang, và có những đặc điểm rất khác nhau. Ví dụ, khách hàng cao cấp hạng nhất châu Âu khác nhau về tầm quan trọng và mẫu đặt hàng với khách hàng hạng hai của châu Âu, và những ông chủ tàu hạng sang bậc nhất của Hy Lạp cũng cư xử khác với những ông chủ tàu nhỏ Hy Lạp.

Bằng cách phân chia toàn bộ thị trường đóng tàu, công ty có khả năng xác định nhiều phân khúc thị trường sản phẩm và tầm quan trọng chiến lược của mỗi phân khúc. Bước tiếp theo công ty sẽ phát triển chiến lược thị trường-sản phẩm cho các phân khúc quan trọng và sau đó phân công trách nhiệm để thực thi chiến lược này. (Trong trường hợp này, công ty sẽ bổ nhiệm quản lý theo từng khu vực với vốn kiến thức thông thạo tàu chở hàng loại lớn nhằm phục vụ các chủ tàu bậc nhất Hy Lạp.) Sau khi đã phát triển chiến lược và phân công nhiệm vụ thực hiện chiến lược đó, công ty tiếp tục đưa ra những điều chỉnh về kinh tế – ví dụ như tính toán mức thưởng phạt tiềm năng của chiến lược đề ra – trong mỗi phân đoạn, phân chia nguồn lực cho hợp lý dựa trên nguồn lực có sẵn.

Một công ty Nhật Bản khác sản xuất xe nâng hàng cũng đã thực hiện việc phân khúc thị trường để thu được lợi thế. Công ty này bắt đầu từ việc thực hiện các hoạt động phân khúc khác nhau trong thị trường xe nâng hàng có yêu cầu sản phẩm với hiệu suất khác nhau có thể đáp ứng nhu cầu của khoảng 80% khách hàng với giá thành giảm tới 20% so với loại máy được thiết kế để đáp ứng toàn bộ thị trường.



Hình 3-1: Ma trận thị trường-sản phẩm đóng tàu (minh họa)

Bằng việc phân khúc thị trường và xác định yêu cầu của từng phân khúc, công ty này đã quyết định tập trung đối tượng khách hàng vào các kênh bán lẻ và xây dựng, để lại các phân khúc có đòi hỏi cao hơn (khách hàng tại các cảng chuyên chở hàng hóa nặng và nhập khẩu) cho đối thủ cạnh tranh. Điều này cho phép công ty giới thiệu dòng sản phẩm có giá trị thiết kế thấp hơn giá thành trong một phân khúc thị trường mục tiêu đã đề ra để nhanh chóng chiếm vị trí thống lĩnh.

Làm nổi bật sự khác biệt giữa người thắng và kẻ thua

Một cách tiếp cận khác đầy sáng tạo hơn để xác định rõ những yếu tố quan trọng cho thành công chính là khám phá ra sự khác nhau giữa người thắng và kẻ thua cũng như căn nguyên của sự khác biệt đó. Hãy cùng xem xét lại ngành công nghiệp xe nâng hàng tại Nhật Bản. Xét về phân khúc khách hàng, ngành công nghiệp này khác với ngành công nghiệp xe tải. Chỉ 3 khách hàng công nghiệp đã chiếm khoảng 70% tổng doanh số bán xe tải, ngược lại, khách hàng xe nâng phủ rộng trong các ngành công nghiệp, trong số đó, 3 ngành sử dụng nhiều xe tải nhất chỉ chiếm 30% tổng doanh số bán xe nâng.

Giả sử một công ty sản xuất và phân phối thành công xe tải cũng đang cố gắng phân phối tốt xe nâng hàng. Điều gì sẽ xảy ra? Những nhân viên kinh doanh đang bán xe tải chủ yếu cho đối tượng khách hàng thuộc ba ngành công nghiệp chính sẽ tìm thấy rất ít khách hàng cũng muốn mua xe nâng. Họ sẽ đánh mất 70% số lượng khách hàng còn lại. Hay một công ty phân phối xe nâng hàng tốt cũng khó tìm được cách phân phối tốt xe tải. Mặc dù công ty đó có thể thống lĩnh thị trường xe nâng, nhưng nó không thể bao phủ cả 3 khách hàng công nghiệp còn lại để chiếm lĩnh thị trường.

Không có gì đáng ngạc nhiên khi thấy rằng các công ty có thị phần lớn trong thị trường xe nâng hàng đã có hệ thống phân phối được thiết kế dành riêng cho mục đích đó, trong khi các công ty có hệ thống phân phối cả xe tải lẫn xe nâng hàng rất khó thành công. Công ty nào không nhận thấy điểm cơ bản này sẽ có nguy cơ bị xóa sổ bởi đối thủ cạnh tranh, và ngược lại, những người hiểu rõ chìa khóa quan trọng này sẽ đạt được thành công. Trong thực tế, một công ty, sau khi nhận ra điều này, tự cứu lấy chính mình bằng cách sở hữu hệ thống phân phối độc quyền chỉ dành cho xe nâng hàng.

Yếu tố quan trọng dẫn đến thành công của các ngành công nghiệp khác nhau, tất nhiên nằm ở nhiệm vụ, khu vực và hệ thống phân phối khác nhau. Hình 3-2 cho chúng ta thấy làm thế nào các yếu tố quan trọng cho thành công thu về được lợi nhuận và chiếm lĩnh thị phần trong các ngành công nghiệp khác nhau nằm tại các điểm khác nhau trong dòng chảy hoạt động chức năng bắt đầu từ nguồn nguyên liệu thô cho đến dịch vụ sau bán hàng. Ví dụ, nguồn cung ứng nguyên liệu thô rất quan trọng trong ngành công nghiệp uranium, vì nếu chất lượng thấp sẽ đòi hỏi những hoạt động xử lý phức tạp và tốn kém. Vì thế, với giá thị trường cho uranium không khác nhau giữa các nhà sản xuất, việc lựa chọn nguồn uranium về cơ bản là yếu

tổ quyết định lợi nhuận của mỗi nhà sản xuất đó.

Thượng lưu	Yếu tố hoặc chức năng quan trọng	Các ngành công nghiệp mẫu	
		...Tăng lợi nhuận	...Tăng thị phần
Thượng lưu	Nguồn nguyên liệu thô	Uranium	Dầu khí
	Cơ sở sản xuất (quy mô)	Đóng tàu, sản xuất thép	Đóng tàu, sản xuất thép
	Thiết kế	Máy bay	Máy bay, Hi-Fi
	Kỹ thuật sản xuất	Soda, Chất bán dẫn	Chất bán dẫn
	Các loại sản phẩm/dạng	Hệ thống cửa hàng	Bộ phận
	Ứng dụng kỹ thuật/kỹ sư	Máy tính mini	LSI, bộ vi xử lý
	Lực lượng bán hàng (chất lượng, số lượng)	ECR	Xe ô tô
	Hệ thống phân phối	Bia	Phẩm, thiết bị gia dụng
Hạ lưu			

Hình 3-2: Các yếu tố thành công khác nhau tùy theo ngành công nghiệp

Trái lại, trong ngành công nghiệp sản xuất nước giải khát, kỹ thuật sản xuất là yếu tố quan trọng nhất. Bởi quá trình thủy ngân hóa sẽ đạt hiệu quả gấp đôi quá trình màng bán thấm để cho ra đời soda có chất lượng tương đương nhau, nên một công ty sử dụng phương pháp sau sẽ không thể cạnh tranh về mặt lợi nhuận với công ty còn lại, ngay cả khi họ dùng bất cứ cách nào để giảm chi phí phát sinh. Đồng thời sự lựa chọn dùng công nghệ màng bán thấm của công ty này sẽ đồng nghĩa với bất lợi về lợi nhuận so với đối thủ cạnh tranh.

Các mô hình trên luôn tồn tại những trường hợp ngoại lệ. Các quy định của chính phủ đôi khi có thể thay đổi các nguyên tắc cơ bản – ví dụ, chấp nhận chọn phương pháp kém hiệu quả về kinh tế để giảm thiểu tình trạng ô nhiễm thủy ngân.

Một ví dụ thú vị khác về các yếu tố quan trọng cho thành công được tìm thấy trong ngành công nghiệp thang máy. Ít nhất tại Nhật Bản, không ai đủ kiên nhẫn chờ đợi hàng giờ đồng hồ để được giải cứu từ một vụ tắc thang máy. Vì thế, một khi công ty quyết định tham gia nền công nghiệp này, nó phải tự động chấp nhận việc thành lập và duy trì hệ thống dịch vụ tốn kém. Đây được coi như chi phí nhập môn cố định. Chi phí dịch vụ là yếu tố quan trọng xác định lợi nhuận của bất kỳ công ty thang máy nào.

Phân tích các yếu tố dẫn đến thành công (KFS) là chưa đủ

Khi cố gắng tìm ra các yếu tố quan trọng dẫn đến thành công ở một nền công nghiệp hoặc ngành kinh doanh cụ thể, các chiến lược gia cần phải rà soát lại chuỗi hệ thống kinh doanh có liên quan, từ khâu nguyên liệu cho đến dịch vụ sau bán hàng.

Trong tâm trí của những người tham gia vào hoạt động này, mọi yếu tố thường đan chéo nhau trong sự chấp vá phức tạp, che khuất các giai đoạn cá thể có hoạt động thực sự diễn ra. Phân biệt được mô hình tổng thể này chính là nhiệm vụ đầu tiên của các chiến lược gia.

Chiến lược doanh nghiệp không bao gồm mọi giai đoạn hoạt động của công ty, từ nguyên liệu thô cho tới dịch vụ hậu mãi. Cố gắng để chiếm ưu thế quyết định xuyên suốt hành trình sẽ gây ra rất nhiều căng thẳng cho bất cứ nhà quản lý nào. Thật may mắn, kiểm soát một hoặc hai giai đoạn chính là đủ để thiết lập được vị thế cạnh tranh.

Điều thú vị là để đi tắt hiệu quả và thành công dẫn đầu, ta có thể tập trung các nguồn lực lớn chiếm chức năng quan trọng trở thành ưu thế cạnh tranh, và sau đó tiếp tục củng cố các chức năng khác bằng cách sử dụng cấu trúc lợi nhuận có thể có. Không có ngoại lệ, tất cả các nhà lãnh đạo công nghiệp ngày nay, đều bắt đầu triển khai các chiến lược táo bạo dựa trên KFS.

Đã có rất nhiều doanh nghiệp chịu thua trước đối thủ của mình mặc dù họ có khả năng tương đương. Nguyên nhân ở đây là do họ không hoàn thiện mọi chức năng của KFS hoặc thiếu triệt để và kiên trì khai thác KFS đến cùng.

Tất nhiên thành quả không tự dừng đến mặc dù ta nhận ra KFS nằm ở đâu. Các chiến lược gia phải dũng cảm tham gia một canh bạc và chấp nhận rủi ro. Canh bạc này – các quyết định chiến

lược – là cánh cửa hẹp mà doanh nghiệp phải vượt qua nếu muốn dành chiến thắng vượt trội trong cạnh tranh kinh doanh.

Nếu doanh nghiệp của bạn đang phải đương đầu với một đối thủ cạnh tranh ngang sức ngang tài, thì việc thực hiện các chức năng quan trọng liên tục và hiệu quả là biện pháp duy nhất mang lại chiến thắng cho bạn. Sự kiên trì của Toyota trong quá trình xử lý khí thải và việc cải tiến hoạt động quản lý (management improvement – MI) của Hitachi chính là những ví dụ điển hình của việc hãy làm tốt những việc mà tất cả mọi người đều phải làm.

Chương 4

XÂY DỰNG ƯU THẾ TƯƠNG ĐỐI

Mặc dù hiếm có các dòng sản phẩm nào giống hệt nhau, nhưng chúng ta nên so sánh sản phẩm của mình với đối thủ cạnh tranh để tìm ra điểm mạnh độc nhất nhằm phát triển thị phần của riêng mình. Để làm vậy, hãy so sánh có hệ thống sản phẩm của mình với sản phẩm của đối thủ – hãy tháo rời từng phần của chúng để nghiên cứu nếu đó là một sản phẩm lắp ghép – và phân tích sự khác biệt để xác định vị trí chúng ta có thể đạt được lợi thế cả về giá thành lẫn chi phí.

Giả sử có một thành phần trong sản phẩm của bạn tốn kém hơn nhưng chất lượng hơn so với thành phần tương tự được sử dụng bởi đối thủ cạnh tranh. Bạn có nên tăng giá bán lẻ của sản phẩm để trang trải chi phí thêm cho thành phần đắt tiền này không? Bạn sẽ phải bàn thảo điều này kỹ lưỡng với chuyên viên marketing của mình. Nếu họ khuyên bạn không nên tăng giá, nhân viên kinh doanh của bạn nên sử dụng điểm ưu thế này để bán hàng (xem lại Hình 1-5).

Một ví dụ thú vị về ưu thế tương đối được tìm thấy trong ngành công nghiệp phim màu. Thị trường phim màu không chuyên của Nhật Bản hiện đang được thống trị bởi ba công ty, trong đó có hai công ty của Nhật: Fuji dẫn đầu thị trường, tiếp đến là Sakura. Trong vòng 15 năm qua, trong khi Fuji liên tục gia tăng thị phần thì Sakura – dẫn đầu thị trường với hơn một nửa thị phần vào những năm 1950 – lại đánh mất thị phần vào tay cả hai đối thủ cạnh tranh. Một cuộc điều tra kín đã chỉ ra rằng vấn đề ở đây không phải là do chất lượng sản phẩm. Thay vào đó, Sakura bị thua thiệt do cách chọn từ không may mắn: tên của nó trong tiếng Nhật có nghĩa là “hoa anh đào”, mang lại cảm giác về hình ảnh sắc hồng mờ và nhợt nhạt. Trong khi tên Fuji, tự nhiên đã gắn với bầu trời xanh rực rỡ và tuyết trắng của ngọn núi linh thiêng nhất Nhật Bản. Sakura tuy sở hữu cái tên gây bất lợi, nhưng mọi nỗ lực của nó vượt qua khó khăn thông qua quảng cáo không phải vô ích.

Trong một thời gian dài, Sakura quay sang phân tích thị trường từ cấu trúc, kinh tế, đến quan điểm của khách hàng để xem liệu họ có thể phát hiện ra bất kỳ cơ hội nào nhằm phát triển một lợi thế cạnh tranh tích cực hay không. Và họ đã đi đến một đầu mối.

Sakura đã phát hiện ra nhận thức về giá thành của khách hàng phim. Bộ vi xử lý của phim phơi sáng chỉ ra rằng các thợ ảnh nghiệp dư thường xuyên để lại một hoặc hai khung hình không được phơi sáng trong cuộn phim 36 kiểu nhưng lại luôn cố gắng phơi sáng hết cuộn phim 20 kiểu. Đây chính là cơ hội cho Sakura. Công ty này đã quyết định giới thiệu cuộn phim 24 kiểu với giá thành bằng với cuộn phim 20 kiểu của đối thủ cạnh tranh. Chi phí cận biên có thể bỏ qua, nhưng đối thủ cạnh tranh sẽ phải đối mặt với khó khăn lớn từ sự việc này. Mục đích của Sakura ở đây là một mũi tên trúng hai đích. Đầu tiên, công ty sẽ khai thác nhận thức về giá thành ngày càng tăng của khách hàng. Thứ hai, quan trọng hơn, công ty sẽ hướng sự chú ý tới vấn đề kinh tế, nơi mà công ty có lợi thế tương đối, và tránh xa hình ảnh về tên công ty, nơi họ không thể dành chiến thắng.

Cơ chế ưu thế tương đối

Một trong những trở ngại lớn nhất là công ty phải đối đầu với những tập đoàn khổng lồ đã có danh tiếng lâu đời. Ngoài những nỗ lực bán hàng phi thường, những tập đoàn này còn sở hữu tiềm lực tài chính mạnh mẽ. Nếu phải đi đến tình huống đối đầu về giá cả, không nhiều đối thủ cạnh tranh có đủ nguồn lực để cầm cự với những tập đoàn này. Tuy nhiên, cuộc cạnh tranh còn trở nên khó khăn hơn khi phải đối đầu với một tập đoàn trong lĩnh vực không phải là thế mạnh của họ nhưng lại là lĩnh vực được coi như cánh tay trái của họ nhờ lợi ích của việc đa dạng hóa. Những tập đoàn này chỉ đơn giản là dịch chuyển sức mạnh của nguồn lực để đè bẹp đối thủ cạnh tranh trong phạm vi kinh doanh.

Để hiểu rõ ràng hơn cơ chế này, chúng ta hãy tưởng tượng ra hai nhà sản xuất, Công ty A và Công ty B. Giả sử máy phô tô giấy thường là lĩnh vực họ đang cạnh tranh.

Công ty A giữ vị trí phân phối độc quyền trong thị phần này nên họ có quyền quyết định chính sách giá cả. Mặc dù cấu trúc giá của công ty cho thấy chi phí cho mỗi khách hàng tăng tương đương với tổng số bản copy họ sử dụng hàng tháng, giá thành của nó chênh lệch. Những khách hàng đơn lẻ được tính phí thấp. Chính chi phí thấp này tạo điều kiện cho những khách hàng mới, thiếu kinh nghiệm chỉ phải trả một phí thấp để được lắp đặt các loại máy thích hợp.

Một khi khách hàng nhỏ lẻ đã lắp đặt xong sản phẩm của Công ty A với mức chi phí thấp, điều gì sẽ xảy ra tiếp theo? Công ty A không thích thú với khách hàng kiểu nhỏ lẻ, vì tài khoản của các khách hàng này lúc nào cũng ở trong tình trạng báo động đỏ. Nhưng tình trạng này sẽ không kéo dài lâu. Điều sẽ xảy ra tiếp theo nữa là những khách hàng nhỏ lẻ này dần thích phô tô. Số lượng bản copy sẽ tăng theo mỗi tháng. Điều này bắt nguồn từ thói quen sở hữu và bảo mật khi mọi người trong văn phòng luôn yêu cầu phô tô lại văn bản để lưu. Máy phô tô kích thích nhu cầu sao chép tài liệu; đó chính là chính sách về giá của Công ty A. Với máy tính cũng vậy. Trước đây thời gian sử dụng máy tính rất đắt, chính vì thế các nhà điều hành luôn kiểm tra nguồn dữ liệu đầu vào rất tỉ mỉ, với gần như mọi công việc đều được thực hiện trước trên giấy. Giờ đây, mức giá này đã giảm, dẫn đến thời gian sử dụng máy tính hầu như đều bị bỏ phí. Các nhà điều hành không còn phải bận tâm về việc kiểm tra dữ liệu mà để máy tính tự tìm ra các lỗi sai hoặc bỏ qua ngay cả khi dữ liệu đầu vào sai. Họ không kiểm tra lại các sai phạm cho tới khi họ nhận được kết quả hoàn toàn vô lý.

Sau đó, máy phô tô đã tạo nên một ngành kinh doanh, trong đó phí sử dụng lần đầu thấp sẽ được dùng để trả cổ tức. Tuy nhiên, chính sách như vậy đồng nghĩa với việc tính giá cao cho những khách hàng lớn, bởi không tính được lợi nhuận tổng nếu không tận dụng phân khúc khách hàng nhỏ này. Do đó, cơ cấu lợi nhuận của Công ty A cho thấy thu nhập phần lớn đến từ nhóm khách hàng trung bình và lớn, và lợi nhuận tổng thể đều đặn gia tăng sau khi đã trừ đi tổn thất phát sinh từ việc thu hút người dùng nhỏ lẻ.

Chính sách giá của Công ty A có thể gây khó chịu, tuy nhiên, nếu đa dạng hóa chính sách này thì Công ty B có thể tiến vào lĩnh vực này. Giả sử Công ty B có chính sách giá gắn liền với chi phí. Công ty B không thể giành được bất kỳ khách hàng nào do truyền thống của Công ty A là giá thấp trong phân khúc này. Tuy nhiên, Công ty B có thể cạnh tranh với Công ty A để chiếm những khách hàng lớn, và thu về một phần thị phần nhất định. Công ty A khi đó sẽ nhận thấy tỷ lệ khách hàng nhỏ không lợi nhuận ngày một tăng trong khi các khách hàng lớn lợi nhuận cao lại đang giảm dần.

Kết quả là lợi nhuận bắt đầu giảm và Công ty A rơi vào tình trạng khó khăn. Vì máy phô tô chính là mặt hàng kinh doanh chính của Công ty A, cách duy nhất để thu hồi lại số thị phần dành cho khách hàng lớn đã mất là điều chỉnh giá cả để có chính sách giá tương tự như Công ty B. Tuy nhiên, hiệu quả của việc thay đổi này có khả năng khiến Công ty A thiệt hại nghiêm trọng vì công ty sẽ phải hy sinh trụ cột cho cơ cấu lợi nhuận của mình.

Càng qua mỗi vòng cạnh tranh, Công ty A càng rơi vào trạng thái rắc rối. Nếu cắt giảm toàn bộ khách hàng nhỏ lẻ, công ty A sẽ loại bỏ luôn nền tảng cho sự phục hồi trong tương lai khi người tiêu dùng nhỏ lẻ trở thành những khách hàng lớn, và họ sẽ lập tức sử dụng sản phẩm của Công ty B. Nếu Công ty A cố gắng sử dụng biện pháp cắt giảm chi phí toàn diện và thực hiện một mức giá không lợi nhuận, Công ty B chắc chắn sẽ tham gia vào cuộc chiến giá thành này. Điều này chắc chắn sẽ xảy ra do Công ty B có nguồn thu nhập khác ngoài kinh doanh máy phô tô và do đó có đủ khả năng tài chính để trang trải rủi ro khi gia nhập thị trường máy phô tô.

Do vậy, chiến trường dành cho Công ty A đã trở thành một vũng lầy rất khó thoát, trong khi đó Công ty B với chiến lược dựa trên ưu thế tương đối sẽ dần chiếm quyền kiểm soát toàn bộ thị trường. Để đối mặt với cuộc cạnh tranh không công bằng này, Công ty A phải đưa ra chiến lược cạnh tranh với ngành kinh doanh chính của Công ty B để tiêu diệt nguồn lợi nhuận chính của Công ty B hoặc ít nhất cũng phải chuẩn bị để trả đũa lại hành động không công bằng này.

Thời đại khoa học tiên tiến ngày nay đòi hỏi tính tương thích giữa nhiều kiểu máy khác nhau, một trong những yếu tố quyết định sự thành công trong ngành kinh doanh bán sao là số lượng máy được liên kết với nhau càng nhiều càng tốt. Khách hàng có nhu cầu cài đặt hệ thống máy có thể cho phép truyền tải thông tin tới càng nhiều người nhận trong hệ thống càng tốt. Vì vậy, Công ty C bỏ ra một khoản đầu tư ban đầu để đảm bảo thị phần trong tương lai sẽ có lợi thế hơn với Công ty D chỉ đáp ứng được nhu cầu kinh tế qua từng năm.

Tôi được biết một công ty máy móc đã phát triển chiến lược giá thành công thể hiện sự khác biệt cơ bản giữa họ và đối thủ cạnh tranh chính trong nền kinh tế dịch vụ. Công ty này đã thu về lợi nhuận rất lớn thông qua dịch vụ hậu mãi để trang trải việc bán máy giá thấp và mở rộng thị phần. Đối thủ cạnh tranh chính của công ty từ lâu chỉ nỗ lực bán máy mới mà bỏ qua khoản đầu tư dài hạn vào lĩnh vực dịch vụ. Và bây giờ, họ phải chiến đấu trên cả hai mặt trận: giảm giá máy mới và hoạt động dịch vụ không sinh lời. Thông thường rất khó để giành chiến thắng trên chiến trường chi phí cố định, chúng ta chỉ có thể dựa vào sự khác biệt trong cơ cấu lợi nhuận giữa hai công ty bằng việc khai thác lợi thế tương đối cố hữu của đối thủ.

Một vị trí với ưu thế tương đối có thể được thiết lập trong bất kỳ lĩnh vực nào. Phân tích chi tiết về sản phẩm và thị trường có thể chỉ ra hai hoặc ba hành động khả thi. Để xây dựng chiến lược mà đối thủ cạnh tranh khó bắt chước – cũng như đảm bảo chi phí giá cao nếu đối thủ bắt chước – công ty vừa phát triển sản phẩm mới vừa tận dụng ưu thế tương đối của mình. Các chiến lược gia có thể không tập trung vào việc phát triển sản phẩm mới, nhưng các phân tích hợp lý, toàn diện và thường xuyên sẽ kích hoạt chiến lược sâu sắc dựa trên ưu thế tương đối, hoặc sử dụng kết hợp hoạt động kinh doanh hiện tại và chất lượng dịch vụ.

Chương 5

THEO ĐUỔI CÁC SÁNG KIẾN TÍCH CỰC

Vũ khí của các chiến lược gia chính là tư duy chiến lược, nhất quán và gắn kết. Tin tưởng vào đội ngũ nhân viên của mình để tiếp nhận kiến thức và thông tin có liên quan, các nhà chiến lược đã đặt ra phương pháp xóa bỏ nhầm lẫn và phá vỡ những trở ngại đã đưa công ty vào tình trạng khó khăn như hiện nay. Mục tiêu của nhiệm vụ này là đưa ra những ý tưởng hay, làm mới hình ảnh của công ty trên thương trường, hệ thống phân bổ nguồn lực hoặc bất cứ nơi nào có hoạt động cứng nhắc sẽ được định hướng lại một cách cụ thể.

Phương pháp của chiến lược gia đơn giản chỉ là đối mặt với những giả định hiện hành bằng một câu hỏi duy nhất: Tại sao? Và đặt câu hỏi này liên tục cho những người chịu trách nhiệm về công việc hiện tại cho tới khi họ tìm ra nguyên nhân vấn đề. Bằng cách này, các vấn đề ngăn cản sự cải tiến được xác định và các bước đột phá lớn giúp đạt được mục tiêu của doanh nghiệp nằm trong tầm tay.

Rất khó cải thiện triệt để tình trạng bế tắc hiện có thông qua cải tiến hoạt động hoặc chỉ bằng nỗ lực hơn nữa. Bế tắc như vậy thường diễn ra khi cả chi phí và hiệu quả của việc tìm kiếm những yếu tố quan trọng cho thành công đạt đến giới hạn; nỗ lực của công ty trong việc nâng cao KFS đã không còn mang lại bất kỳ bước tiến rõ rệt nào ở khả năng tăng thị phần hay lợi nhuận và công ty rơi vào tình trạng ngày một xấu đi. Khi giai đoạn này diễn ra, việc tìm kiếm các biện pháp chiến lược trở nên cấp thiết. Một khi cải tiến hoạt động được đưa ra, cách tiếp cận ổn định tới KFS là tiền đề cần thiết như chúng ta quan sát được trong chương 3. Nhưng để thoát ra khỏi tình trạng bế tắc này, chiến lược gia cần phải có những bước đi mạnh mẽ triệt để.

Bước đầu tiên là giả sử công ty vướng vào tình trạng trì trệ hiện tại do áp dụng những gì được cho là thành công trước đó đối với một sản phẩm hoặc thị trường nhất định. Các yếu tố dẫn đến thành công của Toyota và Bia Kirin là quy mô trong sản xuất và phân phối tương ứng nhau. Nếu một đối thủ yếu hơn muốn ảnh hưởng đến sự thay đổi cán cân quyền lực trong thị trường ô tô hoặc bia, bắt chước lại các KFS đã từng mang lại thành công cho các ông lớn trong lĩnh vực này, sẽ chỉ dẫn đến việc bị trục xuất khỏi vòng kinh doanh này mà thôi. Do đó chiến lược gia nên hỏi là: KFS, thực tế vẫn không thay đổi?

Hiện tượng ở trên được gọi là những khó khăn triệt để trong ngành công nghiệp mặc định. Các khái niệm thông thường gây khó khăn có thể được đặt trong các lĩnh vực như sản xuất thực tế (phương pháp hoặc quy trình), phân phối (hệ thống bán hàng và dịch vụ), hoặc quy hoạch sản phẩm. Các khái niệm này càng trực tiếp liên quan đến các hoạt động này bao nhiêu, nó càng dễ dàng bỏ qua các vấn đề thông thường bấy nhiêu. Ví dụ:

- Tại sao đèn huỳnh quang phải dài và nhỏ?
- Tại sao chúng ta lại xem phim trong bóng tối?
- Tại sao hình ảnh phải được rửa trong phòng tối trước khi được in?

Ban đầu, những vấn đề này có vẻ không thực tế, giống như các trò chơi trí tuệ của các nhà triết học Hy Lạp cổ đại. Nhưng cách đặt câu hỏi kiểu này – thách thức đối với các giả thuyết thông thường về hoạt động kinh doanh – giúp công ty có được thành công vang dội, phá vỡ các thế bế tắc cạnh tranh vô vọng. Hãy xem xét ví dụ sau:

Một nhà sản xuất thiết bị điện giới thiệu sản phẩm chặn điện với cảnh báo: “Không được gấp và nằm lên chăn này”. Một trong các kỹ sư của công ty này đã tự hỏi tại sao họ lại thiết kế ra một chiếc chăn không an toàn lúc ngủ đi ngược lại chức năng chính của nó. Câu hỏi này đã dẫn đến sự ra đời của tấm chăn lót vừa an toàn khi ngủ vừa làm tốt chức năng giữ ấm. Được tách nhiệt bởi ga trải giường nên nó không gây lãng phí năng lượng như chăn điện thông thường,

vốn tiêu tốn một nửa nhiệt lượng chính trực tiếp vào không khí.

Một nhà sản xuất máy ảnh đã tự hỏi tại sao một chiếc máy ảnh không thể tích hợp đèn flash để giải quyết rắc rối của người sử dụng trong việc tìm kiếm và chỉnh sửa ảnh. Do đó, công ty đã tiến hành thiết kế kiểu máy ảnh 35mm kèm đèn flash. Đây là một thành công lớn, có ảnh hưởng sâu rộng trong thị trường ống kính máy ảnh bình dân tại Nhật Bản. Tương tự như vậy, một công ty máy ảnh khác mà đặt câu hỏi tại sao một cuộn phim chụp thường không cho ra rõ ràng một kiểu ảnh nào đã phát hiện ra rằng khoảng 50% phụ nữ Nhật Bản không thể hoặc ngại sử dụng sản phẩm này. Kết quả, máy ảnh với cơ chế tải phim tự động đã ra đời, loại bỏ việc sử dụng cuộn phim rắc rối trước đây.

Ngài Taiichi Ohno thuộc công ty ô tô Toyota đã đặt ra câu hỏi tại sao phải dự trữ số lượng lớn các linh kiện máy móc cho hoạt động sản xuất. Câu trả lời cho câu hỏi này đã dẫn đến việc công ty đưa ra hệ thống dữ liệu trên máy tính nhằm liệt kê các đơn đặt hàng theo thứ tự sản xuất, và gửi đến cho các nhà cung cấp – khoảng hai hoặc ba tuần trước – kế hoạch sản xuất, quy định chủng loại, số lượng, thời gian giao hàng và yêu cầu giao hàng cụ thể. Hệ thống cảnh báo, có tên gọi là Kanban, sau đó được chuyển tới các nhà cung cấp để đảm bảo linh kiện được cung cấp kịp thời, đáp ứng đúng tiến độ lắp ráp ô tô của công ty. Các hoạt động này diễn ra như một băng chuyền tự động, các nhà cung cấp chủ động lưu giữ và vận chuyển hàng hóa cho đến khi công đoạn cuối cùng kết thúc.

Tiêu điểm của hệ thống “sản xuất đúng thời điểm” này nằm ở việc các nhà cung cấp đã sử dụng nó để đồng bộ hóa với khâu sản xuất lắp ráp cuối cùng, loại trừ tình trạng phát sinh trong quá trình làm việc. Và nếu có bất cứ điều gì xảy ra gây ảnh hưởng đến quá trình sản xuất trên dây chuyền lắp ráp chính, người quản lý chung sẽ ở vị thế tạo áp lực lớn buộc mọi nhà cung cấp có liên quan phải hợp sức khắc phục các vấn đề nhanh nhất có thể.

Một nhà phân phối xe tải thương mại nhận thấy các nhân viên kinh doanh của mình hầu hết đều gọi điện thoại giao dịch vào khoảng thời gian từ 3 đến 4 giờ chiều mỗi ngày. Anh ta tự hỏi liệu tỷ lệ đơn đặt hàng có đạt đỉnh điểm vào khoảng thời gian đó trong buổi chiều hay không và đưa ra một phân tích nhanh chóng. Phân tích này chỉ ra rằng từ 3 đến 4 giờ chiều là khoảng thời gian có tỷ lệ thành công thấp nhất của các nhân viên kinh doanh (bán hàng qua điện thoại). Sau khi nắm bắt được điểm then chốt này, nhà phân phối này đã kiểm soát chặt chẽ thời gian bán hàng của đội ngũ nhân viên, khuyến khích họ ra thẳng khu vực thị trường mình phụ trách thay vì đến văn phòng vào mỗi buổi sáng và có thể nghỉ ngơi trong các buổi chiều. Cuối cùng, thị phần của công ty đã tăng vọt.

Các ví dụ trên cho thấy, cách tốt nhất để thoát khỏi tình trạng cứng nhắc như hiện tại là liệt kê ra các giả định cơ bản nhất trong ngành công nghiệp và thương mại của mình rồi tự hỏi xem có nên giữ chúng hay ít nhất là liệu chúng có còn quan trọng đối với sự tồn tại của doanh nghiệp hay không.

Việc thay đổi hướng đi của tư duy chiến lược theo cách này mang lại kết quả thật bất ngờ. Trọng tâm của cách tiếp cận này là luôn đối đầu với những gì được cho là đương nhiên trong kinh doanh với câu hỏi đơn giản, “Tại sao”? Thay vì chấp nhận câu trả lời đầu tiên, hãy tiếp tục đặt câu hỏi “Tại sao?” 4 hoặc 5 lần tiếp theo để chắc chắn chúng ta tìm được mấu chốt của vấn đề. Tất cả những phát minh vĩ đại trong quá khứ đều khởi nguồn từ sự tò mò. Để đạt được bước nhảy vọt tương tự trong kinh doanh cạnh tranh, chúng ta nên đơn thuần tiếp tục đặt ra các câu hỏi đúng đắn nhiều lần để tìm ra câu trả lời phù hợp cho mọi vấn đề.

Chương 6

KHAI THÁC MỨC ĐỘ TỰ DO CHIẾN LƯỢC

Con đường cuối cùng dẫn đến khả năng cạnh tranh vượt trội là khái niệm về mức độ tự do chiến lược trong các công ty. Lối suy nghĩ này đặc biệt phù hợp cho các công ty sản xuất hàng tiêu dùng và các nhà sản xuất hàng hóa công nghiệp có ý thức về chi phí.

Thông thường, không có cách nào cải thiện hiệu suất trong các lĩnh vực hoạt động ngay lập tức. Đó sẽ là lựa chọn duy nhất khi các nguồn lực quản lý – gồm thời gian, năng suất và sự chú ý – ở mức vô hạn. Nhưng do thực tế không phải vậy, nên bất kỳ một kế hoạch thực tế nào nhằm đưa ra những cải thiện mang tính chiến lược đều bó hẹp trong các nguồn lực hạn định. Có nghĩa là chúng ta phải chọn một hướng đi cụ thể để theo đuổi thành công. Rõ ràng, sự lựa chọn phương hướng này rất quan trọng và một trong những yếu tố quan trọng nhất phụ thuộc vào lựa chọn này đó là nên thay đổi hoặc cải thiện khâu nào, vị trí nào – một hiện tượng phổ biến đối với công ty đi theo lựa chọn đã được cân nhắc. Nếu chiến lược dựa trên KFS trong chương 3 được mô tả như một cách giúp tìm ra nhân tố quan trọng trong hoạt động kinh tế, thì khái niệm về mức độ tự do chiến lược liên quan đến sự thoải mái của các động thái chiến lược trong khu vực xung quanh một yếu tố quan trọng nhất định.

Giả sử các công ty đang cạnh tranh trong lĩnh vực công nghệ cao và do đó, yếu tố quan trọng để cạnh tranh thành công nằm trong các lĩnh vực công nghệ. Sẽ không có triển vọng cải tiến cho đến khi hướng phát triển cụ thể cho đổi mới công nghệ, cơ hội dịch chuyển chiến lược xuất hiện. Lấy ví dụ trong ngành sản xuất ô tô và giả sử rằng hướng phát triển đã được xác định. Để nâng cao thị phần ô tô của mình, công ty đã xây dựng thêm hệ thống an toàn. Xem xét vấn đề từ góc độ thân xe, khu vực thay đổi để an toàn hơn sẽ rơi vào các loại sau: cải thiện hiển thị, thiết bị, hệ thống thông gió, ghế chống mệt mỏi, hệ thống phanh, hệ thống giảm xóc, hệ thống hấp thụ năng lượng...

Lựa chọn các trục quan trọng

Mặc dù có vô số khả năng cải thiện tình hình an toàn giao thông về mặt lý thuyết – ví dụ như đường sá và hệ thống tín hiệu tốt hơn – nhưng không phải tất cả trong số đó có sẵn cho các nhà sản xuất xe hơi. Trong thực tế, những động thái chiến lược mà các nhà sản xuất xe hơi có thể ứng dụng được rất hạn chế. Khi hiệu quả chi phí và việc cạnh tranh với đối thủ được đưa ra xem xét, một chiến lược cải thiện dựa trên những phương diện được lựa chọn sẽ có khả năng mang đến các kết quả mong muốn nhiều nhất.

Thuật ngữ “Mức độ tự do chiến lược” (strategic degrees of freedom – SDF) như tôi sử dụng, nhằm chỉ các trục dọc theo đó chiến lược thực tế có thể được làm rõ. Ví dụ như trong trường hợp về xe ô tô, có hai mức: cải tiến các khía cạnh liên quan đến kỹ thuật công nghiệp (được minh họa bởi bốn mục đầu tiên đề cập ở trên) và cải tiến hệ thống cơ khí.

Mục đích của việc đánh giá mức độ tự do chiến lược chỉ đơn giản là để tránh lãng phí thời gian và tiền bạc có thể xảy ra nếu không xác định được hướng cải thiện tốt nhất. Trước tiên, chúng ta phải cố gắng nắm bắt toàn bộ sự việc và sau đó đưa ra các hướng tập trung nguồn lực cần thiết để tận dụng cơ hội tốt nhất và hiệu quả nhất dựa trên các yếu tố quan trọng.

Một yếu tố quan trọng trong khái niệm SDF là hàm mục tiêu (objective function), một giá trị hoặc một biến số mà chúng ta muốn tối đa hóa. Ví dụ, hàm mục tiêu của một nhà sản xuất có thể là lợi nhuận, hoặc chi tiết hơn là thu nhập của 15% trên tổng số đầu tư của các cổ đông ít nhất trong vòng 5 năm tới. Hàm mục tiêu của cá nhân có thể là thành tích, hoặc đạt được một triệu đô-la trước năm 40 tuổi. Hàm mục tiêu của một khách hàng có thể hiểu đơn giản là những gì họ mong muốn từ một sản phẩm. Trong mọi trường hợp, hàm mục tiêu bị ảnh hưởng bởi một số yếu tố độc lập hoặc mức độ tự do chiến lược. Do đó, khái niệm SDF vừa là điểm

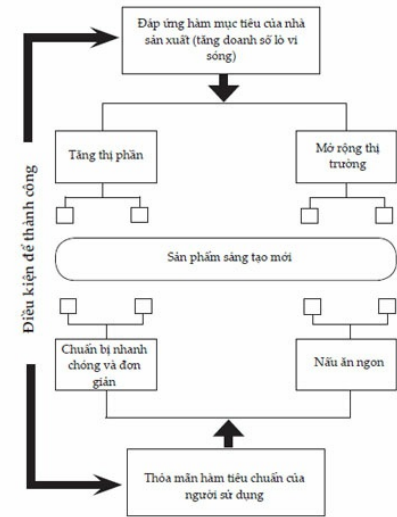
khởi đầu vừa là động lực của tư duy chiến lược.

Các trường hợp cụ thể

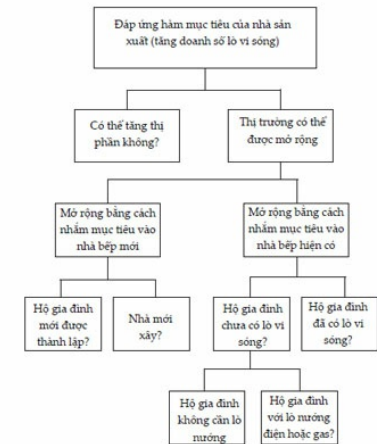
Xem xét ví dụ về một doanh nghiệp chế biến cà phê. Giả sử chúng ta đã xác định thông qua nghiên cứu thị trường rằng hàm mục tiêu của khách hàng là hương vị đặc biệt. Chúng ta có thể làm gì để đáp ứng nhu cầu đó? Các biến số được sử dụng để xác định hương vị của một tách cà phê là gì?

Có rất nhiều biến tiềm năng như: chủng loại và chất lượng của hạt cà phê, kiểu rang cà phê, độ mịn của hạt xay, thời gian giữa lúc xay và lúc pha chế, độ cứng của nước, nhiệt độ nước, chế độ tiếp xúc giữa nước (hoặc hơi nước) và bột cà phê, nhiệt độ duy trì khi pha cà phê, khoảng thời gian giữa lúc pha và lúc thưởng thức, v.v...

Chỉ có một số biến có thể làm thay đổi hương vị của một tách cà phê. Một trong số chúng nằm ngoài tầm kiểm soát của nhà sản xuất, không đủ điều kiện được xem như là mức tự do cần có. Những biến khác, ví dụ như độ cứng của nước, có thể chịu sự tác động của nhà sản xuất (ví dụ, có thể thêm một bộ lọc vào trong máy) nhưng thường được xem là vượt ngoài hạn định. Điều này có nghĩa là chúng ta không sử dụng đầy đủ các mức độ tự do có sẵn để tăng cường hàm mục tiêu của người sử dụng, ví dụ như hương vị trong trường hợp này. Thay vì tiếp tục suy nghĩ về các lựa chọn thay thế thông thường – chúng ta nên sử dụng bình pha cà phê hoặc ấm lọc cà phê? Người sử dụng sẽ thích chất liệu thủy tinh hay nhôm? – Chúng ta nên tìm kiếm các giải pháp chưa được khám phá và tự hỏi xem liệu họ thích cái nào hơn. Liệu A tốt hơn B hay C tốt hơn D, có thể sẽ làm vấn đề rõ ràng hơn – nhưng chỉ bằng cách vượt ra ngoài hạn định và tìm kiếm các giải pháp K, Q, và Z, chúng ta mới thực sự đánh trúng vào nguồn khác biệt của việc cạnh tranh thực sự. Hình 6-1 đến 6-3 miêu tả những khái niệm tương tự có thể áp dụng cho việc thiết kế một loạt các sản phẩm sáng tạo cho các loại đối tượng tiêu dùng khác nhau của lò vi sóng.

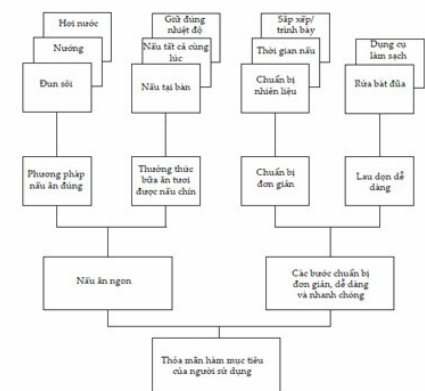


Hình 6-1: Thiết kế một sản phẩm sáng tạo mới để thành công



Hình 6-2: Hàm mục tiêu của nhà sản xuất

Hoặc lấy một ví dụ khác trong ngành kinh doanh ô tô. Hàm mục tiêu của người sử dụng là gì? Về cơ bản, xét trên phương diện cá nhân, chúng ta có thể nói rằng đó là để di chuyển tự do từ nơi này đến nơi khác, trong thời gian ngắn nhất với chi phí thấp nhất và hao tổn động cơ ít nhất. Các loại xe ô tô hiện nay chắc chắn đều không thể đáp ứng được những mục tiêu này, vì chúng bị hạn chế bởi điều kiện đường sá có sẵn. Một chiếc xe lý tưởng như vậy chỉ có thể di chuyển “theo đường chim bay”. Tuy nhiên, bất chấp những hạn chế của sản phẩm, các nhà sản xuất ô tô ngày nay đều không đầu tư vào loại phương tiện như máy bay để có thể giải phóng con người khỏi những ràng buộc về địa hình trên mặt đất. Họ dường như vẫn tin rằng họ bắt buộc phải chiến đấu với các tuyến đường sắt; vì thế họ thường xuyên tìm cách vận động hành lang để đầu tư nhiều vào xây dựng đường cao tốc hơn là giao thông công cộng.



Hình 6-3: Hàm mục tiêu của người sử dụng

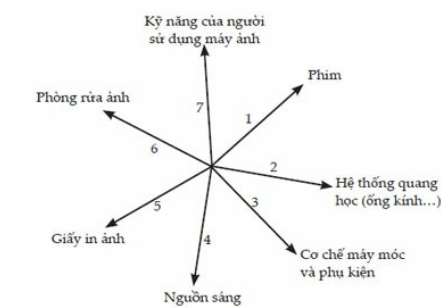
Tương tự như vậy, đồng hồ đeo tay có thể không phải là câu trả lời cuối cùng cho mục tiêu xem giờ. Tôi không cần phải đeo đồng hồ khi ở trung tâm thành phố Tokyo bởi có rất nhiều đồng hồ treo khắp mọi nơi. Liệu máy điều hòa có phải là thiết bị tốt nhất để làm mát phòng – hoặc để mọi người sinh hoạt trong phòng cảm thấy mát mẻ (hàm mục tiêu của họ)? Những câu trả lời này thực sự không rõ ràng như chúng ta vẫn tưởng. Trong việc xây dựng chiến lược sản phẩm-thị trường, hiệu quả đạt được cao nhất khi đặt câu hỏi đúng đắn rằng liệu đây chuyên sản phẩm của chúng ta có đáp ứng được mục tiêu thật sự của người sử dụng hoặc có cách nào khác tốt hơn giúp đáp ứng được mục tiêu tương tự có sẵn hay không.

Ngành kinh doanh máy ảnh không chuyên cũng là một ví dụ thú vị. Hàm mục tiêu của người tiêu dùng là có được những hình ảnh tuyệt vời với chi phí hợp lý. Để tối đa hóa hàm mục tiêu này – tăng lợi ích cho người sử dụng – nhà sản xuất có rất nhiều sự lựa chọn. Như minh họa trong Hình 6-4, có ít nhất 7 lựa chọn (thể hiện ở bảng theo các trục) mang lại sự cải thiện đáng kể. Trục đầu tiên liên quan đến phim, sẽ ảnh hưởng đến bức ảnh hoàn chỉnh (về tính chất, tông màu, v.v...). Trục thứ hai quyết định chất lượng ảnh là ống quang học và các yếu tố có liên quan. Trục thứ ba là cơ chế máy móc, đặc biệt là màn trập. Trục thứ tư là nguồn sáng, thứ năm và thứ sáu là chất lượng giấy in ảnh và điều kiện phát triển phòng rửa ảnh. Trục cuối cùng đề cập đến kỹ năng của người sử dụng máy ảnh. Bằng cách sắp xếp các ý tưởng khác nhau theo mỗi trục, chúng ta có thể phát triển một loạt các chiến lược đặc biệt. Ví dụ, dọc theo trục nói về nước phim, một loạt phim phơi sáng có thể được thay đổi; tông màu có thể được thay đổi khi chụp trong nhà, chụp chân dung, giảm bụi, gia tăng tốc độ tải phim, hoặc theo một cách khác là đưa ra sản phẩm phim “tích-tích” cho phép in màu được thực hiện trực tiếp, loại bỏ các điểm tiêu cực.

Chiến đấu trên nhiều mặt trận

Do không ở tại thời điểm phải đối phó với tình hình kinh doanh thực tế, nên chúng ta hãy giả định đơn giản rằng ba trục – cuộn phim, phụ kiện và ống kính – cuối cùng được chọn làm các trục về đổi mới công nghệ chiến lược (Hình 6-5). Số 3 ở đây không có ý nghĩa đặc biệt ngoài một lời nhắc nhở hữu ích rằng chúng ta không phải đang cạnh tranh trong nền kinh doanh một chiều. Cạnh tranh có thể đến với chúng ta từ ít nhất ba hướng khác nhau, và do đó chúng ta phải phòng thủ sẵn sàng ở cả ba hướng này. Tương tự như vậy, số 3 nhắc nhở chúng ta rằng rất ít khả năng đối thủ tấn công chúng ta từ mọi hướng cùng một lúc. Sự lựa chọn ba trục chiến

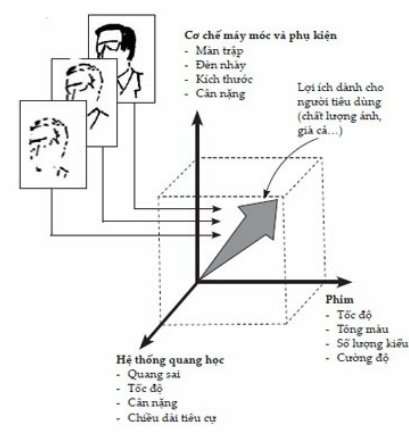
lược như một thông điệp gửi đến các nhân viên nói chung cũng như chỉ huy chiến trường: “Nếu hệ thống phòng thủ của chúng ta được thiết lập dựa trên ba phương diện nói trên, chúng ta có thể chiến đấu và chiến thắng.”



Hình 6-4: Mức độ tự do chiến lược để cải thiện chất lượng một bức ảnh hoàn chỉnh

Dọc theo mỗi trục tự do chiến lược, hàng loạt điểm có thể được đặt tương ứng với các bước di chuyển chủ yếu của những công ty tham gia vào ngành kinh doanh này nỗ lực nhằm đảm bảo lợi thế cạnh tranh.

Hình 6-5 cho thấy mức độ tự do của các bước di chuyển chiến lược trên trục phim, bao gồm số kiểu chụp, tông màu, tốc độ và cường độ. Các khu vực này không phải được lựa chọn một cách ngẫu nhiên, mà có nguồn gốc bằng cách phân tích nhằm xác định các yếu tố về mặt lý thuyết có ảnh hưởng lớn nhất đến một bức ảnh hoàn chỉnh. Bốn điểm này đại diện cho các khu vực cần cải thiện nhất, nơi sự tiêu hao các nguồn lực có thể mang lại kết quả công nghệ nổi bật.



Hình 6-5: Ba sự lựa chọn của độ tự do chiến lược.

Một khi đã tìm được các điểm nhất định dọc theo các trục khác nhau về tự do chiến lược, chúng ta có thể ước tính thêm chi phí và hiệu quả của việc thực hiện cải tiến tại mỗi điểm. Hiệu quả có thể được thể hiện bằng cách gia tăng thị phần hoặc lợi nhuận. Trong giai đoạn đầu, hiệu ứng này sẽ tăng cùng với chi phí đến một điểm nhất định, lợi nhuận từ đầu tư sẽ tăng lên và từ từ chững lại rồi giảm dần. Tất nhiên đây là một hiện tượng phổ biến về việc lợi nhuận giảm. Trong một số trường hợp, sẽ có khoảng thời gian chuẩn bị. Hay nói cách khác, công ty sẽ không thu được lợi nhuận cho tới khi đầu tư đạt tới một mức nhất định.

Khai thác mức độ tự do

Trong mọi trường hợp, chúng ta phải tính toán được đường cong đầu tư-lợi nhuận cho từng điểm, hoặc nút, dọc theo trục tự do chiến lược đang được xem xét. Tính toán của chúng ta sẽ sớm cho thấy tùy thuộc vào các sản phẩm khác nhau và nỗ lực phát triển cơ sở sản xuất cần có, mỗi nước đi chiến lược sẽ cần một khoảng thời gian chuẩn bị khác nhau, tác động chi phí-lợi nhuận khác nhau, và một điểm lợi nhuận đi xuống khác nhau so với việc đầu tư cần thiết để thực hiện nó.

Bước tiếp theo là chúng ta cố gắng dự báo đối thủ cạnh tranh sẽ có những động thái nào tại mỗi điểm dọc các trục và theo thứ tự nào. Các trường hợp khác nhau sẽ có đối thủ cạnh tranh khác nhau dọc theo mỗi trục. Luôn chú ý tới chi phí-hiệu quả từ những động thái của đối thủ cạnh tranh, thiệt hại họ gây ra, và chúng ta phải mất bao nhiêu thời gian để cho ra mắt mô

hình mới, sau đó xác định được trình tự phù hợp với chiến lược di chuyển của mình. Họ phải tạo ra một chiến lược tối ưu hóa lợi ích người sử dụng với chi phí tối thiểu bằng cách sử dụng mức độ tự do chiến lược có sẵn để tạo ra lợi thế tốt nhất có thể.

Ví dụ, chúng ta có thể quyết định giới thiệu các phụ kiện làm giảm trọng lượng, như thêm cuộn phim 24 kiểu, đổi tông màu, hoặc thiết kế máy ảnh có đèn flash gắn liền, đồng thời phát triển một cuộn phim hấp dẫn cả khách hàng thông minh và những người yêu thích đèn flash gắn liền. Tiếp theo, công ty có thể áp dụng công cụ tìm kiếm tự động để phát triển hơn nữa số kiểu ảnh chụp, thay đổi ống kính, tăng tốc độ xử lý phim, giới thiệu màn trập điện tử để giảm độ rung cơ học cho hệ thống máy ảnh, v.v...

Trong khi đó, đối thủ cạnh tranh có thể đã quyết định giới thiệu một cuộn phim màu tốc độ nhanh hơn. Trong trường hợp này, các nhà sản xuất đầu tiên có thể di chuyển ngay lập tức đến màn trập điện tử để cải thiện hình ảnh và giảm tỷ lệ thất bại; sau đó có thể tiếp tục phát triển một cuộn phim tích-tích, từ đó chuyển dịch chiến trường ra khỏi các bộ phim tiêu cực. Rõ ràng, việc phối hợp ý tưởng và hành động đòi hỏi một chiến lược duy nhất, chặt chẽ và cẩn thận.

Thông thường, các quy tắc của trò chơi rất đơn giản, “có đi có lại” hoặc đối đầu trực tiếp. Nếu đối thủ cạnh tranh giảm giá thành, bạn cũng giảm giá thành, nếu đối thủ cạnh tranh giới thiệu một sản phẩm giá rẻ, bạn cũng hành động tương tự. Chiến thuật này có thể được thực hiện, nhưng không bao giờ mang lại hiệu quả trong thời gian dài. Cuối cùng, chúng sẽ dẫn đến việc lợi nhuận bị xói mòn nghiêm trọng. Ngược lại, phương pháp tôi đề xuất – đầu tiên là xác định mức độ tự do chiến lược và sau đó thực hiện nghiên cứu kỹ lưỡng các khả năng xảy ra tại mỗi trục mà sự tự do đã được chứng minh là tồn tại – sẽ thường tạo ra những ý tưởng chiến lược phong phú có lợi nhuận trong một khoảng thời gian rất ngắn.

Phân khúc thị trường theo mục tiêu của người sử dụng

Một cách chiến lược, phân khúc thị trường theo mục tiêu người sử dụng rất có ý nghĩa, với lý do cơ bản là phát triển một nhóm chiến lược *khác biệt* để thỏa mãn nhóm người dùng đặc biệt có cùng mục tiêu. Ví dụ, một nhà sản xuất tivi biết rằng sự cân bằng về màu sắc quan trọng hơn độ sắc nét về hình ảnh với những khách hàng có phòng khách rộng, và điều ngược lại đúng với người sử dụng sở hữu không gian chật hẹp.

Tuy nhiên, hàm mục tiêu của người sử dụng có thể thay đổi theo thời gian hoặc theo sự phát triển của công nghệ sản phẩm và chi phí. Đồng hồ đeo tay thường được phân biệt bởi tính chính xác, điều này được phản ánh trong chi phí sản xuất và sau đó là giá thành. Nhưng ngày nay, trong sự trỗi dậy của các chip tích hợp quy mô lớn (large-scale integrated – LSI) và dao động tần số thì độ chính xác không còn là nguồn gốc của sự khác biệt. Theo đó, các nhà sản xuất đồng hồ đã thành công trong việc chuyển đổi trọng tâm của họ. Sang trọng và thời trang cao cấp đã trở thành nguồn chính của sự khác biệt nhằm thỏa mãn mục tiêu của người tiêu dùng. Chiến lược này hoạt động tốt hay không vẫn chưa rõ ràng, nhưng nếu tất cả người mua đều hài lòng với sự chính xác không màu mè, kết quả cuối cùng có thể là sự mất mát đáng kể về giá trị gia tăng của ngành công nghiệp này.

Thêm vào đó, trong ngành công nghiệp âm thanh, hàm mục tiêu của người sử dụng, hay cũng chính là nguồn sản phẩm khác biệt của nhà sản xuất, thường dựa trên sản lượng điện tiêu thụ, tỷ lệ tín hiệu-nhiều thu được, phản ứng dội lại âm thanh và những điểm tương tự như thế. Nhưng trong xã hội ngày nay, hầu như mọi nhà sản xuất còn sót lại chỉ có thể cung cấp các sản phẩm có đặc tính tương tự nhau, sự khác biệt không đến từ chất lượng âm thanh mà lại đến từ kích thước vật lý của thiết bị như thu nhỏ kích cỡ của các thành phần cá nhân để chúng không chiếm nhiều diện tích trong phòng khách của người sử dụng. Kích thước vật lý lớn, kết hợp với hiệu suất cao và giá thành đắt, không còn mang lại uy tín cho khách hàng, ít nhất là ở châu Âu và Nhật Bản. Vì vậy, khi các khoản đầu tư của công ty hướng đến mục đích nhằm làm thỏa mãn hàm mục tiêu hiện tại của khách hàng đạt đến điểm lợi nhuận giảm dần, các nhà tư duy chiến lược sẽ khám phá ra các giá trị sử dụng khác và tìm kiếm các mức độ tự do chiến lược qua công nghệ và dịch vụ. Công nhận trước những thay đổi đó trong hàm mục tiêu của người sử dụng và

hướng sự quan tâm tới việc tìm SDF để nhằm thỏa mãn các mục tiêu mới là một cách để trở thành người tiên phong trong các trò chơi kinh doanh mới.

Chương 7

BÍ MẬT VỀ TẦM NHÌN CHIẾN LƯỢC

Một người bạn học cũ của tôi có chiếc xe bị hư hỏng nặng khi một con nai chạy ra khỏi rừng, nó rõ ràng muốn băng qua đường, nhưng đột nhiên dừng lại và va chạm với xe của bạn tôi. Sự xuất hiện đột ngột của chiếc xe nằm ngoài phán đoán của con nai, khiến nó vội vàng chuyển theo hướng gây tử vong khi nó có thể trốn thoát chỉ trong vài giây.

Con người chúng ta cũng có thể trải nghiệm một kiểu tê liệt thần kinh tương tự như vậy. Tôi nhớ một lần khi đang lái xe với tốc độ rất cao dọc theo Pennsylvania Turnpike, tôi đã phải trải qua một ảo giác gây tò mò lớn. Con đường cao tốc với ba làn xe dường như chỉ rộng bằng một làn xe duy nhất và điểm giao nhau nằm không xa phía trước. Đó là lúc thị lực của tôi giảm xuống rất thấp. Mặc dù biết phải cố gắng mở rộng tầm nhìn nhưng tôi chỉ có thể nhìn thấy một đường thẳng trước mặt như có một ngoại lực nào đó tác động. Trong điều kiện khắc nghiệt như vậy, một người có thể giống như một con nai và tạo ra một sai lầm đáng tiếc.

Tầm nhìn chiến lược

Ngay cả những giám đốc điều hành kinh doanh cũng không phải ngoại lệ. Áp lực càng lớn, càng đòi hỏi họ phải có ngay một tầm nhìn bao quát, nhưng dường như tầm nhìn tinh thần của họ lại bị thu hẹp đến mức nguy hiểm. Điều này đặc biệt đúng với những doanh nhân bị ám ảnh với ý tưởng chiến thắng và đánh giá mọi thứ dựa trên thành công hay thất bại. Một doanh nhân như vậy sẽ không nhận thức được rằng luôn có sự lựa chọn thông minh giữa các hành động khác nhau. Nếu doanh nhân đó thay đổi mục tiêu từ thành công bằng mọi giá và chỉ né tránh điều tồi tệ nhất xảy ra, ông ta chắc chắn sẽ tìm được nhiều lựa chọn tuyệt vời.

Đã có rất nhiều công ty lớn thất bại hoàn toàn tại Nhật Bản hoặc phương Tây. Nhưng tôi biết rằng các công ty đó đều đã có thể thay đổi phương hướng trước khi quá muộn. Trong mỗi trường hợp tôi quan sát, ban quản lý tại một thời điểm nhất định đã đánh mất một loạt các lựa chọn thay thế và vội vã thu hẹp tầm nhìn dẫn đến sự hủy diệt chính mình.

Sai lầm “Được ăn cả, ngã về không”

Không có ngành kinh doanh nào trên thế giới hoạt động theo nguyên tắc rõ ràng, thành-bại, trắng-đen như hệ thống nhị phân. Trong những phản ứng của nó với sự thay đổi của môi trường cũng như hiệu quả thu được thông qua các chiến lược riêng, mỗi công ty phải tuân theo nguyên tắc tương tự như quá trình hữu cơ: biến đổi là vô hạn. Không thể thành công trên mọi mặt trận nhưng vấn đề của họ có thể được kiểm soát, trở ngại có thể được khắc phục và điều tồi tệ có thể tránh được. Mặc dù chiến trường quản lý là có thật, nhưng luôn có một cơ hội cho sự hồi sinh miễn sao công ty là dung môi.

Với những công ty sắp nhìn thấy ánh sáng của thành công hoặc đang hoạt động tốt trên con đường tiến tới thành công, tôi sẽ giúp đưa ra các mục tiêu lý tưởng và khám phá ra các phương pháp xác thực để đạt được mục tiêu đó một cách chắc chắn. Với các công ty đang trong quá trình trượt dốc hoặc đang phải đương đầu với khó khăn, tôi sẽ giúp họ định hình được những trường hợp xấu nhất có thể xảy ra và sau đó đưa ra những đường đi nước bước để tránh khỏi những trường hợp đó.

Tư duy chiến lược trong kinh doanh phải thoát ra khỏi phạm vi giới hạn tầm nhìn như trường hợp con nai bị mắc kẹt trên đường cao tốc. Nó phải được hỗ trợ bởi việc sử dụng trí tưởng tượng hàng ngày và luyện tập tư duy logic liên tục. Thành công không phải là điều đương nhiên. Công việc hàng ngày của các nhà quản lý hàng đầu cùng với đội ngũ lập kế hoạch của họ không chỉ đơn thuần dựa vào sự lạc quan mù quáng hoặc chỉ áp dụng tư duy chiến lược

khi những trở ngại bất ngờ xảy ra. Họ phải phát triển thói quen tư duy chiến lược, và coi đó là một điều tất yếu. Lý tưởng nhất là họ nên tiếp cận nó bằng sự nhiệt tình thực sự để kích thích hoạt động tư duy.

Để trở thành một chiến lược gia hiệu quả đòi hỏi một người phải thường xuyên luyện tập tư duy chiến lược. Nó như một liều thuốc hàng ngày, chứ không phải nguồn tài nguyên không cần hoạt động trong điều kiện bình thường và có thể khai thác theo ý muốn trong trường hợp khẩn cấp.

Không có chiến lược nào được đóng gói sẵn bày bán trong siêu thị. Việc soạn thảo một chiến lược đồng nghĩa với việc mở rộng hợp lý lối tư duy thông thường. Đây là triết lý dài hạn chứ không phải lối tư duy ngắn hạn. Đó là biểu hiện thái độ đối với cuộc sống. Nhưng cũng giống như các hoạt động sáng tạo, nghệ thuật tư duy chiến lược được thực hiện thành công nhất khi các nguyên tắc hoạt động nhất định được lưu giữ trong tâm trí và luôn ý thức tránh được những cạm bẫy nhất định.

Tư duy linh hoạt

Bởi họ hiểu được đầy đủ các lựa chọn thay thế cũng như gánh nặng chi phí và lợi ích của mỗi lựa chọn, nên các nhà chiến lược thực sự có thể phản ứng linh hoạt với những thay đổi không thể tránh khỏi mà công ty phải đối mặt. Và sự linh hoạt đó làm tăng cơ hội thành công.

Xem xét các lựa chọn thay thế đòi hỏi chúng ta phải đặt ra câu hỏi “Làm gì nếu”. Hay nói cách khác, nếu tình huống là như vậy-và-như vậy, thì chúng ta nên đưa ra những hành động gì? Nhưng chúng ta lại rất ngại khi phải suy nghĩ về điều đó. Có lẽ do chúng ta không đủ tự tin khi đặt ra các giả định đó. Trong bất kỳ trường hợp nào, chúng ta cũng không muốn suy nghĩ quá nhiều và nghiêm túc về loại câu hỏi “làm gì nếu” này.

Trong một vài công ty, các quản lý từ lâu đã ngăn chặn bất kỳ sự manh nha suy nghĩ táo bạo nào. Họ đơn giản trở thành những người làm công ăn lương, không có bất kỳ tư duy doanh nhân hay cạnh tranh nào – những điều rất cần thiết cho thành công trong một cuộc cạnh tranh mang tính quyết định. Quá trình tư duy cần thiết của nhà quản lý marketing có nhiệm vụ tạo ra một chiến lược sản phẩm-thị trường đặc biệt và cấp thiết không khác gì những nhân viên quân sự phải xây dựng được chiến lược tham mưu cho bộ binh. Trong thực tế, cả hai đều có nhiều điểm tương đồng. Đây là điều đầu tiên liên quan đến tầm quan trọng của chủ nghĩa thực dụng trong việc theo đuổi các mục tiêu.

Sự nguy hiểm của chủ nghĩa cầu toàn. Trong đấu tranh giành thị phần, đừng cố gắng xây dựng một chiến lược “hoàn hảo”. Mẫu số của thị trường cổ phiếu là tổng doanh số bán hàng của chính mình và đối thủ cạnh tranh, vậy nên, để đánh bại các đối thủ, một chiến lược vượt trội hơn là đủ.

Yếu tố quan trọng chính là thời gian. Một chiến lược dù có xuất sắc đến đâu cũng là vô ích nếu nó không tính đến các xu hướng thay đổi của thị trường. Tiếp đó, chìa khóa để chiến thắng chính là khả năng phát triển một chiến lược thị trường sắc bén trong cạnh tranh và chiến lược đó phải được thực thi hiệu quả, chính xác đúng thời điểm.

Tương tự, vai trò của cán bộ nhân viên trong một trận chiến là khám phá (hoặc dự báo) sức mạnh của đối phương và đề ra kế hoạch hành động, đồng thời trên cơ sở đó đưa ra chiến lược đi trước đối phương một bước. Chiến thắng sẽ đến với người lính duy nhất còn lại trên chiến trường. Vì vậy, khi lực lượng của chúng ta quá đông, chúng ta phải phân bổ họ hành động đúng lúc và không lãng phí thời gian. Nếu một người chỉ huy thất bại trong việc đối đầu với các tình huống hoặc trì hoãn việc đưa ra các quyết định quan trọng vì sợ thương vong, ông ta sẽ nhận thấy cả tiểu đoàn có thể rời bỏ mình.

Đối với các chiến lược gia quân sự, họ phải đánh giá được việc tìm kiếm chiến lược lý tưởng đã đi đến đâu để quyết định thời điểm nào chủ nghĩa lý tưởng sẽ trở thành một gánh nặng. Nếu nhà chiến lược đó quyết định loại bỏ ngay cả những khuyết điểm nhỏ nhất trong chiến lược

của mình, đội ngũ nhân viên của ông ta sẽ cần có những thông tin hoàn hảo và thời gian vô hạn để hoàn thành nó. Người chỉ huy chỉ biết đứng từ trên cao quan sát chiến trường, cố gắng đưa ra một chiến dịch hoàn hảo để giành chiến thắng trong khi điều động toàn bộ quân đội ra khỏi vị trí cũng vẫn không đủ năng lực như một viên sĩ quan thua trận do tính toán sai lầm.

Tôi hy vọng lý do tôi chọn so sánh chiến lược trong kinh doanh và trong khoa học quân sự sẽ rõ ràng ngay lúc này. Có sự tương đồng quan trọng giữa nhiệm vụ của chiến lược gia quân sự trên một mặt và các hoạt động chiến lược quan trọng của quản lý bậc trung và cao cấp trên ở mặt khác: nắm bắt trạng thái của thị trường, khách quan đánh giá điểm mạnh và điểm yếu của đối thủ, thay đổi phương hướng linh hoạt khi cần thiết, tính toán lợi nhuận hoặc tổn thất có thể xảy ra trong mỗi hành động. Cả hai chiến lược kinh doanh và kế hoạch quân sự đều dễ bị rơi vào bẫy của sự cầu toàn.

Chi tiết hóa viễn cảnh tương lai. Một vấn đề liên quan nữa là sự rụt rè. Có rất nhiều người đóng vai trò quản lý nhưng không thể đưa ra các quyết định đúng lúc. Một vài người thắng tiền nhờ vào đánh giá của người khác. Một vài người thiếu các thông tin cơ bản cần thiết hay khả năng phân tích đúng thông tin nhận được. Nhưng ngay cả khi có đủ thẩm quyền và thông tin, khả năng phân tích của họ vẫn chịu sự ám ảnh của chủ nghĩa hoàn hảo chi tiết, dẫn đến sự khiên cưỡng về chất lượng và sợ đánh giá các vấn đề. Đằng sau nỗi sợ hãi này chính là sự rụt rè của trí tuệ – mất lòng tin với mọi câu trả lời dứt khoát, có cảm giác vô vọng với các vấn đề quá phức tạp và đa diện để mang lại các giải pháp rõ ràng. Tất nhiên, đây là ví dụ điển hình về sự thất bại hoàn toàn.

Có một biện pháp khắc phục đơn giản có sẵn để quản lý những người có xu hướng lo lắng quá nhiều về các chi tiết trong quá trình đạt được đánh giá tổng thể mà độ chính xác lên đến 90%. Họ nên ghi lại những điểm không chắc chắn, đánh giá tiềm năng của các kết quả tích cực và tiêu cực có thể xảy ra, cũng như tác động của mỗi kết quả đó đến tổng thể. Nếu các kết quả tiêu cực đến từ các điểm không chắc chắn nhưng không ảnh hưởng tới kết quả chung, người quản lý có thể gạt những điểm bất ổn đó sang một bên và mạnh dạn xúc tiến đánh giá tổng thể.

Một khi đã lựa chọn được đường đi nước bước của mình, rất nhiều doanh nhân Nhật Bản thành công như Konosuke Matsushita và Soichiro Honda, luôn kiên định thực hiện kế hoạch bất chấp thay đổi nhỏ nào có thể xảy ra. Ngược lại, rất nhiều công ty lớn có xu hướng điều chỉnh mọi thứ đúng dẫn đến từng chi tiết trong kế hoạch. Và hệ quả là, họ dễ vượt mất các cơ hội kinh doanh. Trên thực tế, đôi khi những nỗ lực hướng tới việc hoàn hảo mọi chi tiết trong một kế hoạch mang tính chiến lược là hoàn toàn sai lầm.

Tinh chỉnh lại các chi tiết khi chỉ có một sự thay đổi trong trọng tâm hành động để đảm bảo thành công cũng giống như việc sắp xếp lại ghế trên con tàu Titanic vậy. Ví dụ, nỗ lực để đảm bảo tính chính xác của đồng hồ cơ khí là vô nghĩa bởi ngày nay dao động điện tử đã giúp thực hiện chính xác vấn đề này. Vấn đề chiến lược thực sự ở đây là lựa chọn giữa phát triển đồng hồ pin-dòn bầy với chi phí thấp nhất nhưng độ chuẩn xác chấp nhận được để bán tại thị trường các nước Thế giới thứ Ba, nơi ngay cả những chiếc đồng hồ giá rẻ nhất vẫn là quá tốn kém và xa xỉ, với việc tiếp tục phát triển đồng hồ điện tử và các chương trình đảm bảo giá trị gia tăng cao (thông qua hình ảnh hoặc thiết kế) để cạnh tranh với các đối thủ có sản phẩm chính xác ngang bằng.

Tập trung vào các yếu tố quan trọng

Nghịch lý thay, các nhà quản lý khi đã thành công trong việc giải phóng bản thân khỏi chủ nghĩa cầu toàn lại thực hiện nó theo một nghĩa khác. Trong các hành động, phải triệt để đến từng chi tiết – triệt để đến mức cầu toàn. Trong việc theo đuổi các yếu tố quan trọng, những nhà chiến lược phải tính toán như một người cầu toàn.

Trong bất kỳ tình huống kinh doanh nào, số ít trong vô số các yếu tố về cơ bản sẽ xác định kết quả, và chiến lược sẽ thành công nếu các yếu tố này được kiểm soát hoặc áp dụng một cách khéo léo. Và chúng ta gọi chúng là những yếu tố quan trọng cho thành công.

Ví dụ, ngành ngân hàng được coi như một ngành kinh doanh phức tạp, đòi hỏi phải có sự tinh tế để nắm bắt. Điều này đúng theo khía cạnh nào đó. Nhưng yếu tố quan trọng trong thế giới ngân hàng không có gì sâu sắc hơn việc phát hiện ra cách tích lũy tiền giá rẻ và cho vay ở mức cao nhất có thể – phải biết “kết hợp” đúng để chi phí nguồn vốn ở các ngân hàng được giữ ở mức tối thiểu nhưng lợi nhuận ở mức tối đa.

Trong ngành đóng tàu và sản xuất thép, một khi công nghệ sản xuất nhất định được chọn, quy mô sản xuất chính là chìa khóa để trở nên vượt trội. Lấy ví dụ khác, như trong ngành công nghiệp bia, yếu tố quan trọng lần nữa lại chính là quy mô kinh tế – quy mô trong hệ thống phân phối chứ không phải quy mô sản xuất. Hoặc lấy ví dụ về hoạt động kinh doanh kem, có hai yếu tố quan trọng đó là: khả năng kiểm soát những thay đổi theo mùa và khả năng đảm bảo công suất làm lạnh kem trong quá trình phân phối.

Một nhà tư duy chiến lược không được phép đánh mất phương hướng khi đang theo đuổi các yếu tố quan trọng trong kinh doanh hoặc những hoạt động mà anh ta chịu trách nhiệm. Với nhận thức cố định như vậy, anh ta phải định hình được chiến lược của mình – một chiến lược không phải dành cho cuộc chiến trên mọi mặt trận mà dành cho những mặt trận được xác định bởi các yếu tố quan trọng dẫn đến thành công. Đây là việc theo đuổi chủ nghĩa hoàn hảo của các yếu tố quan trọng – không nhiều hơn hoặc ít hơn – mang lại lợi nhuận. Nói cách khác, khả năng tập trung vào các yếu tố quan trọng mang lại định hướng chính cho mọi hoạt động được gọi là tư duy chiến lược.

Thăm dò KFS

Như một nhà tư vấn phải đối mặt với những lĩnh vực kinh doanh không quen thuộc, điều đầu tiên, tôi phải hỏi các chuyên gia, “Bí quyết thành công trong ngành công nghiệp này là gì?” Không cần phải nói, tôi hiếm khi nhận được câu trả lời ngay lập tức, vì vậy, tôi theo đuổi cuộc điều tra của mình bằng cách đặt ra các câu hỏi từ nhiều góc độ khác nhau để thiết lập càng nhanh càng tốt một số giả thuyết hợp lý nhằm tìm ra các yếu tố quan trọng cho thành công. Trong quá trình tìm hiểu này, những phân tích càng trở nên rõ ràng và có thể đồng tình hoặc bác bỏ những giả thuyết đưa ra. Bằng cách xác định yếu tố quan trọng cho thành công trước tiên, sau đó chứng minh hoặc bác bỏ các yếu tố đó, chiến lược gia có thể tìm hiểu rất nhanh chóng cốt lõi của vấn đề.

Trong chuyến du lịch tới Hoa Kỳ năm ngoái, tôi có dịp ngồi cạnh giám đốc của một trong những công ty gỗ lớn nhất cả nước. Nghĩ rằng sẽ học hỏi được rất nhiều điều bổ ích trong suốt chuyến bay kéo dài 5 tiếng này, tôi hỏi ông ta. “Yếu tố thành công quan trọng trong ngành công nghiệp gỗ là gì thưa ông?” Trước sự ngạc nhiên của tôi, ông ta trả lời ngay lập tức: “Hãy sở hữu cả một khu rừng lớn và tối đa hóa năng suất của nó.”

Yếu tố quan trọng đầu tiên nghe chừng có vẻ đơn giản: mua đất lâm nghiệp. Nhưng yếu tố thứ hai ông ta đưa ra cần phải được giải thích sâu xa hơn. Theo đó, câu hỏi tiếp theo của tôi là: “Những yếu tố khả biến nào chúng ta cần kiểm soát để tối đa hóa năng suất?”

Ông ta trả lời rằng: “Tốc độ tăng trưởng của cây chính là yếu tố quan trọng chính. Theo quy luật, hai yếu tố thúc đẩy tăng trưởng của cây gồm: lượng ánh nắng mặt trời và lượng nước. Công ty của chúng tôi không có nhiều rừng với đủ hai yếu tố trên. Ví dụ, tại Arizona và Utah, chúng tôi có nhiều ánh nắng mặt trời nhưng lại hiếm nước tưới, do đó, cây tăng trưởng rất chậm. Bây giờ, nếu chúng ta có thể cung cấp cho cây cối trên toàn bang đủ lượng nước tưới, cây sẽ tăng trưởng nhanh dưới 15 năm thay cho 30 năm như hiện tại. Các dự án quan trọng nhất mà chúng tôi đang nắm trong tay vào lúc này đều nhằm mục đích tìm ra cách khắc phục điều này.”

Ấn tượng rằng vị giám đốc này có thể đã tìm ra yếu tố quan trọng chiến lược cho doanh nghiệp của ông ta, tôi đóng góp ý kiến của riêng mình: “Hãy đặt một trường hợp ngược lại, nơi nào có nhiều nước nhưng lại ít ánh sáng mặt trời – ví dụ như xung quanh hạ lưu sông Columbia – yếu tố quan trọng ở đây chính là lượng phân hóa học để thúc đẩy tốc độ tăng trưởng và lựa

chọn các giống cây mà không cần quá nhiều ánh nắng mặt trời.”

Sau khi đã dựng lên được sườn ý trong vài phút về những gì chúng tôi sẽ thảo luận, tôi dành thời gian còn lại của chuyến bay lắng nghe vị giám đốc đó nói chi tiết về cách thức áp dụng đúng đắn mỗi yếu tố quan trọng cho thành công.

Thách thức những khó khăn

Khi nghiên cứu về chiến lược của mình, nếu bắt đầu bằng cách suy nghĩ đến mọi điều không thể thực hiện được và sau đó đơn thuần tự hỏi xem còn khả năng nào sót lại không, bạn chắc chắn sẽ không bao giờ có thể thoát ra khỏi tình trạng hiện tại. Đây là điểm tôi lo lắng nhất trong cuộc trò chuyện giữa tôi và ngài giám đốc điều hành. Khi tìm ra một vấn đề, trước tiên tôi cố gắng tìm hiểu xem các quản lý chịu trách nhiệm cho khu vực đó nhìn nhận vấn đề như thế nào và họ có đề xuất gì để giải quyết nó. Họ gần như luôn có thái độ sau: “Chúng tôi không thể làm gì nhiều. Các quản lý cấp cao không thực sự hiểu chuyện gì đang diễn ra... Chất lượng nhân lực không đảm bảo... Chúng tôi bị chi phối bởi các quy định của chính phủ... Chúng tôi sẽ thua cuộc, các đối thủ có ảnh hưởng rất lớn đến các nhà phân phối và chúng tôi không có cách nào chiến thắng được.”

Là người ngoài cuộc, tôi có cái nhìn khách quan hơn, vì vậy tôi hỏi: “Ông có thể cho tôi biết chính xác những yếu tố hạn chế đã khiến ông tin rằng mình sẽ thua cuộc là gì không?” Bằng cách này, chúng tôi có thể bắt đầu xác định các hạn chế hoặc những điều kiện cần.

Câu hỏi tiếp theo của tôi là: “Nếu tất cả khó khăn này có thể giải quyết được thì lựa chọn thay thế của ông là gì?” Nếu họ nghĩ không thể đưa ra hành động đúng đắn do các yếu tố như nhân sự, kinh phí hoặc hình ảnh công ty, tôi sẽ yêu cầu họ thử tưởng tượng việc không phải bận tâm đến các vấn đề đó, hãy phác thảo ra mọi giải pháp có thể cho vấn đề hiện tại. Sau ít phút suy nghĩ, họ nói ngập ngừng. “Giải pháp tốt nhất là...” hoặc “Giải pháp lý tưởng là...” Khi đó tôi biết rằng mình đã định hướng đúng cho họ.

Nếu các nhà tư tưởng chiến lược có thể hướng nhận thức vào các giải pháp lý tưởng, ngay cả khi chúng khó đạt được ở hiện tại, thì vấn đề tuyệt đối vẫn sẽ được giải quyết theo những cách khác nhau. Sau đó hãy dùng tư duy chiến lược để lần lượt tháo gỡ những trở ngại này.

Khi không đạt được sự đồng thuận chung trong tổ chức về mục tiêu lý tưởng hay những trở ngại đạt được nó, các nhà quản lý sẽ tập trung mọi năng lượng vào giải quyết các mục tiêu khác nhau, khắc phục mọi trở ngại nhưng điều này là không thể. Hãy đạt được sự đồng thuận chung và sau đó tập trung toàn lực để tháo gỡ các khó khăn nhằm tìm ra giải pháp. Như vậy, bằng cách trực tiếp thách thức khó khăn, các nhà tư tưởng sẽ thấy các trở ngại không khó nhằn như họ vẫn tưởng.

Tâm thần phân liệt chiến lược

Một công ty tôi biết, do những lý do quá phức tạp để có thể giải thích ở đây, đã quyết định tách sản xuất và kinh doanh thành hai công ty chuyên trách riêng biệt. Hai lần một năm, hội nghị kế hoạch chung được tổ chức để xác định giá bán và số lượng sản phẩm sản xuất trong vòng 6 tháng tới. Có thời gian hai công ty này xem nhau như kẻ thù, và các hội nghị trở thành đấu trường xung đột và bất hòa. Những người liên quan bắt đầu nghĩ rằng vấn đề ở đây là sự không hòa hợp.

Nhưng hãy quan sát kỹ hơn để đưa ra một kết luận hoàn toàn khác. Thật ngạc nhiên, hai bên đã thiếu cơ sở dữ liệu chung trong giai đoạn lập kế hoạch. Mỗi công ty đưa ra tính toán chi phí cũng như dự đoán thị trường riêng, và họ bắt đầu thảo luận mọi vấn đề dựa trên cơ sở một chiều, nên không đưa ra được giải pháp thỏa đáng nào.

Hai công ty này chỉ đơn thuần là thành phần của một công ty sáp nhập bình thường, nên rõ ràng các giải pháp phải nằm trong hình thức của sự tái tập trung. Trong tình hình này, một ban giám đốc mới được thành lập gồm cả hai công ty, với hai nhân viên lập kế hoạch được sáp

nhập dưới hình thức một nhóm duy nhất nhằm chịu trách nhiệm đưa ra kế hoạch thống nhất.

Câu hỏi thái độ

Tôi không có ý định nhấn mạnh các giải pháp cá nhân tới từng vấn đề cụ thể. Các vấn đề biến đổi rất nhiều và các giải pháp cũng vậy. Lịch sử, môi trường và các chính sách trước đây đều ảnh hưởng đến việc tạo nên những vấn đề khác biệt. Trong thế giới kinh doanh, thực sự không có sẵn câu trả lời cho các vấn đề chiến lược cụ thể.

Tuy nhiên – đây chỉ là quan điểm của tôi – thay đổi thái độ của những người phải đối mặt với vấn đề có thể làm nên điều kỳ diệu. Bí mật nằm trong cách mọi người tư duy, từ khi khởi đầu, hãy bắt đầu bằng câu hỏi, “Chúng ta có thể làm gì?”, thay thế cho câu hỏi “Chúng ta không thể làm gì?”, và sau đó kiên trì phấn đấu loại bỏ từng khó khăn một để biến những điều dường như không thể thành có thể.

Hoạt động của doanh nghiệp là kết quả của việc kết hợp kế hoạch và hành động. Nó giống như một cuộc đua thuyền vậy. Không cần biết các thành viên phải chèo khó nhọc ra sao, nếu người điều khiển không chọn đúng hướng, cả đoàn sẽ không bao giờ có hy vọng chiến thắng. Ngược lại, ngay cả khi người điều khiển là một hoa tiêu hoàn hảo, bạn cũng không thể giành chiến thắng trừ khi các tay đua đồng loạt nỗ lực hết mình.

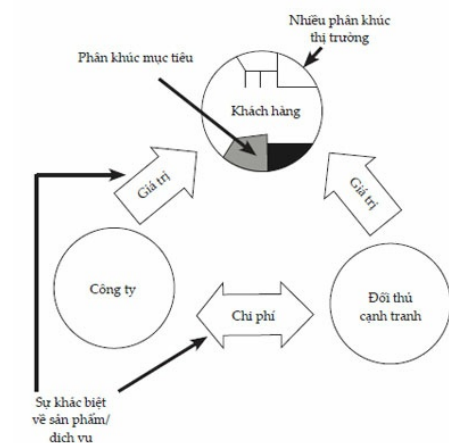
Phần 2: Xây Dựng Các Chiến Lược Thành Công

Chương 8

TAM GIÁC CHIẾN LƯỢC

Trong quá trình xây dựng nên bất kỳ chiến lược kinh doanh nào, cần tính đến ba nhân tố chính: công ty (corporation), khách hàng (customer) và sự cạnh tranh (competition). Mỗi thành phần trong “chiến lược 3C” này là một thực thể sống với lợi ích và mục tiêu riêng. Chúng tôi gọi chúng là “tam giác chiến lược”.

Trong bối cảnh của tam giác chiến lược, công việc của nhà chiến lược là đạt được hiệu suất cao trong công việc, lợi thế cạnh tranh so với đối thủ trong các yếu tố quan trọng dẫn đến thành công. Đồng thời, các nhà chiến lược phải chắc chắn chiến lược của mình đúng, phù hợp với thể mạnh của công ty cũng như nhu cầu của thị trường đã được xác định rõ. Sự phù hợp tích cực của hai yếu tố này rất cần thiết cho một mối quan hệ tốt đẹp lâu dài, mà nếu không có nó, khả năng tồn tại của công ty có thể bị đe dọa.



Hình 8-1: Chiến lược 3C

Nhưng sự phù hợp này chỉ mang tính tương đối. Nếu đối thủ cạnh tranh đưa ra một chính sách tốt hơn, công ty sẽ rơi vào thế bất lợi theo thời gian. Nếu cách tiếp cận của công ty tới khách hàng giống của đối thủ cạnh tranh, khách hàng sẽ không thể phân biệt giữa các dịch vụ tương ứng đó. Kết quả sẽ dẫn đến một trận chiến giá cả, điều này sẽ mang lại lợi ích ngắn hạn cho khách hàng nhưng sẽ làm tổn hại tới công ty cũng như đối thủ cạnh tranh của nó. Một chiến lược thành công là chiến lược đảm bảo sự kết hợp mạnh mẽ những thể mạnh của công ty với nhu cầu của khách hàng vượt trội hơn so với đối thủ cạnh tranh.

Trong khuôn khổ của 3 yếu tố chủ chốt này, chiến lược được coi là cách thức mà công ty tạo nên sự khác biệt một cách tích cực so với đối thủ cạnh tranh, sử dụng toàn bộ thể mạnh tương đối của nó để làm thỏa mãn nhu cầu của khách hàng (Hình 8-1).

Đơn vị kế hoạch chiến lược

Đối với một công ty lớn kinh doanh nhiều mặt hàng khác nhau tới nhiều nhóm khách hàng khác nhau, chắc chắn phải có nhiều hơn một tam giác chiến lược để xử lý và nhiều hơn một chiến lược để phát triển. Câu hỏi đặt ra là, “Bao nhiêu?” Ở cấp độ tổ chức nào thì việc phát triển một chiến lược mới thật sự có ý nghĩa?

Để phát triển và thực hiện một chiến lược hiệu quả, một đơn vị kinh doanh phải có đầy đủ cơ cấu tự do hoạt động dựa trên 3 yếu tố chủ chốt. Đối với khách hàng, đơn vị kinh doanh này

phải có khả năng nắm bắt toàn bộ thị trường chứ không chỉ riêng thị phần của nó. Nếu đơn vị lập kế hoạch chiến lược được định nghĩa quá hẹp – ví như có vị trí quá thấp trong cơ cấu tổ chức – nó có thể thiếu thẩm quyền để có cái nhìn tổng quan về toàn bộ thị trường. Đây sẽ là một khiếm khuyết nếu đối thủ cạnh tranh nắm bắt được toàn bộ nhu cầu của khách hàng, bao gồm cả những đối tượng không dễ được chỉ ra thông qua lăng kính hạn hẹp của đơn vị kinh doanh. Ví dụ, nếu một khách hàng đang tìm kiếm một bộ phận tích hợp điện tử, các nhà cung cấp chỉ có thể mang đến công tác chuyên biệt sẽ rơi vào thế bất lợi.

Để có đủ khả năng đáp ứng tối đa sự dao động về nhu cầu của khách hàng, các đơn vị kế hoạch chiến lược (strategic planning unit – SPU) phải bao gồm mọi chức năng quan trọng, trong khía cạnh nói đến công ty. Các chức năng này có thể dao động từ quá trình mua sắm, thiết kế và kỹ thuật, sản xuất, bán hàng và tiếp thị tới phân phối và dịch vụ. Điều này không có nghĩa là SPU không có những nguồn lực nhất định – ví dụ như R&D – với các đơn vị khác. Thay vào đó, nó có nghĩa là một chiến lược kinh doanh tốt phải bao quát được mọi nhu cầu khác nhau của khách hàng và đối thủ cạnh tranh. Một đơn vị tổ chức thông thường có thể không kể đến mọi chức năng quan trọng, nhưng một kế hoạch chiến lược phải tận dụng mọi lợi thế của công ty để đạt được sự khác biệt so với đối thủ. Sự khác biệt này chỉ có thể đến từ các điểm mạnh chức năng một cách đơn lẻ hoặc kết hợp.

Do không thể đạt được sự khác biệt trong cạnh tranh bằng cách tăng cường hệ thống phân phối và dịch vụ, một nhà sản xuất thiết bị điều hòa không khí Nhật Bản đã quyết định phát triển một dòng điều hòa trong nhà chắc chắn, đáng tin cậy nhưng có chi phí cao. Là một công ty định hướng kỹ thuật, nên công ty này sản xuất dòng điều hòa mới này rất tốt. Nhưng điều họ không ngờ tới là sản phẩm không được thị trường đón nhận.

Thực tế, công ty này không thể đạt được thậm chí là 1% thị phần vì một lý do mà các nhà quản lý không bao giờ ngờ tới. Các nhà phân phối, những người quyết định thực sự, đã từ chối nhập dòng điều hòa mới này. Tại sao? Chiếc điều hòa mới này quá nặng để 2 người có thể nâng lên trong quá trình lắp đặt. Thay vì suy nghĩ thông qua các tác động chiến lược đến toàn bộ chức năng chính, nhà sản xuất này đã sử dụng ngay giải pháp yêu thích của mình – kỹ thuật – một cách quá vội vàng.

Tất nhiên, các thế mạnh chức năng hiện tại có thể được khai thác thành công nhằm đạt được sự khác biệt như mong muốn. Một công ty khác, nhà sản xuất máy phôi giấy thường, bị thua thiệt vì mạng lưới dịch vụ tương đối kém so với đối thủ cạnh tranh. Nhận ra điểm yếu chức năng này, công ty đã quyết định khai thác thế mạnh của mình: kỹ thuật, sản xuất hiệu quả và kiểm soát chất lượng tốt. Nó đã phát triển một dòng máy mới có hai tính năng vượt trội hơn so với đối thủ: dịch vụ miễn phí và giá rẻ hơn. Sự kết hợp này đã giúp công ty gia tăng thị phần khá nhanh chóng.

Mở rộng quan điểm cần thiết

Ngoài việc tham khảo mọi chức năng quan trọng của công ty, nhà chiến lược phải có khả năng nhìn nhận *đối thủ cạnh tranh* một cách toàn diện, bao gồm cả các yếu tố chiến lược quan trọng như khả năng R&D, chia sẻ nguồn lực trong mua sắm, sản xuất, bán hàng và dịch vụ cũng như các nguồn lợi nhuận khác (bao gồm tất cả các lĩnh vực kinh doanh mà đối thủ tham gia vào). Người đó cũng phải có khả năng tự đặt mình vào vị trí của nhà kế hoạch chiến lược trong công ty đối thủ để tìm ra những khái niệm hoặc giả định mà chiến lược của đối thủ cạnh tranh dựa vào.

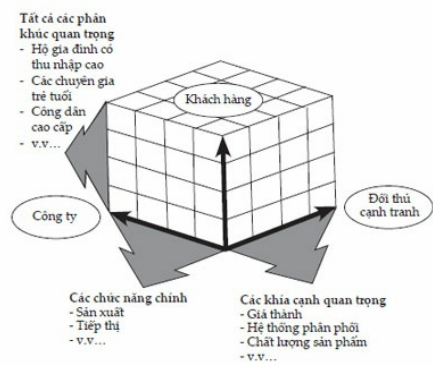
Phải đối mặt với cuộc khủng hoảng trong công nghiệp đóng tàu toàn cầu, công ty công nghiệp nặng Mitsubishi đã dần dần chuyển dịch lao động dư thừa trong ngành đóng tàu sang các ngành kinh doanh và công ty con khác, chẳng hạn như ô tô, nhà máy hóa chất, nhà máy điện và các hoạt động chế tạo kim loại khác. Do đối thủ cạnh tranh không linh hoạt như Mitsubishi nên ngành đóng tàu của họ trở nên kém cạnh tranh và không thu về lợi nhuận.

Sau đó, các đơn vị kế hoạch chiến lược được thành lập tốt nhất là ở mức độ họ có thể tự do

giải quyết (1) tất cả các nhóm khách hàng trọng yếu với chung nhu cầu và mục tiêu, (2) tất cả các chức năng chính của công ty để có thể triển khai bất cứ chức năng chuyên môn nào khi cần thiết nhằm thiết lập sự khác biệt tích cực với đối thủ trong mắt khách hàng, và (3) tất cả các khía cạnh quan trọng trong cạnh tranh (Hình 8-2) để các công ty có thể nắm bắt lợi thế khi cơ hội được đưa ra – và ngược lại, để cho các đối thủ cạnh tranh không thể nắm bắt được lợi thế của công ty trong quá trình khai thác các nguồn lực có sức mạnh tiềm ẩn.

Các vấn đề về định nghĩa

Không nên định nghĩa các đơn vị kế hoạch chiến lược quá hạn hẹp đến mức chúng thiếu độ tự do cần thiết để thực thi chiến lược 3C. Ví dụ, một chiến lược cho động cơ máy kéo nông nghiệp sẽ không hiệu quả bởi các đơn vị chiến lược có cấp bậc quá thấp trong cơ cấu tổ chức để (1) xem xét ứng dụng của sản phẩm và các nhóm khách hàng khác nhau ngoài nông dân, hoặc (2) đương đầu với đối thủ cạnh tranh sản xuất động cơ cho tàu thủy, xe tải và/hoặc các ứng dụng thiết bị xây dựng, hoặc thậm chí với các chuyên gia sản xuất thiết bị ứng dụng gốc (original equipment manufacturer – OEM), những người có thể thâm nhập thị trường máy cày bất cứ lúc nào với các sản phẩm hoàn toàn khác biệt với các điều kiện biên. Lựa chọn tốt cho các đơn vị kinh doanh chiến lược này có thể là động cơ chạy dầu diesel nhỏ, bởi những đơn vị này có một cái nhìn sâu rộng và độ tự do chiến lược tương ứng.



Hình 8-2: Các khía cạnh cần thiết của một đơn vị kế hoạch chiến lược

Tương tự như vậy, khi một đơn vị lập kế hoạch chiến lược được xác định quá rộng, chúng ta cũng không thể phát triển được chiến lược thực sự hiệu quả. Ví dụ, một chiến lược cho ngành chăm sóc sức khỏe y tế ôm đồm cả thiết bị, dịch vụ, bệnh viện, giáo dục, quy định và thậm chí cả an sinh xã hội. Mỗi yếu tố trong ba yếu tố chiến lược 3C có thể bao gồm hàng tá các yếu tố hoàn toàn khác nhau với các mục tiêu và chức năng khác nhau, tạo nên ma trận tương tác – một cơn ác mộng. Một chiến lược như vậy chỉ được thể hiện trong các khái niệm chung nhất hoặc phát triển theo chiều sâu với nỗ lực rất lớn, thấu hiểu được lực đẩy chiến lược cho công ty. Tuy nhiên, một chiến lược hợp lý hơn có thể được xây dựng dành cho các đơn vị trung gian, ví dụ, các trang thiết bị như máy phân tích mẫu máu, máy chụp cắt lớp, hệ thống dữ liệu điện tử dự phòng (electronic data processing – EDP). Lý do ở đây rất đơn giản, tại những nơi nhu cầu của khách hàng và đối thủ cạnh tranh tương tự nhau thì công nghệ và hệ thống phân phối có thể trở thành những điểm mạnh chức năng phân biệt.

Chúng ta sẽ xem xét các ví dụ khác của đơn vị kinh doanh chiến lược được định nghĩa sai trong một công ty cung cấp thiết bị cho bệnh viện, hay bộ phận mua hàng của công ty XYZ, hoặc “kế hoạch” thủy lợi của Bộ Nông nghiệp. Vấn đề được đưa ra ở đây là các chiến lược này thiếu một hoặc nhiều yếu tố quan trọng. Khi không có cạnh tranh, không có nhu cầu tạo ra chiến lược, hãy suy nghĩ làm thế nào để cải thiện dịch vụ cung cấp cho khách hàng hoặc người nhận. Một điểm yếu nữa trong những chiến lược này là thiếu mức độ tự do cần thiết trong các đơn vị kế hoạch. Phạm vi của chiến lược bị giới hạn trong một hoặc hai phòng chức năng, không thể đủ để đáp ứng nhu cầu của khách hàng chứ chưa nói đến một cuộc tấn công toàn diện của đối thủ cạnh tranh.

Thử nghiệm quyết định

Định nghĩa đơn vị kinh doanh luôn là vấn đề gây tranh cãi. Do đó, khi đã đi được nửa chặng đường của quá trình phát triển chiến lược, khi các thông số cơ bản của 3 yếu tố chiến lược trở nên rõ ràng, chúng ta nên đánh giá lại tính hợp pháp của các yếu tố lựa chọn ban đầu bằng cách đưa ra 3 câu hỏi quan trọng:

1. Mong muốn của khách hàng đã được định nghĩa đúng đắn và thấu hiểu trong nền kinh doanh đó chưa, và thị trường đã được phân đoạn đầy đủ để đáp ứng những nhu cầu khác của khách hàng chưa?
2. Liệu đơn vị kinh doanh đã được trang bị đầy đủ để đáp ứng các nhu cầu và mong muốn cơ bản của khách hàng trong các phân đoạn được xác định chưa?
3. Liệu các đối thủ cạnh tranh có đưa ra các gói điều kiện hoạt động khác nhau để giành được lợi thế tương đối trong các đơn vị kinh doanh không?

Nếu câu trả lời đưa ra những lý do để nghi ngờ khả năng cạnh tranh hiệu quả của các đơn vị kinh doanh, các đơn vị này cần được tái xác định để đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng và những mối đe dọa cạnh tranh.

Trong 3 chương tiếp theo, chúng ta sẽ khảo sát lại các loại chiến lược mở rộng, với từng chương tập trung vào các điểm cụ thể của tam giác chiến lược: khách hàng và môi trường thị trường, công ty và đối thủ cạnh tranh.

Không có gì mâu thuẫn hơn việc nói về tư duy chiến lược “sáng tạo” để đưa ra các công thức phát triển chiến lược khác nhau trong các bối cảnh khác nhau. Thay vào đó, mục đích của tôi là nhằm chỉ ra việc tập trung ban đầu vào bất kỳ yếu tố nào trong ba yếu tố chủ chốt cuối cùng cũng dẫn đến mối quan hệ chiến lược với hai yếu tố còn lại. Theo đó, các chiến lược gia khôn ngoan sẽ luôn cố gắng xem xét cả 3 yếu tố cùng lúc và cố gắng tác động năng động lên mối quan hệ giữa chúng để mở rộng lợi thế tương đối của công ty.

Chương 9

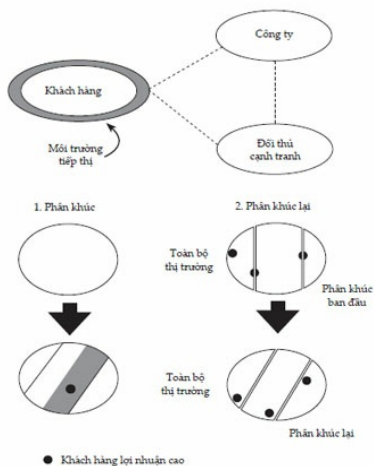
CHIẾN LƯỢC DỰA TRÊN KHÁCH HÀNG

Trong một nền kinh tế tự do, không có thị trường nhất định nào đồng nhất, bởi mỗi nhóm khách hàng có nhu cầu khác nhau về dịch vụ hoặc sản phẩm. Nhưng công ty không thể tiếp cận tất cả khách hàng với hiệu quả tương đương nhau, nó phải phân biệt những nhóm khách hàng dễ tiếp cận và những nhóm khách hàng khó tiếp cận. Hơn nữa, khả năng đối thủ cạnh tranh đáp ứng nhu cầu của khách hàng của họ hoàn toàn khác với đối tượng khách hàng của công ty. Do đó, để thiết lập một chiến lược cạnh tranh vượt trội so với đối thủ, công ty phải phân khúc thị trường – phải xác định một hoặc nhiều tập hợp khách hàng trong thị trường tổng thể và nỗ lực tập trung đáp ứng nhu cầu của các khách hàng đó. Cấu trúc nhóm khách hàng tinh tế sẽ cung cấp cơ hội thiết lập nên sự khác biệt (Hình 9-1).

Phân chia theo mục tiêu

Có hai mô hình cơ bản về phân khúc thị trường. Đầu tiên là phân theo mục tiêu, ví như trong các cách sử dụng sản phẩm khác nhau của từng loại đối tượng khách hàng khác nhau. Lấy cà phê làm ví dụ. Một vài người uống cà phê để giữ cho tinh thần tỉnh táo, trong khi những người khác xem việc uống cà phê như một thú vui để thư giãn hoặc xã hội hóa (nghỉ giải lao). Phương pháp chuẩn bị, sở thích hương vị, số lượng tiêu thụ và ngay cả loại cốc được sử dụng để pha cà phê cũng khác nhau giữa các nhóm khách hàng. Mặc dù các nhóm này có thể được giải quyết bởi đơn vị kinh doanh “cà phê”, phân khúc thị trường có sử dụng cà phê sẽ được nhóm lại với thị trường giải trí tại nhà hoặc thời gian-thư giãn.

Trong việc phân khúc thị trường, chúng ta nỗ lực tìm hiểu xem các nhóm nhỏ khách hàng khác nhau trong thực tế với các mục tiêu khác nhau có đủ để đảm bảo cho công ty (hoặc đối thủ cạnh tranh) sẽ cung cấp dịch vụ và sản phẩm khác biệt hay không. Sự khác biệt rõ rệt về tuổi tác, chủng tộc, nghề nghiệp, khu vực, quy mô gia đình, v.v... có thể là cơ sở để tạo phân khúc, nhưng thông thường, phân tích theo lớp sẽ thuận tiện hơn là phân đoạn chiến lược. Sự khác biệt trong thành phần là không đủ, trừ khi từng phân khúc có mục tiêu cụ thể được phản ánh trong cách công ty tiếp cận thị trường.



Hình 9-1: Đạt được sự khác biệt cạnh tranh thông qua phân khúc khách hàng

Đây là lý do việc thấu hiểu mọi sắc thái nhu cầu của khách hàng rất quan trọng. Hành vi đưa ra quyết định của người mua hàng phản ánh mức độ tiện ích, chất lượng, độ sang trọng mà một nhóm khách hàng cụ thể yêu cầu ở mức giá nhất định. Mỗi quan hệ giữa giá cả-chất lượng rất quan trọng đối với khách hàng tinh tế, trong khi các đối tượng khách hàng khác chỉ quan tâm tới giá cả. Vì tăng giá làm suy giảm nhu cầu của hầu hết thị trường, kích cỡ khác nhau của các nhóm khách hàng đóng vai trò quyết định đến giá cả.

Giá trị mà khách hàng cảm nhận được từ sản phẩm hoặc dịch vụ họ mua có thể là những tài

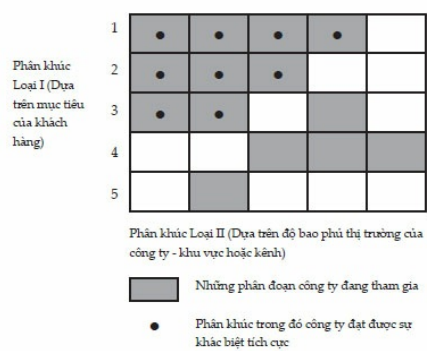
sản vô hình như sự hấp dẫn, hài lòng, thời thượng hoặc thương hiệu hay những tài sản hữu hình như hiệu suất, độ bền, chi phí vận hành, tiện nghi, giá trị bán lại, điều khoản thanh toán, tính sẵn có của phụ tùng thay thế, tiện lợi khi bán hàng và các cửa hàng dịch vụ có sẵn. Vì giá trị khách hàng cảm nhận trong sản phẩm sẽ khác nhau tùy theo nhu cầu và mong muốn của họ, việc phân tích cẩn thận các yếu tố này sẽ dẫn đến khả năng phân khúc chiến lược hiệu quả.

Phân đoạn theo mức độ bao phủ khách hàng

Thị trường có thể được phân khúc tùy theo hoàn cảnh của mỗi công ty. Ngay cả khi một nhóm khách hàng quá lớn hoặc nhiều nhóm khách hàng có mong muốn và nhu cầu tương tự, khả năng công ty có thể đáp ứng mọi đối tượng là không thể do hạn chế về nguồn lực, những khoảng trống trong mức độ bao phủ thị trường dẫn đến việc sẽ xuất hiện đối thủ cạnh tranh, hoặc do chi phí phục vụ một phân mảng thị trường phải ở mức giá chấp nhận được đối với khách hàng, những người, nếu giá quá cao, sẽ không chọn mua sản phẩm này mà tìm mua các sản phẩm thay thế; ví dụ, một chiếc đài thay cho một chiếc ti vi, một chiếc bút chì thay cho chiếc bút máy và đi xe buýt thay vì đi taxi.

Đây là loại phân đoạn chiến lược thường xuất hiện từ các nghiên cứu cân nhắc giữa chi phí thị trường và mức độ bao phủ thị trường. Chi phí thị trường – có thể bao gồm các chi phí xúc tiến nhằm thiết lập nhận thức thương hiệu, hoạt động bán hàng, mạng lưới dịch vụ, hàng tồn kho để cung cấp giao hàng đầy đủ, phân phối vật lý, và hoa hồng, lợi nhuận nhằm khuyến khích đại lý và nhà phân phối – thường được quyết định bởi mức độ mong muốn và chiều sâu của việc thâm nhập vào các nhóm khách hàng mục tiêu. Nhưng luôn xuất hiện điểm suy giảm của mỗi quan hệ chi phí – mức độ bao phủ. Do đó, nhiệm vụ của công ty là tối ưu hóa phạm vi bao phủ thị trường để trở thành các kênh tiếp cận có chi phí thị trường lợi thế hơn so với đối thủ cạnh tranh.

Hình 9-2 là khung ma trận rõ ràng giúp các công ty phân đoạn chiến lược, phân biệt việc cắt giảm theo mục tiêu của khách hàng (Loại I) với việc cắt giảm theo khả năng bao phủ thị trường (Loại II). Nhiệm vụ quan trọng ở đây là đảm bảo các công ty tích cực phân biệt sản phẩm và/hoặc dịch vụ với sản phẩm và dịch vụ của đối thủ cạnh tranh trong các phân đoạn được lựa chọn (Tương ứng với các hộp được đánh dấu ● trong ma trận).



Hình 9-2: Khung ma trận cho phân đoạn chiến lược

Tái phân khúc thị trường

Trong một thị trường cạnh tranh khốc liệt, công ty và đối thủ cạnh tranh có thể cùng phân tích thị trường theo cách tương tự. Do đó, trong một khoảng thời gian dài, hiệu quả của phân đoạn chiến lược ban đầu sẽ có xu hướng giảm. Trong tình hình như vậy, hãy chọn ra một nhóm nhỏ khách hàng quan trọng và xem xét lại những gì họ đang thực sự tìm kiếm. Một nhà sản xuất thiết bị máy fax, đã quen với việc phân loại khách hàng dựa trên hiệu suất máy – ví như tốc độ cao (1 phút) và tốc độ thấp (4 đến 6 phút) – đã quyết định điều tra lý do tại sao các công ty lớn thường có ít máy móc và không mấy hứng thú trong việc mua các thiết bị có sẵn. Ông biết rằng các tài khoản lớn điển hình thường bị bao phủ dày đặc bởi các nhà cung cấp trong khu vực. Nhưng do những chiếc máy nhanh và chậm đó không còn phù hợp và không thể liên kết được với nhau, nên thật phi thực tế nếu thiết lập một mạng lưới quốc gia. Nhà sản xuất

quyết định phát triển loại máy tốc độ trung bình (đường truyền 2 phút), phân khúc lại thị trường dựa theo nhu cầu của khách hàng muốn thiết lập mạng lưới địa phương, khu vực hay quốc gia. Bằng việc cung cấp tới những nhóm khách hàng này các thiết bị mô-đun chậm, trung bình và chậm-trung bình cộng với các thiết bị đường truyền nhanh tương ứng, công ty có thể đủ khả năng đáp ứng nhu cầu của những khách hàng khó tính nhất, những người luôn yêu cầu nhiều sự giao thoa giữa các máy chậm và các máy nhanh.

Những thay đổi cơ cấu

Các phân khúc thị trường thay đổi liên tục. Những yếu tố môi trường thường xuyên thay đổi sở thích của khách hàng, tiện ích của dòng sản phẩm và dịch chuyển ưu tiên mua hàng. Giữa các yếu tố khác nhau, xu hướng trong môi trường chính trị xã hội, các quy định mới của chính phủ, mối đe dọa đến từ các sản phẩm và dịch vụ thay thế chắc chắn sẽ gây nên sự thay đổi theo thời gian giữa các vị trí tương đối trong mỗi chiến lược 3C. Bất cứ khi nào sự thay đổi diễn ra, chúng đều mang lại cho công ty những cơ hội và hiểm họa mới.

Chúng ta đã biết có 2 loại phân khúc: một là dựa trên nhu cầu khách hàng và hai là dựa trên mức độ bao phủ thị trường. Tương ứng, phân khúc thị trường có thể trải qua hai loại thay đổi cấu trúc: một là do thay đổi mục tiêu sử dụng theo thời gian và hai là thay đổi (cả địa lý và nhân khẩu học) trong việc đa dạng hóa người sử dụng. Thay đổi cấu trúc thông thường bắt buộc các công ty phải chuyển dịch nguồn lực của mình dựa theo cả chức năng lẫn phân khúc sản phẩm-thị trường (ví dụ, từ Đông Bắc sang Nam Trung Bộ).

Thay đổi các ứng dụng

Nếu mục tiêu của người sử dụng thay đổi theo thời gian, công ty sẽ phải cung cấp một sản phẩm hoặc dịch vụ nào đó thật khác biệt. Ví dụ, kể từ cuối những năm 1960, các yếu tố kinh tế mới đã làm thay đổi mục tiêu chi phí-lợi nhuận của nhiều hãng xe ô tô từ tốc độ cao đến thuận lợi, kinh tế và tiện ích. Điều này dẫn đến việc ra mắt những dòng xe nhỏ gọn của các hãng Honda, Suzuki, Daihatsu và một vài hãng xe hơi châu Âu dành cho những khách hàng quan tâm chủ yếu tới việc lái xe trong đoạn đường ngắn để mua sắm và làm một vài việc vặt khác trong khu vực đô thị đông đúc. Tương tự, giá vé máy bay trở nên đắt đỏ do thời gian được biện minh là nguồn tài nguyên quý giá nhất đối với hầu hết các doanh nhân.

Một lần nữa, thiết bị làm nóng không gian trong nhà của công ty điện tử Mitsubishi, thiết bị hút không khí bên ngoài cung cấp cho quá trình đốt cháy không khí và thải khí carbon dioxide khỏi cửa, là một hiện tượng thành công của Nhật Bản bởi mọi người ngày càng có nhận thức về sức khỏe và môi trường. Một thập kỷ trước, khi mọi người dùng lò sưởi đơn giản chỉ để giữ ấm, máy sưởi không gian không có tính cạnh tranh vì chi phí vận hành của nó tăng cao hơn nhiều so với bếp dầu. Tương tự, doanh thu của xe nâng hàng chạy bằng pin đang gia tăng rất nhanh tại Nhật Bản, mặc dù năng lượng thấp và yêu cầu bảo trì phức tạp của sản phẩm, chỉ đơn giản do các nhà khai thác đang nhận được phản hồi với việc chán ngán với tiếng ồn, rung và khí thải từ động cơ xăng và diesel.

Bằng việc tác động lên mục tiêu của người sử dụng, các yếu tố cơ bản như thế tạo ra vô số cơ hội thay thế. Thay vì coi hiện tượng này là sự hòa trộn giữa hỗn hợp sản phẩm – từ xe nâng chạy bằng động cơ đến chạy bằng pin – chúng ta nên cố gắng tìm hiểu nguyên nhân cơ bản của nó. Chỉ sau đó chúng ta mới có thể dự đoán được tác động của nó: các phân đoạn nào có thể thay đổi, những thay đổi này đi xa đến đâu và những yếu tố nào có thể ảnh hưởng đến tốc độ của sự thay đổi này. Một cách chiến lược, công ty cần thiết lập một vị trí tốt hơn đối thủ trong việc phân khúc thị trường mới nổi. Bằng việc cung cấp các sản phẩm khác biệt sẽ tạo nên sức hấp dẫn mạnh mẽ tới đối tượng khách hàng mới hơn là đối tượng cũ, chúng ta có thể tận dụng lợi thế cạnh tranh để phát triển sản phẩm nhanh hơn, có lợi hơn so với đối thủ.

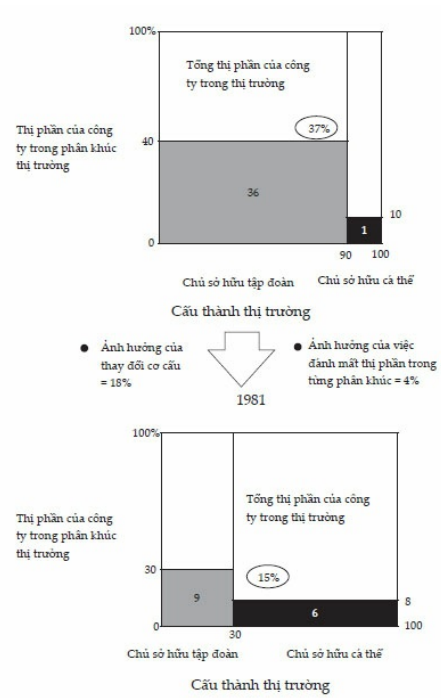
Thay đổi đa dạng hóa khách hàng

Loại thứ hai của thay đổi phân khúc thị trường diễn ra tại nơi các yếu tố thay đổi phân bố đa dạng hóa khách hàng theo thời gian bằng cách ảnh hưởng đến nhân khẩu, kênh phân phối, số lượng khách hàng và nhiều yếu tố khác. Loại thay đổi này kêu gọi sự thay đổi trong phân bố nguồn lực công ty và/hoặc thay đổi mức độ tuyệt đối các nguồn lực cam kết trong kinh doanh. Trừ khi các nguồn lực được phân bổ phù hợp với thay đổi về cấu trúc, sự tăng trưởng của phân khúc thị trường công ty tương đối yếu sẽ dẫn đến những tổn thất nghiêm trọng trong tổng thị phần.

Ví dụ, một nhà sản xuất xe tải đã phát hiện ra các chủ sở hữu xe tải cá nhân đang gia tăng tương đối so với chủ sở hữu của cả một đoàn xe. Công ty rất mạnh trong hoạt động phân khúc thị trường doanh nghiệp, với đội ngũ kinh doanh riêng biệt. Tuy nhiên, công ty này lại yếu kém trong phân khúc khách hàng sở hữu xe tải cá nhân, nơi mà đối thủ cạnh tranh đã rất thành công nhờ dựa vào đại lý để bán sản phẩm. Mặc dù sự khôn ngoan của nhà sản xuất này trong phân khúc doanh nghiệp và tư nhân không đổi, nhưng tổng thị phần thị trường đang có dấu hiệu giảm, chủ yếu là do sự tăng trưởng tương đối của một phân khúc mà công ty không thể nắm bắt được (Hình 9-3).

Để khắc phục tình trạng này, chúng ta phải tăng lực lượng bán hàng trực tiếp bao phủ phân khúc tư nhân hiệu quả hoặc tăng cường hệ thống phân phối nhằm tránh việc chia sẻ nguồn lực và doanh số với doanh nghiệp cạnh tranh hoặc bổ sung. Trong trường hợp này, nhà sản xuất có thể đủ khả năng thực hiện khía cạnh đầu tiên. Họ có thể mở rộng lực lượng nhân viên kinh doanh lên tới 20%, sử dụng nguồn lực độc quyền này sẵn đón các chủ sở hữu xe tải cá nhân, và trong vòng một năm rưỡi có thể tăng thị phần của phân khúc đang phát triển này lên tới hơn 5%.

Những thay đổi tương tự cũng đang diễn ra trong lĩnh vực thiết bị văn phòng (ví dụ như máy phô tô giấy thường), thiết bị điện tử bán lẻ (ví dụ như máy đếm tiền tự động), và thiết bị xây dựng. Trong thực tế, rất ít công ty bị mất thị phần vào tay đối thủ cạnh tranh. Theo kinh nghiệm của tôi, đa số công ty mất thị phần do việc thay đổi cơ cấu, ví dụ như tốc độ tăng trưởng quá nhanh của các phân khúc yếu so với các phân khúc mạnh.



Hình 9-3: Tác động của thay đổi cơ cấu đến tổng thị trường của nhà sản xuất xe tải.

Theo đuổi xu hướng

Việc thay đổi cơ cấu thường diễn ra chậm và khó nhận thấy từ năm này qua năm khác đối với các cá nhân thuộc doanh nghiệp. Một xu hướng được định hình rõ ràng chỉ có khả năng xuất hiện sau một khoảng thời gian dài, từ 5 năm đến 10 năm. Do đó, trong kế hoạch chiến lược,

chúng ta phải phân tích những thay đổi về tầm quan trọng tương đối của phân khúc thị trường trong một thời gian dài.

Nếu những thay đổi quan trọng đã xảy ra, bước đầu tiên, chúng ta hãy phân tích các yếu tố tại nơi làm việc và xem trong tương lai liệu công ty có “thông hiểu” về môi trường hơn đối thủ cạnh tranh hay không. Nếu hành động của chính phủ hoặc các gián đoạn về kinh tế như khủng hoảng năng lượng có thể dẫn đến sự thay đổi tổng thể các điều kiện biên trên thị trường, nhà quản lý nên đặt câu hỏi liệu các tác động của sự thay đổi này có đòi hỏi sự thay đổi trong chiến lược và/hoặc hành động kịp thời để nắm bắt bất kỳ cơ hội kinh doanh nào có thể được mở ra nhờ các yếu tố tại nơi làm việc.

Chiến lược dựa trên khách hàng là cơ sở của mọi chiến lược. Trừ khi công ty khách quan xem xét nhu cầu nội tại của khách hàng thay đổi theo thời gian, nếu không đối thủ của họ một ngày nào đó sẽ gây trở ngại lớn cho công việc kinh doanh của họ. Do đó, không còn nghi ngờ gì nữa, mối quan tâm hàng đầu của công ty chính là sự quan tâm tới khách hàng hơn thay vì các cổ đông và các bên khác. Về lâu dài, các công ty thực sự quan tâm đến khách hàng sẽ thu hút được nhiều nhà đầu tư hơn.

Trong một thế giới kinh tế cạnh tranh tự do, sẽ không có bất cứ sự ổn định nào trong hoạt động của công ty nếu nó chuyển hướng sự chú ý tới các nhiệm vụ kinh doanh cơ bản nhằm phục vụ khách hàng của mình. Nếu công ty thành công trong việc phục vụ khách hàng hiệu quả hơn đối thủ cạnh tranh, lợi nhuận sẽ tăng nhanh.

Quá nhiều công ty ngày nay không nắm bắt được điều này, thậm chí đến mức quên đi họ đang hoạt động trong ngành nào. Giống như những *nhóm tài phiệt* trước chiến tranh Nhật Bản nắm giữ các công ty hoặc các tập đoàn liên kết lỏng lẻo tại Mỹ trong những thập niên gần đây, ngày càng nhiều công ty tham gia kinh doanh một cách bừa bãi và điều hành hoạt động tương tự nhau. Chỉ có một số ít công ty có thể xây dựng nên một doanh nghiệp đúng nghĩa và duy trì vị trí lợi nhuận dẫn đầu.

Chương 10

CHIẾN LƯỢC ĐƯA VÀO CÔNG TY

Không giống như các chiến lược dựa trên khách hàng chúng ta đã tìm hiểu, chiến lược dựa vào công ty là những chiến lược chức năng. Mục đích của chúng nhằm tối đa hóa thế mạnh của công ty so với đối thủ cạnh tranh trong các khu chức năng quan trọng đối với thành công trong lĩnh vực của mình.

Xác định chức năng chủ chốt

Một khi nhu cầu và mục tiêu của khách hàng đã được phân tích và hiểu rõ, chiến lược của công ty phải được đưa ra để đáp ứng được chúng một cách hiệu quả nhất. Nhưng chiến lược này không chỉ được đóng khung như vậy. Đối thủ cạnh tranh sẽ sớm khám phá ra những gì công ty đang làm và làm theo. Nếu điều này xảy ra, cách duy nhất để các công ty có thể sống sót trong cuộc chiến lợi nhuận là phải tăng cường thế mạnh cho các chức năng quan trọng. Sự khác biệt không chỉ nằm trong ngành công nghiệp này so với ngành công nghiệp khác mà còn gắn với các mục tiêu chiến lược quan trọng (thị phần hoặc lợi nhuận). Như đã đề cập trong chương 3, lợi nhuận của các doanh nghiệp uranium phụ thuộc rất lớn vào nguồn cung ứng. Kể từ khi vàng được bán ra với cùng một mức giá trên toàn thế giới, công ty càng tiếp cận với nhiều mỏ quặng lớn thì có lợi thế quan trọng trong việc khai thác và loại bỏ chi phí, làm lu mờ bất kỳ sự khác biệt nào trong các chiến lược bậc thấp.

Tương tự, trong thị trường hàng hóa thành phần như công tắc đèn, đồng hồ và các thiết bị chuyển tiếp, cả thị phần và lợi nhuận đều bị ảnh hưởng nặng nề bởi quy mô sản phẩm. Thông thường, một kỹ sư sẽ thiết kế các đoạn mạch dày cho sản phẩm có bề mặt rộng. Do đó, trong ngành công nghiệp này, các nhà sản xuất có nhiều sự lựa chọn để thu thập điểm từ các đối thủ cạnh tranh ngay cả khi có lực lượng kinh doanh rất ít ỏi. Lợi thế nhân đôi dành cho các công ty trong tình huống ngược lại (những công ty với ít sự lựa chọn và lực lượng kinh doanh kém hiệu quả) đã giải thích tại sao các công ty hoạt động trong loại hình kinh doanh này có xu hướng bị phân cực. Dễ dàng nhận thấy rằng các công ty yếu kém hơn cần tăng cường lực lượng bán hàng, nhưng số lượng ít mà chi phí cố định lại cao sẽ dẫn đến thâm hụt lợi nhuận nghiêm trọng. Do đó, các chức năng quan trọng trong ngành kinh doanh này là kỹ thuật thiết kế và sản xuất. Doanh nghiệp cần phát triển các dòng sản phẩm mới với ít đối thủ cạnh tranh và/hoặc có các kế hoạch vượt trội và kỹ thuật lao động đủ để sản xuất nhiều loại sản phẩm với kích cỡ khác nhau mà không cần tăng chi phí cố định. Đây là những điểm mạnh cơ bản cần thiết để cạnh tranh trong một ngành công nghiệp, trong đó yếu tố quan trọng cho sự thành công chính là chiều rộng của dòng sản phẩm.

Duy trì sự khác biệt một cách tích cực những điểm mạnh chức năng chính là sức sống để duy trì lợi thế trong lợi nhuận và thị phần. Một công ty phân tích khách hàng và đối thủ cạnh tranh nhưng thất bại trong việc tăng cường các chức năng quan trọng cho thành công trong ngành công nghiệp giống như tham chiến với lực lượng chiến đấu quá yếu.

Tính chọn lọc và trình tự

Tuy nhiên, để giành chiến thắng, công ty không cần phải dẫn đầu trong mọi chức năng từ nguồn nguyên liệu đến dịch vụ. Nếu có thể đạt được một lợi thế cạnh tranh quyết định trong một chức năng quan trọng, nó có thể dẫn đầu trong cuộc cạnh tranh các chức năng khác mà hiện tại ở mức thấp hơn so với bình thường. Nhưng quá trình này không hoạt động như quá trình dự trữ. Một giám đốc điều hành đầu tư cải thiện mọi chức năng có thể đạt được sự cải thiện như mong muốn, nhưng công ty vẫn chỉ là kẻ thua cuộc bởi việc này chỉ mang lại hiệu quả trong một chức năng chủ chốt duy nhất vẫn là quá kém cỏi so với đối thủ cạnh tranh.

Bí quyết thành công của nhiều tập đoàn Nhật Bản là kỹ năng sắp xếp trình tự nâng cao năng lực chức năng (Hình 10-1). Trong những năm 1950 và đầu những năm 1960, nhiều tập đoàn trong số đó đã đầu tư lớn tài chính và nguồn nhân lực vào kỹ thuật sản xuất. Công nghệ sản xuất của họ cùng lợi thế về chi phí lao động tại thời điểm đó đã tạo thành nguồn sức mạnh chủ yếu. Ở giai đoạn này, đầu tư vào nghiên cứu, phát triển và tiếp thị ở nước ngoài không quan trọng, bởi họ dựa vào công nghệ nhập khẩu và các công ty giao dịch tương ứng. Sau đó, họ chuyển trọng tâm sang kiểm soát chất lượng và khả năng thiết kế sản phẩm. Ngày nay, họ hoạt động rất tích cực trong nghiên cứu cơ bản và tiếp thị trực tiếp. Ở mỗi giai đoạn, họ đều có thể tạo ra của cải vật chất để tái đầu tư vào phát triển sức mạnh chức năng cho các thể hệ tiếp theo.

Trong một số ngành công nghiệp, các chức năng chủ chốt cực kỳ năng động. Ví dụ, chìa khóa để tồn tại trong ngành công nghiệp bán dẫn là khả năng dịch chuyển trọng tâm nhanh chóng từ khu vực chức năng này đến khu vực chức năng khác. Đầu tư liên tục tại các cơ sở R&D, kỹ thuật sản xuất, nâng cao năng suất và kiểm soát chất lượng là các hoạt động quá tốn kém. Những gì chúng ta cần tăng cường không chỉ là một chức năng thành phần mà chính là khả năng luân chuyển nguồn lực của công ty, cả về vật lực và nhân lực, cần thiết trong các lĩnh vực chức năng để bắt kịp với sự thay đổi nhanh chóng của các chức năng quan trọng diễn ra trong một vòng đời của sản phẩm. Hình 10-2 miêu tả quá trình này trong trường hợp một loại mạch tích hợp được chế tạo bởi một nhà sản xuất Nhật Bản.

Chiến lược cơ bản: Vào cuối thấp



Tương tác chiến lược

- Phân tích thị trường
- Kỹ thuật vào cuối
- Đông Nam Á (đặc biệt là Mỹ)
- Các công ty kinh doanh

Sản phẩm đại diện

- Máy tính
- Tủ lạnh
- Máy rửa bát
- Thiết bị xây dựng
- Máy tính hợp quy mô lớn
- Phân tích

Chiến lược cơ bản: Mở rộng vào cuối trung bình và cao



Trong tương tác chiến lược

- Quy mô kinh tế
- Thị trường thế giới
- Phân tích kinh doanh "các cấp"
- OEM hoặc thương hiệu riêng

Sản phẩm đại diện

- Tủ lạnh
- Máy giặt
- Máy rửa bát
- Tủ lạnh
- Thiết bị vệ sinh

Chiến lược cơ bản: "Giành chiến thắng"



Trong tương tác chiến lược

- Thương hiệu toàn cầu (thông qua công ty)
- Khai thác cạnh tranh và giá
- Sản xuất tại nước ngoài
- Dịch vụ liên tục (vòng đời sản phẩm)

Sản phẩm đại diện

- Máy quay phim
- Thiết bị âm thanh
- Máy ghi âm
- Máy ảnh cá nhân
- Xe máy
- Không gian
- Bếp

Vòng đời sản phẩm

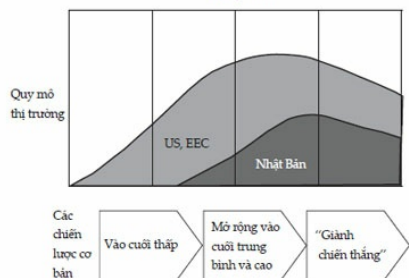
Chuyển sang NHT

- Dàn phát thanh
- Tủ lạnh
- Điện thoại
- Điện thoại
- Ghế sofa

Đưa ra thị trường mới

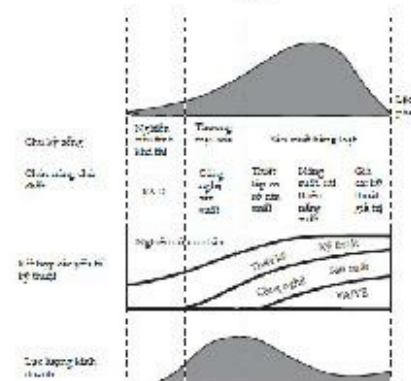
- VLSM
- VTR

Sự phát triển của các doanh nghiệp Nhật Bản



Hình 10-1: Các chiến lược "chiến thắng" của Nhật Bản

Hình 10-2: Luân chuyển nguồn lực khi các chức năng chính thay đổi theo một chu kỳ sản phẩm.



Các chiến lược chức năng

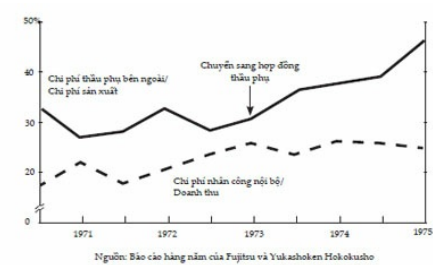
Chiến lược chức năng của công ty phải được phân biệt rõ ràng với việc cải thiện hoạt động. Về sau có mục đích là "làm tốt hơn"; chúng thuộc về giả định ngầm rằng giảm chi phí là tốt (ví dụ, đối với bất kỳ chi phí quan trọng nào, không phân biệt chiến lược). Về đầu tiên đòi hỏi sự hiểu biết thấu đáo về khách hàng (nhu cầu và mục tiêu cũng như phân bố địa lý và nhân khẩu của họ) và về đối thủ cạnh tranh (hành vi và thế mạnh cũng như điểm yếu tương đối của họ).

Chiến lược chức năng cũng phải được phân biệt với các chương trình hoạt động được thiết kế nhằm cải thiện các đơn vị tổ chức cụ thể như kỹ thuật, thu mua, hoặc tiếp thị. Mục đích của chúng không phải là giải quyết các vấn đề hoạt động của một bộ phận đặc biệt nào đó mà là tăng cường hiệu suất chức năng cụ thể cần thiết để thành công trong một ngành công nghiệp nhất định. Để chắc chắn, trách nhiệm của chức năng này được giao cho một đơn vị tổ chức đặc biệt, hoặc cũng có thể giao cho một bộ phận hiện tại có sẵn. Nhưng điều này không đúng dẫn

trong mọi trường hợp; trong một số công ty, chức năng đặc biệt này không thuộc về bất kỳ một bộ phận sẵn có nào.

Làm hay mua. Xem xét ví dụ về một công ty lớn với hoạt động dựa trên lao động chuyên sâu có tỷ lệ lao động tăng ngày một nhanh và gia tăng chi phí biên lợi ích. Trong tình huống như vậy, quyết định “làm hay mua” cũng có thể sẽ trở thành chức năng quan trọng. Tuy nhiên, rất ít công ty có thể biến quyết định “làm hay mua” trở thành chức năng chủ chốt hoàn hảo. Việc này chủ yếu dựa vào các đại lý mua sắm hoặc/và một nhà kế hoạch sản xuất, những người lo lắng về năng lực sản xuất không sử dụng tới này.

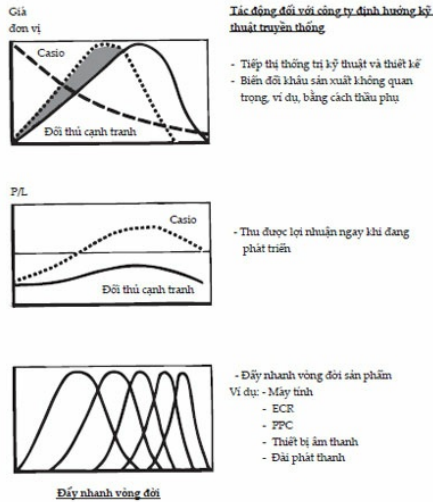
Hình 10-3 chỉ ra kết quả của việc thay đổi trong chính sách làm hay mua được tạo ra bởi công ty máy tính lớn tại Nhật Bản, Fujitsu. Mặc dù công ty này không bao giờ công khai bất kỳ sự thay đổi nào trong chính sách như vậy, rõ ràng từ phân tích này (dựa vào số liệu được công bố), ta thấy được sự thay đổi của Fujitsu vào năm 1973 phản ánh một quyết định chiến lược quan trọng, nhằm đáp ứng chi phí lương tăng cao, và thầu phụ một phần lớn thị phần của nó trong kinh doanh. Đối thủ của công ty có thể không chuyển hướng sản xuất nhanh tới các nhà thầu phụ và nhà cung cấp, và kết quả của sự khác biệt này dẫn đến cơ cấu chi phí và/hoặc khả năng của công ty trong việc đối phó với nhu cầu biến động có ý nghĩa chiến lược quan trọng.



Hình 10-3: Thay đổi chiến lược của Fujitsu trong chính sách làm hay mua.

Casio và đối thủ cạnh tranh. Một ví dụ khác là Casio, nhà sản xuất đồng hồ và máy tính bỏ túi. Hầu hết các đối thủ cạnh tranh đều hoạt động xung quanh các chức năng truyền thống như kỹ thuật, sản xuất và tiếp thị và hội nhập chúng theo chiều dọc, ví dụ như thông qua quyền sở hữu của cơ sở sản xuất chuyên dụng mạch tích hợp (IC). Ngược lại, Casio thậm chí đến tận ngày nay vẫn duy trì là một công ty kỹ thuật, tiếp thị và lắp ráp cơ bản, đầu tư rất ít vào cơ sở sản xuất và các kênh bán hàng. Sức mạnh của nó chính là tính linh hoạt. Nhận thấy đối thủ không có khả năng giới thiệu dòng sản phẩm mới nhanh chóng, Casio đã triển khai một chiến lược tăng tốc và rút ngắn vòng đời sản phẩm (Hình 10-4). Ngay khi giới thiệu dòng máy tính bỏ túi dày 2mm có thể nhớ, Casio bắt đầu giảm giá, ngăn chặn đối thủ cạnh tranh cho ra đời sản phẩm tương tự. Chỉ trong vòng vài tháng, Casio giới thiệu một mô hình khác, phát ra nhạc khi ta chạm vào các phím số của chiếc máy tính.

Trong trường hợp của Casio, chiến lược chức năng là tích hợp thiết kế và phát triển vào tiếp thị để các mong muốn của người tiêu dùng được phân tích dựa trên những yếu tố gần gũi nhất với thị trường và nhanh chóng được chuyển đổi thành những thiết kế kỹ thuật. Do Casio có chức năng này phát triển rất tốt nên có thể đưa ra sản phẩm mới hoàn toàn nhanh chóng. Tất cả đối thủ cạnh tranh của họ, được tổ chức theo chiều dọc các giả định về chu kỳ một hoặc hai năm của sản phẩm, đang ở thế bất lợi nghiêm trọng. Kết quả là, chiến tranh tâm lý nảy sinh giữa các phòng ban trong các công ty đối thủ cạnh tranh. Ví dụ như phòng kỹ thuật không còn tin vào những nhận định của phòng tiếp thị, và ngược lại.



Hình 10-4: Chiến lược cạnh tranh của Casio

Khi công ty cạnh ý tưởng và khách hàng chán với việc thay đổi chu kỳ sản phẩm quá nhanh, Casio gặp phải vấn đề lớn do có ít sự khác biệt chuyên môn trong các chức năng truyền thống của sản phẩm, hậu cần và bán hàng. Tuy nhiên, thành công hiện tại của công ty thực sự có thể dần tăng cường các chức năng đầy đủ trước khi quả bom thời gian phát nổ.

Casio cũng cảnh tỉnh chúng ta về sự nguy hiểm của niềm tin mù quáng trong lý thuyết vòng đời sản phẩm truyền thống rằng chiến lược tốt nhất lúc nào cũng là đầu tư để đạt được thị phần trong giai đoạn tăng trưởng. Thay vào đó, bài học mới trong các ngành công nghiệp này là công ty cần phải kiếm được lợi nhuận ngay khi nó phát triển – một hành động cân bằng khó khăn nhưng tiềm ẩn phần thưởng lớn, như ví dụ về Casio cho thấy.

Những ví dụ về các chiến lược chức năng nhấn mạnh một điểm quan trọng. Một khi đơn vị tổ chức được xác định, thì có thể đã quá muộn để suy nghĩ về một chiến lược chức năng. Cách tiếp cận tốt nhất để phát triển một chiến lược như vậy là bỏ qua ranh giới tổ chức để bắt đầu phát triển hiểu biết chi tiết về khách hàng và đối thủ cạnh tranh nhằm xác định các chức năng quan trọng dẫn đến thành công.

Sau khi thực hiện điều này, chúng ta có thể đặt ra câu hỏi liệu các đơn vị tổ chức hiện có, cá nhân hay tập thể, có đang thực hiện các chức năng chủ chốt này tốt hơn đối thủ cạnh tranh hay không, nếu không thì chúng ta cần phải làm những gì để tạo ra lợi thế cạnh tranh. Trong một số trường hợp, giải pháp cuối cùng có thể dẫn đến việc thay đổi cơ cấu tổ chức cơ bản. Trong những trường hợp khác, chúng ta phải chỉ định bổ sung trách nhiệm vào một vài bộ phận hiện tại nhằm thúc đẩy cải tiến đáng kể trong quá trình quản lý.

Tối ưu hóa hiệu suất chức năng

Chức năng doanh nghiệp thường đại diện cho chi phí cố định. Ví dụ như bộ phận kỹ thuật của một công ty bán dẫn có thể chiếm đến 20% tổng chi phí của công ty đó. Những bộ phận như vậy chính xác đang hoạt động như một cơ sở sản xuất; có một ngưỡng nhất định về tổng số nhân viên kỹ thuật mà vượt trên đó thì nhiệm vụ đối mới liên tục hoàn toàn khả thi nhưng dưới mức đó thì ngược lại.

Chức năng kinh doanh cũng là chi phí cố định, mặc dù một công ty có thể chọn nó làm chi phí biến đổi bằng việc phụ thuộc vào nhà phân phối. Một khi được đặt đúng vị trí, nó có thể trở thành thể mạnh ổn định của công ty. Mặt khác, lực lượng bán hàng “dưới chuẩn” có thể chính là nguồn gốc của nhiều vấn đề. Kích thước tối ưu của chức năng này – hay nói cách khác, chi phí cố định tối ưu để thực hiện chức năng nhất định – được xác định bởi các yếu tố chủ chốt khác trong tam giác chiến lược: khách hàng và đối thủ cạnh tranh.

Một phân khúc thị trường thường đòi hỏi một mạng lưới phân phối dày đặc để cung cấp dịch vụ hợp lý, thống nhất cho tất cả khách hàng. Tuy nhiên, trong tình huống mà đối thủ cạnh tranh chiếm ưu thế, dịch vụ dành cho khách hàng có thể bị giảm một cách đáng kể. Kodak, đến nay vẫn là nhà sản xuất lớn nhất tại Mỹ, cung cấp dịch vụ in ấn và phát triển có tiêu chuẩn nhất

định dành cho khách hàng đặt hàng qua thư điện tử. Các khách hàng khác có thể tự mang phim đến các cửa hàng và quay lại lấy ảnh một vài ngày sau đó. Để xử lý phim, Kodak đã tập trung xây dựng các phòng rửa ảnh tại 6 trung tâm chiến lược của Mỹ, mà theo quan điểm của nhà sản xuất thu hoạch từ quy mô của nền kinh tế, sẽ mang lại lợi thế lớn đáng kể. Nhưng từ quan điểm của khách hàng, từ hai ngày đến một tuần chờ đợi in ảnh là quá lâu. Vì thế, việc tập trung xây dựng các phòng rửa ảnh tại các trung tâm kinh tế của Kodak đã nhận được thách thức từ Polaroid với khái niệm rửa ảnh lấy ngay.

Ngược lại, ở Nhật Bản, ba công ty cạnh tranh quyết liệt thị phần đã liên tục nâng cấp dịch vụ dành cho khách hàng. Kết quả là có hơn 300 phòng xử lý ảnh tại một đất nước có diện tích không lớn hơn bang California, và tổng số phim được xử lý nhanh chóng trong vòng 7 tiếng đã lên tới 30%. Mặc dù chiến dịch quảng cáo lớn, chụp hình lấy ngay của một trong hai hãng Kodak hoặc Polaroid khó được xem là yếu tố quan trọng tại Nhật Bản, ngoại trừ ứng dụng chuyên nghiệp tại cơ sở có chuyên môn cao. Người ta nghe rất nhiều về cuộc cạnh tranh nảy lửa trong ngành công nghiệp phim chụp lấy ngay, nhưng một khi các công ty này nghiêm túc khắc phục những vấn đề cơ bản mà người dùng thực sự mong muốn thì cuộc cạnh tranh này ở Mỹ có thể hạ nhiệt đáng kể. Thêm nữa, có những bức ảnh chụp lấy ngay không còn quan trọng với người sở hữu máy ảnh chụp cho ảnh lấy ngay.

Một lần nữa, mạng lưới in và xử lý phim cũng là chi phí cố định. Không công ty nào có đủ khả năng cải thiện hoặc đầu tư vào mọi chức năng chính trong hoạt động của nó một cách vô thời hạn; nó phải lựa chọn chiến lược giữa các khu chức năng thay thế để đầu tư nhưng đó lại là thế tiến thoái lưỡng nan. Một công ty có thể đạt được vị trí có chi phí cố định thấp nếu đạt được hiệu suất tiêu thụ cao vượt trội, nhưng để đạt được hiệu suất tiêu thụ cao này, đòi hỏi chi phí cố định cao cho hoạt động kinh doanh như lực lượng bán hàng hoặc cơ sở sản xuất.

Nâng cao hiệu quả chi phí

Mục đích chính khác của chiến lược chức năng là thiết kế và đưa ra được chức năng *hiệu quả chi phí*. Điều này có thể được thực hiện bằng 3 cách cơ bản. Đầu tiên là giảm chi phí (thông qua phân tích giá trị, không dựa vào ngân sách, hoặc bất cứ điều gì) hiệu quả hơn so với đối thủ cạnh tranh.

Phương pháp thứ hai chỉ đơn giản là chọn lọc hơn nữa các đơn đặt hàng, hàng hóa được cung cấp và các chức năng được thực hiện. Chi phí chức năng thường tỷ lệ thuận với số lượng công việc liên quan (số lượng hồ sơ dự thầu và số lượng lao động) chứ không phải là chi phí kinh doanh bỏ ra. Chọn lọc kỹ lưỡng đồng nghĩa với việc lựa chọn cẩn thận các hoạt động có ảnh hưởng lớn để khi các yếu tố khác đã được loại bỏ, chi phí chức năng sẽ giảm nhanh hơn doanh thu bán hàng.

Một nhà sản xuất máy móc khác của Nhật Bản chỉ với một thị phần rất nhỏ đã đưa ra phương thức lựa chọn sản phẩm đa dạng như nhà sản xuất tiên phong trong ngành công nghiệp này với 45% thị trường. Không có dòng sản phẩm nào của nhà sản xuất nhỏ này sinh lời. Tuy nhiên, vấn đề không nằm ở thiết kế từng dòng sản phẩm riêng biệt mà nằm ở chi phí cao, kết quả của việc phát triển nhanh không cân xứng và chi phí phân phối trên diện rộng. Tình huống này trở thành một vòng luẩn quẩn nếu cấp quản lý không thay đổi chính sách và chuyển dịch cách tiếp cận thị trường chọn lọc hơn với chiến lược phân khúc chọn lọc. Một khi nhà sản xuất đã xác định được dòng sản phẩm chính của mình và tập trung vào phân khúc thị trường nơi các công ty khác khó cạnh tranh được thì tình hình của nhà sản xuất này sẽ được cải thiện đáng kể.

Phương pháp giảm chi phí chức năng thứ ba là chia sẻ chức năng quan trọng nhất định giữa các hoạt động kinh doanh khác nhau của công ty hoặc ngay cả với các công ty khác. Mặc dù điều này có thể dẫn đến nhiều biến chứng và chiến tranh tâm lý, nhưng các nguồn lực được chia sẻ cũng có thể cung cấp cơ hội để đạt được hiệu suất chức năng tương đương ở mức chi phí thấp, do đó đạt được lợi thế quan trọng hơn đối thủ, những công ty không có sự sắp xếp các ngành kinh doanh tương tự.

Ví dụ điển hình của việc chia sẻ nguồn lực là những lực lượng bán hàng tập trung và khái niệm quản lý tài khoản được tìm thấy tại các tổ chức bán hàng. Trong một doanh nghiệp mà các mối quan hệ khách hàng hoặc tần số và mật độ các cuộc gọi quan trọng hơn kiến thức về sản phẩm cụ thể, chúng ta có thể chia sẻ lực lượng bán hàng hiệu quả giữa các đơn vị kinh doanh khác nhau. Nếu lực lượng bán hàng của đối thủ cạnh tranh được tổ chức xung quanh các đơn vị kinh doanh đơn lẻ, công ty đó sẽ cảm thấy khó đáp ứng được hai yêu cầu rất mâu thuẫn giữa việc chiếm lĩnh thị trường và chi phí bán hàng thấp.

Kinh nghiệm cho thấy có rất nhiều tình huống mà việc chia sẻ nguồn lực được diễn ra trong một hoặc nhiều chức năng tiếp thị nhỏ có thể rất thuận lợi. Điều này thực sự đúng trong các ngành dịch vụ, tài chính, xúc tiến và quảng cáo cũng như phân phối; một ngoại lệ rõ ràng ở đây dường như là việc lập kế hoạch sản phẩm. Thực tế, theo khảo sát của giám đốc điều hành tiếp thị Heidrick & Struggles, về việc hơn một nửa số nhà sản xuất Mỹ đã tập trung quảng cáo, tiếp thị và phân phối dưới cùng một đơn vị tiếp thị mà không có bất kỳ trách nhiệm rõ ràng nào về sản phẩm. Cuộc chiến giữa Toshiba và Hitachi gần đây đã tập trung vào các dịch vụ tài chính; cả hai công ty đều tăng cường sức mạnh tài chính cho các công ty con của mình, nơi chuyên cung cấp tín dụng cho khách hàng thay mặt cho các đơn vị hoạt động cá nhân.

Các nhà phân phối chính là ví dụ rất hấp dẫn về việc nguồn lực tiếp thị được chia sẻ giữa nhiều nhà sản xuất. Rất nhiều nhà sản xuất thiết bị gia dụng Nhật Bản có cửa hàng dịch vụ có khả năng sửa chữa hàng hóa cả cũ và mới.

Ngoài tiếp thị, việc chia sẻ nguồn lực còn được quan sát thấy trong hoạt động R&D, dưới hình thức cấp phép kỹ thuật và phát triển chung. Tại nơi yếu tố chủ chốt không nằm ở công nghệ, hoặc nơi công nghệ không phải là độc quyền, cấp phép thường là cách hợp lý nhất để giảm thiểu chi phí phát triển. Khi chi phí phát triển đặc biệt cao, các nỗ lực R&D xuyên quốc gia thậm chí phải được thực hiện để giúp một công ty cạnh tranh trên toàn thế giới. Những ví dụ điển hình ở đây là máy bay (Airbus), các lò phản ứng nguyên tử (tập trung các tập đoàn BWR như GE, Hitachi, ASEA, và Toshiba), và khoan thăm dò xa bờ (ở biển Bắc và vùng biển Hoàng Hải).

Tránh cạm bẫy

Mặc dù việc chia sẻ nguồn lực có thể làm giảm chi phí chức năng cụ thể, nhưng nó lại buộc các công ty phải hy sinh lợi thế tập trung vào một ngành kinh doanh cụ thể và/hoặc phân khúc thị trường. Đối thủ cạnh tranh có thể tấn công lỗ hổng này bằng cách tham gia tiếp cận nhiều hơn, cho phép và sử dụng các kỹ thuật tiếp thị tinh vi hơn, dịch vụ khách hàng tốt hơn trong khu vực hoặc phân đoạn nhất định. Đặc biệt, họ có thể lựa chọn các phân khúc hoặc ngành kinh doanh sinh lời hơn. Do đó, bất kỳ công ty nào lựa chọn việc chia sẻ nguồn lực để giảm chi phí chức năng cần phải chắc chắn rằng họ có một nhóm các chiến lược gia chuyên phụ trách tiếp thị và phân tích cạnh tranh.

Ví dụ như hãng điện tử Omron Tateishi Electronics sử dụng lực lượng bán hàng tập trung mạnh mẽ để phân phối một loạt các linh kiện cơ điện và điện tử. Hơn một nửa các linh kiện này thuộc về dòng hoàn thiện 8 loại sản phẩm – bao gồm máy chơi game, thiết bị nghe nhìn, máy công cụ và xe ô tô – trực tiếp bằng cách bán cho các nhà sản xuất lắp ráp khâu cuối cùng, hoặc gián tiếp thông qua các nhà cung cấp.

Thời gian trước đây, khi phát hiện ra đối thủ cạnh tranh bắt đầu tập trung vào các linh kiện khối lượng lớn, Omron đã điều động hai nhóm quản lý: (1) một quản lý chịu trách nhiệm theo dõi hành động cụ thể của đối thủ cạnh tranh, và (2) 8 quản lý thị trường chịu trách nhiệm phân tích khuynh hướng thị trường sử dụng sản phẩm, tập trung vào hành động của đối thủ cạnh tranh và nhu cầu của khách hàng. Những quản lý này, không có trách nhiệm trực tuyến, hoạt động như nguồn thông tin bổ sung và hướng dẫn bù đắp những hạn chế của lực lượng bán hàng.

Việc Omron tổ chức lại toàn bộ lực lượng bán hàng xung quanh cuộc cạnh tranh hoặc thị

trường sản phẩm cuối cùng không mang lại lợi ích kinh tế. Omron sẽ không còn được đảm bảo lợi thế chi phí cấu trúc hơn đối thủ của mình trong một phân khúc sản phẩm-thị trường nhất định, và do đó sẽ dễ bị tổn thương nếu đối thủ chọn cách tấn công từng phân khúc một. Tuy nhiên, bằng việc kiên quyết nắm lấy lợi thế chi phí của lực lượng bán hàng được chia sẻ của mình, Omron đã có thể duy trì thị phần với hơn 40% thị trường linh kiện đa dạng.

Mọi yếu tố khác đều như nhau, chức năng chi phí thấp hơn có thể là nguồn lợi nhuận nếu sản phẩm được bán với giá ngang bằng với đối thủ cạnh tranh. Nếu sự khác biệt về chi phí được thể hiện ở giá thành, đó có thể là phương tiện để mở rộng thị phần.

Chương 11

CHIẾN LƯỢC DỰA TRÊN ĐỐI THỦ CẠNH TRANH

Như chúng ta đã thấy, có một số cách mà một công ty có thể đi từ việc giảm chi phí chức năng đến duy trì cạnh tranh kinh tế. Tuy nhiên, đó chỉ là những cách phát triển chiến lược. Thực tế, một cuộc đánh đổi đã diễn ra giữa chi phí chức năng và ưu thế trong hoạt động chức năng so với đối thủ cạnh tranh.

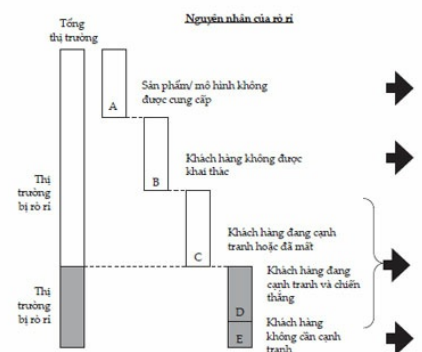
Chiến lược dựa trên đối thủ cạnh tranh được xây dựng bằng cách quan sát những nguồn chức năng khác biệt như hình thức mua bán, thiết kế, kỹ thuật bán hàng và dịch vụ. Tiêu điểm là bất cứ sự khác biệt nào giữa công ty của bạn và công ty đối thủ phải liên quan đến một hoặc nhiều hơn ba yếu tố quyết định lợi nhuận gồm giá thành, khối lượng và chi phí. Ví dụ, nếu có giá thành tốt hơn nhờ thiết kế tiện dụng hơn, bạn có thể đạt được mức lợi nhuận tốt hơn so với đối thủ cạnh tranh.

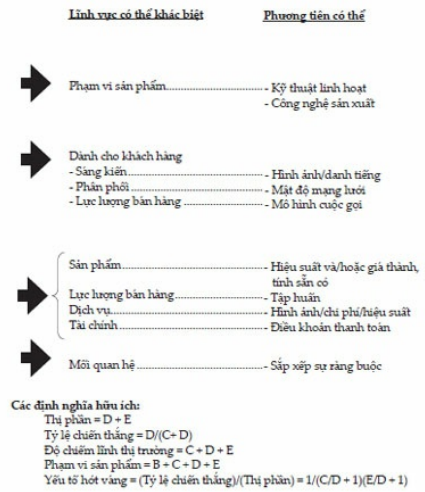
Ngay cả khi giá thành của bạn và chi phí đơn vị giống với của đối thủ cạnh tranh, bạn cũng có thể đạt được một thị phần lớn hơn nếu có nhiều cửa hàng hơn. Hình 11-1 minh họa một cách thuận tiện (gọi là “phân tích rò rỉ”) có hệ thống về sự khác biệt giữa bạn và đối thủ cạnh tranh. Rõ ràng, sự khác biệt không thích hợp với bạn có thể làm bạn mất đi thị phần trong thị trường.

Ví dụ, phân khúc khách hàng nhất định có thể đang bị “rò rỉ” ra khỏi công ty của bạn bởi công ty bạn không cung cấp đúng sản phẩm hoặc mô hình cần thiết. Các biện pháp khắc phục rõ ràng – mở rộng phạm vi sản phẩm – có thể có hoặc không khả thi, tùy thuộc vào năng lực tương đối của đội ngũ kỹ thuật của công ty bạn hay cơ sở sản xuất và những người đủ linh hoạt để thích ứng với một mô hình có phạm vi rộng lớn hơn mà không làm giảm khả năng cạnh tranh kinh tế của công ty.

Các rò rỉ khác có thể là những đối tượng khách hàng mà đội ngũ nhân viên kinh doanh của bạn không bao giờ tiếp cận. Hoặc nguyên nhân khác cũng có thể là hình ảnh sản phẩm. Có lẽ đối thủ cạnh tranh của bạn có những quảng cáo hiệu quả đến mức thu hút được khách hàng tìm mua những sản phẩm của họ. Hoặc nó cũng có thể là vấn đề xác suất toán học tuyệt đối. Nếu hệ thống phân phối của đối thủ cạnh tranh hơn so với của bạn, họ sẽ tự nhiên nắm bắt được nhiều đối tượng khách hàng hơn.

Để tăng thị phần, bạn cần phải cố gắng ngừng ngay việc rò rỉ thông tin không cần thiết càng sớm càng tốt. Mở rộng mức độ bao phủ thị trường bằng đội ngũ nhân viên kinh doanh hoặc số lượng cửa hàng mang lại hiệu quả nhanh chóng nhưng cũng rất tốn kém. Do đó, trước khi đề cập đến vấn đề này, hãy đảm bảo tỷ lệ chiến thắng của bạn (tỷ lệ bán hàng thành công trên tổng số khách hàng đang cạnh tranh với đối thủ) đủ cao để thỏa mãn đầu tư. Nếu tỷ lệ này không cao, khả năng gia tăng thêm mức độ bao phủ thị trường kéo theo việc gia tăng thị phần khiếm tốn và chi phí để thực hiện không được trang trải đủ.





Hình 11-1: Nguồn khác biệt cạnh tranh.

Bây giờ chúng ta hãy tìm hiểu sự khác nhau giữa công ty bạn và công ty đối thủ – liệu đó là sự khác nhau trong sản phẩm và dịch vụ theo cảm nhận của khách hàng, chi phí hay chức năng – có thể ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh tổng thể. Chúng ta hãy bắt đầu bằng cách xem xét một vài ví dụ về chiến lược dựa trên đối thủ cạnh tranh một cách chi tiết hơn.

Sức mạnh danh tiếng

Xem xét trường hợp của Sony. Trong một thời gian dài, Sony có được chất lượng hình ảnh tuyệt hảo ở Mỹ và cho phép giá tivi màu của nó cao hơn hẳn so với đối thủ cạnh tranh. Tuy nhiên, ở Nhật Bản, điều này không xảy ra, và các sản phẩm của Sony chỉ được bán với giá tương đương như các sản phẩm của Matsushita (Panasonic) và các hãng khác. Tình huống tương tự cũng xảy ra với trường hợp xe ô tô của Honda (Civic, Accord, và Prelude). Cả Sony và Honda đều đầu tư rất lớn vào quan hệ công chúng và truyền thông đồng thời quản lý những chức năng này cẩn thận hơn nhiều so với đối thủ cạnh tranh. Sự khác biệt về hình ảnh đã được phản ánh trong giá thành tăng, thường từ 5% đến 10%, cho phép cả hai công ty vượt qua được đối thủ cạnh tranh với hiệu suất sản phẩm tương đương.

Max Factor là thương hiệu mạnh hơn hẳn ở Nhật Bản so với các đối thủ cạnh tranh lớn đến từ Mỹ, đơn giản vì nó chú trọng quản lý các chức năng tiếp thị, đặc biệt là truyền thông và phân phối. Yamaha và Nikon cũng xây dựng chiến lược thông qua xây dựng hình ảnh công ty với chất lượng cao. Tuy nhiên, Nikon dựa dẫm trên danh tiếng của mình quá lâu và đã bị mất cân bằng tài chính khi Olympus giới thiệu ống kính phản xạ đơn giản, nhỏ và nhẹ (SLR), Canon giới thiệu hệ thống kiểm soát phơi sáng điện tử, và Konica giới thiệu sản phẩm tự động tải ảnh, tự động quạt gió và tự động tập trung hình ảnh. Trong tất cả trường hợp này, các đối thủ cạnh tranh của Nikon đã chuyển chiến trường từ hình ảnh sang công nghệ.

Khi hiệu suất sản phẩm và chế độ phân phối khó đạt được sự khác biệt, hình ảnh của công ty có thể là nguồn khác biệt tích cực duy nhất. Nhưng như trường hợp của ngành công nghiệp đồng hồ Thụy Sĩ, một chiến lược được xây dựng trên hình ảnh có thể rất rủi ro và cần phải được theo dõi liên tục. Hơn nữa, vì sự khác biệt về văn hóa và cơ cấu truyền thông đại chúng, sự khác biệt về hình ảnh rất khó để đi qua biên giới các quốc gia.

Như chúng ta đã thấy trong chương 4, phim màu của Sakura bị mất thị phần vào tay Fuji tại Nhật Bản vì gọi nhắc tới *sakura* (hoa anh đào) mang ý nghĩa hình ảnh mờ nhạt, không rõ nét trong khi Fuji tự nhiên gắn với hình ảnh hàng cây xanh mướt, bầu trời và ngọn núi tuyết hùng vĩ Phú Sĩ. Khá thú vị, Fuji thậm chí còn chọn màu xanh lá cây là màu logo (Sakura chọn màu đỏ) và đặc biệt nhấn mạnh vào màu xanh lá cây đó. Mặc dù họ không nhìn thấy sự khác biệt trong thử nghiệm “độ mờ”, nhưng bằng cách nào đó, người ta vẫn tin rằng các bản in ảnh của Sakura sẽ có tông hơi đỏ.

Khi một công ty bị gắn chặt vào loại hình ảnh như vậy, nó rất khó thay đổi thương hiệu và bản sắc, điều này có nghĩa là phải bắt đầu lại từ đầu. Nhưng nếu vẫn giữ hình ảnh hiện tại sẽ dẫn đến một vòng luẩn quẩn – giảm thị phần dẫn đến hình ảnh xấu hơn trong mắt khách hàng,

và dẫn đến mất thêm thị phần và khách hàng. Tuy nhiên, trong một trường hợp cực đoan, một công ty có thể lựa chọn tồn tại với hình ảnh như mong muốn. Exxon vẫn tự gọi mình là “Esso” tại Nhật Bản với lý do rất hay rằng âm xo trong tiếng Nhật tương đương với âm trong tiếng Anh không được sử dụng tự do trong xã hội văn minh cho đến ngày nay.

Khai thác lợi thế hữu hình

Tất nhiên, thông thường, một công ty có thể chọn cách chiến đấu trên cơ sở thế mạnh chức năng thực sự của nó, như trường hợp của Toyota. Công nhận rằng dịch vụ là yếu tố quan trọng đối với khách hàng xe tải nâng hàng, Toyota đã chọn đó là chiến trường chính. Đây là một quyết định chiến lược quan trọng, bởi nó làm gia tăng chi phí cố định – cao đến mức đối thủ cạnh tranh không thể theo kịp để đầu tư. Ngày nay, nền kinh doanh xe nâng hàng của Toyota có mạng lưới dịch vụ tuyệt vời, công ty tự hào rằng họ có thể điều một chiếc xe dịch vụ đến phục vụ ở bất kỳ địa điểm nào tại Nhật chỉ trong vòng hai giờ. Kết quả là, mặc dù sản phẩm và phương án giá khá thông thường, thị phần của Toyota trong ngành công nghiệp thiếu dịch vụ này tiếp tục tăng lên.

Tương tự như vậy, mối quan hệ với khách hàng có thể là nguồn gốc của sự khác biệt. Các quan chức Nhật Bản nghỉ hưu ở độ tuổi 55 cần một cơ hội nghề nghiệp thứ hai. Tất cả chúng ta đều biết rằng một công ty tuyển dụng những vị trí hợp lý với mức lương chấp nhận được dành cho những cán bộ cao cấp nghỉ hưu sẽ được ưu đãi đặc biệt trong đấu thầu công khai theo những cách khác nhau, từ việc biết được thông tin thầu sớm tới việc ảnh hưởng đến quyết định của các nhà sản xuất bằng cách tận dụng vị trí cao cấp của nhân viên trước đây từng nắm giữ quyền phụ trách vấn đề này. Số lượng cán bộ quân sự cấp cao được tuyển dụng khi về hưu vào các vị trí hàng đầu trong ngành công nghiệp quốc phòng tại Mỹ đã chỉ ra rằng hiện tượng này không chỉ giới hạn tại Nhật Bản.

Nhiều nhà sản xuất ô tô Nhật Bản khai thác triệt để mối quan hệ của họ với gia đình người lao động, người thân và bạn bè cũng như khả năng thương lượng vượt trội của họ với các nhà cung cấp linh kiện và các nhà thầu phụ. Các công ty lớn hơn có khuynh hướng có lợi thế tự nhiên hơn so với các công ty nhỏ trong việc khai thác các mối quan hệ, điều này giải thích lý do “Ba ông lớn” – Toyota, Nissan, và Mitsubishi – đặt trọng tâm quá lớn vào việc bán hàng trong nội bộ công ty.

Không cần phải nói, sự khác biệt tích cực không tự động dẫn tới một chiến lược hiệu quả. Các lợi thế phải được liên tục triển khai mạnh hơn đối thủ cạnh tranh để hạn chế khả năng thu hẹp khoảng cách và do đó, trở thành kẻ thua cuộc trong cuộc chiến khách hàng.

Tận dụng sự khác biệt trong cấu trúc lợi nhuận và cấu trúc chi phí

Nếu đối thủ cạnh tranh có lợi thế chi phí rõ ràng và lựa chọn phản ánh nó thông qua giá cả, một công ty có cấu trúc chi phí cao hơn sẽ lãnh chịu thất bại nếu tham gia cuộc chiến khốc liệt này. Công ty đó phải tìm hướng chiến đấu khác; hay nói cách khác, nó phải tìm kiếm sự khác biệt chức năng, như chúng ta đã lưu ý ở trên.

Nhưng tình huống sẽ trở nên như thế nào nếu cả hai công ty cạnh tranh có cấu trúc chi phí và/hoặc cấu trúc lợi nhuận khác nhau? Một khả năng có thể xảy ra là cả hai sẽ cố khai thác sự khác biệt cấu trúc kinh tế này mà không quan tâm đến bên thứ ba trong tam giác chiến lược: khách hàng.

Đầu tiên, sự khác biệt trong nguồn gốc lợi nhuận sẽ được khai thác triệt để. Giả sử như Công ty A đang tạo ra lợi nhuận từ dịch vụ chứ không phải từ việc kinh doanh sản phẩm mới; trong khi điều ngược lại lại xảy ra tại Công ty B. Công ty A có thể giảm giá linh kiện của nó để quét sạch lợi nhuận của Công ty B. Dịch vụ trong bất kỳ ngành công nghiệp nào – xe tải, máy móc hay thiết bị văn phòng – cũng tương đối ổn định so với việc kinh doanh các sản phẩm mới. Do

vậy, Công ty A ít có khả năng bị đối thủ cạnh tranh qua mặt, Công ty B có thể giảm giá dịch vụ của mình để trả đũa thay vì để đánh mất doanh số bán hàng thiết bị mới về tay Công ty A.

Thứ hai, sự khác biệt trong tỷ lệ giữa chi phí cố định và chi phí biến đổi cũng có thể được khai thác một cách chiến lược. Giả sử Công ty hợp nhất và tự động C có tỷ lệ chi phí cố định cao hơn so với Công ty D mua các thành phần cơ bản từ bên ngoài. Công ty D có thể giảm giá trong thị trường trì trệ và giành thị phần. Điều này gây hại cho Công ty C, vì giá thành thị trường quá thấp, không thể bù lỗ cho hoạt động chi phí cố định cao mà khối lượng sản phẩm ít. Ngược lại, khi thị trường phục hồi và nhu cầu tăng cao, Công ty D nên tăng giá cao hơn so với Công ty C để kiếm được lợi nhuận tối đa, vì giới hạn nguồn cung do năng lực sản xuất hạn chế của Công ty C.

Thứ ba, cách tiếp cận tương tự (mặc dù cũng có đôi chút khác nhau) có thể được khai thác bởi một công ty nhỏ muốn cạnh tranh với tập đoàn lớn. Nhờ kích thước của nó, các công ty lớn hơn có lợi thế tự nhiên về quy mô, kết quả chủ yếu từ việc sử dụng tốt hơn các chi phí cố định, cho dù về kỹ thuật, kế hoạch hay quảng cáo. Đối với các công ty nhỏ muốn cạnh tranh trên cơ sở chiến lược chi phí cố định, đó sẽ là một cuộc chiến không cân sức bởi điều này đòi hỏi một khối lượng đầu tư cố định lớn để cạnh tranh; nếu số lượng lớn này được chia cho doanh thu hàng năm, các công ty lớn tự nhiên có được chi phí thấp hơn theo tỷ lệ phần trăm doanh thu. Do đó, các công ty nhỏ nên cố gắng chiến đấu trên nền tảng chi phí biến đổi, mà theo định nghĩa là tỷ lệ thuận với doanh số bán hàng và do đó không nhất thiết phải đại diện cho quy mô nhỏ của đối thủ cạnh tranh nhỏ.

Chiến thuật cho các võ sĩ “hạng ruồi”

Ví dụ, để ảnh hưởng đến việc lựa chọn thương hiệu của người tiêu dùng, một công ty mỹ phẩm nhỏ có thể đưa ra những hộp mỹ phẩm thanh lịch hơn với nhiều mẫu mã (chi phí biến đổi) hơn là việc thu lợi thông qua quảng cáo trên truyền hình. Nếu các công ty đều chọn cạnh tranh qua các phương tiện truyền thông quảng cáo, chi phí cố định bổ sung sẽ tiêu tốn một phần lớn doanh thu và những tập đoàn lớn chắc chắn sẽ giành chiến thắng. Tương tự như vậy, một nỗ lực R&D tổng thể để phát triển một chất khử mùi mới có thể là một trận đấu chi phí cố định và do đó, không khôn ngoan cho các công ty nhỏ trừ khi mục tiêu nghiên cứu đã được xác định chính xác và dễ dàng đạt được.

Khái niệm tương tự có thể được áp dụng cho cơ cấu khuyến khích đại lý. Để bảo vệ vị trí thống trị của mình trong thị trường thiết bị gia dụng, ba nhà sản xuất thiết bị gia dụng hàng đầu Nhật Bản – Matsushita, Toshiba, và Hitachi – trả hoa hồng ưu đãi theo tỷ lệ nghiêm ngặt cho tổng doanh số bán hàng bằng tiền yên của các đại lý. Bất kỳ đối thủ cạnh tranh nào với khối lượng nhỏ hơn đáng kể muốn cố gắng bắt kịp hoặc vượt qua ba gã khổng lồ này về cơ bản đã thua cuộc ngay trước khi bắt đầu.

Tuy nhiên, một công ty quyết định tính toán các ưu đãi của mình trên cơ sở phần trăm tốt hơn trên cơ sở doanh số tuyệt đối, do đó làm cho các ưu đãi trở nên đa dạng hơn bằng cách đảm bảo phần trăm hoa hồng cho các đại lý sẽ tăng cao khi càng nhiều hàng hóa được bán ra. Tất nhiên, ba ông lớn không thể đủ khả năng để đưa ra tỷ lệ hoa hồng cao như vậy cho số lượng lớn các cửa hàng nhượng quyền của mình, bởi lợi nhuận của họ chắc chắn sẽ bị ảnh hưởng.

Việc sử dụng sự khác biệt về cơ bản giữa chi phí cố định và chi phí biến đổi không nhất thiết cho phép các công ty nhỏ thu được lợi thế chiến lược tích cực, nhưng nó thường giúp rút ngắn khoảng cách với các đối thủ cạnh tranh khổng lồ. Trong trường hợp này, các nhà sản xuất thiết bị nhỏ thành công nhờ sống dựa theo các đối thủ khổng lồ. Sức mạnh thật sự đôi khi không đến từ việc sống sót trong một cuộc chiến không cân sức.

Chương 12

CHIẾN LƯỢC DOANH NGHIỆP

Chúng ta vừa khám phá ra các yếu tố cho chiến lược của một ngành kinh doanh đơn lẻ. Hầu hết các công ty ngày nay đều kinh doanh nhiều hơn một loại mặt hàng, chưa kể đến các doanh nghiệp lớn có thể có hơn 100 mặt hàng kinh doanh đa dạng. Nhìn nhận một cách chi tiết, chiến lược của các tập đoàn và các công ty đa chức năng cần phải giải quyết được hai câu hỏi:

1. Làm thế nào kinh doanh đơn lẻ có thể tích hợp đóng góp vào hoạt động của cả công ty?
2. Có nên có một chiến lược ở cấp độ doanh nghiệp khác với tổng số chiến lược thành phần của các ngành kinh doanh khác nhau?

Để tìm ra các câu trả lời, chúng ta cần nhìn lại ba khái niệm chính: công ty, kinh doanh và nguồn lực quản lý.

Công ty là gì?

Lịch sử sau chiến tranh của doanh nghiệp Mỹ là lịch sử của sự nhầm lẫn về định nghĩa “công ty” và hậu quả của sự nhầm lẫn trong chiến lược doanh nghiệp. Rất nhiều bài báo và cuốn sách đề cập đến chiến lược doanh nghiệp nhưng thực tế chỉ xử lý với chiến lược kinh doanh hoặc chiến lược của các công ty như Xerox hoặc Polaroid tại thời điểm họ là các công ty kinh doanh một sản phẩm duy nhất.

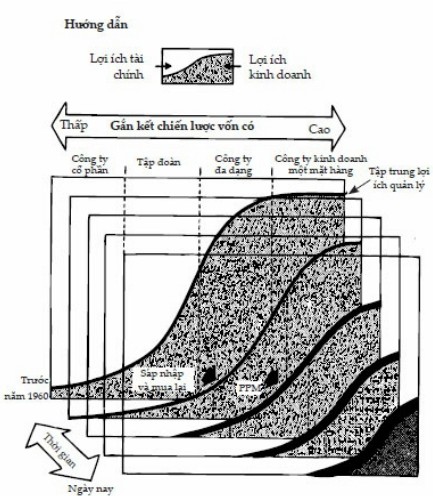
Có ba kiểu công ty: công ty kinh doanh duy nhất một sản phẩm, tập đoàn và công ty đa dạng hóa ngành nghề. Chiến lược của công ty kinh doanh duy nhất một sản phẩm không có kế hoạch đa dạng hóa giống như chiến lược của một đơn vị kinh doanh được thảo luận trong ba chương trước. Tuy nhiên, các tập đoàn và công ty đa dạng hóa ngành nghề là một khía cạnh khác. Trong khi các tập đoàn cố gắng tối đa hóa của cải vật chất của các cổ đông bằng biện pháp tài chính như phân bổ nguồn lực, đặc biệt là phân bổ kinh phí; công ty đa dạng hóa ngành nghề lại có những bước tiến xa hơn. Họ cố gắng tối đa hóa của cải vật chất bằng cách khai thác sức mạnh tổng hợp (tính chế sức mạnh đan xen nhau) giữa các ngành kinh doanh khác nhau.

Ví dụ như máy phát điện và dây điện của hãng General Electric cũng như thiết bị chuyển mạch và máy biến áp, được phân phối thông qua hệ thống bán hàng rộng lớn của công ty, bao trùm khắp cả nước. Matsushita Electric, công ty sản xuất thiết bị gia dụng lớn nhất và mạnh nhất Nhật Bản, bán rất nhiều các sản phẩm khác nhau từ thiết bị âm thanh nổi tới hàng hóa giá trị thấp thông qua một mạng lưới phân phối độc quyền. Hitachi có một vài trung tâm nghiên cứu rất lớn tham gia vào nghiên cứu cơ bản về điện tử. Các đơn vị hoạt động tham gia vào các ngành kinh doanh đa dạng như máy tính, điện tử tiêu dùng, và robot công nghiệp đều được hưởng lợi từ LSI và các công nghệ cảm biến được phát triển bởi các phòng thí nghiệm R&D trung tâm.

Như những ví dụ này miêu tả, các công ty đa dạng khác các tập đoàn về cơ bản ở chỗ nó được tổ chức để (1) khai thác triệt để liên hiệp chức năng tiềm ẩn của mình nhằm đạt được sự dẫn đầu trong chi phí và chất lượng so với các đối thủ cạnh tranh kinh doanh một sản phẩm duy nhất, và (2) sử dụng sự hiểu biết vượt trội hơn và tốt hơn trong kinh doanh cũng như các yếu tố chủ chốt cho việc đạt được các lợi thế so với đối thủ cạnh tranh là các tập đoàn. Những thế mạnh chức năng như vậy, được áp dụng tương đồng cho các ngành kinh doanh khác nhau, bao gồm công nghệ sản xuất hàng loạt, thiết kế quay vòng theo thời gian, R&D, kênh phân phối hàng loạt, hình ảnh của công ty và nhiều yếu tố tương tự khác. Tất cả mang lại cơ hội cho việc bổ trợ đan xen.

Một công ty đa dạng mà không có sức mạnh tổng hợp giữa các ngành kinh doanh khác nhau sẽ không khác gì một tập đoàn quản lý các doanh nghiệp rời rạc. Do đó, quản lý tài chính và phân bổ nguồn lực con người có xu hướng trở thành vai trò chính của hội sở chính.

Một tập đoàn có thể được xem như một nhà quản lý danh mục đầu tư nâng cao, chuyên tối đa hóa tổng thể lợi nhuận trong dài hạn. Như vậy, nó có thể đòi hỏi một công ty điện tử phải tăng trưởng dài hạn, một công ty bảo hiểm có dòng tiền ổn định, một công ty có chuỗi cửa hàng thức ăn nhanh phát triển ngắn hạn, một công ty dược phải thu về được lợi nhuận trong ngắn hạn và trung hạn. Không có ngành kinh doanh nào liên quan đến nhau, ngoại trừ việc chúng tạo dựng nên một phương tiện quản lý thuận tiện cho hệ thống quản lý tài chính khép kín. Như vậy, một tập đoàn sẽ có một giai đoạn khó khăn khi cố gắng xác định mục tiêu của mình vượt ra ngoài định nghĩa về tài chính hay số lượng, như “tối đa hóa lợi nhuận trên đầu tư” hoặc “đạt được 15% tăng trưởng EPS hàng năm”. Phải nhìn từ trọng tâm để thấy được bản chất của một tập đoàn bị giới hạn tại mục đích của nó trong việc tạo ra tiền bạc.



Hình 12-1: Sự thống trị ngày càng tăng của các mục tiêu tài chính

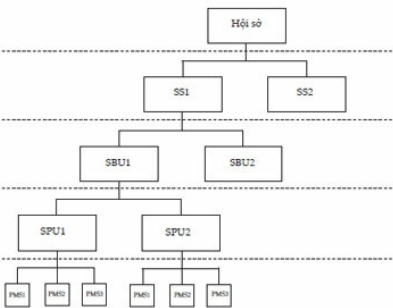
Tuy nhiên, một vấn đề nghiêm trọng và cơ bản đã nảy sinh trong bối cảnh kinh doanh Hoa Kỳ từ thực tế rằng mục tiêu kinh doanh của loại hình này đã dần xâm chiếm vương quốc của các công ty đa dạng và công ty kinh doanh một sản phẩm, đặc biệt là các công ty đa dạng. Hình 12-1 minh họa việc tập trung mỗi lo quản lý giữa các tập đoàn và công ty đa dạng đang chuyển hóa từ vấn đề kinh doanh sang vấn đề tài chính như thế nào.

Sự thay đổi này cùng với việc sáp nhập và mua lại đã trở thành việc làm phổ biến để tăng trưởng thông qua đa dạng hóa. Vì bất cứ công ty bị mua lại nào cũng gặp khó khăn trong việc hòa hợp văn hóa doanh nghiệp và hệ thống giá trị với công ty mua lại, nên các công ty đa dạng với các bộ phận điều hành thường được hiểu là có xu hướng từ bỏ, theo thời gian, hy vọng thực sự tích hợp các nguồn lực và hệ thống giá trị của các công ty bị mua lại vào công ty của mình. Việc thiếu thống nhất giữa các ngành kinh doanh đã dẫn đến việc các công ty đa dạng hoạt động giống như các tập đoàn. Gia tăng việc rời xa định hướng kinh doanh truyền thống, nhiều công ty đa dạng trong những năm 1970 đã chuyển đổi mô hình lập kế hoạch công ty và kỹ thuật rất tinh vi như quản lý danh mục đầu tư sản phẩm (product portfolio management – PPM).

Đúng như tên gọi, PPM dựa trên khái niệm quản lý một danh mục đầu tư. Nó là một công cụ để tối ưu hóa các chức năng tổng thể mục tiêu cho doanh nghiệp, có thể là tăng trưởng hoặc lợi nhuận trong đầu tư, dưới các ràng buộc như các quỹ có sẵn hoặc số lượng nhân công. Kinh doanh cá thể được biểu diễn trên hình như là một dấu chấm trong ma trận có từ 4 đến 9 yếu tố, được đặt vị trí dựa theo (1) sự hấp dẫn (thường bị đánh đồng với tăng trưởng và tổng kích thước) của các thị trường tương ứng mà họ đang cạnh tranh (trục tung) và (2) thể mạnh ước tính của các doanh nghiệp so với đối thủ cạnh tranh trên thị trường. Mục đích các công ty muốn đạt được danh mục đầu tư tổng thể thích hợp là cân bằng rủi ro và lợi nhuận, được thể hiện chiến lược gắn liền với các vị trí đặc biệt trên ma trận (Hình 12-2).

Ví dụ, với mọi yếu tố như nhau, một chiến lược đầu tư mạnh mẽ được xem là thích hợp cho

nghiệp, các chức năng nhất định phải được chia đều giữa các SPU khác nhau nếu có những điểm tương đồng hiệu quả. Để kiểm tra tác động của sự phối hợp này, cần phải xây dựng cơ cấu chi phí giả định và ước tính chênh lệch ròng của từng hạng mục chi phí chức năng khi các SPU hoạt động đơn lẻ và khi chúng được gộp lại với nhau. Hình 12-4 minh họa một trường hợp điển hình, thể hiện mối quan hệ giữa SPU và các đơn vị kinh doanh chiến lược, lớp thứ ba. Với các khoản đầu tư cần thiết, động cơ của Loại 2 và Loại 4 có thể đạt được thông qua các nỗ lực R&D giống nhau, sự khác biệt duy nhất nằm ở các thiết bị ứng dụng nhỏ. Tương tự như vậy, Loại 1 và 2 được phân phối thông qua cùng một kênh, và ở đây có sức mạnh tiềm năng tổng hợp giữa hai loại kinh doanh này. Do đó, việc gộp lại các SPU với nhau có thể tiết kiệm 6 triệu đô-la trên tổng chi phí cho bốn SPU riêng biệt, chẳng hạn như chúng ta có thể tìm thấy trong một công ty đa dạng lỏng lẻo không có sự phối hợp giữa các SPU khác nhau, hoặc trong bốn đối thủ cạnh tranh với nhau trong ngành kinh doanh duy nhất một sản phẩm.



Hình 12-3: Năm lớp khái niệm của một công ty đa dạng

Việc xem xét quyết định thứ hai cho sự hình thành của một SBU là cam kết của ban quản lý nhằm tập trung vào một ngành kinh doanh nhất định. Gộp các SPU nhất định với nhau có thể đạt được sức mạnh tổng hợp nhưng chi phí sẽ quá lớn nếu sự quan tâm và cam kết của ban quản lý tới các ngành kinh doanh cá thể không được chú trọng.

Ví dụ, ba SPU liên quan tương ứng với dầu gội đầu, xà phòng và kem đánh răng có thể được đặt chung với nhau trong một SBU “dụng cụ vệ sinh cá nhân”, vì cả ba ngành kinh doanh này đều có chung mạng lưới phân phối và do đó có chung lực lượng bán hàng. SBU này sẽ là SBU hoạt động thay vì một đơn vị kế hoạch kinh doanh, bởi các chiến lược kinh doanh cá thể vẫn phải được phát triển xung quanh SPU và phân khúc sản phẩm-thị trường. Nhưng giả sử người đứng đầu SBU, hay một giám đốc điều hành hoạt động, bỏ qua sự khác biệt tinh tế giữa xà phòng và các dụng cụ vệ sinh cá nhân khác, ví dụ như nó có thể phù hợp để làm quà tặng hoặc phục vụ cho nhu cầu trong các nhà máy và khách sạn. Thiếu kiến thức chuyên sâu và không tập trung chú ý vào người quản lý chỉ chăm chăm bán xà phòng, ngành kinh doanh xà phòng trong SBU dụng cụ vệ sinh cá nhân có thể sẽ bị giảm doanh số, chuyển sang các đối thủ cạnh tranh tập trung mạnh vào mảng này. Nếu điều này xảy ra, rõ ràng các nhóm SBU dù đi đầu về chi phí, cũng chỉ cản trở sự phát triển lành mạnh của ngành kinh doanh xà phòng. Do đó, nó có thể gây ra việc tháo dỡ SBU và để mỗi cá thể trong SBU tự chiến đấu chống lại kẻ thù cá nhân của mình.

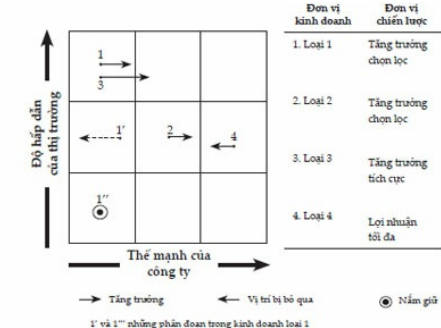
	Mục đích của từng đơn vị
Hội sở chính	<ul style="list-style-type: none">- Thiết lập mục tiêu công ty- Văn hóa/ hệ thống- Trang bị nguồn lực
Ngành chiến lược	<ul style="list-style-type: none">- Lập kế hoạch chiến lược dài hạn và phân bổ nguồn lực- Đơn vị chính trị-xã hội
Đơn vị kinh doanh chiến lược	<ul style="list-style-type: none">- Thực hiện các chiến lược ngắn và trung hạn- Tổng hợp sức mạnh chức năng
Đơn vị kế hoạch chiến lược	<ul style="list-style-type: none">- Đơn vị lập kế hoạch chiến lược cơ bản (chiến lược sản phẩm-thị trường)- Có thể tự chủ trong một số chức năng
Phân khúc sản phẩm-thị trường	<ul style="list-style-type: none">- Đơn vị thể hiện sự khác biệt có ý nghĩa- Đơn vị nhỏ nhất gặp phải sự cạnh tranh

Để quyết định xem liệu một SBU có phải là một đơn vị thực hiện (và do đó, là một bộ phận điều hành) hay không, cần phải đưa ra đánh giá về quản lý tinh tế nhằm cân nhắc việc đánh đổi giữa việc dẫn đầu về chi phí thông qua việc tập trung quản lý trên mỗi SPU so với các đối thủ cạnh tranh chính. Xét về ngắn hạn, một SBU cơ bản là một đơn vị thực hiện theo định hướng, và mục đích của kế hoạch ở cấp SBU chỉ nhằm phát triển chiến lược chức năng hiệu quả về chia sẻ nguồn lực để đạt được sức mạnh tổng hợp như mong muốn. Do đó, quá trình lên kế hoạch cho SBU chỉ kéo dài từ 3 đến 5 năm. Ban quản lý cần tiếp tục chỉ đạo tính hợp lý chiến lược của nhóm SBU, bởi chúng có thể nhanh chóng trở nên lỗi thời bằng việc thay đổi cơ cấu công nghiệp hoặc có sức nặng tương đối về các yếu tố chi phí chủ lớn. Sự liên quan của chúng cũng có thể bị xói mòn bởi các động thái chiến lược của đối thủ cạnh tranh, bao gồm cả việc tái tổ chức.

Về mặt khái niệm, một ngành chiến lược (strategic sector – SS), đơn vị cấp thứ tư, có thể bao gồm nhiều SBU. Nó có thể được coi là một đơn vị tổ chức có chức năng phân bổ nguồn lực của công ty trong dài hạn, từ 5 đến 10 năm. Ví dụ như, một SBU “dụng cụ vệ sinh cá nhân” có thể được nhóm với một SBU “chén đĩa” hoặc SBU “giấy mềm” trong một ngành chiến lược có tên gọi là “hàng hóa tiêu dùng”. Hoặc nếu nó sản xuất phần cứng như là giá bếp và thùng nhựa, ngành chiến lược có thể được gọi là “tạp hóa”. Cũng như vậy, chúng sẽ được định vị khái niệm với các lĩnh vực có thể bao hàm – đồ gia dụng, đồ nội thất, thiết bị chiếu sáng hoặc thiết bị nghe nhìn – theo một cơ quan trung ương duy nhất.

Chiến lược cơ bản:Tạo ra lợi nhuận tối đa từ Loại 4 và đầu tư vào Loại 3 để tăng trưởng tích cực. Phát triển có chọn lọc các công cụ khác.

Hành động cơ bản: Duy trì giá cao cho công cụ ở Loại 4. Mở rộng xuất khẩu Loại 2 và tìm kiếm OEM cho Loại 3 kết hợp với các công cụ của công ty con A. Mở rộng xuất khẩu của Loại 1, nhưng ngừng phát triển Dòng X nếu/khi nó không tạo ra lợi nhuận



Hình 12-4: Nhóm lại các đơn vị kinh doanh như một SBU để khai thác sức mạnh tổng hợp

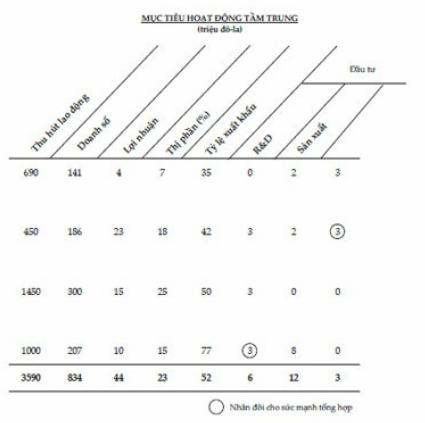
tiềm năng

Thực tế, một công ty đa dạng lớn có thể bao gồm tất cả những ngành này. Nếu như vậy, *mục tiêu doanh nghiệp* của nó – hay mục tiêu chung của các ngành thành phần – có thể nhắm vào hoạt động cung cấp tiện nghi cho mỗi hộ gia đình và các sản phẩm tiện dụng tốt nhất (trừ thực phẩm).

Một công ty như vậy – gọi là Công ty hàng tiêu dùng gia dụng – sẽ cần phải phân bổ lại nhân công và quỹ vốn linh hoạt để đáp ứng lại sự thay đổi trong môi trường chính trị xã hội, tổng sản phẩm quốc dân (GNP) kết hợp, mức sống, và thói quen của người tiêu dùng, sử dụng thu nhập và thời gian giải trí, khát vọng về chất lượng cuộc sống và mức độ tinh tế cũng như sang trọng. Sự thay đổi như vậy diễn ra dần dần. Công ty hàng tiêu dùng gia dụng của chúng ta cần phải nghiên cứu lại mô hình hàng năm. Nhưng trong khoảng thời gian từ 5 đến 10 năm, sẽ có khác biệt rõ rệt trong từng yếu tố. Do đó, cần phải sử dụng ngành chiến lược như đơn vị kế hoạch dài hạn, mặc dù không nhất thiết phải là đơn vị hoạt động hoặc thực hiện. Ví dụ, nếu sở thích của người tiêu dùng đang dịch chuyển dần từ sạch sẽ và chăm sóc cá nhân sang văn hóa và uy tín xã hội, cấp quản lý cao nhất phải quyết định tập trung vào đồ nội thất và thiết bị nghe nhìn thay vì dụng cụ vệ sinh cá nhân và giá bếp.

Bởi công ty hàng tiêu dùng gia dụng của chúng ta gắn liền với văn hóa và hệ thống giá trị xã hội nên theo một nghĩa nào đó, nó gắn liền với nhu cầu của người tiêu dùng. Điều này không có nghĩa rằng nó có đủ khả năng bỏ qua nghiên cứu thị trường. Tuy nhiên, quan trọng hơn, mọi người trong công ty đều quan tâm đến sự tồn tại hàng ngày của người dân và thực sự háo hức phát triển nó bằng cách đưa ra các sản phẩm gia dụng ngày càng tốt hơn.

Đây giống như một xương sống triết học, với tính chất đan xen và hiệp đồng của các ngành kinh doanh cấu thành nên nó, và phân biệt một công ty đa dạng thực sự với một tập đoàn. Một công ty như vậy không thể thành công trong thời gian dài nếu cố gắng quản lý các ngành kinh doanh hoàn toàn từ quan điểm tài chính. Chỉ số tài chính là các biện pháp thành công trong việc theo đuổi các mục tiêu của công ty. Ngược lại, một tập đoàn hiểu những triết lý đan xen,



có thể coi các ngành kinh doanh đa dạng là cơ hội rời rạc và là phương tiện để đạt được mục tiêu tài chính định lượng.

Kinh doanh so với sản phẩm

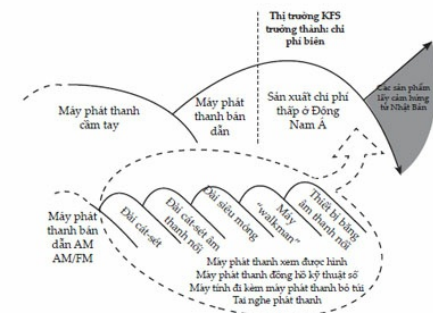
Với khái niệm về một công ty như thể trong tâm trí, chúng ta hãy quay trở lại định nghĩa về “doanh nghiệp”. Độc giả bây giờ có thể tự hỏi tại sao tôi đã chọn thuật ngữ “đơn vị kế hoạch chiến lược” thay cho khái niệm “dòng sản phẩm” trong Hình 12-3. Dầu gội đầu chắc chắn là một dòng sản phẩm, nhưng yếu tố chính để *kinh doanh* dầu gội chính là bởi nó là một cách thức để gội đầu. Cũng giống như vậy, radio là một dòng sản phẩm, nhưng kinh doanh thông tin âm thanh và/hoặc giải trí mới chính là mục đích chính. Hình 12-5 cho thấy ảnh hưởng của sự khác biệt này trong nhận thức. Các nhà sản xuất đồ điện đa dạng và định hướng tài chính tại Mỹ coi radio như một thiết bị phần cứng, hay nói cách khác, về cơ bản chỉ là một dấu chấm trên ma trận danh mục sản phẩm. Tin rằng tất cả dòng sản phẩm đều có “vòng đời” tự nhiên của nó, họ đối xử với radio như một sản phẩm đã lỗi thời và ngành kinh doanh radio là ứng cử viên sáng giá để “vắt sữa” hay “thu hoạch”. Nguồn vốn đầu tư thiếu thốn cùng những ý tưởng sáng giá, dòng sản phẩm được gọi là “radio” đã sống hết quãng đời vốn có của mình. Đây là một ví dụ điển hình của những lời tiên tri phù phiếm.



Hình 12-5: Lịch sử phát triển sản phẩm máy phát thanh

Tuy nhiên, các nhà sản xuất máy phát thanh Nhật Bản đã không coi radio như một dòng sản phẩm định hướng phần cứng. Họ tập trung không phải vào sản phẩm mà vào chủng loại hàng hóa. Thấy vì mù quáng chấp nhận các giả định rằng (1) tất cả sản phẩm có vòng đời riêng và (2) ngành kinh doanh họ tập trung vào là máy phát thanh, họ tạo ra nhu cầu, sử dụng khái niệm về giải trí âm thanh dựa trên nhu cầu nghe cơ bản của người tiêu dùng.

Vất vả với quan niệm rằng các máy phát thanh là các vật dụng cứng đã lỗi thời, họ nghiên cứu thời gian, địa điểm và các dịp hành vi tiêu dùng như nghe chương trình phát sóng, ghi âm, và nghe các bản nhạc được thu lại, và vẽ ra một kết luận hoàn toàn khác biệt. Kết quả lịch sử chính là một loạt các sản phẩm tổng hợp ra đời như máy cát-sét, Walkman của Sony. Thực tế người tiêu dùng Mỹ đang thực sự mua các sản phẩm trong số đó là bằng chứng về nhu cầu của người sử dụng, một cách tiềm ẩn hay rõ ràng, đã thay đổi theo thời gian.



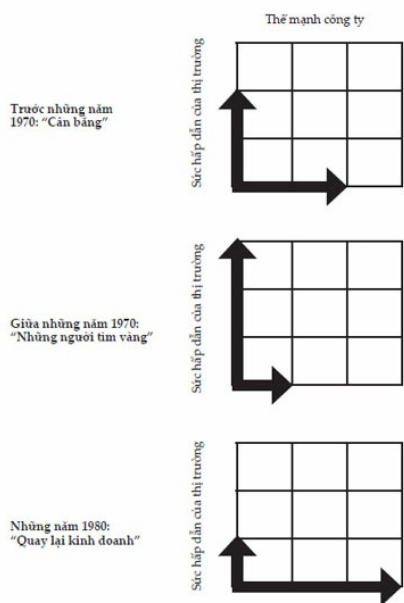
Vậy làm thế nào bạn xác định kinh doanh và cách xử lý nó? Nếu thực sự tin tưởng vào giá trị của sản phẩm và gắn liền với nó theo cảm tính, bạn sẽ không có cái nhìn khách quan, cái nhìn mà một nhà quản lý danh mục đầu tư sử dụng chỉ số “mục tiêu” để nhận ra. Một doanh nghiệp phản ánh lại chính người chủ của nó. Nếu thấy chính mình là người kiểm soát cuối cùng số phận doanh nghiệp, bạn cần phải kéo dài cuộc sống của nó bằng cách chấp nhận sản phẩm và dịch vụ của mình thích ứng với nhu cầu đang thay đổi của người tiêu dùng trong định nghĩa phân loại phạm vi rộng về doanh nghiệp bạn chọn để áp dụng. Thực tế, cách họ làm thay vì định nghĩa về ngành công nghiệp họ đang hoạt động đã phân biệt các doanh nghiệp hoạt động tốt nhất. Ngay cả trong các ngành công nghiệp phát triển nhanh nhất, chẳng hạn như máy fax, máy tính văn phòng và thức ăn nhanh, cũng có rất nhiều kẻ thua cuộc. Ít nhất ở Nhật Bản, ngành công nghiệp tăng trưởng cao có xu hướng thu hút quá nhiều các công ty mới gia nhập, cũng giống như Yukon thu hút quá nhiều chuyên gia thăm dò vàng. Ví dụ, có 13 công ty mới gia

nhập vào thị trường máy fax 200 triệu đô-la tại Nhật Bản. Mặc dù nó tăng trưởng 35% hàng năm, nhưng trung bình mỗi công ty mới này nhận được ít hơn 20 triệu đô-la thị phần – không đủ để trang trải cho các khoản đầu tư cần thiết nhằm phát triển công nghệ kỹ thuật truyền tải quan trọng và lực lượng bán hàng tinh vi cũng như mạng lưới dịch vụ.

Trong thực tế, trọng tâm của kế hoạch kinh doanh có khuynh hướng dịch chuyển trong những năm gần đây từ trục thẳng tới trục ngang của ma trận, hay gọi là thế mạnh của công ty (Hình 12-6). Khái niệm danh mục đầu tư trong những ngày đầu coi hai trục này gần như tương đương, nhưng khuynh hướng tập đoàn hóa của các công ty đa dạng trong suốt những năm 1970 đã khiến chúng dần dần trở thành mối bận tâm quá mức đối với trục đứng. Ngắn gọn hơn, chúng trở thành “người tìm vàng”. Bây giờ, khi các công ty này chứng minh với chính họ rằng không thể xây dựng các ngành kinh doanh hấp dẫn trong môi trường hấp dẫn khi cạnh tranh với các đối thủ có tầm hiểu biết sâu rộng hơn họ, trọng tâm đã chuyển dịch sang trục ngang – thế mạnh công ty hay còn gọi là “cách bạn làm được điều đó”.

Khẩu hiệu của các thợ săn vàng thường là “Đầu tư để phát triển!” Nhưng bằng cách nào? Những người ngoài cuộc thường kêu gọi phải biết chọn lọc nhưng ở đâu và đến mức độ nào? Câu trả lời cho những câu hỏi này chỉ có thể đến từ sự hiểu biết sâu sắc về ngành kinh doanh. Giá trị tư vấn hướng đi như vậy thực sự xoay quanh việc chúng được tạo nên từ đâu và bởi ai. Sau đó, chức vụ quản lý được đảm nhận bởi con người và các ngành kinh doanh có thành công hay không là do con người chứ không phải kế hoạch. Đằng sau mỗi câu chuyện thành công trong kinh doanh là con người, những người hình thành nên ý tưởng, phát triển các chiến lược và thực hiện các hành động theo kế hoạch. Tôi tin rằng trong suốt những năm 1980 sẽ có một cuộc phục hồi lành mạnh của các doanh nhân, những người đã chứng minh một lần nữa tầm quan trọng của thành công doanh nghiệp phụ thuộc vào cách nó được quản lý.

Trong khi không có câu hỏi nào về việc các ngành công nghiệp tăng trưởng cao cung cấp lợi thế tốt hơn, thậm chí trong một ngành công nghiệp hiệu quả, một công ty vẫn không thể đạt được vị trí lãnh đạo ổn định nếu nó được quản lý chỉ duy nhất dựa trên quan điểm tài chính. Và, như có thể thấy như trong Hình 12-7, một số công ty có thể phát triển nhanh và kiếm tiền trong các ngành công nghiệp suy thoái nhất.



Hình 12-6: Phát triển tâm lý về quản lý danh mục sản phẩm

Thật vậy, có rất nhiều cách để kiếm tiền trong một quãng thời gian dài đến mức đáng ngạc nhiên với một ngành công nghiệp suy thoái, miễn là nhu cầu vẫn duy trì ở mức hợp lý. Kanzaki Seishi đã làm rất tốt trong ngành công nghiệp bột giấy đầy khó khăn tại Nhật Bản bằng cách đạt được công suất giá trị gia tăng cao với lượng hàng tồn kho và chi phí vận chuyển thấp thông qua chuyển dịch cơ cấu sản xuất về phía mức cuối cao của thị trường.

Trong một ngành công nghiệp nhất định, thường có 7-12 điểm phần trăm hiệu suất lan truyền giữa các công ty về loại chi phí điều hành nhất định. Do vậy, như Hình 12-8 chỉ ra, công

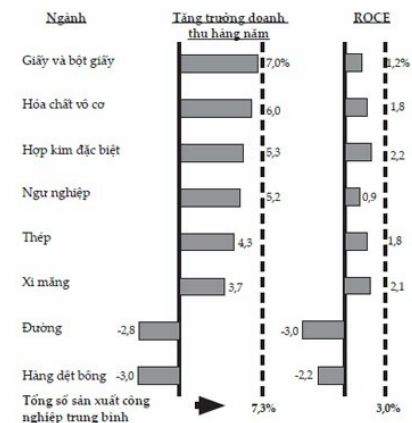
ty hoạt động tốt nhất (Công ty A) trong ngành công nghiệp suy thoái nhất có thể kiếm được lợi nhuận tương đương với công ty kém hiệu quả nhất (Công ty B) trong một ngành công nghiệp với tỷ suất lợi nhuận hoạt động cao hơn 15 điểm phần trăm. Chúng ta cũng có thể thấy hiện tượng tương tự xảy ra trong ngành công nghiệp Mỹ.

Các nguồn lực quản lý

“Phân bổ nguồn lực” thường có nghĩa là phân bổ nguồn kinh phí có sẵn. Tuy nhiên, nguồn lực của công ty bao gồm không chỉ tiền bạc. Một cụm từ yêu thích của các nhà hoạch định kinh doanh Nhật Bản là *hito-kane-mono*, hay chính là con người, nguồn vốn và vạn vật (tài sản cố định). Họ tin rằng quản lý doanh nghiệp trở nên hợp lý là khi cả ba nguồn lực quan trọng này được sắp xếp cân bằng, không có bất kỳ sự vô dụng hay lãng phí nào (Hình 12-9). Ví dụ, người có thẩm quyền chi tiêu quá mức cần thiết sẽ được gọi là lãng phí. Thêm nữa, quá nhiều nhà quản lý không có đủ tiền sẽ làm cạn kiệt nguồn năng lượng của họ và kéo các đồng nghiệp khác vào việc lãng phí thời gian giải quyết cuộc chiến tranh trên giấy tờ việc phân bổ nguồn kinh phí hạn hẹp.

Trong ba nguồn lực quan trọng đó, nguồn vốn được phân bổ cuối cùng. Dựa trên *mono* có sẵn – máy móc, thiết bị, công nghệ, quy trình, thế mạnh chức năng – các doanh nghiệp nên phân bổ tài năng quản lý đầu tiên. Một khi các *hito* này phát triển các ý tưởng sáng tạo, giàu trí tưởng tượng để nắm bắt tiềm năng kinh doanh, *kane*, hay gọi là tiền vốn phải được phân bổ theo các ý tưởng và chương trình cụ thể được tạo ra bởi chính các nhà quản lý.

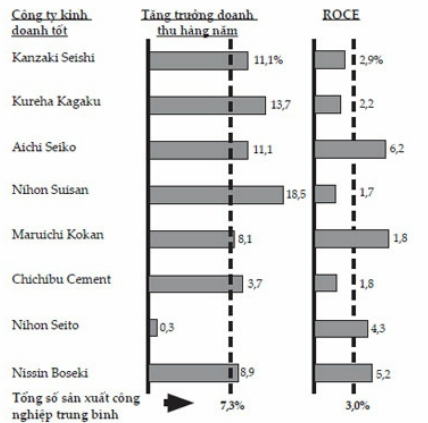
Ngay cả trong bối cảnh của PPM, các quỹ nguồn vốn cũng không nên được phân bổ đơn giản chỉ vì kinh doanh là một khái niệm rất hấp dẫn. Họ nên đầu tư vào các dự án hấp dẫn thay vì các ngành hấp dẫn. Như chúng ta đã thấy, thực hiện và lên kế hoạch sáng tạo cho các ngành công nghiệp suy thoái có thể mang lại lợi nhuận tốt hơn so với hoạt động thực hiện và lên kế hoạch kém trong các ngành công nghiệp hưng thịnh. Chỉ có những người thông minh mới có những ý tưởng sáng tạo và chỉ có những nhà quản lý giỏi mới thực hiện được các chiến lược hoàn hảo.

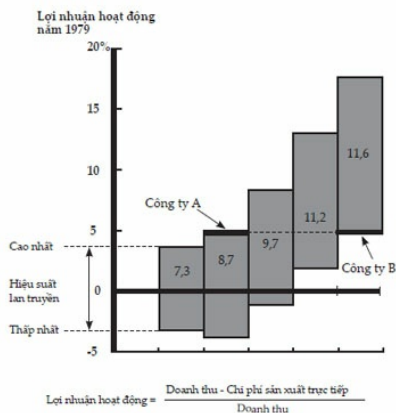


Hình 12-7: Những công ty kinh doanh hiệu quả trong các ngành công nghiệp suy thoái tại Nhật Bản (Dựa vào các số liệu của Ngân hàng Nhật Bản; báo cáo thường niên (Yukashoken Hokokusho))

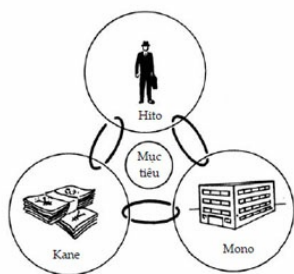
Nguồn vốn là phương tiện để hoàn thành các mục tiêu của công ty, là lực hướng tâm kết hợp quản lý ba nguồn lực quan trọng.

Một công ty đa dạng có thể bổ nhiệm lại cả quản lý lẫn nhân công, kỹ sư và đội ngũ bán hàng. Chẳng hạn như trong suốt những năm 1970 lam phát, Hitachi, một nhà sản xuất đồ điện và điện tử đa dạng, đã luân chuyển nguồn lực nhân viên kỹ thuật của mình từ kinh doanh năng lượng và công nghiệp sang kinh doanh dựa trên thông tin như là linh kiện điện tử (LSI) và máy tính trong khi quản lý việc tinh giảm biên chế nhân công (Hình 12-10).





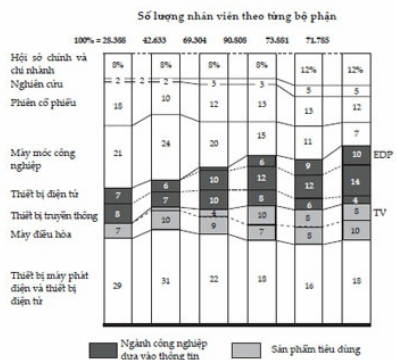
Hình 12-8: Hiệu suất hoạt động của các công ty hóa chất Nhật Bản. (Dựa vào số liệu từ Sổ tay



Hình 12-9: Nguồn lực chính để quản lý: quan điểm của người

Chỉ số Quản lý Nikkei (1980))
Nhật Bản

Tương tự như vậy, công nhân cũng có thể trở thành nhân viên bán hàng và nhân viên dịch vụ, trong một số trường hợp, thậm chí còn có thể trở thành lập trình viên, nếu công ty quan tâm và đầu tư đào tạo lại họ. NEC, nhà sản xuất thiết bị thông tin liên lạc và thiết bị điện tử lớn nhất Nhật Bản đã chuyển dịch từ việc phụ thuộc vào chính phủ như là khách hàng chính cho tới việc bán các sản phẩm tiêu chuẩn cho ngành công nghiệp; trong quá trình này, công ty đã biến một số lượng lớn nhân công của mình thành lực lượng bán hàng chính trong ngành công nghiệp này (Hình 12-11). Mặc dù tự động hóa rộng rãi trong sản xuất đã giúp thực hiện rất nhiều công việc cần thiết, nhưng tổng số công nhân được giữ lại không đổi – đây không phải là kỳ tích tại Nhật Bản, nơi các tập đoàn lớn không bao giờ sa thải nhân viên.

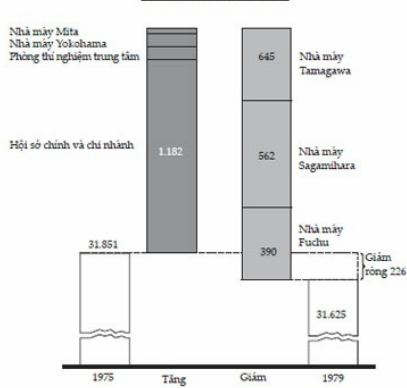


Hình 12-10: Hitachi chuyển dịch nhân lực (Dựa vào số liệu từ Yukashoken Hokokusho;

Hitachi và Matsushita (Bởi Okamoto)

Chúng ta có thể thấy các công ty này đang dịch chuyển nguồn lực quan trọng trong thời gian dài, với mục tiêu doanh nghiệp đặc biệt. Việc Hitachi phân bổ lại các nguồn lực nhằm mục đích thay đổi sự pha trộn kinh doanh vào các ngành công nghiệp có giá trị gia tăng cao đồng thời tránh khỏi cuộc cạnh tranh chi phí trực tiếp với các công ty tại Đông Nam Á, nơi mà mục tiêu của NEC là đóng vai trò quan trọng trong ngành công nghiệp máy tính và truyền thông.

SỐ LƯỢNG NHÂN VIÊN



Hình 12-11: NEC tập trung phát triển bán hàng (Dựa vào số liệu từ Yukashoken Hokokusho)

Các công ty hiệu suất cao như Hitachi và NEC dường như làm rất tốt việc phát triển chiến lược dài hạn và tổ chức các đơn vị kinh doanh của mình nhằm đạt được sức mạnh tổng hợp tối đa. Họ cũng rất nổi trội trong việc thực hiện. Thông qua phân bổ nguồn lực khéo léo của *hito-kane-moto*, họ cân bằng chức năng quản lý để đạt được kết quả vượt trội.

Quay trở lại công ty

Sau khi khám phá các khái niệm về công ty, kinh doanh, nguồn lực, bây giờ chúng ta trở lại một chút với những câu hỏi đặt ra ngay từ đầu về vai trò của các cấp độ doanh nghiệp trong phát triển chiến lược. Để trả lời câu hỏi đầu tiên – làm thế nào một tập hợp các ngành kinh doanh riêng biệt nên hội tụ lại thành một công ty tổng thể – giờ đây, chúng ta có thể nói rằng một công ty đa dạng thực sự cần phải có một chiến lược tốt cho từng ngành kinh doanh. Thay vì quản lý các ngành kinh doanh như những đơn vị rời rạc, một công ty đa dạng lớn nên tìm cách thiết lập đội ngũ lãnh đạo chi phí hoặc chất lượng thông qua sự phối hợp giữa các nguồn lực chức năng được chia sẻ. Những ngành kinh doanh này sau đó sẽ trở nên mạnh hơn bởi chúng là một phần của một công ty hơn là các đơn vị kinh doanh đơn lẻ. Quá nhiều công ty đa dạng siết chặt kinh doanh cá thể bằng dải băng đỏ trong những hướng dẫn tài chính mang đầy tính hình thức và quan liêu. Bất kỳ sức mạnh tổng hợp nào có thể tồn tại cũng bị pha loãng, hoặc thậm chí phá hủy, bởi sự phức tạp gia tăng của quản lý giao diện kinh doanh với hội sở và các đơn vị điều hành khác.

Câu hỏi thứ hai – vai trò độc nhất của trụ sở chính của công ty ngoài việc mua sắm và phân bổ nguồn lực là gì? Câu trả lời là có một chức năng quan trọng khác ở mức độ doanh nghiệp: phát triển và cài đặt hệ thống quản lý doanh nghiệp. Văn hóa của công ty có xu hướng phản ánh mạnh mẽ bản chất của hệ thống quản lý doanh nghiệp, đặc biệt là hệ thống liên quan đến kế toán và hệ thống khen thưởng. Cấp quản lý cao có thể chi phối hệ thống nhưng cấp quản lý trung bình phải sống chung với chúng. Vì lý do này, lắp đặt và thiết kế hệ thống quản lý quyền lực mặc dù các thiết bị tinh tế để tạo ra nét riêng của tổ chức chỉ cần thông qua một hệ thống giá trị đơn giản. Theo thời gian, quy trình và hệ thống quản lý có xu hướng hình thành và tạo nên văn hóa doanh nghiệp.

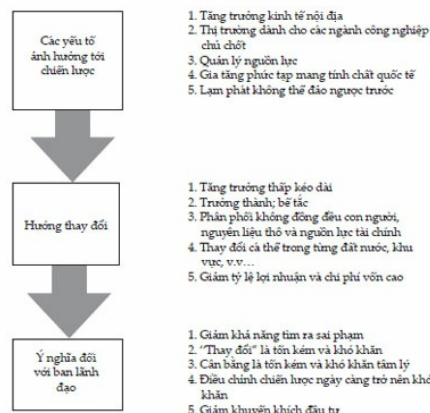
Phần 3: Thực Tế Chiến Lược Hiện Đại

Chương 13

AM HIỂU MÔI TRƯỜNG KINH TẾ

Lối suy nghĩ thông thường cho ta biết việc phân tích sản phẩm-thị trường sâu sắc nhất và các ứng dụng sáng tạo nhất của quản lý danh mục đầu tư sản phẩm đều có giá trị nhỏ trừ khi các nhà chiến lược quan tâm đầy đủ và cẩn thận đến những thay đổi kinh tế to lớn thống trị môi trường kinh doanh trong những năm 1980. Theo đó, trong chương này chúng ta sẽ nhìn lại 5 xu hướng kinh tế trọng điểm (Hình 13-1) – tất cả đánh dấu, ở một mức độ nào đó, sự thay đổi đáng kể từ những thập niên qua – rằng sẽ có tác động quan trọng đến chiến lược kinh doanh trong 10 năm tới. Đó là:

- Tăng trưởng thấp liên tục
- Thị trường trưởng thành và bế tắc chiến lược
- Phân phối không đồng đều giữa các nguồn lực
- Gia tăng những rắc rối mang tính chất quốc tế
- Lạm phát không thể đảo ngược



Hình 13-1: Những thay đổi cơ bản trong môi trường kinh doanh

Rõ ràng, các nhà tư tưởng chiến lược giỏi sẽ thấu hiểu được nền tảng của từng yếu tố trên, tác động của chúng đối với các nhà quản lý, và cách các chiến lược doanh nghiệp nên được định hình để ảnh hưởng đến các tác động này. Chúng ta hãy cùng xem xét lần lượt từng yếu tố.

Tăng trưởng thấp liên tục

Không phải điều gì mới mẻ khi tăng trưởng thấp lại tiếp tục xảy ra. Nhưng những điều kiện thực tế đã không được đề cập đến đầy đủ về những thay đổi cụ thể trong hoạt động kinh doanh mà tăng trưởng thấp kéo dài đòi hỏi. Chúng ta nghe nói nhiều về những điều khái quát tốt liên quan đến triển vọng mới, nhưng thực tế chúng không dẫn đến những đề xuất thiết thực và cụ thể.

Ảnh hưởng đáng báo động nhất của tăng trưởng thấp là cách nó giới hạn sai số trong các quyết định của nhà quản lý và thu hẹp việc làm mất thời gian trong khi đưa ra các quyết định sai lầm. Quá tự tin và hay đưa ra các phán đoán sai lệch có thể thoát khỏi hình phạt nghiêm trọng tại thời điểm đó nhưng có thể dẫn đến hậu quả quá tốn kém trong thời kỳ đình trệ kinh tế

sau này. Đây là lý do, ngay sau cuộc khủng hoảng dầu mỏ năm 1973, một số công ty đã khôn ngoan khẩn trương rà tra toàn bộ các quyết định quan trọng mà ban quản lý đã thực hiện trong 10 năm trước. Mục tiêu là nhằm chọn lọc ra những gì không còn phù hợp với các giá trị trong tình hình mới và sau đó đưa ra những sửa chữa cần thiết để giữ các công ty tồn tại.

Trong một thời kỳ tăng trưởng kinh tế nhanh, việc đầu tư rất quan trọng, dù không rõ nên đầu tư bao nhiêu thì phù hợp. Đầu tư quá nhiều cũng là một mối lo lắng, bởi dư thừa có thể được hấp thụ trong một hoặc hai năm nhờ sự tăng trưởng của thị trường. Nếu đầu tư không đầy đủ, khoản tiền bổ sung phải được chuẩn bị để đổ vào ngay lập tức. Do đó phải đề phòng tất cả tình huống có thể xảy ra do sai số phán đoán.

Ngược lại, tăng trưởng thấp sẽ tiếp tục khuếch đại những hậu quả nặng nề của sai lầm chiến lược. Bởi thị trường không thể bù đắp cho những sai phạm phán đoán. Đây là lý do các công ty có thái độ hoài nghi cố hữu đối với các giả định đã được chấp nhận, thói quen phân tích và thực hành tư duy chiến lược đã trở thành lối sống của các công ty phát triển thịnh vượng trong giai đoạn kinh tế xấu cũng như tốt.

Thị trường trưởng thành và bế tắc chiến lược

Một nguyên tắc cơ bản của chiến lược tiếp thị ngày nay là công ty trong thị trường đang tăng trưởng nên cố gắng tăng thị phần của mình bằng cách đầu tư trước vào các thị phần gia tăng này, chấp nhận rủi ro vì lợi ích của việc xây dựng doanh số bán hàng nhanh hơn so với tốc độ tăng trưởng của thị trường. Nếu tất cả đối thủ cạnh tranh đều tham gia đến một mức nào đó trong sự phát triển của thị trường, việc tăng cổ phần không cân xứng của một công ty hiếm khi xảy ra nhằm đánh bật các đối thủ khác.

Tuy nhiên, khi thị trường tăng trưởng chậm hoặc dừng lại – nói cách khác, khi thị trường đã đạt đến sự trưởng thành – thị trường cổ phần không còn cố định và cạnh tranh bắt đầu đi vào bế tắc. Trong một thị trường bế tắc, nơi mô hình thị trường cổ phần đã cứng nhắc, kỳ vọng vào ý tưởng của khách hàng về các sản phẩm cụ thể có xu hướng đông cứng và cũng vì vậy trở nên khó khăn trong việc kích thích nhu cầu bổ sung mới. Thực tế, bất kỳ sự thay đổi nào cũng trở nên khó khăn và tốn kém.

Khi công ty có các bước đi chiến lược khác nhau để đạt được thị phần thị trường sản phẩm trưởng thành, nó cần phải đầu tư nhiều hơn những gì đã thực sự đạt được. Kinh nghiệm nhiều lần chỉ ra các động thái như giảm giá, quảng cáo, và phát triển sản phẩm mới được thực hiện trong tình huống này luôn đặt lợi nhuận ở mức rủi ro cao.

Ngay cả việc duy trì thị phần hiện tại của công ty cũng được coi là quá tốn kém trong một thị trường bế tắc. Khoảng cách giữa các công ty có thị phần lớn với các công ty có thị phần nhỏ sẽ dần được nới rộng. Điều này do các yếu tố cho phép công ty giành được thị phần trong giai đoạn phát triển – đầu tư mạnh vào cơ sở sản xuất, mở rộng mạng lưới bán hàng, giới thiệu sản phẩm mới hoặc sản phẩm cải tiến – thường giữ vai trò như các tài sản quản lý quan trọng ngay cả sau khi sự tập trung chiến lược có thể đã chuyển từ cách tiếp cận tích cực sang việc duy trì vị trí hiện tại của công ty. Điều này đặc biệt đáng chú ý trong thị trường mà sự cạnh tranh tập trung vào các sản phẩm chính duy nhất như bia, lốp xe, xe hơi hoặc xe máy.

Trong một thị trường bế tắc, đạt được tăng trưởng thị phần rất tốn kém không chỉ đối với công ty ban đầu có thị phần thấp mà còn cả với các công ty khác nữa. Đôi khi, các công ty có thị phần lớn vẫn có thể đạt được một chút hiệu quả từ nỗ lực gia tăng thêm thị phần, đặc biệt khi quyền tự do hành động bị cản trở bởi luật chống độc quyền hoặc áp lực của người tiêu dùng. Tuy nhiên, không ai, cho đến ngày nay như tôi biết, đưa ra được một phương pháp khoa học thực sự thuyết phục về phân tích chi phí-lợi nhuận nhằm đánh giá những lựa chọn có sẵn đối với một công ty có thị phần lớn.

Thay đổi cơ bản tốt nhất về đường hướng đối với một công ty có thị phần lớn đang phải đối mặt sự bế tắc chiến lược trong tăng trưởng mạnh mẽ không phải nhằm tới việc thúc đẩy lợi nhuận tăng cao và đầu tư vào những hướng khác, mà là hoạt động đầy hứa hẹn hơn, đa dạng

hóa hoặc mở rộng và phát triển thị trường ngoài nước. Thật vậy, nếu thị phần hiện tại của nó đã ở mức độ mà dù có đầu tư hơn nữa vào hoạt động hiện tại cũng không mang lại hiệu quả, thì đây là giải pháp hợp lý duy nhất.

Đối với một công ty đã phát triển hết sức có thể ngành kinh doanh chính, thì đa dạng hóa bằng việc cung cấp các nguồn lực đa dạng rất đáng xem xét. Tuy nhiên, với những công ty chưa phát triển hết tiềm lực, đa dạng hóa có thể là một trong những lựa chọn chiến lược rủi ro nhất có thể được đưa ra. Điều này là do ban quản lý đang phải đối phó với hai điều không chắc chắn – thị trường và sản phẩm được cung cấp – cả hai đều đại diện cho các yếu tố chủ chốt khác nhau dẫn đến thành công mà công ty không đạt được ngay hôm nay. Do đó, ban quản lý cần phải cân nhắc kỹ trước khi cố gắng đa dạng hóa.

Vậy những công ty đại chúng đã giành được thị phần lớn và lợi nhuận cao nhưng không có ý định mở cửa phát triển sang thị trường mới hoặc đa dạng hóa thì sao? Lựa chọn được đưa ra là trả hết nợ, nhưng đây không phải là một chiến lược dài hạn. Lựa chọn khác đơn giản là gia tăng cổ tức. Nhưng điều này rất khó tại Nhật Bản; người ta lập luận rằng nếu chiến thuật này được áp dụng rộng rãi, nó có thể phá vỡ thị trường chứng khoán và khiến thị trường trở nên khó khăn hơn đối với mọi người, đặc biệt là các công ty có vị trí tương đối yếu, để đảm bảo vốn bằng việc phát hành cổ phiếu mới.

Những công ty trong môi trường cạnh tranh tự do tại các thị trường đã trưởng thành và có thị phần đang bị bế tắc – tình huống mà những người chịu trách nhiệm cho chiến lược kế hoạch thị trường vào những năm 1980 hoặc lâu hơn nữa có thể phải đối mặt – sẽ ra sao? Với những công ty này, có nhiều lựa chọn chiến thuật khác nhau, ví dụ tăng quảng cáo, giảm giá và tập trung vào những khu vực địa lý cụ thể. Nhưng hiệu quả chi phí của những động thái này đều rất nhỏ, và hiếm khi mang lại bất kỳ sự gia tăng đáng kể nào về thị phần (mặc dù ở mỗi giai đoạn, khi thị trường phát triển, một công ty có thể đạt được mức gia tăng lớn trong thị phần của mình bằng việc theo đuổi sự kết hợp tất cả những động thái này một cách mạnh mẽ).

Khi các nhà chiến lược tìm kiếm giải pháp trong thị trường bế tắc, họ có thể chọn cách thách thức lễ thường về sản phẩm và thị trường đầu vào. Khi thị trường đang phát triển, những giả định thông thường hoặc các ý tưởng đã được chấp nhận phản ánh đúng các điều kiện thực tế về thành công một cách chính xác. Ngày nay, chúng có thể bị cùm xích tiềm năng chiến lược của một công ty. Để thoát ra khỏi bế tắc thị phần, một nhà tư tưởng chiến lược đôi lúc phải can đảm phá vỡ những cùm xích này, ngay cả khi chúng là những giả định thông thường nhất xuất hiện dưới dạng lễ thường. (Tất nhiên, thách thức lễ thường không phải là cách chắc chắn nhằm phá vỡ bế tắc chiến lược, nhưng bám quá lâu vào lễ thường sẽ là công thức mang lại sự thất bại!)

Hệ thống tạo màu đằng sau những ống đèn Trinitron của Sony, với thiết bị phun điện tử, thách thức những khái niệm thông thường nhất của ngành công nghiệp mà trước đây luôn luôn sử dụng ba thiết bị phun điện tử khác nhau cho ba màu cơ bản. Đó là một phần của khái niệm thông thường đầy thách thức của máy hút bụi công suất nhỏ dùng trong hộ gia đình mà Sanyo đã tạo ra bước đột phá thị trường với mô hình Shopcleaner cực mạnh của nó.

Thách thức những khái niệm đã được chấp nhận rằng máy bay phản lực rất đắt đỏ, Jim Taylor, sau đó đã mời chào phó tổng giám đốc hãng Cessna, yêu cầu các nhà thiết kế của anh ta phát triển một chiếc “máy bay phản lực kinh doanh” siêu nhẹ. Không ai cố gắng để tiên đoán tương lai từ lịch sử của máy bay phản lực đến thời điểm này để dự đoán thành công của những nỗ lực phát triển đó. Máy bay Citation của Cessna đã phá vỡ thị phần bế tắc của máy bay phản lực kinh doanh tốn kém một cách ngoạn mục và trở thành nhà sản xuất máy bay chạy bằng cánh quạt tua-bin.

Một vài người có thể gọi đó là những chiến thắng lẫy lừng của Sony, Sanyo và sáng chế của Cessna. Tuy nhiên, với tôi, đó không phải là những sáng tạo đến từ nguồn cảm hứng của các thiên tài như các giải pháp tự nhiên cho một tình huống bế tắc dựa trên ý tưởng của những người không muốn ràng buộc bởi hiện trạng. Tôi tin rằng, bất cứ ai cũng có khả năng có cùng

một loại tư duy chiến lược khi thói quen giả định thông thường khó khăn đã được xử lý.

Để học các kỹ thuật phá vỡ sự bế tắc, hãy thử lập ra một danh sách đầy đủ các giả định được chấp nhận như điều đương nhiên trong tình hình sản phẩm-thị trường của riêng bạn. Sau đó, xem xét liệu bạn có thể nghĩ ra những cách thức và phương tiện để lật đổ chúng hay không. Hãy hỏi tại sao mọi thứ cần phải được thực hiện theo cách chúng đang được làm ở hiện tại và thách thức các giả định này bằng việc liên tục lặp lại câu hỏi: *Tại sao?* Chúng ta hãy thử một vài bài tập tinh thần để làm mới trí nhớ của chúng ta về chương 5.

Bóng đèn điện. Trong một thời gian dài cho tới tận bây giờ, không có hình dạng hay nguồn sáng nào thay đổi. Tại sao bóng đèn điện phải được vận hoặc xoắn trong? Tại sao không phải là loại đẩy vào, như kiểu băng cát sét? Tại sao lại luôn là một “điểm” nguồn sáng? Tại sao bóng đèn điện lại quá nóng để có thể chạm vào nhằm tháo bỏ và thay thế bóng cháy?

Điều hòa nhiệt độ. Cả trong phương pháp làm mát lẫn các phương tiện làm mát, những nhà sản xuất điều hòa đều bị bế tắc trong các khái niệm lạc hậu. Phương pháp bay hơi Freon hiện đang được sử dụng rất đắt đỏ; điều hòa không khí trong xe ô tô ước tính chiếm từ 10 đến 20% chi phí ban đầu của xe. Nhưng phương pháp bay hơi Freon không phải là công nghệ duy nhất. Ví dụ, hiệu ứng Joule-Thomson, đã được biết đến trong một thời gian dài, hoặc các ống dẫn nhiệt, hoặc hiệu ứng Peltier thì sao? Tại sao không ứng dụng những kỹ thuật mới vào ngành công nghiệp này là vấn đề khiến tôi cảm thấy thật khó hiểu.

Xe nâng hàng. Thiết kế truyền thống với hai “trục” di chuyển lên xuống vẫn không đổi, dù có nhiều lỗi. Tại sao tầm nhìn của người vận hành vẫn bị hạn chế khi trục máy được nâng lên? Do cái trục máy! Vậy tại sao cứ để những trục này ở đó?

Danh sách các giả định thông thường mà các nhà chiến lược nên đặt nghi vấn là bất tận. Nếu không dễ dàng để trả lời câu hỏi “Tại sao?”, hãy cố gắng mở rộng tầm nhìn của mình. Nếu ngay cả các chuyên gia cũng không đưa ra các câu trả lời thỏa đáng, có thể các lý lẽ thông thường đang ngăn chặn suy nghĩ của họ. Hãy xóa bỏ vật cản, và thoải mái khám phá tính khả thi của các phương pháp hay sản phẩm thay thế.

Khi sự thay thế được hình thành và diễn giải rõ ràng trên giấy, câu hỏi về tính khả thi có thể dễ dàng được trả lời, bởi các định đề rõ ràng sẽ được chứng nhận hoặc bác bỏ thông qua nghiên cứu thị trường hoặc nghiên cứu sự phát triển kỹ thuật cần thiết. Tuy nhiên, chìa khóa để chuyển thể những ý tưởng mới này thành một sản phẩm thành công hoặc một hoạt động thương mại về cơ bản là một việc đòi hỏi nỗ lực rất lớn.

Để vượt qua những bế tắc đặc trưng trong một thị trường trưởng thành không hề dễ dàng. Nhưng quay trở lại vấn đề cơ bản và thách thức các khái niệm thông thường đôi lúc sẽ cung cấp đầu mối quan trọng dẫn đến sự thay đổi mang tính quyết định. Đó chính xác là một tình huống bế tắc khi người quản lý cấp cao không phải bó buộc trong những suy nghĩ thông thường mà có thể được tự do sáng tạo trong tư duy chiến lược của mình, phát hiện hoặc phát minh ra các quy luật mới của trò chơi, sử dụng tối đa phạm vi tài năng của mình.

Phân chia nguồn lực kinh tế không đồng đều

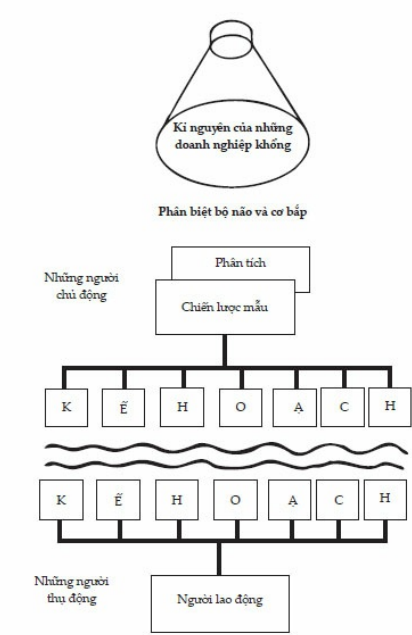
Theo lý thuyết thực dụng của thế kỷ XIX về tiện ích cận biên, nguồn lực kinh tế bao gồm ba yếu tố: lao động, đất đai và nguồn vốn. Sau đó các nhà tư tưởng đã thêm vào một yếu tố thứ tư: tinh thần kinh doanh. Ngày nay chúng ta phải cân nhắc thêm hai nguồn lực nữa gồm: nguyên vật liệu và công nghệ. Sự phân bổ của hai nguồn lực này trên quy mô toàn cầu không đồng đều.

Đối với hầu hết mọi người, cụm từ “phân chia nguồn lực không đồng đều” ngay lập tức hiện lên trong tâm trí chúng ta về nguồn dầu dồi dào của OPEC. Nhưng đây chỉ là một ví dụ điển hình. Để đạt đến sự phân phối công bằng hơn nguyên liệu thô có giá trị xuyên biên giới sẽ rất tốn kém cũng như vô cùng khó khăn vì lý do chính trị. Nhưng sẽ là sai lầm khi coi phân bổ không đồng đều nguyên liệu thô là vấn đề của các nước đang phát triển trong Thế giới thứ ba; khi các nhà sản xuất lớn nhất về dầu lửa và than đá ngày nay là Mỹ và Liên Xô.

Thêm vào đó, các quốc gia giàu tài nguyên khan hiếm ít khi muốn bán chúng cho các quốc gia khác trên cơ sở tiền mặt đơn giản. Ví dụ, phía tây tỉnh Alberta của Canada có trữ lượng lớn khí đốt tự nhiên, nhưng điều kiện địa hình phức tạp hạn chế doanh số bán hàng của tỉnh. Phải thêm nhiều giá trị vào sản phẩm do công lao động tại Canada cao (loại khí hiếm này không được bán như gas mà được bán như methanol sau khi chuyển đổi), và nó không được đốt cháy giống như nhiên liệu.

Đa dạng hóa các nguồn cung cấp là phương pháp truyền thống nhằm cân bằng sự mất cân đối trong cung cấp nguyên vật liệu thô (ví như thông qua chuyển giao nguyên liệu thô sang các nước khan hiếm chúng) và ổn định dòng tiền. Nhưng khi các nước sản xuất nhóm hợp, như các thành viên của OPEC đã thực hiện, giải pháp này không còn khả thi đối với các nước khan hiếm tài nguyên, và các biện pháp khắc phục duy nhất còn lại là áp dụng sức mạnh chính trị hay quân sự. Trong mọi trường hợp, đa dạng hóa nguồn cung cấp tương đối tốn kém, bởi nó gây khó khăn cho quá trình đạt được quy mô kinh tế. Ngoại trừ trường hợp mua hàng với số lượng lớn, các nhà cung cấp không dễ giảm giá bán.

Nhìn chung, bất kỳ sự mất cân bằng quốc gia nào trong phân phối nguyên liệu thô cũng đều trở nên thực sự khó khăn. Ví dụ, Nhật Bản, nền kinh tế phụ thuộc chủ yếu vào xuất khẩu hàng hóa từ nguyên liệu nhập khẩu, buộc phải mua dầu, khí đốt và sắt phế liệu từ nước ngoài rất đắt đỏ. Người Nhật Bản có thể phải đối phó với chi phí cao của nguyên liệu thô chỉ bằng cách phấn đấu liên tục – thông qua tập trung đầu tư nhà máy ở khâu sản xuất – để đảm bảo sản phẩm của họ không bao giờ mất lợi thế cạnh tranh trên thị trường quốc tế.



Hình 14-8: Những công ty xuất sắc đều chỉ dựa vào con người

Trong ngành công nghiệp thép và đóng tàu tại Nhật Bản, lợi nhuận cạnh tranh cho đến nay đã được duy trì rất thành công. Nhưng trong các ngành công nghiệp khác, chẳng hạn như lọc dầu, hóa dầu, luyện nhôm, quy mô kinh tế đã không đạt được đến điểm mà các công ty Nhật Bản có thể đưa ra sản phẩm cuối cùng hiệu quả đủ để bù đắp chi phí nguyên vật liệu cao của họ. Các ngành công nghiệp này, dưới sự đe dọa liên tục từ cạnh tranh quốc tế, buộc phải lựa chọn giữa đầu tư lớn trên một mặt và thu hồi hoặc thu hẹp ở các mặt khác, và tình trạng này có thể sẽ diễn ra liên tục.

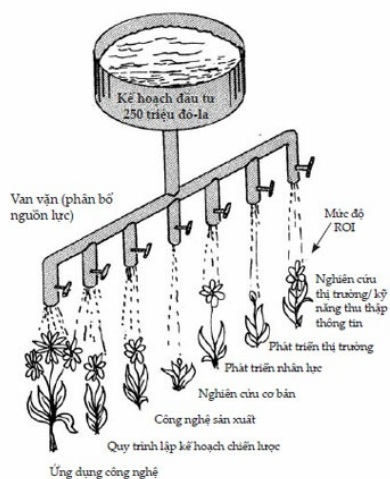
Sự mất cân bằng trong việc phân phối các tài nguyên quan trọng khác – công nghệ – có thể được nhìn thấy từ hai điểm. Điểm đầu tiên coi lựa chọn công nghệ là điều tất yếu và các quyết định là những điểm trên một quang phổ liên tục giữa các khái niệm đối lập – ví dụ như công nghệ cơ bản so với ứng dụng, phát triển sản xuất so với công nghệ sản xuất, hoặc hệ thống quản lý so với thiết bị và đầu não. Ở đây, câu hỏi thông thường được đưa ra là liệu có sự cân bằng đúng đắn giữa các điều đối lập vốn luôn tồn tại. Chúng ta thường tiếp cận với các vấn đề từ quan điểm rằng công nghệ cơ bản có xu hướng bị bỏ qua so với công nghệ ứng dụng, hoặc công nghệ sản xuất thường được ưa chuộng hơn so với chi phí phát triển sản xuất trong điều

kiến quản lý và nguồn lực được phân bổ trong từng khu vực. Hoặc một lần nữa, sự mất cân bằng có thể diễn ra như vậy là do không có sự kiểm soát nghiêm ngặt về lợi nhuận khi đầu tư hàng triệu đô-la vào hoạt động R&D, trong khi chi phí dự án hứa hẹn cải tiến công nghệ triệt để có thể gây ra sự náo động, ví dụ, một nhà tư vấn hoặc các bên dịch vụ bên ngoài có liên quan, mặc dù chi phí này chỉ chiếm một phần nhỏ trong nguồn ngân sách R&D. Cách sửa chữa chủ yếu cho sự mất cân bằng này là xác định lại càng nhanh càng tốt những trở ngại về công nghệ có khả năng ngăn cản sự tăng trưởng và lợi nhuận của công ty.

Một công ty nên tăng năng lực sản xuất hoặc đầu tư nhiều hơn vào cải thiện kỹ thuật quản lý và đào tạo nhân viên? Những câu hỏi như vậy không có vẻ làm phiền lòng ban giám đốc. “Tại sao không phải là cả hai?” chính là phản ứng của họ. “Chúng ta nên nhắm vào cải thiện ngay các lĩnh vực đan xen nhau”.

Trong thực tế, đây là vấn đề quản lý duy nhất liên quan đến phân phối lại các nguồn lực. Trước tiên, ban quản lý doanh nghiệp phải triệu tập các trưởng phòng, trưởng bộ phận và cá nhân phụ trách chúng để nhận thấy rằng toàn bộ tổ chức đều nỗ lực hết mình để cải thiện nó. Tiếp theo, ban quản lý doanh nghiệp quyết định chức năng hay hoạt động nào được ưu tiên về kinh phí và nhân viên. Rõ ràng, phải phân biệt rõ hai loại hoạt động quản lý này.

Hãy tưởng tượng một bể vô hình treo ngay trên công ty chứa 250 triệu đô-la vốn đầu tư (Hình 13-2). Các chiến lược gia phải quyết định van nào được mở ra và mở ra bao lâu để cung cấp sự thúc đẩy lớn nhất vì lợi nhuận chung của công ty. Làm thế nào các chiến lược gia có thể xác định những nguồn lực nào sẽ được phân bổ một cách hiệu quả nhất?



Hình 13-2: Cái nhìn tổng quát về phân bổ kinh phí

Theo kinh nghiệm của tôi, giả sử khi một công ty có 250 triệu đô-la vốn đầu tư, thì tỷ lệ phân bổ tới các phòng ban có xu hướng được thực hiện theo cách rất quan liêu mà không quan tâm tới sự cân bằng tổng thể danh mục đầu tư kinh doanh của công ty. Tuy nhiên, trong khoảng thời gian từ 5 đến 10 năm, câu hỏi lớn về lượng tiền cần đầu tư vào mỗi khu vực nên được kiểm tra một cách chặt chẽ. Điều này đồng nghĩa với việc xem xét triệt để việc phân phối các nguồn lực của công ty mà không cần quan tâm tới các tiêu chuẩn trong quá khứ, một quy trình xa rời ngân sách. Trở ngại cho tăng trưởng lợi nhuận có thể được phân loại dựa trên bất kỳ công nghệ nào được đề cập trước đó, và việc tìm kiếm bế tắc nên dựa trên chẩn đoán của toàn thể công ty.

Phương pháp tiếp cận khác tới sự mất cân bằng công nghệ không nhấn mạnh vào tầm quan trọng mà đặt câu hỏi về loại công nghệ bị mất cân bằng – ví dụ như công nghệ bán dẫn với công nghệ mạch, lò phản ứng hạt nhân với công nghệ đóng tàu – phải được đưa ra lựa chọn nhằm nâng cao tốc độ tăng trưởng hoặc lợi nhuận của cả công ty. Cho tới hiện nay, ban quản lý có thể suy nghĩ tổng quát hơn. Những điều kiện thay đổi ngày nay đòi hỏi phải có sự lựa chọn ra các nguồn lực quản lý được ưu tiên và phân phối lại.

Gia tăng những rắc rối mang tính chất quốc tế

Những thay đổi cơ bản có thể không còn được giải thích dưới dạng các cuộc ganh đua Đông-Tây, mối quan hệ Bắc-Nam, hoặc các khái niệm đơn giản khác đã xảy ra thời gian gần đây trên bình diện quốc tế. Hậu quả là gây khó khăn cho việc có được thông tin đáng tin cậy chính xác làm cơ sở quyết định chiến lược tầm xa.

Vào năm 1959, Gilbert Clee, sau này là CEO của McKinsey & Company, đã đặt ra thuật ngữ “doanh nghiệp thế giới”. Lý do cơ bản của doanh nghiệp thế giới là nhấn mạnh vào công thức: mua nguyên vật liệu tại bất cứ nơi nào có giá rẻ nhất, sản xuất tại bất cứ nơi nào phải trả mức lương thấp nhất, và bán bất cứ sản phẩm nào mang lại giá thành cao nhất. Phương pháp tiếp cận dựa trên khái niệm này đã giúp các công ty đa quốc gia của Mỹ thiết lập trụ sở tại châu Âu, đẩy lên nỗi lo sợ của người châu Âu về việc thôn tính Yankee. (*Sự thách thức của người Mỹ*)

Triết lý cơ bản ban đầu của Clee và các quan sát viên có cùng chí hướng đã khẳng định rằng sự hạn hẹp về mặt không gian giữa các quốc gia – Hoa Kỳ, Anh, Nhật Bản – đã lỗi thời và sự giàu có của các công ty chỉ có thể được tích lũy bằng cách coi toàn bộ thế giới như một đơn vị đơn giản.

Hơn hai thập niên qua, rõ ràng, thế giới không còn được nhìn nhận theo một cách đơn giản, thống nhất như vậy. Mỗi quốc gia có hệ thống thuế, luật lệ và hệ tư tưởng riêng. Khái niệm về thế giới như một thị trường duy nhất đã quá lỗi thời so với ngày nay một cách đáng tò mò. Khái niệm này đã bị bác bỏ qua rất nhiều sự kiện.

- Các nhà sản xuất chất bán dẫn Mỹ đã di chuyển sang khu vực Đông Nam Á nhằm đáp ứng lại sự cám dỗ của mức lương nhân công thấp dường như đã phải thu hồi toàn bộ hoạt động của họ trở về cố quốc. Các công ty ở lại và đầu tư tại quê nhà đã sống sót vì chính bản thân ngành công nghiệp đã trở nên chuyên sâu về vốn hơn là chuyên sâu về lao động.
- Các công ty Nhật Bản bắt đầu hoạt động ở Tây Ban Nha để tận dụng chi phí lao động thấp đã thất bại trong hầu hết các mặt trận.
- Các công ty của Mỹ và Nhật Bản xâm lấn thị trường Bồ Đào Nha để xây dựng vị trí đầu cầu sản xuất ở các nước châu Âu trước sự ra đời của Cộng đồng Kinh tế Châu Âu (EEC) cũng đã thất bại hoàn toàn.
- Hầu hết các công ty đã đầu tư sang Nam Mỹ đều cảm thấy họ ngày càng phải hợp tác với nguồn kinh phí địa phương và giảm cổ phần đầu tư của chính họ trong các doanh nghiệp con đẻ của mình.

Thế giới của những năm 1980 là thế giới bị phân mảnh. Không hợp lý khi coi thế giới như một đơn vị đơn giản để một công ty mong đợi có thể xây dựng một chiến lược toàn cầu. Trong thực tế, không có nghiên cứu cá nhân thận trọng của hơn 150 quốc gia độc lập tạo dựng nên thế giới ngày nay, thì việc thâm nhập vào thị trường nước ngoài sẽ rất khó khăn. Những hạn chế này tồn tại trong suốt những năm 1960, và trong một vài trường hợp, chúng phần lớn được bỏ qua một cách an toàn.

Lạm phát không thể đảo ngược

Yếu tố cuối cùng trong môi trường kinh tế là sự xuất hiện thường trực của lạm phát. Theo các học thuyết kinh tế của cả Keynes và chủ nghĩa Mác, lạm phát là hiện tượng không thể đảo ngược, và không thể bị kiểm soát bởi các phương tiện chính trị. Kiểm soát lạm phát tất nhiên trở thành thực tế vì tình trạng thất nghiệp tăng cao, nhưng với mức độ hiện tại của chúng ta về năng lực kỹ thuật trong lĩnh vực kinh tế và chính trị, không có cách nào thỏa đáng để giải quyết cả hai vấn đề đó cùng lúc. Như một vấn đề thực tế, điều này có nghĩa là chúng ta nên học cách sống chung với lạm phát. Trong phương diện quản lý, điều này đồng nghĩa với việc lợi nhuận có thể được thu về không đầy đủ, và trong một vài trường hợp, hiếm khi lợi nhuận vượt qua chi phí vốn.

Xem xét vấn đề về khấu hao. Một môi trường lạm phát sẽ tạo ra việc khấu hao không đầy đủ.

Giả sử một công ty đầu tư 12 triệu đô-la trong năm nay vào thiết bị và nhà máy mới. Với tỷ lệ khấu hao hàng năm 3 triệu đô-la, khấu hao sẽ được kết thúc trong vòng 4 năm. Nhưng khi 4 năm kể thúc, công ty một lần nữa cần phải nâng cấp cơ sở vật chất của mình, 12 triệu đô-la đó sẽ không đủ để mua được năng lực sản xuất tương tự. Trong những trường hợp này, với cùng phương pháp khấu hao, các công ty không thể duy trì quá trình giải quyết liên tục hoạt động tái sinh.

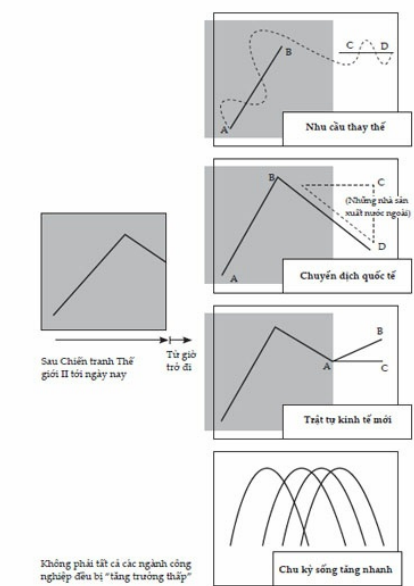
Do đó, bằng cách nào đó, tỷ lệ khấu hao phải được tăng lên, và các nhà kinh tế cũng như các kế toán viên đã đưa ra rất nhiều kỹ thuật khác nhau để thực hiện chính xác việc này. Nhưng điều này sẽ lần lượt tăng chi phí sản xuất, và nó sẽ được phản ánh trong giá thành sản phẩm. Trớ trêu thay, điều này có nghĩa là các công ty đã góp phần tạo nên lạm phát. Nếu đối thủ cạnh tranh giỏi xử lý vấn đề khấu hao cơ sở sản xuất hơn, các công ty sẽ bước ra khỏi vòng cạnh tranh nếu nó tự tăng giá sản phẩm. Đây sẽ là rủi ro thua lỗ – có thể là tổn thất nghiêm trọng – về thị phần.

Như vậy, với lạm phát không thể đảo ngược được, các doanh nghiệp nhứt chí sẽ phải đầu tư, chu kỳ kinh doanh lành mạnh sẽ bị gián đoạn. Đó là những lý do cơ bản giải thích việc các công ty lại đi vào tình trạng sáp nhập chứ không xây dựng một doanh nghiệp mới từ đầu. Vì vậy việc kinh doanh dựa trên tài sản trở nên quá đắt đỏ để tham gia, chống lại những người đương nhiệm có vốn chi phí thiết bị được khấu hao hợp lý và giá trị bất động sản được đẩy lên rất nhiều do lạm phát. Trong nhiều ngành kinh doanh, lạm phát đã tăng tiền đánh cược lên cho những người mới tham gia và khiến các công ty đương nhiệm tự thỏa mãn một cách rất nguy hiểm.

Phát triển phản ứng chiến lược

Trước khi cuộc khủng hoảng năng lượng diễn ra, 5 vấn đề mà chúng ta vừa xem xét hầu như không được bất kỳ nhà quản lý cấp cao nào để ý tới. Khi cuộc khủng hoảng xảy ra, các quản lý của những công ty hàng đầu thấy mình đột nhiên phải đối mặt với những vấn đề này cùng lúc và việc họ trở nên bối rối là điều dễ hiểu. Để nắm bắt mọi thay đổi phức tạp diễn ra trong môi trường kinh doanh là một nhiệm vụ rất khó khăn đối với bất cứ ai. Chúng ta nên làm thế nào giải quyết các nhiệm vụ càng ngày càng khó khăn để đưa ra được những kế hoạch chiến lược?

Do không thể dự đoán trước được tương lai, nên chúng ta hãy bắt đầu từ hiện tại; và có thể làm được điều đó bằng cách phân loại các hoạt động kinh doanh thành 4 loại chính: nhu cầu thay thế, chuyển dịch quốc tế, trật tự kinh tế mới, và chu kỳ sống tăng nhanh. Hãy xem xét từng loại một (Hình 13-3).



Hình 13-3: Thay đổi trong sản lượng của Nhật Bản

Nhu cầu thay thế. Loại hình kinh doanh đầu tiên bao gồm các ngành công nghiệp trong đó nhu cầu biến động tương ứng với điều kiện kinh tế hiện tại. Tiêu dùng lâu bền là một ví dụ.

Vòng đời của một chiếc tủ lạnh hoặc một chiếc máy giặt có thể là 4, 5 năm hoặc nhiều hơn. Người tiêu dùng điều chỉnh lịch trình thay thế của họ dựa theo nguồn thu nhập khả dụng bằng cách quyết định nên kéo dài hay rút ngắn thời hạn sử dụng của sản phẩm mà họ đã mua. Nếu họ quyết định sử dụng những sản phẩm này trong 5 năm thay vì mức trung bình là 4 năm, có nghĩa là 20% thu nhập hàng năm của công ty bị giảm. Do đó, những ngành kinh doanh sản phẩm lâu bền trong giai đoạn trưởng thành đều chịu sự ảnh hưởng của những biến động luôn thường trực xảy ra này như hệ quả của việc thay đổi trong môi trường kinh tế.

Về cơ bản, một khi những sản phẩm này đã thâm nhập vào mọi hộ gia đình mục tiêu và nhu cầu cơ bản đã được thỏa mãn, thị trường sẽ trở nên “trưởng thành” và có xu hướng biến động; các nhà chiến lược phải hướng sự chú ý từ mục tiêu thâm nhập và bao phủ thị trường sang quản lý biến động về nhu cầu.

Một công ty sẽ không có được vị trí cạnh tranh nếu cơ cấu lợi nhuận của công ty đó bấp bênh đến nỗi nó phải gánh chịu thua lỗ mỗi khi nhu cầu của thị trường suy giảm. Do đó, điều kiện tiên quyết đầu tiên là phải giảm điểm hòa vốn bằng cách gia tăng tỷ lệ giữa chi phí biến đổi và chi phí cố định. Yêu cầu cấp thiết để đầu tư vào cơ sở sản xuất bổ sung phải được hạn chế có lợi cho các nhà thầu phụ, vì lợi ích của việc tăng tỉ trọng chi phí biến đổi. Nếu phải tiêu tốn một khoản đáng kể vào quảng cáo, nó cần được trải dài theo thời gian. Phải cẩn thận không được giữ quá nhiều hàng tồn kho, đặc biệt là khi thị trường đang bị suy giảm. Không được tích lũy chi phí cố định và giá cả phải được tăng tích cực nhưng cần nhẹ nhàng hơn so với đối thủ cạnh tranh ngay sau khi nhu cầu tăng đến đỉnh điểm.

Chuyển dịch quốc tế. Thị trường cho nhóm sản phẩm thứ hai này không phải trải qua bất kỳ biến động lớn nào hay cũng không có bất kỳ quan ngại nào về việc chúng sẽ biến mất; chúng không khác nhiều so với quá khứ. Trong nhóm này có các ngành công nghiệp mà chi phí năng lượng và vật liệu tăng mạnh, chẳng hạn như luyện nhôm và hóa dầu. Cũng có các ngành khác như dệt may, gỗ dán và giày dép, thì chi phí nhân công ngày càng tăng mạnh.

Trong những ngành công nghiệp nhất định có cạnh tranh trong lĩnh vực quốc tế, các biện pháp được nêu ra trong phần trước – giảm thiểu chi phí hoặc giảm điểm hòa vốn – sẽ là không đủ. Một công ty luyện nhôm có thể chống lại chi phí nhiên liệu tăng cao bằng cách xây dựng các nhà máy hiện đại và hiệu quả nhất, nhưng việc làm đó thôi không đủ để khôi phục khả năng cạnh tranh cũng như vị trí thu về lợi nhuận tại thị trường Nhật Bản.

Các nhà lãnh đạo cấp cao nhất trong các ngành công nghiệp này do đó phải xem xét nghiêm túc khả năng hội nhập theo chiều dọc. Hội nhập có thể trở nên lạc hậu nếu lợi nhuận không tăng tương xứng. Nếu không một công ty sẽ mua ngược trở lại nguyên liệu thô thay vì tự chế biến chúng. Ngoài ra, các công ty có thể lựa chọn hội nhập bằng cách đầu tư để thu được quyền kiểm soát mạng lưới kinh doanh và phân phối.

Trật tự kinh tế mới. Các ngành công nghiệp trong nhóm này – thường là hàng hóa cần đầu tư vốn lớn – đã nhìn thấy triển vọng của việc tăng trưởng cao bị thiệt hại nghiêm trọng do sự gia tăng giá dầu và các loại nhiên liệu khác. Do sự sụt giảm mạnh về nhu cầu dùng các sản phẩm này, nên việc đầu tư vào cơ sở sản xuất mà trước đây họ cho là cần thiết nay hóa ra lại không cần thiết.

Đại diện tiêu biểu nhất của những sản phẩm này là tàu chở dầu. Hiện nay đang diễn ra tình trạng dư thừa tàu chở dầu trên toàn thế giới. Chúng ta thường nghĩ rằng doanh số bán tàu chở dầu sẽ tăng ngay cả sau cuộc khủng hoảng dầu mỏ năm 1973, với cơ cấu giá cao hơn được đổi mới. Nhưng trong thực tế, các công ty đóng tàu đã buộc phải duy trì cơ cấu giá cũ trong khi phải chịu đựng cơ cấu chi phí mới, kể từ khi họ nhận được ít đơn đặt hàng hơn. Bảy năm sau cú sốc năng lượng, ngành công nghiệp này vẫn còn phải đối mặt với rất nhiều khó khăn lớn.

Ngành điện cũng gặp phải tình huống tương tự. Với chi phí điện tăng cao, nhu cầu tăng trưởng giảm. Nguồn lực duy nhất dành cho các nhà lãnh đạo trong loại hình công nghiệp này là tái cơ cấu lại ngành bằng cách sáp nhập hoặc mua lại. Như chúng ta ghi nhận, chiến lược giảm các điểm cân bằng để mở ra các ngành công nghiệp lâu bền với định hướng người tiêu dùng

biến động, nhưng với một cấu trúc giá thành-chi phí thay đổi với nhiều bất lợi, một công ty sản xuất hàng hóa định hướng vốn sẽ không thể tồn tại khả thi trong thời gian dài, ngay cả khi chúng cố gắng hoạt động ở mức thấp hơn điểm hòa vốn. Hoặc nó sẽ phải đa dạng hóa các lĩnh vực sản xuất hoặc xử lý số lượng lớn tài sản cố định và chuẩn bị tinh thần duy trì hoạt động trong thời kỳ sụt giảm với hầu như không có triển vọng tăng trưởng.

Các nhà quản lý do đó sẽ phải đối mặt với một lựa chọn khắc nghiệt: tham gia cộng tác với một công ty có vốn thặng dư trong ngành công nghiệp có triển vọng tươi sáng, hoặc đóng cửa một phần các hoạt động của mình và rao bán những tài sản không hiệu quả. Khả năng nhin thỏ dưới nước đơn giản cũng không thể khiến các công ty này có thể vực dậy được trong tương lai gần.

Chu kỳ sống tăng nhanh. Đây là những ngành công nghiệp mà chu kỳ sống của sản phẩm được nhận định là ngắn hơn, một tình huống để kêu gọi lịch trình tăng tốc cho việc ra mắt sản phẩm mới. Trong số các yếu tố khác, việc phát triển vi điện tử đã giảm đáng kể thời gian cần để thiết kế ra một số sản phẩm nhất định.

Máy tính để bàn là một ví dụ rất quen thuộc. Cách đây không lâu, chúng có chu kỳ sống là 1 hoặc 2 năm. Nhưng bây giờ chu kỳ này đã giảm xuống còn 6 tháng, và 3 tháng trong những trường hợp đặc biệt. Thêm nữa, điều này thuộc về khía cạnh thời trang của các thiết bị âm thanh ngày nay. Một vài năm trước, khi chất lượng âm thanh được cho là mục tiêu duy nhất, vòng đời của một bộ âm thanh được xác định từ 2 đến 3 năm. Ngày nay khi thời trang đã trở thành yếu tố không thể thiếu trong việc khác biệt hóa sản phẩm, vòng đời của các sản phẩm âm thanh chỉ còn từ 6 đến 8 tháng. Gần đây hơn nữa, việc sử dụng các bộ vi xử lý trong đồng hồ kỹ thuật số đã khiến việc thiết kế ra các sản phẩm này trở nên đơn giản hơn. Do đó, chúng ta có thể mong đợi việc tăng tốc liên tục vòng đời sản phẩm. Điều này cũng đúng với các thiết bị máy tính ngoại vi.

Tăng tốc dòng đời sản phẩm là hoạt động được chú trọng đặc biệt trong các công ty làm việc sử dụng bộ vi xử lý. Đối với các ngành công nghiệp liên quan, nó đã tạo ra một môi trường trong đó các công ty vẫn theo phương pháp cũ, bắt đầu từ thiết kế ban đầu đến tiến triển một cách cẩn trọng từ sản xuất đến kế hoạch tiếp thị đã cam chịu bị tụt hậu.

Để đối phó với các vấn đề về việc rút ngắn vòng đời sản phẩm, nhiều công ty cần phải gián tiếp chuyển hướng những nỗ lực R&D của mình từ cơ bản đến nghiên cứu ứng dụng để không cần phải bắt đầu lại mỗi khi có sự thay đổi trong thiết kế sản phẩm được yêu cầu. Một vài công ty trong nhóm này thậm chí dịch chuyển quyền kiểm soát về R&D từ bộ phận kỹ thuật hoặc sản xuất sang tiếp thị. Những công ty khác vẫn nghiên cứu thiết kế máy tính hỗ trợ và sản xuất (CAD/CAM) để giảm thời gian quay vòng trong thiết kế sản phẩm.

Lãnh đạo cao nhất trong các ngành công nghiệp phải tận dụng tối đa mọi cơ hội thị trường ngay khi nó xuất hiện. Lý thuyết thị trường truyền thống đã chỉ ra rằng ban quản lý nên đầu tư mạnh mẽ, thậm chí chấp nhận một số thiệt hại khi thị trường đang nổi và phát triển, đồng thời mong đợi lợi nhuận khi sản phẩm đạt đến độ tăng trưởng và bước vào giai đoạn trưởng thành. Nhưng với các loại sản phẩm chúng ta xem xét ở đây, các chiến lược gia phải được chuẩn bị để theo kịp thời điểm thị trường xuất hiện, tăng trưởng lợi nhuận với thị trường, và đánh bật những đối thủ cạnh tranh ra ngoài. Nói cách khác, dù sản phẩm được dựa trên công nghệ nào, các thị trường này đều phải được xử lý giống như trong ngành công nghiệp thời trang.

Đối đầu với những thách thức của môi trường kinh tế mới, các nhà tư tưởng chiến lược đầu tiên phải quyết định ngành công nghiệp riêng hoặc công ty của họ thuộc về loại nào trong 4 loại kinh doanh. Cách tiếp cận phổ biến chính xác – giảm điểm hòa vốn, liên kết dọc, tái cơ cấu ngành, hoặc đẩy nhanh dòng đời sản phẩm – nên được thực hiện rõ ràng.

Chương 14

ĐỐI PHÓ VỚI THAY ĐỔI CHIẾN LƯỢC

Trong bối cảnh xu hướng kinh tế ngày càng mở rộng, một số lượng lớn những thay đổi quan trọng đã diễn ra trong cơ cấu ngành công nghiệp thế giới sẽ ảnh hưởng đến triển vọng thành công của hầu hết các chiến lược kinh doanh trong những năm trước. Không phải mọi thay đổi này đều được hiểu thấu đáo đầy đủ, một số vẫn không được công nhận bởi phần lớn các nhà quản lý tại Nhật Bản cũng như phương Tây, nơi mà nhận thức vẫn có xu hướng bị tác động mạnh mẽ bởi văn hóa quốc gia và bối cảnh công nghiệp. Tuy nhiên, sự hiểu biết về các hướng phát triển này có thể bổ sung vào tầm quan trọng của chủ nghĩa hiện thực với tư duy của các chiến lược gia, những người có thể mang lại viễn cảnh toàn cầu với nhiệm vụ lập kế hoạch.

Theo quan sát của tôi, có ít nhất 7 thay đổi lớn rơi vào nhóm tôi đã mô tả: (1) sự chuyển dịch từ các ngành công nghiệp chuyên sâu về lao động sang chuyên sâu về vốn, (2) chuyển dịch từ các công ty đa quốc gia sang các công ty đa thành phố, (3) chuyển dịch từ tỷ lệ chi phí cố định sang chi phí biến đổi trong nhiều ngành công nghiệp, (4) chuyển dịch từ các ngành công nghiệp thép sang công nghiệp điện tử, (5) thay đổi trong định nghĩa đơn vị kinh doanh, (6) chuyển dịch từ quản lý tài chính quốc tế sang quản lý tài chính nội địa, và (7) chuyển dịch sang hệ thống giá trị doanh nghiệp phối hợp. Chúng ta hãy xem xét lại một cách ngắn gọn từng khía cạnh.

Chuyển dịch từ chuyên sâu về lao động sang chuyên sâu về vốn

Truyền thống của ngành công nghiệp định hướng lắp ráp – như xe hơi, đồ gia dụng, chất bán dẫn và máy ảnh – chiếm 25% trở lên tổng cấu trúc chi phí truyền thống được tạo ra từ lao động, đang thay đổi. Đây là kết quả của quá trình công nghệ sản xuất tiên tiến, tự động hóa, các trung tâm gia công bằng robot và điều khiển số; do đó, khối lượng nhân lực lao động đang giảm xuống từ 5 đến 10%. Nói cách khác, các ngành công nghiệp chuyên sâu lao động ngày hôm qua đang dần trở nên chuyên sâu về vốn.

Các nhà quản lý trong những ngành công nghiệp đã từng thất bại trong việc nắm bắt những thay đổi mới mẻ này nhận thấy các công ty của họ đang phải chịu chi phí lao động vượt mức. Không có gì ngăn cản họ đầu tư để trở thành công ty định hướng nguồn vốn; nhưng điều này chưa chắc đã tốt đối với họ, bởi họ không biết làm thế nào để tinh giảm biên chế hoặc để tạo ra đủ công ăn việc làm. Vì vậy, các công ty này đang mắc kẹt với các phương thức sản xuất truyền thống – họ trở nên khiếm khuyết nặng nề trong cạnh tranh.

Điều này đặc biệt rõ ràng trong tương phản giữa Nhật Bản và Mỹ tại các ngành công nghiệp này. Hãy xem xét ví dụ cách công ty thiết bị gia dụng Nhật Bản phản ứng trước những gì được gọi là “cú sốc năng lượng”. Trong năm 1973, một năm trước cuộc khủng hoảng năng lượng, chi phí nhân công của họ tăng 30% và chi phí vật liệu tăng hơn một nửa. Thông thường, một nhà sản xuất sẽ hy vọng có thể chuyển giao gánh nặng chi phí gia tăng lên người tiêu dùng. Các công ty thiết bị gia dụng Nhật Bản đã không làm được điều đó. Thay vào đó, họ giảm số lượng các linh kiện đi kèm tới 40% (họ sử dụng rất ít mạch tích hợp vào thời điểm đó) và bắt đầu sử dụng mạch tích hợp quy mô vừa. Đồng thời, họ giảm tiêu thụ điện năng của sản phẩm trung bình là 44%.

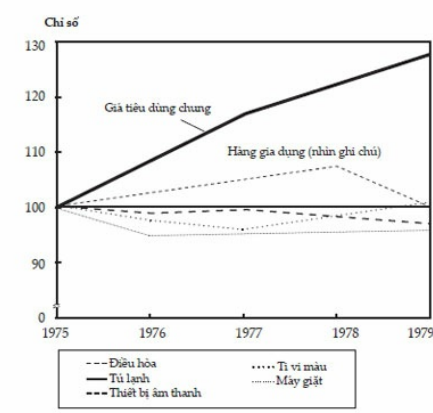
Trong thời gian này, Matsushita, Sony và 4 công ty hàng đầu khác đã tự động hóa nhà máy sản xuất tivi màu của họ, giảm số lượng công nhân dây chuyền lên tới 40, 50% và tăng sản lượng lên 25%. Đồng thời, bằng việc giảm số lượng thành phần sản phẩm, họ cũng cải thiện được chất lượng sản phẩm. Điều tương tự cũng đã trở thành hiện thực với các nhà sản xuất

thiết bị điện gia dụng khác của Nhật Bản. Thay vì đi theo phương thức sản xuất của 10 năm trước, họ đã thay đổi hoàn toàn sinh lý của ngành công nghiệp. Khách hàng không thấy bất kỳ sự tăng giá nào, vì nhà sản xuất không đẩy gánh nặng chi phí sang khách hàng.

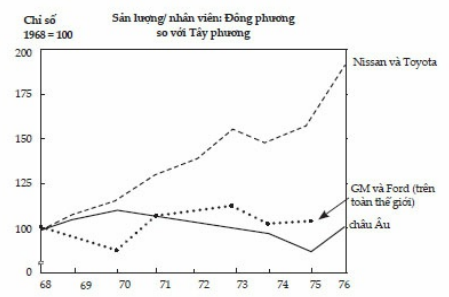
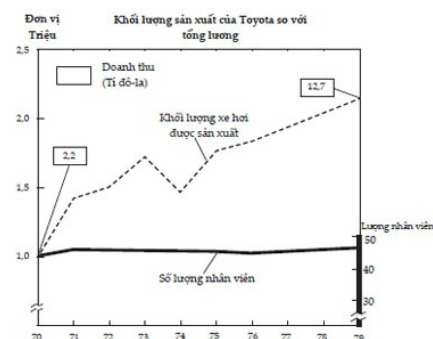
Như hình 14-1 cho thấy, giá của thiết bị gia dụng tới tay người tiêu dùng Nhật Bản đã giữ ở mức ổn định trong 5 năm qua, trong khi các chỉ số tiêu dùng chung vẫn tăng đều đặn. Điều này xảy ra là do sự chuyển dịch cơ cấu từ chuyên môn lao động sang cơ cấu công nghiệp tự động hóa chuyên sâu vốn.

Một ý nghĩa của hình thức thay đổi cơ bản này là những phương thức làm giá truyền thống dựa trên kinh nghiệm hoặc học hỏi đã trở thành lỗi thời. Do mức độ lao động chỉ đại diện cho một phần rất nhỏ trong tổng chi phí, nên điều này cũng tương ứng với việc sẽ có rất ít chỗ cho sự cải tiến thông qua học tập hoặc tích lũy kinh nghiệm. Phải đối mặt với tỷ lệ chi phí cố định lớn, nhà chiến lược cần phải tiếp cận bằng cách khác tới nhiệm vụ sản xuất ra các sản phẩm tương tự hoặc sản phẩm được cải tiến. Chỉ kinh nghiệm thôi không đủ giúp công ty bảo vệ vị trí cạnh tranh siêu việt, bởi đối thủ của họ đang bắt đầu xâm nhập vào nền công nghiệp với vai trò hoàn toàn khác biệt.

Ví dụ, trong suốt thập niên qua, Toyota, hiện tại được biết đến là nhà sản xuất xe hơi đứng thứ hai thế giới, đã duy trì mức độ nhân lực của mình ở khoảng 45.000 trong khi tăng sản lượng lên 2,5 lần. Kết quả là năng suất của Toyota – cũng như của Nissan, đều thực hiện cùng một chiến lược – gần như gấp đôi đối thủ cạnh tranh toàn cầu, ngay cả sau khi điều chỉnh sự khác biệt theo chiều dọc (Hình 14-2). Không ai có thể vượt qua để giành vị thế dẫn đầu toàn diện một cách thành công chỉ bằng kinh nghiệm tích lũy được mà không cần bắt đầu lại – từ con số 0 – và xây dựng nhà xưởng cũng như sản xuất sản phẩm cùng lúc. Bởi để làm được công việc này, Toyota đã đi tiên phong trong việc chuyển dịch ngành công nghiệp tự động từ chuyên sâu lao động sang chuyên sâu nguồn vốn.



Hình 14-1: Chỉ số giá của thiết bị gia dụng Nhật Bản. (Dựa trên dữ liệu từ Báo cáo thường niên về chỉ số giá tiêu dùng, năm 1979, Cục Thống kê.)

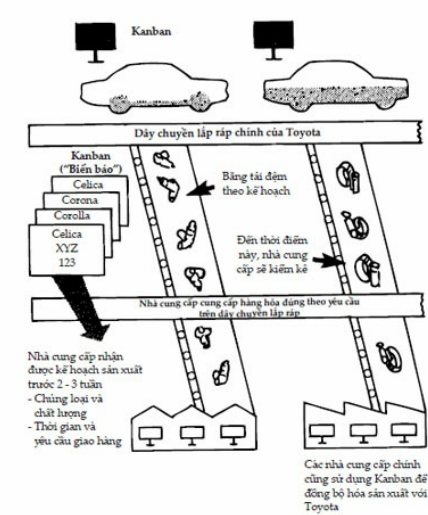


Hình 14-2: Hiệu suất cạnh tranh của các nhà sản xuất

ô tô Nhật Bản

Không giống như Henry Ford, chỉ các sản phẩm với màu đen duy nhất, ông Ohno của công ty Toyota đã quyết định rằng mỗi khách hàng về cơ bản muốn những mô hình khác nhau và rằng không có lý do nào mà mong muốn này lại không thể được đáp ứng. Theo đó, ông đã đưa ra cái gọi là hệ thống Kanban (“biển báo”), hệ thống có thể sản xuất ra một loạt các mẫu xe khác nhau trong bất kỳ chuỗi nhà máy nào nhận được đơn đặt hàng từ các đại lý của mình. Bản sao

các bản in chi tiết kỹ thuật của từng chiếc xe đặc biệt được chuyển giao vào một thời điểm nhất định sẽ được chuyển đến các nhà cung cấp và đăng tải trên khắp các dây chuyền lắp ráp chính. Để mỗi chiếc xe được lắp ráp, mọi thành phần của một mô hình đặc biệt này phải được đồng bộ hóa để đáp ứng đúng thời điểm tại các điểm thích hợp trên đường dây, mang tên “Đúng thời điểm” của Toyota (Hình 14-3).



Hình 14-3: Hệ thống Kanban chuyên sâu vốn của Toyota

Ngoài ra, Toyota đã thay thế hệ thống máy ép của mình, hệ thống trước đây mất hàng giờ liền để thay thế các khuôn đúc với nhau, bằng một chiếc máy dập Susan với rất nhiều khuôn đúc khác nhau, có thể thay đổi từ một chiếc Celica sang Corolla hoặc các mẫu xe khác của Toyota trong vòng 2 phút.

Hệ thống này rõ ràng mang lại nhiều lợi ích cho Toyota. Đầu tiên, tất nhiên nó giải phóng công ty khỏi việc phải duy trì nguyên vật liệu thô và hệ thống kho dự trữ; các nhà cung cấp sẽ chịu trách nhiệm về hàng tồn kho này. Bất kỳ vấn đề nào về sản xuất cũng có thể ngừng ngay toàn bộ hệ thống dây chuyền lắp ráp, và đội ngũ quản lý hàng đầu sẽ đưa ra các hành động đúng đắn để khắc phục chúng trong thời gian ngắn nhất có thể.

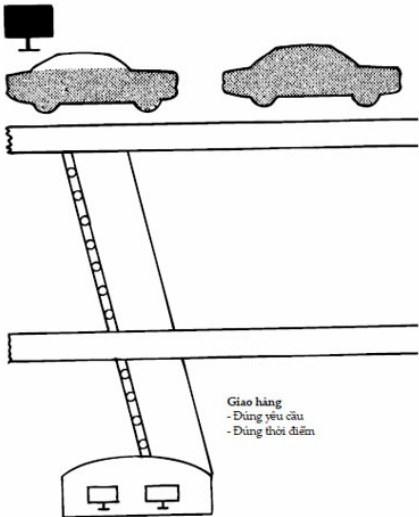
Tuy nhiên, loại hệ thống này rất tốn kém. Các nhà sản xuất ô tô ở Detroit đã phải đấu tranh để chuyển đổi một ngành công nghiệp truyền thống dựa vào sức người sang ngành công nghiệp tập trung vốn từ 10 đến 15 năm sau nỗ lực của Toyota, đồng thời đáp ứng nhu cầu của khách hàng và tránh đánh mất sự hợp tác của nhân viên trong quá trình thực hiện. Thay đổi cơ bản này là một vấn đề nghiêm trọng mà một trong những ngành công nghiệp định hướng lắp ráp trên thế giới đang phải học cách để đương đầu.

Từ đa quốc gia sang đa thành phố

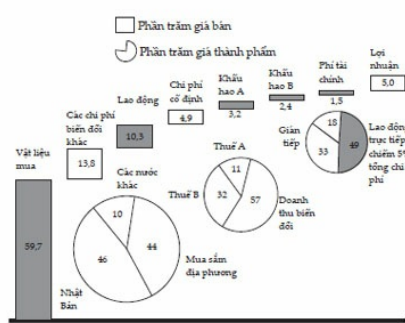
Sự chuyển dịch từ các ngành công nghiệp chuyên sâu lao động đã tác động lên các quốc gia đang phát triển. Bởi lao động đã trở thành một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đáng kể đến chi phí trong 10 năm qua, nên các công ty như Toyota không có nhu cầu tìm kiếm lao động giá rẻ tại Malaysia, Indonesia và Philippines.

Với giả định của Gilbert Clee về tính đồng nhất của thế giới và tầm quan trọng giảm dần của ranh giới chính trị và xung đột lợi ích giữa doanh nghiệp và chính phủ sở tại, nên hoàn toàn hợp lý để giả định rằng công ty có thể hoạt động trên phạm vi toàn cầu để tối ưu hóa tiềm năng lợi nhuận của họ.

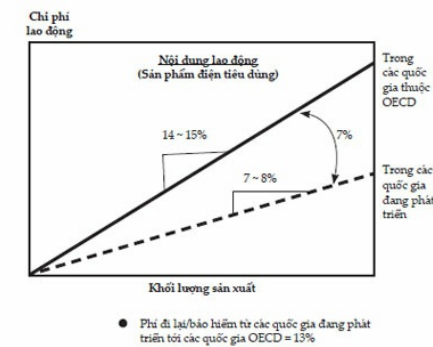
Như chúng ta đã biết, mọi chuyện không diễn ra như vậy. Những gì đã xảy ra trong hai thập kỷ qua, trên thực tế, hoàn toàn trái ngược. Hình 14-4 cho thấy cây giá trị gia tăng hợp nhất về một công ty Nhật Bản có khoảng 30 hoạt động sản xuất trên toàn thế giới. Chúng ta ngay lập



tức có thể nhận ra rằng lao động trực tiếp chỉ đại diện cho 5% tổng chi phí của công ty. Ngay cả khi bổ sung tổng chi phí và nhiều phí biến đổi khác thì chi phí này cũng chỉ tăng lên hơn 10% một chút. Và khi chúng ta gộp lại tất cả lao động của mọi nhà sản xuất sản phẩm điện tiêu dùng của Tổ chức Hợp tác Kinh tế và Phát triển (OECD), nó cũng chỉ chiếm 14% đến 15% trong tổng chi phí của họ. Rõ ràng, chi phí lao động tại các quốc gia đang phát triển chỉ cao bằng một nửa, nhưng khoảng cách 7 hoặc 8 điểm phần trăm, thậm chí không đủ lớn so với phí bảo hiểm, di chuyển; những chi phí mà thông thường đã dao động từ 10% đến 15% (Hình 14-5).



Hình 14-4: Tình hình sản xuất kinh tế của một công ty điện tử tiêu dùng toàn cầu



Hình 14-5: Tổng hợp lao động chi phí thấp

Đối với hầu hết các ngành công nghiệp ngày nay, không có cách nào khắc phục được các rào cản kinh tế ngăn chặn họ tận dụng lao động chi phí thấp được cung cấp bởi các quốc gia đang phát triển. Đây là lý do các doanh nghiệp đa quốc gia từng đặt các hoạt động của mình tại những địa điểm sẵn có lao động chi phí thấp và tập trung sự chú ý quản lý vào việc giảm chi phí biến đổi hiện tại đang củng cố hoạt động tại một vài địa điểm có thể đảm bảo bao phủ toàn bộ thị trường nội địa lớn. Hay nói cách khác, họ đang dịch chuyển thành các công ty đa thành phố (MLCs – multilocal companies). Chủ nghĩa bảo hộ tràn lan cũng góp phần đẩy nhanh xu hướng này. Các doanh nghiệp thành công trên thế giới như IBM, Pepsico, và một vài doanh nghiệp khác nữa thực sự là một bộ sưu tập nhiều hoạt động địa phương thành công.

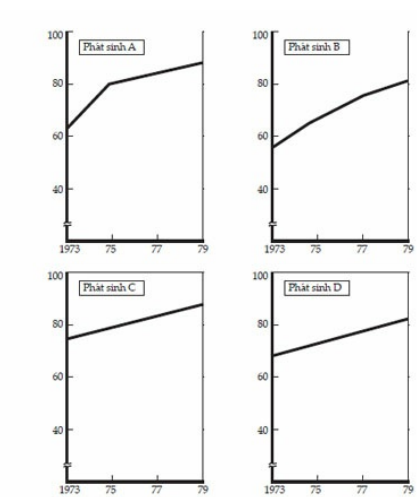
Tuy nhiên, vẫn tồn tại câu hỏi về mức độ mà một công ty cần phải khoan vùng và phân cấp cũng như mức độ mà nó cần tiếp tục phát huy khả năng kiểm soát một số chức năng. Nhưng vẫn tồn tại trường hợp các công ty đa quốc gia mà trước đây từng giả định rằng thế giới với rất nhiều dòng chảy nguồn lực tự do khác nhau đang phải học cách hoạt động như các công ty đa thành phố, định vị thị trường và lo lắng hơn về chi phí sản xuất cố định ở mức cao – hay nói cách khác, quy mô kinh tế và thâm nhập thị trường. Mặt khác, các nước đang phát triển sẽ bị bỏ lại phía sau, trừ khi họ có thể khuyến khích sự tăng trưởng trong các ngành công nghiệp chuyên sâu về kỹ năng, mà rất khó khăn để tự động hóa và theo đó không hợp lý về mặt kinh tế để duy trì các quốc gia OECD với chi phí lao động cao.

Mặc dù những bước di chuyển về phía MLC là động thái không thể tránh khỏi, cũng như việc xuất hiện sự thay đổi quan trọng trong thị trường OECD. Vấn đề nổi lên là cốt lõi của 450 triệu người tiêu dùng đang chia sẻ chung nhu cầu, thị hiếu và nguyện vọng. Sản phẩm có thể được phát triển nhằm phục vụ thị trường toàn cầu – một chiến lược đã được thông qua bởi Sony, Canon, Technics và Levi Strauss. Đây là một trong những hạt giống mới của các công ty đa quốc gia coi thế giới phát triển chiến lược như là một thị trường chung nền tảng, nhưng thực hiện các chiến lược thích ứng với điều kiện địa phương.

Chuyển dịch từ trò chơi chi phí cố định sang chi phí biến đổi

Sự thay đổi thứ ba tôi thấy trong các ngành công nghiệp chi phí cố định truyền thống như xi măng, dệt may, nhựa và sản phẩm hóa dầu, khá thú vị, đang trở thành ngành công nghiệp có chi phí biến đổi. Hầu hết trong số đó, do năng lượng và nguyên liệu thô đắt tiền, hiện tại có trên 70% chi phí biến đổi, so với khoảng 50% trong quá khứ. Quản lý một ngành công nghiệp như vậy ngày nay hoàn toàn khác với 10 năm trước. Nhưng những người đã lớn lên trong những ngành công nghiệp như vậy, cho rằng công nghiệp hóa chất không thể thoát khỏi thói quen quản lý cũ trong môi trường kinh doanh mới.

Hình 14-6 cho thấy một ví dụ về ngành công nghiệp hóa dầu, với tỷ lệ chi phí biến đổi về 4 yêu cầu phát sinh đầu tiên từ dầu thô dùng cho các hoạt động cần sử dụng năng lượng. Lưu ý rằng trong khoảng thời gian 6 năm, chi phí biến đổi đã tăng lên đến 90% tổng chi phí. Với điều kiện kinh tế như vậy, nhà chiến lược phải quản lý một công ty hóa dầu giống như một công ty kinh doanh và chắc chắn không nhấn mạnh vào việc “khai thác”, như các tình huống truyền thống khác, bởi sự lãng phí (do sản xuất quá nhiều) về chi phí biến đổi sẽ quyết định thành bại của công ty này.



Hình 14-6: Tỷ lệ chi phí biến đổi trong ngành công nghiệp hóa dầu khi hoạt động hết công suất (Các phát sinh đầu tiên)

Một ví dụ khác về hiện tượng này có thể được tìm thấy trong các ngành công nghiệp giá trị gia tăng cao. Người ta thường nghĩ rằng giá trị gia tăng cao đồng nghĩa với lợi nhuận cao. Các ngành công nghiệp thông tin đặc trưng với giá trị gia tăng cao trong các điều khoản của hệ thống kiến thức, mạch tích hợp, v.v... Liệu điều đó thực tế có dẫn đến lợi nhuận cao hơn hay không? Không đáng kể. Lý do rất đơn giản. Trong các ngành công nghiệp này, ban quản lý cấp cao đang dần thay thế công nhân đứng dây chuyên lắp ráp bằng các công nhân có tri thức. Chúng ta có thể hiểu đơn giản rằng họ đang dần thay lớp công nhân bằng đội ngũ nhân viên văn phòng. Điểm đáng nói ở đây là số lượng nhân viên hoặc kỹ sư được tuyển dụng tỷ lệ thuận với doanh thu. Nói cách khác, nếu ban quản lý cấp cao muốn có doanh số máy tính mini tăng hơn 20%, họ phải tuyển dụng hơn 20% kỹ sư và nhân viên trong hệ thống trừ khi họ được chuẩn bị để thay đổi các nguyên tắc thiết kế cơ bản, như bằng cách sử dụng hệ thống CAD. Trong các ngành công nghiệp này, ít nhất, giá trị gia tăng cao chắc chắn không đồng nghĩa với lợi nhuận tăng cao. Rất ít các ngành công nghiệp có thể làm được điều này, và chính những nhân viên đó lại đại diện cho lượng chi phí biến đổi.

Từ thép chuyển sang điện tử

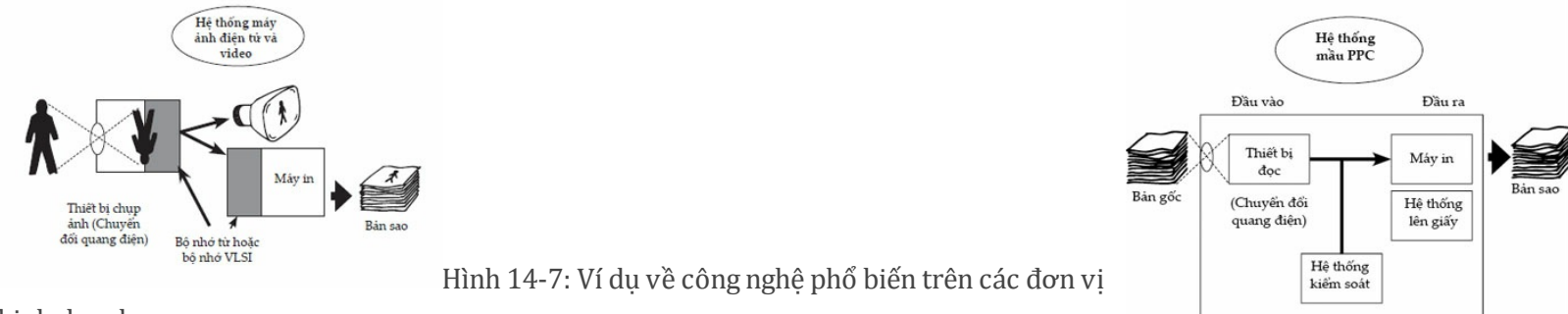
Một thay đổi cấu trúc đáng kể nữa là sự chuyển dịch từ thép sang thiết bị điện tử như một cơ sở của sự thịnh vượng cho nền kinh tế quốc gia. Sau Thế Chiến II, chính phủ Nhật Bản dành toàn bộ nguồn lực để xây dựng nên một ngành công nghiệp thép mạnh mẽ. Các khoản vay ưu đãi chi phí thấp thông qua MITI, Bộ Thương mại và Công nghiệp, giúp kích thích tăng trưởng cho ngành công nghiệp thép lên tới 150 triệu tấn công suất mà ngay nay có tính cạnh tranh hàng đầu trên thế giới. Thành công này cho phép các ngành công nghiệp ô tô Nhật Bản – ngành

công nghiệp sử dụng nhiều thép nhất quốc gia – cũng như ngành công nghiệp đóng tàu và thiết bị gia dụng trở nên cạnh tranh mạnh mẽ nhất trên thị trường thế giới. Chiến lược lấy thép là nguồn gốc sức mạnh kinh tế của Nhật Bản là một chiến thắng lớn. Thụy Điển và Đức cũng đã làm tương tự như vậy.

Tuy nhiên, ngày nay trọng tâm đang thay đổi. Thụy Điển và Đức, ngoại trừ ngành công nghiệp thép, họ không có nhiều ngành công nghiệp phát triển. Hầu hết các ngành công nghiệp phát triển ngày nay đang dần trở nên rõ ràng, không phải dựa vào thép mà dựa trên các thiết bị điện tử. Những ngành công nghiệp này, dựa trên máy tính hoặc thông tin liên lạc, đều tập trung tại Mỹ và Nhật Bản, và hai quốc gia này đang trở thành những gã khổng lồ. Thực tế, họ đang soán ngôi dẫn đầu của các quốc gia truyền thống trước đây bằng việc sản xuất thiết bị gia dụng, xe hơi và đóng tàu. Cũng lưu ý rằng trong hai ngành công nghiệp này, trọng tâm điện tử ngày càng tăng đáng kể. Ví dụ như trong năm 1983, thiết bị điện tử đã chiếm trên 10% giá trị ô tô sản xuất tại Nhật Bản.

Thay đổi định nghĩa đơn vị kinh doanh

Việc chuyển dịch các cơ sở quyền lực kinh tế thế giới sang thiết bị điện tử đã tạo ra một vấn đề ở mức độ tổ chức – cụ thể là, vấn đề mới về định nghĩa đơn vị kinh doanh. Như việc sử dụng thiết bị điện tử trong các sản phẩm khác nhau đang ngày càng tăng, một sự phân biệt rõ ràng giữa các doanh nghiệp đang trở nên bị lu mờ. Một công ty có thể có đơn vị kinh doanh sản xuất và bán máy phô tô giấy thường và sản xuất băng video ghi hình. Hình 14-7 cho thấy, cả hai loại sản phẩm này đều sử dụng cùng một bộ cảm biến hình ảnh, hệ lưu trữ và bộ vi xử lý, công nghệ chung giữa các đơn vị kinh doanh này là: mạch tích hợp quy mô lớn (very large scale integrated circuits – VLSI). Điều này có nghĩa là ban quản lý không thể, ví dụ như, thiết lập một cách an toàn các máy phô tô giấy thường như một đơn vị kinh doanh độc lập mà quên đi máy fax, máy chữ, máy xử lý văn bản và máy ảnh, v.v...



Hình 14-7: Ví dụ về công nghệ phổ biến trên các đơn vị

kinh doanh

Lý do đơn giản rằng một hoặc nhiều đối thủ cạnh tranh của công ty đang phát triển máy tính ngày nay có thể thâm nhập vào thị trường máy phô tô giấy thường trong tương lai. Ví dụ như các nhà sản xuất máy ảnh. Trong thực tế, mọi nhà sản xuất thành công máy phô tô giấy thường tại Nhật Bản – Canon, Ricoh, Minolta, và Konica – được biết đến như những nhà sản xuất máy ảnh truyền thống. Điện tử sẽ trở thành những cơ sở công nghệ, và dần tham gia vào các ngành công nghiệp tự động hóa văn phòng cho phép các nhà sản xuất bảo vệ ngành kinh doanh máy ảnh truyền thống của họ. Trong các ngành công nghiệp này, một đơn vị kinh doanh phải được xác định để bao gồm toàn bộ các sản phẩm có thể được sản xuất từ những công nghệ phổ biến và quan trọng này.

Chuyển đổi từ quản lý tài chính quốc tế sang địa phương

Thay đổi cơ cấu lớn thứ 6 ảnh hưởng tới hoạt động doanh nghiệp trong những năm 1980 là việc phân cấp quản lý tài chính. Cách đây không lâu, hầu hết các công ty Nhật Bản đã xác định phải có những gì họ gọi là quản lý tài chính quốc tế. Trong việc tính toán số tiền bỏ ra với chi phí thấp, họ đã vay mượn từ Thụy Sĩ vì nước này có lãi suất cho vay thấp nhất. Ngày nay, họ đang phải trả nợ các khoản vay cho các ngân hàng Thụy Sĩ bằng đồng yên. Tuy nhiên, tỉ giá đã thay đổi theo chiều hướng bất lợi cho họ. Mặc dù lãi suất của Thụy Sĩ vẫn còn thấp, nhưng sự

chênh lệch về tiền tệ đã khiến khoản trả nợ này tốn kém hơn rất nhiều cho các khách hàng Nhật Bản vay vốn.

Một nghiên cứu gần đây cho thấy kinh nghiệm của người Nhật Bản không phải là bất thường. Thực tế, có vẻ như rủi ro về tỷ giá, lãi suất và khuynh hướng, tỷ lệ lạm phát cần phải được xem xét, hệ quả kéo dài từ nước này sang nước khác có thể không đổi. Nếu điều này xảy ra, quản lý tài chính quốc tế hầu như không đáng phải bận tâm.

Điều này có nghĩa là một công ty, trừ trường hợp nó là tổ chức tài chính có thể chuyển tiền qua đêm hoặc trong một khoảng thời gian ngắn hợp lý, cần phải có khả năng quản lý tài chính nội bộ rất tốt. Vì vậy, các doanh nghiệp đa quốc gia sản xuất theo định hướng không thể huy động một khoản tiền lớn để chi trả tiền thuế nhanh chóng và còn rất nhiều lý do khác khiến họ cần phải có một cơ sở tài chính nội bộ lớn trong từng quốc gia mà họ tham gia hoạt động kinh tế. Tài chính địa phương là vấn đề then chốt trong mô hình MLC.

Chuyển dịch từ hệ thống sang con người

Thay đổi thứ 7 và cũng là thay đổi cuối cùng là các nhà chiến lược cần phải nghiêm túc tính đến sự thay đổi trong chuyển dịch hệ thống giá trị doanh nghiệp và danh tính của doanh nghiệp.

Chúng ta đã chứng kiến thời kì hoàng kim của các doanh nghiệp khổng lồ, những ngày mà các công ty lớn của Mỹ và sau này là các công ty lớn của châu Âu thực sự đã kiểm soát toàn bộ thế giới. Nhưng điều gì đó đã xảy ra khiến họ dừng lại. Đó là sự suy giảm đáng kể trong khả năng đối phó của các tập đoàn với những thay đổi đối đầu với họ. Trong các công ty này, bộ não và cơ bắp bị tách rời ra, phá hủy tính liên kết của cả một hệ thống. Hay nói cách khác, một bên là bộ não, và bên khác là cơ bắp – đội ngũ nhân viên của công ty. Họ ở đó để biến những kế hoạch này trở thành hiện thực và hướng dẫn bộ não.

Hoặc có thể hiểu theo cách khác, rằng có những người chủ động và những người thụ động. Những người chủ động giỏi đến mức họ có thể giải thích rõ ràng từng chi tiết chiến lược của công ty trong 3 đến 5 năm trong tương lai. Họ lên kế hoạch mọi thứ, họ biết mô tả công việc với đầy đủ các chức năng. Trong khi người thụ động không bao giờ có thể nhìn thấy một bức tranh toàn cảnh. Thay vì đi theo những người chủ động, họ chỉ tập trung vào những chi tiết nhỏ nhằm chán mà họ vẫn được phép kiểm soát (Hình 14-8).

Ở Nhật Bản, nơi người dân có thể tự chọn con đường sự nghiệp cho riêng họ, sự tách biệt giữa bộ não và cơ bắp hiếm khi xảy ra. Một nhân viên làm việc 20 năm cho Sumitomo hoặc Mitsubishi vẫn không được ai biết đến. Sau 25 năm, ông ta trở thành một người nào đó. Sau 35 năm, ông ta trở thành người được công nhận. Vì ông leo từng bước lên nấc thang sự nghiệp, nên không có sự phân biệt giữa bộ não và cơ bắp. Có rất nhiều công ty có bộ não nhỏ, và cơ bắp lớn, hoặc ngược lại, nhưng sự tách biệt ít khi xảy ra, và các công ty lớn luôn sống động, tích cực và linh hoạt.

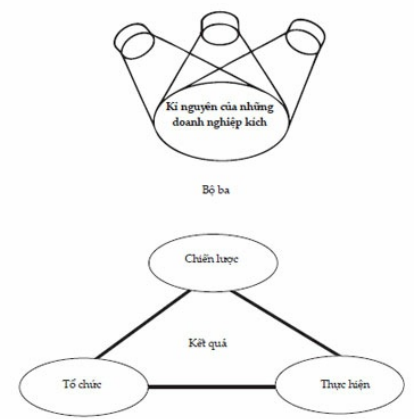
Nếu chúng ta phân tích các đặc trưng của những công ty xuất sắc tại Nhật Bản hay bất kỳ nơi nào, chúng ta sẽ nhận thấy điểm khác biệt giữa họ chính là con người. Những công ty này đã thâm nhập vào thời kỳ mà tôi gọi là kỉ nguyên mới của việc kích hoạt doanh nghiệp. Chiến lược và cơ cấu tổ chức của công ty đều rất hài hòa. Mọi thứ đều hướng tới việc thực hiện. Đó là cách mà các công ty này đạt được những kết quả rất đáng ngưỡng mộ.

Tóm lại, các tập đoàn lớn thành công của ngày hôm nay, bất kể đến từ quốc gia hay ngành công nghiệp nào, đều có những đặc điểm chung. Họ cung cấp bảo hiểm việc làm, thúc đẩy hệ thống khen thưởng, và phát triển nội bộ nhân viên thay vì các chiến dịch tuyển dụng toàn cầu. Họ cung cấp cơ hội vô tận cho toàn bộ nhân viên tham gia. Họ coi nhân viên như là các thành viên, chứ không đơn giản chỉ là người làm công ăn lương. Họ thúc đẩy hệ thống giá trị chung. Biết được tầm quan trọng của sự phát triển lâu dài của công ty, họ đưa ra những cam kết thực sự cần thiết cho doanh nghiệp thay vì việc cố gắng bám riết lấy các mục tiêu tài chính có lợi cho các cổ đông.

Thêm nữa, Toyota cũng là một ví dụ rất tốt. Hộp thư góp ý của Toyota chắc chắn không phải là duy nhất ở Nhật Bản. Trở lại đầu những năm 1950, các công ty với 45.000 lao động nhưng chỉ có vài trăm đề xuất mỗi năm. Hiện nay, Toyota nhận được hẳn 900.000 đề xuất – trung bình là mỗi nhân viên đưa ra 20 đề xuất – hàng năm, giúp công ty mỗi năm tiết kiệm được 230 triệu đô-la. Ngay cả đối với một công ty quy mô lớn như Toyota, số tiền đó cũng không hề nhỏ.

Một công ty khác, Hitachi, đã thiết lập phong trào cải tiến quản lý (management improvement – MI), phong trào này đã đóng góp vào việc phân tích giá trị của mọi công việc trực tiếp và gián tiếp. Các khoản đóng góp lợi nhuận tập trung từ các hoạt động này chỉ tính riêng vào năm 1977 cũng vào khoảng 71% tổng số lợi nhuận, hay chính xác là 251 triệu đô-la. Hitachi là công ty trị giá 10 tỉ đô-la và là một trong 5 công ty có lợi nhuận cao nhất tại Nhật Bản. Nếu không nhờ vào chương trình MI của nó, công ty có thể chỉ là một trong những công ty có lợi nhuận thấp nhất với quy mô như vậy.

Khi các công ty nói về cách làm sao đảm bảo sự tham gia đóng góp của công nhân tới giá trị phát triển chung, có bằng chứng mạnh mẽ cho thấy hệ thống giá trị và toàn bộ quy trình quản lý chung đều được xây dựng với con người là trung tâm. Họ không chỉ đơn giản đưa ra một hòm thư góp ý và hy vọng ai đó sẽ đưa ra những ý tưởng hay.



Tổng hợp lại

Bảy sự thay đổi cấu trúc này tập trung lại sẽ tạo nên điều gì? Vì điều ý nghĩa nhất, hay có nghĩa rằng các lý thuyết quản lý lâu đời, khái niệm, và các khuôn khổ đang dần trở nên lỗi thời – hoặc ít nhất chúng đang thất bại trong việc giải quyết các thay đổi năng động đang diễn ra trên thế giới ngày nay với ba vùng chiến lược toàn cầu: châu Âu, Nhật Bản và Mỹ.

Điều mà chúng ta cần ngày nay, có lẽ, không phải lý thuyết, khái niệm, hoặc khuôn khổ mới, mà là tư duy chiến lược.

Những nhà tư tưởng chiến lược cần phải nhạy cảm, tinh tường, và có một tâm trí tò mò luôn muốn thách thức hiện trạng. Họ cần có quan điểm cân bằng; không được chấp nhận việc mình chỉ là chuyên gia trong một lĩnh vực. Họ cần phải là người giải quyết tổng hợp các vấn đề đang diễn ra đa dạng theo chức năng và địa hình mà các chuyên gia truyền thống không thể giải quyết được.

Một sự thú vị khi so sánh các công ty Nhật Bản và Mỹ gần đây đã được gọi ra bởi các cuộc khảo sát dành cho các giám đốc điều hành của hai quốc gia này khi được yêu cầu đặt tên cho các mối quan tâm tới hầu hết những rắc rối hiện tại của họ. Các giám đốc điều hành Mỹ tham gia khảo sát cho biết mối quan tâm chính của họ là các quy định của Chính phủ. Ngược lại, những giám đốc điều hành Nhật Bản lại thường trả lời là “Sản phẩm mới” hoặc “Ngành kinh doanh mới”. Một thập niên trước, họ đã lo lắng về các ngành kinh doanh xấu và nhiệm vụ sắp xếp lại các hạng mục đầu tư kinh doanh của họ sau cuộc khủng hoảng năng lượng. Ngày nay, họ đã sắp xếp lại các rắc rối này và đưa ra một kết luận rằng các ngành kinh doanh tốt là không đủ để duy trì tăng trưởng. Họ đang lo lắng về việc tạo ra các ngành kinh doanh mới.

Để đến với những ý tưởng mới, các doanh nghiệp mới và dòng sản phẩm mới, có 3 kỹ thuật cơ bản sẵn có dành cho các chiến lược gia. Chúng là (1) loại bỏ tắc nghẽn, (2) đưa ra những sự kết hợp mới và (3) tối đa hóa mức độ tự do chiến lược.

Để biết kỹ thuật loại bỏ tắc nghẽn hoạt động như thế nào, chúng ta hãy xem xét một vấn đề đơn giản. Nhiều cây đàn piano trong các hộ gia đình Nhật Bản – khoảng 6 triệu cái – bị lạc mất giai điệu. Nguyên nhân là do việc căn chỉnh rất tốn kém, vì cần đến một đội ngũ chỉnh âm. Chi phí tắc nghẽn và cần phải loại bỏ những hạn chế này. Giải pháp được đưa ra ở đây là: một bộ phận chỉnh âm điện tử. Một đội ngũ chỉnh âm piano là điều không cần thiết; máy nghiệm dao

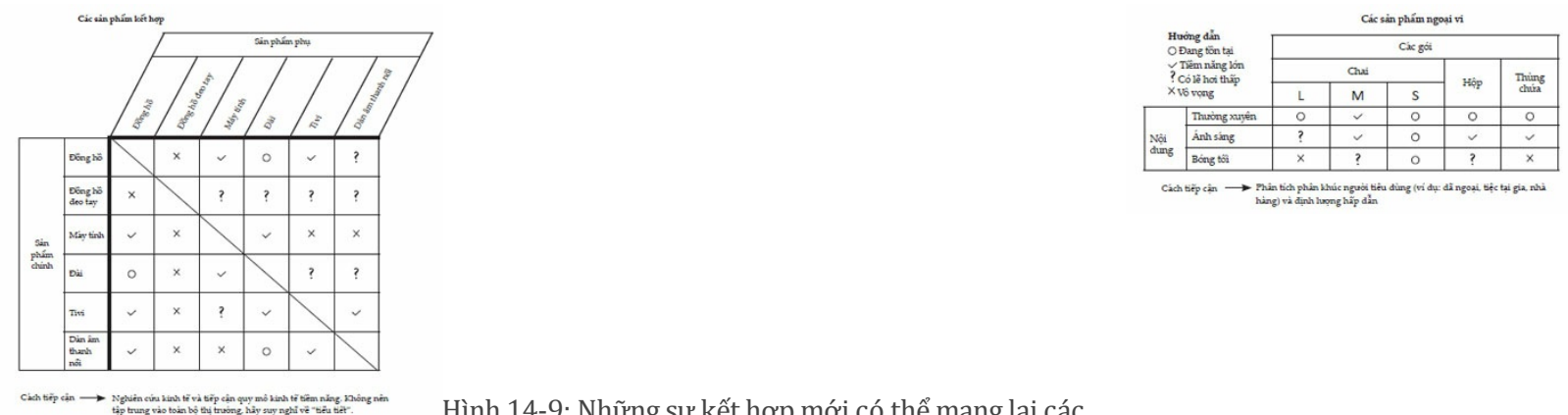
đồng sẽ làm công việc này. Tất cả những gì cần thiết ở đây là một thợ máy biết điều chỉnh trục đàn. Người thợ đó sửa trong vòng 15 phút với chi phí 15 đô-la một năm cho một cây đàn piano. Kết quả: một ngành kinh doanh 19 triệu đô-la mới, 3.600 công việc mới và 6 triệu cây đàn piano đã được chỉnh đúng giai điệu.

Để đưa ra sự kết hợp mới rất đơn giản. Chúng ta có thể xem qua cách kết hợp hiện tại của các sự vật và hãy cố gắng đặt chúng theo những cách khác nhau. Ví dụ, mọi chuyện sẽ thế nào, nếu chúng ta kết hợp những dòng sản phẩm hiện có? Như Hình 14-9, những loại câu hỏi như vậy sẽ đưa ra một loạt các ý tưởng mới cho các dòng sản phẩm mới, có thể là bia hoặc thiết bị điện tử tiêu dùng.

Một nhà kinh tế người Áo đã từng nói, bất cứ điều gì mới trên thế giới này đều là sự kết hợp của những yếu tố đã được biết đến. Một khi chiến lược gia đưa ra được ý tưởng về sự kết hợp mới, đó chính là thời điểm các nhà phân tích nên bước vào và kiểm tra xem liệu sự kết hợp mới đó có cho ra đời một thị trường tiềm năng và có tính khả thi tại thời điểm hiện tại hay không.

Kỹ thuật cuối cùng dẫn đến các tư tưởng kinh doanh mới là khả năng tối đa hóa mức độ tự do chiến lược để đạt được sự khác biệt tối đa so với đối thủ cạnh tranh trong việc đáp ứng nhu cầu của người tiêu dùng. Chúng tôi đã thảo luận các khái niệm về độ tự do chiến lược trong chương 6. Điểm tôi muốn nhấn mạnh ở đây là tầm quan trọng của việc hãy xem xét lại mục tiêu cơ bản của người tiêu dùng khi cân nhắc làm thế nào để đạt được sự khác biệt cạnh tranh quan trọng. Thật đáng ngạc nhiên, một vài công ty đã từng quá nghiêm trọng hóa vấn đề khi làm những điều này: theo ý nghĩa cơ bản nhất, người tiêu dùng muốn gì từ sản phẩm của họ và liệu điều này có được thỏa mãn theo cách hoàn toàn khác biệt và tốt hơn.

Cuối cùng, tất nhiên, một công ty không thể đáp ứng được mục tiêu của mọi người sử dụng trừ khi nó được chuẩn bị để cung cấp các sản phẩm tốt miễn phí. Họ cũng phải xem xét mục tiêu của các cổ đông, có nghĩa là tạo ra tiền của. Nhưng đâu đó ở giữa, là ý tưởng về các sản phẩm tốt có thể đáp ứng được cả hai mục tiêu, và một vài trong số những sản phẩm tốt nhất đó có thể giúp công ty có được nền kinh doanh khác biệt một cách cơ bản.



Hình 14-9: Những sự kết hợp mới có thể mang lại các

sản phẩm sáng tạo như thế nào

Tư vấn chiến lược thường được đưa ra khi chúng ta phân tích các áp lực tại nơi làm việc trong ngành công nghiệp với chủ đích kinh doanh. Hãy lấy thiết bị gia dụng làm ví dụ. Chúng ta có thể nhận thấy các khái niệm công nghệ của đối thủ đều rất giống nhau và cơ hội để đổi mới công nghệ không có tiềm năng. Chúng ta sẽ có được cái nhìn sâu sắc rằng đừng gò bó trong việc cố gắng khác biệt hóa sản phẩm – hãy tìm cách khác. Nên đưa ra những hành động nào? Vâng, nếu thiết lập một lực lượng bán hàng và dịch vụ chi phối toàn diện, chúng ta có thể chiến thắng. Chúng ta có thể bảo vệ chính mình chống lại các đối thủ cạnh tranh liền kề, và sản phẩm không khác biệt không còn quan trọng nữa.

Hoặc hãy xem xét các thiết bị nghe nhìn. Hoạt động giới thiệu sản phẩm mới đang được tiến hành với tốc độ rất nhanh chóng, nhưng các sản phẩm này đều rất tốn kém và rất nhiều trong số chúng quá chông chéo về chức năng. Chiếc đài phát thanh trong phòng khách của tôi có một bộ âm li, hai loa, và một cột sóng FM. Chiếc tivi của tôi cũng tương tự như vậy, cộng thêm ống

đèn màu. Hệ thống dàn âm thanh nổi của tôi có một bộ âm li lớn và những chiếc loa xinh xắn. Tất cả những thứ này tạo nên sự dư thừa chức năng tốn kém gấp hai lần việc chúng ta đưa ra các gói sản phẩm của từng chức năng tốt nhất và ghép chúng lại với nhau như các mô-đun của một hệ thống duy nhất. Nói cách khác, các nhà sản xuất thiết bị nghe nhìn gia đình đang làm phát doanh số của họ theo hệ số 2 và đang sống trên sự dư thừa. Đối với họ, đó là một mối đe dọa, nhưng đối với những người khác, đó có thể là một cơ hội.

Hầu hết các công ty đều không bao giờ tư duy như vậy. Họ không thách thức hiện trạng. Họ để cho người khác xác định ngành kinh doanh của mình. Tư thế cạnh tranh của họ chỉ là phản ứng: “Nếu đối thủ cạnh tranh của tôi làm điều đó, tôi sẽ làm theo. Nếu hấn tấn công, tôi sẽ đáp trả.” Họ không cố gắng phát triển lợi thế cạnh tranh khác biệt. Và đó là một sai lầm nghiêm trọng đối với bất cứ ai ngoại trừ những tập đoàn lớn, vì nơi nào không có khác biệt cạnh tranh, thì các tập đoàn lớn sẽ giành thế thượng phong.

Chiến thắng, hoặc thậm chí là duy trì hiện trạng, chống lại những tập đoàn lớn chỉ có được nhờ hành động khác biệt. Và để có được “một điều khác biệt” đúng đắn, hãy đặt câu hỏi nhiều lần – hay gọi tắt là tư duy chiến lược. Lý thuyết và khái niệm có thể lỗi thời, nhưng bộ não và quý trình tư duy thì không. Trong thế giới cạnh tranh ngày nay, tâm trí của các nhà chiến lược là tài sản luôn nhận được sự đánh giá cao về giá trị.

Chương 15.

NHẬT BẢN:

HUYỀN THOẠI VÀ THỰC TẾ

Trong các chương trước, tôi đã lặp đi lặp lại các trích dẫn về các sản phẩm và các công ty của Nhật Bản để minh họa những điểm chung về tư duy chiến lược và chiến lược. Bởi tôi nghĩ thực tiễn hoạt động kinh doanh của Nhật Bản nắm giữ bất kỳ niềm đam mê đặc biệt nào đối với độc giả phương Tây. Lý do rất đơn giản, mặc dù tôi là nhà tư vấn cho rất nhiều công ty hàng đầu tại châu Âu và Bắc Mỹ, nhưng kiến thức và kinh nghiệm của tôi về các ngành kinh doanh Nhật Bản và chiến lược kinh doanh đủ để tôi có trình độ chuyên môn chính viết nên cuốn sách này. Có lẽ đó cũng là phần nào lý do mà bạn chọn cuốn sách này và bắt đầu đọc nó. Theo quan điểm thành công trong kinh doanh của người Nhật Bản trên toàn thế giới, những gì mà một nhà tư vấn kinh doanh Nhật Bản đã nói về chiến lược kinh doanh, sau tất cả, rất có giá trị để nghiên cứu.

Tuy nhiên, chắc chắn rằng các doanh nghiệp phương Tây đã nghe danh rất nhiều về Nhật Bản trong những năm gần đây, và hầu hết những gì họ nghe được đều đang rất bí hiểm và có thể gây hiểu nhầm. Theo đó, tôi muốn nói trực tiếp ở đây về Nhật Bản, tiếp xúc với những khía cạnh huyền bí gây lên sự hoang mang cho các doanh nhân phương Tây và phác thảo – cho bất kỳ điều gì đáng giá – thực tế đằng sau những thành công chiến lược đã đạt được bởi các doanh nghiệp Nhật Bản trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt trên thế giới. Hãy nhớ rằng chúng tôi xem xét các công ty lớn một cách tương đối; các công ty nhỏ hiếm khi có thể cạnh tranh thành công trên trường quốc tế.

Sự khác biệt thực sự giữa hệ thống kinh doanh Nhật Bản và hệ thống kinh doanh phương Tây tốt nhất nên được xem xét theo 4 nhóm và chúng ta sẽ lần lượt nghiên cứu chúng. Hãy để tôi đặt chúng như những mệnh đề khẳng định đơn giản:

- Khái niệm về công ty cơ bản rất khác ở Nhật Bản.
- Đối với các doanh nhân Nhật Bản, tổ chức thực sự có nghĩa là con người.
- Tại Nhật Bản, Chính phủ đóng vai trò huấn luyện viên, không phải là đội trưởng.
- Khái niệm trung tâm xoay quanh chiến lược kinh doanh của Nhật Bản là nhằm thay đổi thương trường.

Khái niệm về công ty

Trước Thế chiến II, Nhật Bản sao chép hệ thống doanh nghiệp của mình từ phương Tây. Ở đó có nhà đầu tư, người lao động, người giàu và người nghèo. Các nhà đầu tư lớn ra đời vào cuối thế kỷ XIX như một kết quả trực tiếp từ quyết tâm của Chính phủ Minh Trị Duy Tân để bắt kịp với các cường quốc của phương Tây. Hầu hết trong số họ, bao gồm 5 tập đoàn tài phiệt nổi tiếng (Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo, Furukawa, và Yasuda), lần lượt chiếm giữ các ngành công nghiệp với chi phí thấp như các nhà máy dệt, mỏ đồng, các công ty vận chuyển, và nhiều ngành khác theo định hướng của Chính phủ. Các công ty của Nhật Bản vận hành như các công ty của phương Tây sau cuộc Cách mạng Công nghiệp; nói cách khác, người giàu trở nên giàu có hơn và người nghèo vẫn hoàn nghèo. Người lao động, bị bóc lột và không được hưởng bất kỳ chế độ bảo hiểm việc làm nào, bị bắt buộc tham gia ủng hộ cơ cấu tổ chức như vậy. Các nhà Cộng Sản hoạt động rất tích cực, và các công ty ở khắp mọi nơi chịu rất nhiều áp lực từ các cuộc đình công và đòi cải thiện nhu cầu làm việc.

Hầu hết các nhà quan sát Nhật Bản ở phương Tây đều coi hệ thống công nghiệp quốc gia hiện nay – với các tính năng đặc trưng của nó như việc làm suốt đời và thiết lập hệ thống công đoàn lao động – là duy nhất của người Nhật Bản. Trong thực tế, nó bị ràng buộc bởi sự cần thiết trong tình trạng hỗn loạn gây ra sau Thế chiến II. Gần như tất cả mọi người dân đều thất nghiệp. Hầu như mọi nhà máy đã bị đốt cháy thành tro bụi. Tiền đã trở thành vô giá trị, với lạm phát trên 100% một năm. Các nhà đầu tư – Năm Ông Lớn cũng như các công ty nhỏ – bị đập tan bởi *zaibatsu kaitai* vì Tướng MacArthur bị thuyết phục rằng chính hợp phục công nghiệp quân sự đã đẩy Nhật Bản vào chiến tranh.

Hầu như các công ty đều bắt đầu từ con số 0. Nhưng may mắn thay, công nghệ đã cố gắng hiến cho việc tạo ra xe tăng, máy bay và tàu đã được bảo tồn trong đầu các kĩ sư được đào tạo bài bản, và một số đã cùng số ít các nhà quản lý từ những công ty tài phiệt trước chiến tranh để bắt đầu các nhà máy sản xuất nhỏ chế tạo ra nồi cơm điện, quần áo và các nhu yếu phẩm khác. Các doanh nghiệp này chào đón công nhân có tay nghề cao nhưng không có đủ tiền để trả công, và hầu hết những công nhân này được trả công bằng thực phẩm, mà trong những tháng ngày đó còn quý hơn cả tiền.

Nói cách khác, các công ty này là phôi thai của các hợp tác xã hơn là các tập đoàn. Mọi người chia sẻ với nhau cuộc sống, khó khăn cũng như vất vả. Nếu bất cứ ai cố gắng – và một vài người đã làm được – tổ chức và vận hành công ty theo cách cũ, cố tìm cách bóc lột những người lao động đói khổ, đình công chắc chắn sẽ xảy ra. Tại thời điểm này, không ngạc nhiên khi Nhật Bản đã chọn – mặc dù không lâu – sống dưới chính phủ Xã hội Chủ nghĩa. Trong thực tế, người ta sẽ hoan nghênh bất kỳ chế độ nào hứa hẹn mang lại thực phẩm.

Hiện nay, một số hợp tác xã này đã đạt được mức độ thành công trong sản xuất hàng hóa cho người tiêu dùng và phần cứng cho các lực lượng chiếm đóng. Nhưng tương lai của họ có vẻ như không chắc chắn cho tới tận Chiến tranh Triều Tiên, khi tất cả cùng một lúc bị áp lực phải sản xuất hàng hóa vượt quá công suất của họ. Họ đã gặt hái được rất nhiều lợi nhuận và kịp thời tái đầu tư năng lực sản xuất cũng như trả công cho các thành viên hợp tác xã, những người sau đó trở thành người lao động hưởng lương hàng tháng.

Thời điểm đó trong câu chuyện đã rất nổi tiếng. Những người dân Nhật Bản tích cực gửi tiền tiết kiệm trong ngân hàng, do đó những đồng tiền này sau đó được dùng cho các doanh nghiệp muốn đầu tư để phát triển. Ngay cả trong thời kì tăng trưởng mạnh mẽ, hầu hết các công ty vẫn giữ lại những thành viên trong hợp tác xã cũ như những người sáng lập ra công ty, và tâm lý cảm kích của những người dân vẫn được lưu truyền cho đến ngày nay.

Trước khi có bất kỳ đảng phái chính trị nào, chỉ có một mình công đoàn quốc gia, những người dân của các hợp tác xã thực sự có khả năng tổ chức các công đoàn công ty đơn giản nhất để thuận tiện cho việc trao đổi với ban quản lý và chia sẻ công bằng lợi nhuận. Ngay cả ngày nay, ban lãnh đạo công đoàn được cho là bản đạp có uy tín dành cho các lao động trẻ tuổi đầy tham vọng có thể leo lên các nấc thang trong công ty.

Tất cả những trường hợp này đã đóng góp rất lớn cho sự thành công của đại bộ phận doanh nghiệp Nhật Bản, mà các nhà quan sát Nhật Bản đương đại coi đây là các nguyên nhân dẫn đến thành công của Nhật Bản. Một vài người thậm chí còn cố gắng sao chép lại tính năng của hệ thống. Nhưng khái niệm công ty của Nhật Bản, dựa vào khái niệm hợp tác xã, cơ bản hoàn toàn khác biệt so với mô hình của phương Tây, nơi coi các cổ đông như người chủ sở hữu của công ty và lực lượng lao động chỉ là những người lao động được tạo việc làm.

Trong mắt người Nhật Bản, một công ty không là gì ngoại trừ một hội đồng của rất nhiều con người, mỗi người được biết đến như một *sha-in*, hay gọi là thành viên (chứ không phải là nhân viên). Các cổ đông là một nhóm những người quan tâm và cho vay giàu có. Giống như ngân hàng, họ đơn giản là nguồn cung cấp vốn, sẵn sàng đầu tư vào các tập thể chọn lọc và trí tuệ của công ty.

Nhiều giám đốc điều hành Nhật Bản, khi được hỏi họ coi trách nhiệm chính của mình là gì, sẽ trả lời rằng họ làm việc vì hạnh phúc của người dân. Các cổ đông không được xếp hạng cao hơn

hiều so với các ngân hàng trong danh sách họ quan tâm. Hầu hết các cán bộ điều hành chính của Nhật Bản (CEO) thực tế được tuyển dụng giống như tuyển dụng các công nhân trong nhà máy, cũng phải dần leo lên nấc thang doanh nghiệp khi họ mới 20 tuổi và trở thành thành viên của công đoàn công ty trước khi trở thành kacho (trưởng phòng) vào khoảng 35 tuổi.

Việc nắm giữ cổ phiếu tổ chức cao và thị trường chứng khoán phát triển tương đối kém của Nhật Bản có thể được hiểu rõ trong bối cảnh lịch sử này. Điểm quan trọng đó là “hệ thống” Nhật Bản nổi tiếng, với việc cung cấp việc làm cả đời, thăng tiến theo độ tuổi, và tổ chức công đoàn vững mạnh, chính là hệ quả của sự phát triển xã hội sau chiến tranh, chứ không phải của bất kỳ chiến lược được lập trình trước. Đây là vấn đề không phải về di sản văn hóa cổ xưa mà là về thể chế thực tế mà hiện nay đã kéo dài được hơn 35 năm.

Ngay nay, những người công nhân đầu tiên đã đến tuổi về hưu. Các giá trị xã hội của các tập đoàn lớn Nhật Bản có thể kéo dài được bao lâu để sống sót còn tùy thuộc vào nghệ thuật quản lý cá nhân. Theo quan điểm của tôi, sự sáng tạo đột xuất của Nhật Bản sẽ cho phép các công ty bảo tồn các giá trị và quan điểm hiện tại trong thời gian khá dài.

Tuy nhiên, môi trường xã hội mà tôi đã mô tả chỉ là đặc thù của các công ty lâu đời, lớn và nhiều uy tín; nó không thể được tìm thấy trong các công ty nhỏ hơn. Trong suốt năm 1979, Nhật Bản có hơn 17.000 công ty phá sản, và tất nhiên không đảm bảo được tình trạng công ăn việc làm. Các công ty nhỏ hơn, hiếm có tổ chức công đoàn, có khuynh hướng thuê và sa thải nhân công theo biến động khối lượng công việc tổng thể của họ. Điều này tạo cho hệ thống tính năng động, cổ vũ việc phân bổ lao động của các doanh nghiệp từ ít cho đến nhiều lợi thế cạnh tranh. Để mặc các công ty yếu kém phá sản thay vì việc đưa ra gói cứu trợ Chính phủ là một lợi thế không chủ tâm của Nhật Bản.

Tổ chức có nghĩa là con người

Một khi nguồn gốc lịch sử của hệ thống công nghiệp Nhật Bản được hiểu rõ, chúng ta sẽ hiểu được vì sao “tổ chức” có nghĩa là “con người” ở Nhật Bản. Nhưng chúng ta hãy tiến một bước xa hơn lịch sử.

Hầu hết các tập đoàn Nhật Bản thậm chí thiếu cả một sơ đồ tổ chức hợp lý. Honda, với 5 tỉ đô-la doanh thu hàng năm, rõ ràng là một công ty định hướng chiến lược linh hoạt, có khả năng đưa ra quyết định nhanh chóng và sâu rộng. Nhưng không ai biết công ty này được tổ chức như thế nào, ngoại trừ việc nó thường xuyên sử dụng các đội ngũ chạy dự án. Trong hầu hết các tập đoàn lớn, giám đốc quản lý (*jomu*), ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động, thậm chí không được nêu rõ trong sơ đồ tổ chức hệ thống; họ chỉ đơn giản được coi như các “phụ trách...”. Rất nhiều “người đại diện” (danh hiệu thường được trao cho người điều hành đứng thứ hai trong một phòng ban) có trách nhiệm trực tiếp, nhưng không được thể hiện trên sơ đồ. Từ quan điểm của các công ty phương Tây, một sự sắp xếp như vậy sẽ gây nên nhầm lẫn và bất khả thi. Tuy nhiên, hầu hết các công ty Nhật bản có thể phản ứng trước sự thay đổi môi trường nhanh nhạy hơn rất nhiều lần so với các đối tác phương Tây của họ.

Khái niệm tổ chức của phương Tây được sao chép từ quân đội. Nó là một tổ chức không có dự phòng, được thiết kế để loại bỏ tất cả sự nhầm lẫn trong mệnh lệnh và đáp ứng tuyệt đối trong mọi trường hợp khẩn cấp. Nó tách biệt các nhà tư tưởng và các nhà hành động, và nhà thu thập thông tin với nhà chiến lược. Thật kỳ lạ, người Nhật đã sao chép khái niệm này từ các công ty phương Tây. Tuy nhiên, họ chỉ sao chép hình thức, bản chất vẫn thuộc về riêng của người Nhật.

Hiển nhiên quá đơn giản, người ta có thể nói rằng trong mỗi thành viên làng xã của Nhật Bản đều có vai trò ngang nhau. Khi phân công lao động được quan tâm, nhờ sự hiểu biết lẫn nhau giữa các thành viên, một người công nhân có thể làm kế toán hoặc công việc kỹ thuật. Nhưng các nhà quản lý luôn được luân chuyển giữa các vị trí để về mặt lý thuyết, mọi người đều có cơ hội ngang nhau. Thực tế, lý thuyết này tiến gần tới ảo tưởng quá lớn, các công ty ngày nay được thành lập dựa trên lý thuyết này, nhưng nó cho thấy tinh thần tiềm ẩn của tổ chức.

Vì tinh thần chung, một nhân viên được giao trách nhiệm nhất định, không chỉ giới hạn trong trách nhiệm đó của mình mà thể hiện nhiệm vụ của mình một cách bao quát hơn. Bởi anh ta cảm thấy gắn kết với công ty suốt cuộc đời và tin tưởng rằng vận may của họ sẽ tăng hoặc giảm cùng với nhau, anh ta, theo một cách nào đó, đại diện cho những người quản lý hàng đầu. Anh ta biết rằng những người bạn đồng nghiệp của mình là đồng nghiệp suốt đời và họ cần phải nỗ lực cùng nhau phát triển. Do đó, việc làm suốt đời ngăn cản sự manh nha ham muốn tranh giành quyền lực phá hoại và hướng dẫn họ tìm kiếm sự đồng thuận hợp lý hơn, đó chính là phúc lợi lâu dài của công ty.

Các tổ chức kiểu quân sự của phương Tây, mặt khác, lại xác định các công việc ưu tiên bằng cách mô tả các chức năng và cố gắng tìm ra người lao động phù hợp với công việc đó. Những người lao động đáp ứng tốt nhất nhu cầu công việc không hoàn toàn phù hợp với mọi chức năng khác. Thông thường, anh ta luôn có khát vọng đạt được những mục tiêu khác. Nếu là một nhân viên tuyệt vời trên cả mức mong đợi, anh ta có thể rời bỏ công ty để có được một vị trí tốt hơn hoặc được thăng tiến lên chức vụ cao hơn. Bằng cách này, một công ty phương Tây không bao giờ được trang bị những người quản lý quá tài năng; thực tế, các công ty này thường được trang bị với đội ngũ quản lý kém năng lực, những người không bao giờ có thể vượt qua được mức làm việc với hiệu suất bình thường (Nguyên tắc nổi tiếng của Peter).

Đây là một lý do rất nhiều công ty phương Tây thất bại trong việc phản ứng trước thay đổi của môi trường trong khi các công ty của Nhật Bản phản ứng rất nhanh với các cuộc khủng hoảng năng lượng, biến động tiền tệ, cách mạng điện tử, tiến bộ phi thường trong công nghệ sản xuất, và các gián đoạn lớn khác. Những nguyên nhân gây ra trở ngại cạnh tranh thường xảy ra tại các giao diện chức năng, làm phức tạp thêm các vấn đề đối với hầu hết các doanh nghiệp phương Tây. Hãy xem xét các vấn đề như sau:

- Tại giao diện giữa kỹ thuật và tiếp thị, cũng có thể giữa các chức năng khác: Công ty A có nên cài đặt chương trình thiết kế được máy tính hỗ trợ (computer-aided design – CAD) để giải phóng và phân công lại một số kỹ sư trong việc tiếp thị nhằm phát triển các khái niệm sản phẩm gần gũi hơn so với nhu cầu thực sự của người tiêu dùng hay không?
- Tại giao diện giữa R&D, kỹ thuật và mua hàng: Công ty B có nên sản xuất mạch tích hợp quy mô lớn (LSI) trong nội bộ để bảo vệ tính bảo mật của các thiết kế mạch, hay nó nên mua chúng từ các đối tác bên ngoài để tận dụng quy mô kinh tế của các nhà sản xuất khác hay không?
- Tại giao diện giữa quốc tế, nhân sự, pháp lý, sản xuất và các lĩnh vực khác: Công ty C có nên củng cố các nhà máy sản xuất tại nước ngoài và đầu tư vào một cơ sở sản xuất hiện đại tại một địa điểm duy nhất hay không?
- Ở tất cả giao diện liên ngành: Công ty D có nên cho phép mỗi bộ phận điều hành thành lập bộ phận quan hệ quốc tế riêng, hoặc nó có nên thiết lập chi nhánh để chủ động tăng trưởng tại các quốc gia khác nhau hay không?

Như bất kỳ một nhà quản lý có kinh nghiệm nào biết, ít khi có một câu trả lời quyết định duy nhất dành cho mọi câu hỏi. Câu trả lời này cũng không thể thỏa mãn tất cả những người quan tâm. Có những vấn đề mà một vài nhà quản lý (chủ yếu là những người lo lắng về việc bảo vệ quyền lực chức năng truyền thống của mình) sẽ bị tổn thương khi đưa ra lựa chọn cuối cùng.

Các đơn vị chức năng riêng biệt thường không có khả năng giải quyết các vấn đề phức tạp như vậy, và một công ty tổ chức theo các dòng chức năng sẽ không thể giải quyết được chúng mà không có thực thể trung tâm tổng thể nhằm phối hợp giải quyết các vấn đề. Các tổ chức Nhật Bản, trong đó mỗi chức năng được định nghĩa một cách lỏng lẻo và nhiệm vụ của mỗi nhà quản lý chồng chéo lên nhau, thường có nhiều vị trí tốt hơn để xác định giao diện các vấn đề và hành động phù hợp mà không cần phải cải tổ lớn hoặc viết lại mô tả chi tiết các công việc.

Nhưng xu hướng này không phải là duy nhất chỉ có ở Nhật Bản. Chúng ta có thể tìm thấy

những đặc điểm tương tự trong một số tập đoàn của Mỹ và châu Âu, đặc biệt là những hội sở chính của họ ở các thị trấn nhỏ, trong đó các nhà quản lý chủ chốt có xu hướng phát triển cùng với công ty, chứ không phải hệ thống công việc gắn bó cả đời như của Nhật Bản. Theo nghiên cứu gần đây của công ty McKinsey & Company, các công ty xuất sắc nhất của Mỹ hiện thị rất nhiều đặc tính giống với hệ thống được khen ngợi của Nhật Bản. Yếu tố quan trọng ở đây dường như là mỗi công ty, bất kể hình thức sở hữu của nó, được điều hành một cách thực sự dân chủ và nhân đạo, là một tổ chức “của dân, do dân và vì dân”.

Một đặc điểm khác nổi bật của nhiều tập đoàn Mỹ là khả năng tập trung vào quy hoạch chiến lược dài hạn. Đối với Nhật Bản, cũng giống như vùng Tây Đức không có hệ thống trường kinh doanh, họ cảm thấy ghen tị vì những nhà quản lý người Mỹ rất thành thạo trong việc phát triển các chiến lược chặt chẽ và khách quan. Một nhà kế hoạch Nhật Bản vừa được giới thiệu về quá trình hoạch định chiến lược có sự hỗ trợ toàn diện bởi máy tính của một công ty lớn của Mỹ, đã phải thốt lên: “Trời ơi, nó phức tạp như xây dựng một nhà máy hóa chất!” Trong thực tế, hầu hết các tập đoàn lớn nhất nước Mỹ đều được điều hành như nền kinh tế của Liên Xô. Rất nhiều tập đoàn được lên kế hoạch trung tâm từ 3 đến 5 năm, với các động thái của các nhà quản lý chi tiết tỉ mỉ ẩn tượng đối với cả các điều kiện bình thường và dự phòng. Trong quá trình thực hiện liên tục, mỗi nhà quản lý được “giám sát” về độ chính xác ông ta dành cho các mục tiêu đã được đề ra.

Kinh nghiệm của các tập đoàn lớn Nhật Bản, mặt khác, xác nhận sự khôn ngoan của việc phụ thuộc nhiều vào cá nhân hoặc đóng góp của các nhóm và sáng kiến cải tiến, đổi mới, sáng tạo và năng lượng. Ở Nhật Bản, người lao động cá thể được sử dụng đến mức tối đa khả năng sản xuất và sáng tạo của mình thông qua các phương pháp tập trung như hòm thư góp ý, vòng tròn chất lượng, và các cuộc thi phân tích giá trị kỹ thuật. Cả một tổ chức như một vật thể sống, trái ngược với hệ thống máy móc và quan liêu. Nó ít tính kế hoạch, cứng nhắc, nhưng thúc đẩy tầm nhìn và nhiệm vụ nhiều hơn so với các tổ chức phương Tây. Sự khác biệt cơ bản nằm ở việc các công ty Nhật Bản bắt đầu từ con người, hoặc các thành phần cá nhân, tin tưởng vào khả năng và tiềm năng của họ.

Các công ty Nhật Bản có nhiều thiết bị tích hợp để phát triển năng lực cá nhân, từ ngôn ngữ tới các buổi đào tạo kỹ năng cho tới tập huấn mở rộng trong Lực Lượng Quốc Phòng (Jieitai) và tại các ngôi đền Zen để phát triển tinh thần và thái độ. Cam kết suốt đời dành cho một công ty và các đồng nghiệp như một động lực rất tích cực và bền vững trong việc tự phát triển bản thân.

Một yếu tố quan trọng khác trong các tổ chức nổi bật của Nhật Bản là con đường sự nghiệp điển hình, đặc biệt với tầng lớp thượng lưu. Ngay cả những sinh viên tốt nghiệp hạng ưu của các trường đại học danh tiếng đều phải bắt đầu như những người mới khởi nghiệp thay vì các chuyên gia. Ví dụ, nếu họ làm việc trong một ngân hàng, họ sẽ ngồi sau quầy của giao dịch viên hoặc đi huy động vốn từ các hộ gia đình đơn lẻ hoặc của chính gia đình mình. Trong một công ty sản xuất, những sinh viên tốt nghiệp như vậy có thể bắt đầu như một nhân viên gia hạn sản xuất, làm việc giữa các thợ máy và các giám sát viên trực tiếp. Tóm lại, những người mới đều phải bắt đầu từ những công việc chân tay, hiếm khi được bắt đầu từ những công việc chỉ dành cho trí não.

Điều này nhấn mạnh vào nền tảng kinh tế thực tế của chủ nghĩa tư bản và cung cấp cơ sở cho việc định hướng lâu dài của các giám đốc điều hành Nhật Bản, trái ngược với tâm lý phân tích ngắn hạn của phương Tây. Sức mạnh của họ nằm ở hiểu biết về những gì đang thực sự xảy ra trên thế giới bên ngoài giữa các khách hàng và đối thủ cũng như chính trên nền tảng sản xuất của họ.

Trên thực tế, theo tôi, nhiều công ty phương Tây đã chịu ảnh hưởng quá nhiều từ việc lập kế hoạch chiến lược. Ở phương Tây, và đặc biệt ở Mỹ, trí tuệ có tầm quan trọng rất to lớn. Người ta có thể gọi là “hội chứng McNamara” hoặc “phức hợp von Baun”. Những giả định này có vẻ phổ biến vì thực sự có những người thông minh hơn những người khác, và những người thông minh này phải chỉ bảo cho những người kém tài năng hơn cách phải làm những gì – thông qua

các thiết bị như quy trình kế hoạch hoặc mô tả công việc. Những người “thông minh”, đặc biệt đến từ các trường luật hoặc các trường kinh doanh, khi đi làm tại một doanh nghiệp có mức lương cao hơn cả mức cấp quản lý trung bình. Ví dụ hãy so sánh mức chi trả dành cho một sinh viên tốt nghiệp trường đại học kinh doanh hàng đầu với mức chi trả dành cho các công nhân đến tuổi về hưu hoặc thậm chí cả các giám sát viên trực tiếp.

Ở Nhật Bản, nơi tiền công trả theo cấp bậc được coi là bình thường, một công nhân mới tốt nghiệp đại học hoặc cao đẳng kiếm được – bất kể có “kiến thức” hay không – không nhiều hơn một người thợ máy chỉ tốt nghiệp cấp III. Xã hội phương Tây bằng cách nào đó đã phát triển cơ hội việc làm bình đẳng (EEO) bất kể giới tính hay chủng tộc, nhưng với tôi, dường như có quá nhiều EEO trong đào tạo và thăng tiến, bất kể nền tảng giáo dục hay trí tuệ như thế nào cũng không quan trọng và cần thiết bằng việc có hiệu suất kinh doanh.

Theo quan sát của tôi, những vấn đề của các tập đoàn phương Tây đều liên quan đến việc thực hiện hơn là chiến lược. Sự tách rời cơ bắp và bộ não có thể không phải là nguyên nhân gốc rễ của vòng luẩn quẩn suy giảm năng suất và mất khả năng cạnh tranh quốc tế. Một nhà điều hành “rất đáng tin cậy” mà tôi biết, cũng được tuyển dụng từ thị trường tuyển dụng như những người khác, hoàn toàn hân hoan khi anh ta nói về các quyết định làm giá và phân tích chi phí cạnh tranh, nhưng sự nhiệt tình của anh ta mất dần khi tôi đưa ra thực tế về kỹ thuật sản xuất và hoạt động thu mua quá kém của công ty, cũng như những lý do thực sự tại sao ngành kinh doanh đó không tạo ra lợi nhuận. Thêm vào đó, anh ta có vẻ không biết cách sử dụng ngôn ngữ trong giao tiếp với đội ngũ lao động. Anh ta sử dụng những thuật ngữ – DCF, ROI, EPS, PPIC, độ đàn hồi giá – quá khó hiểu với những người suy nghĩ đơn giản chịu trách nhiệm bán hàng tại cửa hàng. Họ chỉ cần theo sát các đơn đặt hàng sẵn có, hoặc khi không đáp ứng được các đơn đặt hàng, họ phải biết cách giải quyết tình huống tốt nhất có thể như trong miêu tả công việc của họ.

Trái lại, những nhà quản lý hàng đầu Nhật Bản, trong trường hợp “có vấn đề nảy sinh”, không bao giờ cảm thấy mệt mỏi khi nhắc nhở nhân viên rằng họ, những người lao động, biết rõ về hoạt động kinh doanh, và đổi mới hay cải tiến nhất *phải* luôn có xuất phát điểm từ *genba* (vị trí của hành động).

Không ngạc nhiên, khi trong các công ty lớn mạnh như Toyota, Matsushita, và Hitachi, các ý tưởng tốt nhất luôn xuất phát từ thực tế. Khi người Nhật Bản nói rằng tổ chức chính là con người, họ thực sự đã thực hiện đúng với ý nghĩa đó. Họ biết rằng phần lớn các vấn đề doanh nghiệp hiện tại nằm ngoài phạm vi của tổ chức hoặc được đưa ra trên thủ tục giấy tờ. Chỉ có các thành viên tổ chức năng động và tỉnh táo, làm việc như một nhóm tích hợp, mới có thể giải quyết chúng một cách hợp lý nhất.

Chính phủ là huấn luyện viên, chứ không phải đội trưởng

Vài nhà quan sát đã hiểu được tầm quan trọng của giáo dục tiểu học tại Nhật Bản. Từ 6 đến 12 tuổi, một trong những chủ đề thực sự làm tôi ấn tượng: Làm thế nào Nhật Bản có thể sống sót? Đất nước của chúng ta – đây là cách các giáo viên thường nói với tôi – không có tài nguyên, nhưng phải nuôi 100 triệu người dân sống trên những vùng đất đồi núi, chỉ có 10% đất có thể canh tác, tỷ lệ này còn nhỏ hơn diện tích tiểu bang California. Giải pháp duy nhất cho vấn đề này, tất cả học sinh đã và đang trả lời, là nhập khẩu nguyên liệu thô, thêm giá trị vào cho chúng, và xuất khẩu, do đó thu thập của cải cần thiết dùng để mua thực phẩm từ bên ngoài. Chúng ta phải làm điều này hoặc bị hủy hoại.

Kiểu giáo dục văn hóa này chính là nền tảng của bản chất “tham công tiếc việc” của người Nhật Bản. Mọi người đều sợ không có việc làm, bởi nếu ngừng làm việc, cả đất nước sẽ sụp đổ có hệ thống. Nếu họ ngừng xuất khẩu, họ sẽ chết đói. Theo một nghĩa nào đó, nó giống như tâm lý robot, một dạng thôi miên vĩnh viễn trong tâm lý của người Nhật Bản. Nhiều người cho rằng bởi Nhật Bản ngày nay rất giàu có, vì vậy họ nên bắt đầu cư xử như một cường quốc. Nhưng với tình trạng tâm lý kéo dài hàng thế kỷ này, không thể thay đổi được vấn đề một sớm một chiều. Nhật Bản vẫn tin rằng đạo đức về công việc nếu xấu đi, cả đất nước sẽ sụp đổ.

Dân số 100 triệu người thực sự chính là đại diện cho một chiến thắng hoành tráng của hệ thống giáo dục tại bất kỳ quốc gia nào. Mặc dù không được quy định rõ ràng qua chính sách, nhưng chính phủ Nhật Bản thực sự đầu tư có chiều sâu để tạo ra một hệ thống con người có giá trị thống nhất. Hệ thống giá trị này được chia sẻ bởi các Bộ; từ Bộ Giáo dục (MOE) cho tới Bộ Công nghiệp và Thương mại Quốc tế (MITI). Ví dụ, cậu con trai mới lên 6 của tôi, hiện nay đang học năm cuối của chương trình mẫu giáo hệ ba năm. Tôi muốn con được dạy số học và đọc sách, nhưng trọng tâm giáo dục của nhà trường là dạy con cách làm việc và chơi cùng với những đứa trẻ khác. Điều này không có gì lạ so với những gì tôi được dạy cách đây 30 năm. Bất cứ khi nào tôi muốn làm việc riêng, tôi luôn được liên tục nhắc nhở rằng một khi móng tay đã được sơn thì rất khó để có thể bóc lớp sơn đó ra.

Bởi hệ thống giáo dục Nhật Bản nhấn mạnh vào sự hòa hợp nhóm, nên nó không khuyến khích hiện tượng anh hùng hay nhân tài xuất chúng. Không thiên tài nào được phép bỏ qua các bậc học hoặc tiến nhanh hơn những người khác. Những đứa trẻ có năng khiếu được dạy cách sử dụng trí thông minh vượt bậc của mình vào việc hòa hợp mối quan hệ giữa các cá nhân và giúp đỡ những bạn học chậm tiến trong lớp. Và, tất nhiên, đây chính là loại tài năng cần thiết cho các nhà điều hành doanh nghiệp thành công của Nhật Bản ngày hôm nay. Nếu không có kiểu nuôi dưỡng giáo dục này, những tính năng thành công của phương pháp quản lý Nhật Bản – vòng tròn QC, hộp thư góp ý, thăng tiến theo nhiệm kỳ... – không thể làm được những điều như hiện giờ chúng đang làm được.

Giáo dục phương Tây, ngược lại, tập trung quá nhiều vào chủ nghĩa cá nhân. Ở phương Tây, mọi người được dạy đưa ra quan điểm và bảo vệ quyền lợi cá nhân của mình một cách không thỏa hiệp. Rất ít người lo lắng về ảnh hưởng của những giá trị này đến sự hòa hợp xã hội và hợp tác trong xã hội công nghiệp đô thị đông đúc như hiện nay. Liệu có ai thắc mắc rằng những người theo chủ nghĩa cá nhân đó khi làm việc cho các tập đoàn lớn đôi khi sẽ tỏ ra thờ ơ tới phúc lợi của cả tổ chức hay không? Ở mức độ nào đi chăng nữa, nếu các tập đoàn phương Tây bị cám dỗ sao chép phương pháp quản lý giống như của Nhật Bản, sự khác biệt về văn hóa cơ bản này trong giáo dục chính là giá trị đáng lưu tâm.

Liệu có phải chính phủ Nhật Bản đã cố tình xây dựng chính sách giáo dục này để hỗ trợ chiến lược công nghiệp khôn ngoan trong tương lai? Có lẽ là không, nó xuất hiện như hệ quả của lịch sử để lại. Trước Thế chiến II, điều dễ nhận thấy tương tự – Nhật Bản là một nước nhỏ không có tài nguyên – đã dẫn đến kết luận hoàn toàn khác biệt – “do đó, quốc gia này phải mở rộng”. Bây giờ, lịch sử đã chứng minh rằng đó là giải pháp không đúng đắn, vậy nên kết luận trở thành: “Vì vậy, chúng ta phải làm việc chăm chỉ hơn bất kỳ quốc gia nào khác.”

Không nghi ngờ gì nữa, điều này có tính xây dựng hơn học thuyết bành trướng của những năm 1930. Tuy nhiên, ngày nay, phải đối mặt với áp lực từ phương Tây bị xáo trộn bởi thành công kinh tế của họ, người Nhật Bản đang bắt đầu nói về một cuộc chiến tranh thương mại. Họ cảm thấy áp lực từ phương Tây tương tự như áp lực trong hội nghị về hải quân được tổ chức tại London vào những năm 1930, khi Hoa Kỳ bắt tay với Anh trong việc đòi một tỷ lệ tàu tuần dương hạng nặng 6-10 nhằm chống lại Nhật Bản. Lấy ví dụ, hai tiêu đề gần đây được chọn lựa ngẫu nhiên từ tạp chí nổi tiếng hàng đầu Nhật Bản, *Shukan Gendai*: “Sự trả thù của Mỹ nhằm chống lại Nhật Bản là không thể tránh khỏi” và “Kế hoạch chiếm đóng Nhật Bản của Reagan và Hệ thống mafia phòng thủ công nghiệp của California”.

Tình hình này không có gì đáng ngạc nhiên. Trong khi thương mại chỉ là một trong nhiều lựa chọn mà các quốc gia phương Tây có thể theo đuổi, nó trở thành lựa chọn duy nhất của Nhật Bản sau chiến tranh. Chủ yếu nhờ vào hiến pháp ngăn cấm sở hữu lực lượng quân sự, mọi nguồn năng lượng tích cực của một quốc gia đã được đổ vào việc phục hồi kinh tế và thương mại. Cảm nhận rằng thương mại đang bị đe dọa, Nhật Bản thấy căng thẳng như chuẩn bị đối mặt với một cuộc chiến tranh quân sự.

Những người không phải người Nhật sẽ thấy khó hiểu được điều này, nhưng sẽ dễ hiểu hơn nhiều nếu chúng ta xem xét kỹ hơn hệ thống giáo dục. Thêm vào đó, nó không phải là câu hỏi về bản chất của người Nhật Bản. Trẻ em Nhật Bản ở độ tuổi mẫu giáo có lẽ là một trong những

đối tượng được ưu tiên và nâng niu nhất trên thế giới. Sau đó, chúng được dạy cách cư xử thế nào để thúc đẩy lợi ích chung, dạy cách hòa thuận với những người khác, và dạy cách hãy làm việc chăm chỉ để không bị chết đói. Giáo dục bắt đầu từ rất sớm, và những giá trị tiềm ẩn được cấy ghép khắp nơi, rất dễ bỏ lỡ điểm quan trọng rằng nguyên tắc làm việc là kết quả trực tiếp của giáo dục.

Nhiều quốc gia đang phát triển thiếu nguyên tắc làm việc và thường gặp khó khăn do các công nhân lành nghề hy vọng có công việc thường xuyên. Điều này xuất hiện nhiều ở phương Tây hơn là ở Nhật Bản. Hệ thống giáo dục của hầu hết các quốc gia này chịu ảnh hưởng mạnh mẽ từ bậc thầy thuộc địa của họ. Giáo dục có lẽ là lý do lớn nhất giải thích việc người Nhật rất khác biệt trong hành vi xã hội và công nghiệp so với các quốc gia châu Á khác.

Ở mức độ nào đi chăng nữa, không phải ngẫu nhiên mà hệ thống giá trị tối cao này cần sự chia sẻ của Bộ Giáo dục, Bộ Công nghiệp và Thương mại Quốc tế, mặc dù hai Bộ này không hề liên quan gì đến nhau. Kể từ Thế Chiến II, có một sự đồng thuận ngầm mang tầm quốc gia rằng huyết mạch của Nhật Bản là thương mại dựa trên giá trị gia tăng. Đây là lý do mà chính phủ Nhật Bản, mặc dù là quốc gia nhỏ nhất trong các quốc gia OECD về GNP, nhưng lại rất khéo giữ vai trò như những huấn luyện viên trong hỗ trợ các mục tiêu dài hạn của quốc gia: đạt được thành công kinh tế mà không cần huy động quân sự.

Vai trò huấn luyện khôn ngoan này của Chính phủ đã được thể hiện rõ ngay từ đầu. Trong những năm 1950, MITI cổ vũ đầu tư tích cực vào sản xuất thép với khẩu hiệu “Thép chính là vận mệnh của quốc gia”. Những gì MITI làm khi đưa ra các điều khoản ràng buộc về các khoản trợ cấp là không đáng kể, nhưng bằng cách công khai ủng hộ một công ty (Kawasaki) thì, Bộ này đã cam kết vào chiến lược tăng trưởng khá táo bạo, MITI thúc đẩy toàn bộ ngành công nghiệp cũng tham gia vào trò chơi đầu tư “chúng ta cùng làm”. Kết quả là, Nhật Bản là một quốc gia có thể sản xuất thép chất lượng cao với chi phí thấp nhất trên thế giới. Loại thép cạnh tranh này là động lực cơ bản đằng sau vị trí hiện tại của Nhật Bản trong ngành công nghiệp đóng tàu (50% trọng tải xây dựng toàn cầu), ô tô (30% trong tổng số đơn vị toàn cầu được sản xuất vào năm 1980), và nhiều ngành công nghiệp định hướng xuất khẩu khác, chẳng hạn như đồ gia dụng, máy công cụ, kết cấu thép và các nhà máy sản xuất.

Hiện nay, MITI cảm thấy rằng những ngày tháng thống trị của thép sắp kết thúc và đang tìm kiếm các mạch quy mô tích hợp lớn (very large scale integrated – VLSI) đến sức mạnh của thời đại công nghiệp tiếp theo. Bộ này bắt đầu đề cập đến VLSI như “nhu yếu phẩm của ngành công nghiệp”, có nghĩa là nó sẽ cung cấp dưỡng chất cho toàn ngành công nghiệp, như gạo là lương thực cơ bản hàng ngày của tất cả người dân Nhật Bản. Lời chứng thực mở này đủ tin cậy để thúc đẩy mọi công ty trong các ngành kinh doanh dựa trên thông tin tham gia vào một cuộc đua lớn để phát triển VLSI. Rất nhiều công ty nước ngoài, nguồn “trợ cấp” quan trọng của chính phủ Nhật Bản cho VLSI, đã cho rằng Nhật Bản cạnh tranh không lành mạnh. Sự thật là Chính phủ sẽ bỏ đi 130 triệu đô-la trong tổng số 320 triệu đô-la theo yêu cầu cho các dự án dài 4 năm. Chính phủ của các quốc gia khác có thể chi tới gấp 10 lần chỉ để trợ cấp nghiên cứu và phát triển vi điện tử trong các ngành công nghiệp liên quan tới quốc phòng và không gian.

Ngoài các khoản đầu tư hiếm vào loại này, MITI đã hạn chế bản thân để công khai ủng hộ các chương trình R&D quan trọng, chủ yếu để phát triển công nghệ thay thế nhằm sản xuất VLSI. Với mục tiêu này, 5 công ty – Hitachi, Fujitsu, Mitsubishi, NEC và Toshiba – thành lập một hợp tác xã quảng cáo đặc biệt vào năm 1976, và hợp tác xã này giải thể vào năm 1980 sau 4 năm nỗ lực nghiên cứu phát triển chung. Bởi họ sống trong cùng một môi trường cạnh tranh khó khăn như vậy, nên các công ty tham gia sẽ vẫn tiếp tục đầu tư mạnh vào VLSI; năm ngoái, ví dụ, một mình NEC đã đầu tư gần 150 triệu đô-la vào sản xuất LSI. Không công ty nào trong số 5 công ty này có đủ khả năng để không tận dụng thành quả sau 4 năm nỗ lực chung.

Hiện tại, các sản phẩm phản ánh đầy đủ sức mạnh của Nhật Bản trong vi điện tử – máy tính tiền điện tử, máy tính cầm tay, đồng hồ thạch anh kỹ thuật số, ô tô được trang bị các thiết bị vi xử lý, lò vi sóng, và các loại sản phẩm tương tự – đã trở thành con át chủ bài xuất khẩu mới của Nhật Bản, và các nhà máy sản xuất VLSI của Nhật Bản, trong hình thức bộ nhớ máy tính và các

bộ vi xử lý, đã đạt được những thành công ngoạn mục hơn tại thị trường nước ngoài.

Một lần nữa, vai trò của MITI đối với VLSI cũng tương tự như vai trò của Bộ này trong ngành công nghiệp thép 25 năm trước: nhằm khuyến khích một ngành công nghiệp quan trọng đối với sự sống còn của một quốc gia buộc phải dựa vào thương mại giá trị gia tăng. Đóng góp tài chính của Bộ này trong cam kết hàng tỉ đô-la, tuy nhiên, chỉ là hạt cát giữa sa mạc. Điều thú vị, mà trong mắt người Mỹ có đôi chút kì lạ, chính là sự tín nhiệm vô bờ của chính phủ với ngành công nghiệp. Khi MITI đưa ra một kế hoạch dài hạn, ngành sản xuất giấy trắng, hoặc các sản phẩm tương tự, các công ty sẽ nghiên cứu tài liệu này rất nghiêm túc và – do tính chất cạnh tranh cao của nền kinh tế tự do Nhật Bản – ngay lập tức sẽ xông vào nhằm dẫn đầu trong cuộc cạnh tranh.

Cách đây không lâu, trong cuộc trò chuyện với các quan chức cấp cao của Bộ Công nghiệp tại thủ đô của một nước châu Âu, tôi cho rằng ngành công nghiệp giấy trắng của MITI rất đáng để học hỏi như một mô hình cho ngành công nghiệp với các hướng dẫn ngầm trên việc tái phân bổ nguồn lực. Các quan chức này trả lời một cách buồn bã: “Việc này sẽ không hiệu quả. Chúng tôi không có đủ độ tin cậy; chúng tôi sẽ bị cười nhạo bởi ngành công nghiệp này. Thêm vào đó, Bộ Thương mại sẽ chống lại đề nghị này của chúng tôi.” Đó chính là lúc tôi nhận ra Nhật Bản đã may mắn nhường nào khi kết hợp cả hai Bộ này dưới một Bộ duy nhất về Thương mại Quốc tế và Công nghiệp. Lại một lần nữa, chúng ta thấy sự tin tưởng tối cao của Nhật Bản được phản ánh rằng thương mại quốc tế phải là nguồn sống của một quốc gia.

Thay đổi thương trường

Ý thức được sự đói khát tài nguyên của quốc gia và sự chậm trễ trong bối cảnh công nghiệp đã ảnh hưởng đáng kể đến chiến lược của các công ty Nhật Bản. Công nghệ, kỹ thuật tiếp thị và nguồn vốn đều được xử lý rất khác với cách chúng được xử lý ở phương Tây. Chúng ta hãy xem xét kĩ hơn các loại tài nguyên này và xem chúng đóng góp như thế nào vào chiến lược của công ty theo phong cách Nhật Bản.

Công nghệ. Trước Thế chiến II, Chính phủ Nhật Bản có thái độ khá tự do đối với việc tham gia cổ phần của các công ty nước ngoài trong các ngành công nghiệp Nhật Bản. Ví dụ, Siemens có 30% vị trí trong Fuji Electric năm 1945, General Electric có 50% trong Shibaura (Toshiba) năm 1910, Westinghouse có 10% trong Mitsubishi Electric năm 1923, B.F. Goodrich có 45% trong Yokohama Rubber năm 1917, và Western Electric có 54% trong Nippon Electric (NEC) năm 1899. Sau chiến tranh, khi hầu hết các công ty này bị phá hủy hoàn toàn, việc nghiêm túc kiểm soát được áp dụng đối với cổ phần vốn của các công ty nước ngoài trong các công ty quan trọng của Nhật Bản. Tình trạng này kéo dài cho đến giữa những năm 1970, khi các quy định về sự tham gia vốn của các công ty nước ngoài trong các công ty Nhật Bản được tự do hóa. Trong 30 năm qua, các công ty Nhật Bản tích cực vay mượn công nghệ phương Tây thông qua các thỏa thuận cấp phép để công nghệ đó sẽ không trở thành cản trở quan trọng đối với sự phát triển của công ty. Đó là những ngày mà người Nhật được gọi là “người sao chép.”

Đó chỉ là một mặt của câu chuyện. Mặt khác, người Nhật Bản rất có ý thức về tài nguyên đến nỗi họ không tự tham gia vào mọi hoạt động cần thiết để đưa sản phẩm ra thị trường. Ví dụ, trong khi họ vay mượn công nghệ cơ bản hoặc thiết kế, rất nhiều công ty Nhật Bản đang làm việc trên các chức năng khác như kỹ thuật sản xuất, đảm bảo chất lượng và nâng cao năng suất để tạo ra lợi nhuận cần thiết nhằm trả tiền cho công nghệ nhập khẩu và để hỗ trợ tài chính mở rộng công suất. Cuối cùng, họ bắt kịp với các nhà cấp phép về công nghệ. Một số công ty đó, trong các ngành công nghiệp như vi điện tử, sản xuất thép, và hệ thống nghe nhìn giải trí tại gia, đang được đổi mới để thúc đẩy nghệ thuật nước nhà. Gần đây, một số công ty Nhật Bản đã hỗ trợ kỹ thuật trang trí nội thất đến rất nhiều đối tác của họ ở phương Tây, đảo ngược dòng chảy truyền thống của công nghệ.

Rõ ràng, thói quen tiết kiệm tài nguyên đã phục vụ rất tốt cho Nhật Bản. Ngành công nghiệp Nhật Bản chắc chắn sẽ không có vị trí như ngày hôm nay nếu các công ty cố gắng phát triển thị trường, công nghệ và khả năng tài chính cùng một lúc. Họ sẽ trở nên yếu kém trên mọi mặt

trận so với các đại gia phương Tây và không thể thoát khỏi vòng luẩn quẩn của việc thiếu đầu tư, thiếu sức cạnh tranh, lợi nhuận thấp, và tình trạng khan hiếm vốn. Và họ cũng không bao giờ có thể cạnh tranh trong các ngành công nghiệp công nghệ cao, nơi lao động giá rẻ không phải là yếu tố quyết định. Do đó, không ngạc nhiên khi thấy một số công ty có uy tín tại Nhật bản ký kết hợp đồng, như các nhà sản xuất thiết bị gốc (original equipment manufacturers – OEMs), để cung cấp các thành phần hoặc toàn bộ sản phẩm được bán dưới thương hiệu của các đối thủ cạnh tranh phương Tây. Các công ty này đơn giản chỉ đặt thành công lâu dài trước niềm tự hào ngắn hạn và sự thỏa mãn cái tôi trong việc bán sản phẩm dưới thương hiệu của phương Tây.

Nhiều công ty phương Tây, đặc biệt là những công ty ô tô khổng lồ, đã sai lầm khi cho rằng họ các nguồn lực tối ưu, đặc biệt là năng lực công nghệ, kỹ thuật và tiếp thị. Những nhà sản xuất ô tô đã cạn kiệt năng lực kỹ thuật của họ trong nỗ lực phát triển ô tô có các tua bin khí và pin năng lượng mặt trời theo định hướng thách thức tương lai nâng cao hiệu quả khí thải của động cơ đốt trong truyền thống và giảm ô nhiễm khí thải. Họ thấy mình buộc phải cạnh tranh trên một chiến trường khác trong một thời gian ngắn. Bằng cách thay đổi khái niệm thiết kế, tương đối nhỏ, các công ty có đầu óc chiến lược Nhật Bản như Honda, Toyo Kogyo (Mazda), và Mitsubishi đã chứng minh rằng động cơ sạch là điều hoàn toàn khả thi.

Chiến lược thay đổi thương trường là một thói quen rất cơ bản của các công ty Nhật Bản. Họ coi đó là một cách hiệu quả để cạnh tranh với các công ty phương Tây, với các thị trường lớn hơn và kinh nghiệm tích lũy nhiều hơn trong công nghệ, sản xuất và tiếp thị.

Ngày nay, một vài công ty Nhật Bản đã nổi lên như những nhà lãnh đạo toàn cầu, sáng tạo không chỉ trong công nghệ sản xuất mà còn về kỹ thuật cơ bản và thiết kế. Hơn nữa, tiến bộ công nghệ gần đây có xu hướng nổi lên từ sự kết hợp của một số công nghệ tiên tiến, và không có gì đáng ngạc nhiên là người Nhật, với tài năng của mình đã tối đa hóa sức mạnh bằng cách kết hợp các nguồn lực có sẵn, đang đạt đến trình độ thăng hoa của nghệ thuật.

Ví dụ, bước đột phá mới gần đây trong công nghệ VLSI đã kết hợp giữa bí quyết về tăng trưởng tinh thể duy nhất và kính hiển vi điện tử – cả hai đều là những lĩnh vực nổi trội của Nhật Bản. Thêm nữa, máy thu băng video gia đình (videotape recorder – VTR) đã được thương mại hóa như kết quả của những tiến bộ về mật độ ghi âm băng từ và trong kỹ thuật gia công chính xác toàn diện, lại trở thành một lĩnh vực xuất sắc của Nhật Bản.

Robot công nghiệp, định mệnh trở thành một thành công lớn trên thị trường thế giới, tương tự như vậy cũng dựa trên công nghệ – cảm biến ba chiều hình ảnh, bộ vi xử lý, và thiết bị truyền động – rất cải tiến của Nhật Bản. Thuốc kháng sinh, một lĩnh vực lớn và tăng trưởng trong ngành công nghiệp dược phẩm, đang trở thành một lĩnh vực đặc biệt của Nhật Bản; công nghệ cơ bản bao gồm các quá trình lên men (giống như nước tương và công nghệ MSG!) kèm theo các kiến thức về sản xuất nấm.

Nhờ tất cả những phát triển này, Nhật Bản dường như chắc chắn có những đóng góp ngày càng gia tăng cho những đổi mới công nghệ toàn cầu. Sau cùng, một số ít các công ty tiên tiến của Nhật Bản bây giờ có đủ khả năng tài trợ những khoản tốn kém cho các đổi mới lượng tử, từ nghiên cứu cơ bản thông qua thương mại hóa. Do những đổi mới như vậy thường xảy ra tại các giao diện, nên khái niệm về tổ chức linh hoạt của người Nhật cũng trở thành một tài sản, đặc biệt khi được xúc tác bởi đội ngũ nhân viên định hướng chuyên gia.

Tiếp thị. Trong tiếp thị cũng vậy, Nhật Bản cũng tránh phát triển toàn cầu cùng lúc. Khi họ có sản phẩm có thể xuất khẩu, họ kiểm tra nó ở Đông Nam Á và một vài thành phố của Mỹ (đặc biệt là Los Angeles) để tìm hiểu làm thế nào phát triển hoạt động tiếp thị sản phẩm đó ở nước ngoài. Khi tình hình có vẻ rủi ro, họ yêu cầu các công ty thương mại tiếp thị ở nước ngoài nhân danh họ, để ngăn chặn việc thiếu nguồn lực quan trọng (trong trường hợp này, chính là bí quyết tiếp thị) trở thành cản trở tăng trưởng quốc tế.

Thận trọng như vậy phản ánh sự thiếu hứng thú trong thương mại quốc tế. Nhưng không phải vậy, các công ty thường gửi các sĩ quan liên lạc tâm cơ, thường là theo lệnh của Giám đốc

điều hành, đến những nơi như New York, Chicago và Los Angeles với nhiệm vụ cụ thể nhằm xây dựng kế hoạch tiếp thị trực tiếp cuối cùng. Rất nhiều giám đốc điều hành của các công ty hàng đầu ngày nay đã phải đảm nhận nhiệm vụ như vậy trong con đường sự nghiệp của họ. Thực tế là các công ty có thể yêu cầu các công ty thương mại xử lý vấn đề tiếp thị ở nước ngoài hoặc có thể chấp nhận các giao dịch OEM dưới thương hiệu nổi tiếng của Mỹ và các nước châu Âu như một phương pháp, cách tiếp cận từng bước từng bước một trong mục tiêu lâu dài để trở thành thương hiệu toàn cầu.

Rõ ràng, các công ty Nhật Bản như Canon, Ricoh, Panasonic, Pentax đều có tham vọng trở thành nhà lãnh đạo thế giới, nhưng mỗi công ty đều bắt đầu với một công ty thương mại, đại lý hoặc/và sự sắp xếp OEM. Tuy nhiên, một khi tự tin với chất lượng sản phẩm và chi phí cạnh tranh, họ bắt đầu giải quyết sự thiếu hiệu quả về tiếp thị, dần bỏ qua các công ty thương mại trước tiên và tiếp đến là các nhà phân phối và các đối tác OEM. Một vài công ty vẫn chấp nhận mối quan hệ OEM, nhưng họ sẽ sớm bắt đầu tập trung vào hoạt động tiếp thị thương hiệu riêng. Chiến lược hai thương hiệu trong bất kỳ trường hợp nào cũng rất khó để quản lý ở Mỹ do luật chống độc quyền, các thủ tục hành chính nội bộ, và xung đột về phân bổ nguồn lực kỹ thuật. Đó là những khó khăn khiến Pentax đã rời bỏ Honeywell, hay Ricoh rời bỏ Savin. Nhưng cả hai cuối cùng đều trở thành nhà tiếp thị toàn cầu của chính họ.

Sắp xếp nguồn lực tiếp thị là sự khôn ngoan của các công ty có nhân lực và nguồn vốn tự nhiên khan hiếm. Nhưng khả năng đạt được và duy trì sự đồng thuận trong mục tiêu duy nhất của công ty là một yếu tố quan trọng tạo điều kiện cho các công ty Nhật Bản tiếp cận theo trình tự. Nếu chúng được tổ chức như các đối tác phương Tây và tuyển dụng các nhà quản lý với những mô tả công việc đầy thách thức, và hệ thống khen thưởng có liên quan, thì việc tiếp cận từng bước sẽ trở nên vô cùng khó khăn, bởi một số nhà quản lý có thể bối rối khi bị coi là những người kém năng lực.

Vốn. Một ví dụ cho thấy những công ty Nhật Bản đang cố gắng không để các điểm yếu ngăn chặn họ đạt được mục tiêu là đòn bẩy tài chính.

Trong thời kỳ ngay sau chiến tranh, nguồn vốn rất khan hiếm. Người Nhật Bản đã và đang là những người tiết kiệm siêng năng, nhưng tương lai của hầu hết các công ty đều không chắc chắn đến mức họ thiếu sự tự tin để đầu tư tiền tiết kiệm của bản thân vào các doanh nghiệp tư nhân. Thay vào đó, họ để tiền trong các ngân hàng và hưởng lãi tín dụng. Do đó, thông qua các ngân hàng, các công ty với tốc độ tăng trưởng năng động, lên kế hoạch để vay tiền. Được giải thoát khỏi sự cần thiết biện minh cho những kế hoạch phát triển phức tạp trước các cổ đông cá nhân hoặc nhà đầu tư tiềm năng, và cần phải lo lắng về việc giữ giá cổ phiếu cao, các CEO đã dốc toàn lực để kinh doanh: con người, sản xuất và sản phẩm. Họ tin rằng bằng thực hiện hiệu quả 3P, họ có thể đạt được P thứ tư – lợi nhuận (profit) – cần thiết để trả nợ. Và họ đã đúng. Nếu bị ràng buộc phải lo lắng về việc làm thế nào để có được các nguồn hỗ trợ tài chính, họ có thể sẽ bị rơi vào vòng luẩn quẩn về quản lý tài chính, lựa chọn tối đa hóa lợi nhuận ngắn hạn và bỏ qua đầu tư dài hạn.

Một lần nữa, trình tự giữ vai trò rất quan trọng. Nhờ phong cách quản lý tích hợp Nhật Bản và hệ thống chính phủ, các tập đoàn này không bị buộc phải phát triển trước khi họ thực sự sẵn sàng.

Một bàn tay giúp đỡ lớn khác về tài chính doanh nghiệp đến từ vốn nước ngoài của chính phủ Nhật Bản. Bộ Tài chính (MOE) và MITI, trong quyết tâm giữ vốn nước ngoài thông qua việc mua khối lượng lớn cổ phiếu của các công ty Nhật Bản trên Sàn giao dịch chứng khoán Tokyo, đã nỗ lực hết mình để nắm giữ các cổ phiếu tổ chức. Mặc dù quan điểm này đang dần được nói lỏng, gần 70% cổ phần của các công ty Nhật Bản vẫn được nắm giữ bởi thể chế tổ chức. Điều này đã giúp các công ty Nhật Bản rất nhiều, không chỉ bởi giá cổ phiếu ít bị ảnh hưởng bởi các giao dịch của các cổ đông cá nhân mà còn bởi các chủ sở hữu là các tổ chức, như ngân hàng, hiểu biết nhiều hơn về chiến lược dài hạn của các công ty mà họ đầu tư. Và việc nắm giữ cổ phần của nhau trong các nhóm công ty đã khiến việc thực hiện thu mua ngắn hạn và bán tùy chọn là điều không thể.

Công thức cho sự thành công

Những ví dụ này đã chứng minh đầy đủ cách thức các công ty Nhật Bản tiếp cận chiến lược doanh nghiệp. Mục tiêu hay tham vọng dài hạn của họ là trở thành nhà tiếp thị toàn cầu, bởi đó là những gì một quốc đảo phải làm nếu muốn phát triển. Nhưng việc đánh giá cao thực tế của họ về tắc nghẽn tài nguyên đã dẫn họ đến một cách tiếp cận liên tục. Cách tiếp cận của họ được tạo ra để ngăn chặn bất kỳ thiếu sót nào có thể trở thành chướng ngại vật cho tăng trưởng. Do đó, họ được dẫn dắt để tìm kiếm trong phạm vi rộng lớn hơn nhiều lựa chọn thay thế chiến lược trong sản xuất, kỹ thuật và tiếp thị.

Rõ ràng, cách tiếp cận này không phải không có cạm bẫy; rất nhiều công ty đã biến mất khỏi thị trường do hậu quả của việc lựa chọn chiến lược sai lầm. Thật vậy, số công ty thất bại tại Nhật Bản trung bình từ 13.000 đến 15.000 công ty một năm. Đây chính là khó khăn, cạnh tranh sống còn trong nội địa đã giúp nền kinh tế tự do của Nhật Bản vẫn khỏe mạnh.

Một khía cạnh quan trọng trong chiến lược doanh nghiệp Nhật Bản, một lần nữa được thúc đẩy bởi nhận thức từ nguồn lực hạn chế, là xu hướng tìm kiếm một chiến trường khác để cạnh tranh với những gã khổng lồ phương Tây. Ví dụ, lợi dụng quy định kiểm soát khí thải mà Honda đã sử dụng để sản xuất xe bốn bánh trong những năm đầu 1970, thiết kế các nhà máy và xe hơi (Civic) đồng thời cạnh tranh về năng suất với các nhà sản xuất ô tô có kinh nghiệm như Toyota và Nissan. Cách tiếp cận này, được gọi là giá trị thiết kế và sản xuất từ con số 0, là một trong những yếu tố lớn nhất góp phần vào thành công của các nhà sản xuất lắp ráp theo định hướng của Nhật Bản.

Lựa chọn chiến trường để không phải đối đầu với các doanh nghiệp lớn phương Tây là chìa khóa thành công của họ. Họ đã tìm ra thị trường, chức năng, và quy mô sản phẩm để tránh cạnh tranh đối đầu. Kết quả là, phong cách sản xuất Nhật Bản, thiết kế và các cách tiếp cận kỹ thuật cũng như triết lý quản lý nhân viên hiện nay khác biệt đến mức các công ty phương Tây thấy vô cùng khó khăn khi chống lại hoặc bắt kịp các đối thủ cạnh tranh Nhật Bản.

Làm như những gì người Nhật đã làm chưa hẳn đã là câu trả lời. Nhưng cách tiếp cận chiến lược của Nhật Bản, được hiểu đúng đắn, có thể là nguồn gốc giá trị của cái nhìn sâu sắc đối với bất kỳ chiến lược gia doanh nghiệp chu đáo nào.

Chương 16

ĐƯA RA CÁC QUYẾT ĐỊNH ĐÃ ĐƯỢC TÍNH TOÁN TRƯỚC

Nếu phân tích lịch sử thành công của một công ty, bạn có thể dễ dàng bị ấn tượng trước các ngành kinh doanh được tạo ra và phát triển dưới sự bảo trợ của một nhà tiên tri. Khi nghe các câu chuyện về những doanh nhân thành công, tôi thường ngạc nhiên trước chất lượng tiên tri của việc ra quyết định: mỗi quyết định đều rất hợp lý khi nhìn lại. Tuy nhiên, vào thời điểm đó, người đưa ra quyết định có lẽ không sử dụng quá nhiều phân tích. Ông ta đơn giản chỉ là thực hiện những dự đoán về tương lai, và mặc dù có nhiều bất trắc, nhưng đã thành công trong việc đưa ra các quyết định đúng đắn, hết lần này đến lần khác.

Điều đó có nghĩa là các doanh nghiệp đơn giản chỉ đang tham gia vào một canh bạc và chiến thắng? Không bao giờ. Quá trình đưa ra quyết định quản lý về cơ bản khác biệt với quá trình xác suất toán học thuần túy như trong trò chơi đánh bài rulet. Đúng là quyết định liên quan đến đánh giá về các yếu tố không chắc chắn, bởi thời gian và tiền bạc sử dụng trong phân tích là có hạn, nhưng những đánh giá này được hỗ trợ bởi các kết luận hợp lý. Và trong thực tế, thành công luôn có một mô hình tuần tự rõ rệt, đó là quá trình đưa ra quyết định quản lý đã được tính toán kỹ từ trước. Đặc biệt, có 5 điều kiện luôn phải được đáp ứng. Các doanh nhân đã theo đúng quy trình 5 quy định này đều được coi là các doanh nhân biết tính toán.

- Lĩnh vực kinh doanh phải được xác định rõ ràng.
- Các lực lượng tại nơi làm việc trong môi trường kinh doanh phải được ngoại suy đến tương lai trên cơ sở nhân quả, và một giả thuyết hợp lý giống như kịch bản phải được quy định đơn giản và ngắn gọn.
- Trong số nhiều lựa chọn chiến lược mở cửa cho kinh doanh, chỉ được lựa chọn số ít. Sau khi lựa chọn xong, con người, công nghệ và tiền bạc phải được triển khai khẩn trương và mạnh dạn. Bằng cách tập trung nhiều nguồn lực trong việc hỗ trợ ít lựa chọn, công ty sẽ có được ưu thế cạnh tranh so với đối thủ trong cùng ngành kinh doanh và do đó, cải thiện tỷ lệ thành công. Đây là lý do các công ty thành công và không thành công được phân biệt rõ rệt theo thời gian.
- Công ty phải sắp xếp chiến lược dựa theo nguồn lực của mình thay vì cố gắng hết sức để đạt được quá nhiều và quá nhanh. Nó phải được bảo vệ chống lại việc quá sức chịu đựng của mình.
- Quản lý phải tuân thủ các giả định cơ bản làm cơ sở lựa chọn chiến lược ban đầu miễn là vẫn giữ vững các giả định này. Nhưng nếu điều kiện thay đổi, họ phải được chuẩn bị để thay đổi ngay cả những định hướng cơ bản của doanh nghiệp.

Bằng cách phân tích lần lượt từng yếu tố, chúng ta có thể hiểu các thành phần cần thiết về tầm nhìn và lý do tại sao rất nhiều doanh nhân không thành công đã thất bại trong một hoặc một số bài trong năm bài kiểm tra này.

Xác định lĩnh vực kinh doanh

Để tránh dàn mỏng sự quản lý các nguồn lực khan hiếm, rõ ràng không cần thiết mở rộng quá lĩnh vực kinh doanh, thay vào đó nên đầu tư và nỗ lực tập trung. Tuy nhiên, lĩnh vực kinh doanh được định nghĩa chính xác như thế nào là tiêu điểm lúc này. Genichi Kawakami, người tái thiết Yamaha, đã làm rõ trong cuốn tự truyện của mình rằng ông quyết tâm, trong suốt chuyến đi sang Mỹ ngay sau chiến tranh, phát triển ngành công nghiệp giải trí tại Nhật Bản. Nhìn vào các hoạt động hiện tại của Yamaha, bất kỳ ai không biết gì về thực tế này có thể tưởng tượng rằng

công ty này chỉ đơn giản là dịch chuyển, trong một quá trình tương đối không có mục đích về đa dạng hóa theo bề ngang, từ đàn piano chuyển sang đàn điện tử (đàn organ), từ đàn điện tử sang thiết bị âm thanh, và từ bộ piano sang đồ nội thất. Thực tế, những động thái này đều được ông Kawakami định nghĩa ngay từ đầu về lĩnh vực kinh doanh của mình là “ngành công nghiệp giải trí”, và định nghĩa đó vẫn được áp dụng cho đến ngày nay, khi sự đa dạng hóa của Yamaha đã đưa nó vào hoạt động sản xuất các thiết bị bắn cung, trượt tuyết, tàu thuyền, vợt tennis, và công viên giải trí. Không có cách nào biết được lợi nhuận của từng ngành kinh doanh đơn lẻ của Yamaha, nhưng thị phần của công ty chi phối trong mọi ngành kinh doanh phù hợp với khái niệm hướng dẫn của ông Kawakami, đã cung cấp bằng chứng rõ ràng về tầm quan trọng của việc xác định lĩnh vực kinh doanh.

Trong nhiều công ty đa dạng lớn, lĩnh vực kinh doanh thường được gọi như vậy. Điều này được phản ánh trong tên gọi của các đơn vị hoạt động: nhà ở, âm thanh, tivi, lò vi sóng. Tất cả mọi người đều coi việc đơn vị sản xuất tivi thì chỉ có tivi và không có thêm bất cứ thứ gì khác là đương nhiên. Nhưng nếu các loại nhãn mác đi kèm này không được kiểm soát và không bị thách thức đủ lâu thì nó có thể tạo ra rất nhiều vấn đề.

Ví dụ, nhiều thành phần FM cho tivi đặt ra một thách thức khá thú vị với cách thức hiện tại trong việc xác định bộ phận điều hành trong các công ty hàng hóa. Đa thành phần FM đơn giản chỉ là một thiết bị cho phép người xem tivi có thể nghe được âm thanh nổi phát ra trực tiếp từ hệ thống truyền âm FM. Tất cả những gì cần để nhận được đa dạng FM là gắn thêm một chiếc loa vào và dò đúng bộ điều biến tần số. Nhưng những người tiêu dùng điển hình không nghĩ như vậy. Phản ứng của họ sẽ là, “Tại sao phải mua thêm một chiếc loa cho tivi? Vậy sẽ có hẳn hai chiếc loa, chúng tôi đã có dàn âm thanh trong phòng khách. Và bây giờ chúng tôi lại có thêm một bộ thu sóng FM.” Đối với họ, tất cả đều có vẻ đáng ngờ về sự đầu tư trùng lặp lãng phí, đúng như trong thực tế.

Nhưng các nhà sản xuất thiết bị âm thanh không có bộ phận tivi – và, trong một công ty hàng hóa điển hình, tivi và âm thanh là hai thế giới hoàn toàn khác nhau. Trong thực tế, để cạnh tranh hiệu quả với hình ảnh chất lượng cao của các chuyên gia sản xuất âm thanh, các công ty sản xuất thiết bị gia dụng đa chức năng như Matsushita, Toshiba, và Hitachi, cũng đã cố ý thông qua thương hiệu chuyên về âm thanh (Technics, Aurex và Lo-D). Tóm lại, mặc dù với người tiêu dùng, hệ thống nghe nhìn gia đình đại diện cho cách đơn giản để hưởng thụ thời gian rảnh rỗi, thì các nhà sản xuất truyền thống coi âm thanh và hình ảnh là hai lĩnh vực độc lập. Đó là lý do Hiệp hội các nhà sản xuất tivi của Nhật Bản, trong cố gắng đạt được thỏa thuận cuối cùng, công nghệ ghép kênh FM tương thích, đã thông qua một hệ thống bắt sóng AM/ FM không tương ứng với hệ thống nghe FM hiện tại, vì hoàn toàn bỏ qua thực tế rằng các hộ gia đình đều đã có một chiếc đài thu sóng FM. Trong thực tế, nhà sản xuất đã chọn cách đánh lừa người tiêu dùng trung bình. Để chuyển đổi bộ chỉnh FM hiện tại sang bộ phát sóng đa dạng hơn, cần thêm một bộ phận trị giá 15 đô-la, 1/10 chi phí của toàn bộ bộ chuyển đổi cần thiết để biến một chiếc tivi thành một bộ phát sóng âm thanh nổi.

Thực tế rằng chưa một ai đã từng tiếp cận với vấn đề về sự đa dạng từ quan điểm định hướng người sử dụng tích hợp, cung cấp cho các nhà sản xuất âm thanh truyền thống như Người tiên phong cơ hội bất thường: mua bóng hình trên cơ sở OEM và coi tivi như một thành phần của toàn bộ hệ thống nghe nhìn. Người sử dụng vẫn có thể chọn một chiếc máy ghi âm thanh nổi hoặc máy nghe băng cát-sét, nhưng nếu họ muốn nghe âm thanh nổi từ một chiếc tivi, họ phải mua một bộ chuyển đổi để kết nối hệ thống âm thanh hiện có với màn hình tivi.

Ngược lại, đây có thể là thời điểm vô cùng thuận lợi cho các nhà sản xuất tivi truyền thống tham gia kinh doanh ngành âm thanh truyền thống với một chiến lược dựa trên ý tưởng rằng các nhà sản xuất âm thanh không có khả năng sản xuất tivi là quá lỗi thời. Trong cả hai trường hợp, điều quan trọng là định nghĩa lĩnh vực kinh doanh mới: “hệ thống nghe nhìn”. Định nghĩa truyền thống về tivi, đài, và dàn âm thanh được dựa trên phần cứng hơn là dựa trên chức năng – giải trí gia đình – mà phần cứng được thiết kế ra để phục vụ. “Hệ thống nghe nhìn”, ngược lại, sẽ bao gồm băng hình, đĩa nghe nhìn, và một mã điều biến xung (PCM) cũng như LP bình thường và/hoặc một máy cát-sét.

Định nghĩa kinh doanh về chất tẩy rửa và giặt tự động cũng đại diện cho một vấn đề thú vị. Các nhà sản xuất chất tẩy rửa ngày nay, với đội ngũ nhân viên lớn là các nhà hóa học, đang ở trong ngành kinh doanh sản xuất và bán ra ngày càng nhiều chất tẩy rửa hữu ích. Nhưng rõ ràng rằng không ai thực sự muốn mua chất tẩy rửa. Những gì khách hàng thực sự muốn là năng lực giặt giũ. Từ quan điểm của người sử dụng, chất tẩy rửa là thứ gì đó phụ phần cho quá trình giặt, thứ gì đó đầu tiên được thêm vào, sau đó bị rửa sạch đi, với một lượng nước tiêu hao lớn để có thể loại bỏ được nó. Những gì người dùng cơ bản muốn – hàm mục tiêu của họ, như đã được đề cập trong chương 5 – là loại bỏ vết bẩn trên quần áo, mà không cần phải thêm vào hay bỏ ra các loại chất tẩy. Và một công ty không thể xác định ngành kinh doanh của nó dọc theo trục chính của hàm mục tiêu của người tiêu dùng – trong trường hợp này, là để giặt – không thể đưa ra một định hướng tiêu dùng đúng đắn.

Nhưng giả sử một công ty xác định lĩnh vực kinh doanh của mình như làm sạch quần áo. Sau đó, thay vì nhốt mình trong các chất tẩy hay các thành phần hóa học khác, đội ngũ R&D của họ có thể cố gắng đưa ra các phương pháp khác nhau trong phạm vi định nghĩa kinh doanh của công ty, bao gồm cách tiếp cận vật lý như sóng siêu âm. Một công ty như vậy sẽ không bị mất cân bằng khi các nhà sản xuất thiết bị giới thiệu một chiếc máy giặt siêu âm không đòi hỏi cả chất tẩy lẫn việc giặt giũ.

Tất nhiên, các nhà khoa học sau đó sẽ cố gắng phản công. Thông qua các biện pháp trả đũa như phát triển chất tẩy làm sạch quần áo chỉ bằng cách ngâm, mà không cần phải vận động thể chất như hoạt động giặt giũ ngày nay, họ sẽ nhằm mục đích loại bỏ các doanh nghiệp chưa định nghĩa được lĩnh vực kinh doanh máy giặt, ở đó các định nghĩa về lĩnh vực kinh doanh đều dựa trên phương tiện, chưa có hồi kết.

Bước đầu tiên trong phát triển tầm nhìn xa, do đó, là sự công nhận rằng cách duy nhất để đảm bảo sự ổn định của một doanh nghiệp trong dài hạn là xác định lĩnh vực kinh doanh của mình phù hợp với hàm mục tiêu của người tiêu dùng và phân khúc thị trường. Trong các ngành kinh doanh hàng tiêu dùng, thách thức chính là loại bỏ định kiến về nhu cầu của người tiêu dùng trong việc xác định lĩnh vực kinh doanh. Trong các ngành hàng hóa công nghiệp, hàm mục tiêu rất có khả năng liên quan tới kinh tế của người sử dụng: cải thiện năng suất, hợp lý hóa, tăng cường độ chính xác – bất cứ điều gì ảnh hưởng nhất đến các quyết định mua hàng của người tiêu dùng cũng cần phải được đặt nghi vấn.

Xây dựng kịch bản chiến lược

Sau khi định nghĩa về lĩnh vực kinh doanh đã được đưa ra, bước quan trọng tiếp theo là xác định các lực lượng tại nơi làm việc trong lĩnh vực đó và tóm tắt ngắn gọn chúng trong một tuyên bố mô tả các mối quan hệ nguyên nhân-hệ quả có liên quan. Những phân tích cho thấy chiến lược dài hạn của các doanh nghiệp kinh doanh nhìn xa trông rộng và thành công luôn được mô tả chính xác một cách rất đơn giản và tự nhiên. Điều này không có gì đáng ngạc nhiên, bởi chiến lược không khác gì một kế hoạch hành động nhằm tối đa hóa sức mạnh để chống lại các thế lực tại nơi làm việc trong môi trường kinh doanh.

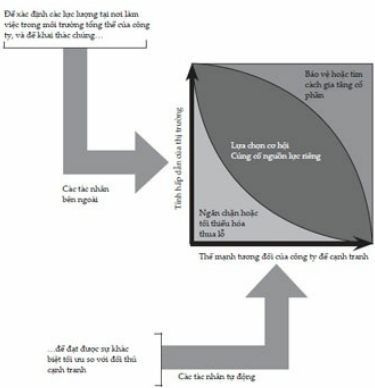
Định nghĩa chiến lược như vậy là hoàn toàn phù hợp với các kỹ thuật quản lý phức tạp như quản lý danh mục đầu tư sản phẩm; thực sự, PM không là gì ngoại trừ một cách thức đơn giản thể hiện những gì chúng ta gọi là chiến lược. Hình 16-1 minh họa mối quan hệ giữa định nghĩa của chúng ta về chiến lược và khái niệm cơ bản về PPM, trong đó, dù tính đơn giản của nó, có thể được mở rộng để áp dụng cho một hệ thống kinh doanh rất phức tạp hoặc được sử dụng như một công cụ quản lý một công ty rất lớn và đa dạng.

Chúng ta hãy nhìn vào một hoặc hai ví dụ về những gì tôi định nghĩa là các lực lượng tại nơi làm việc trong lĩnh vực kinh doanh xác định. Tại Nhật Bản, sản xuất ô tô và thiết bị điện cơ bản là các ngành công nghiệp lắp ráp. Thực tế, các ngành công nghiệp này có tính cạnh tranh cao nhất trong thị trường quốc tế có nghĩa rằng các ngành công nghiệp thành phần cũng rất cạnh tranh. Do đó, các nhà sản xuất thành phần của Nhật Bản có thể kinh doanh trực tiếp với đối tác tại các quốc gia có các ngành công nghiệp tương đối yếu (ví dụ ở Tây Âu) với lợi ích lớn cho cả

hai bên. Nói cách khác, nếu các nhà sản xuất tham gia lắp ráp khâu cuối cùng thực hiện đầu tư trực tiếp vào các cơ sở sản xuất của EEC hay Mỹ, họ chắc chắn sẽ phải đảm bảo tiếp cận được nguồn cung cấp linh kiện cạnh tranh bình đẳng.

Thêm nữa, hãy xem xét cách thức các lực lượng xã hội đang thay đổi môi trường thị trường ngành công nghiệp thực phẩm và thiết bị gia dụng. Sự nhấn mạnh gia tăng vào chất lượng cuộc sống và vào sự độc lập có ý nghĩa là một sự gia tăng ổn định số lượng các bà nội trợ đi làm. Đối với các nhà sản xuất thực phẩm, điều này có nghĩa là thực phẩm hấp chín hoặc thực phẩm đã được chuẩn bị sẵn sẽ ngày càng được ưa chuộng để chuẩn bị bữa ăn trong nước. Đồng thời, các cặp vợ chồng trẻ phải đi làm trong các trung tâm việc làm lớn sẽ gia tăng nhu cầu sử dụng thực phẩm chất lượng cao (mà họ có đủ khả năng) để chuẩn bị nhưng vẫn giữ được chất lượng như nấu tại nhà. Các cửa hàng bán lẻ các sản phẩm này sẽ phải được đặt tại các trạm xe lửa ngoại ô để hành khách có thể mua trên đường trở về nhà.

Quá trình kinh doanh và cơ cấu tổ chức doanh nghiệp phức tạp thế nào đi nữa, thì việc lập kế hoạch hiệu quả đòi hỏi phải tuân thủ các mục đích cơ bản của bất kỳ chiến lược nào



Hình 16-1: Danh mục đầu tư và chiến lược cơ bản.

Mặc dù điều kiện nhà ở tại Nhật Bản sẽ không được cải thiện nhanh chóng, nhưng thời gian giải trí và mức thu nhập khả dụng sẽ tiếp tục gia tăng. Do đó, vì không gian sống của các hộ gia đình vẫn còn rất hạn chế, nên nhu cầu phát triển mạnh về các thiết bị điện và đồ nội thất được thiết kế như các đơn vị mô-đun có thể được gắn kết với nhau trong các cấu hình khác nhau.

Sự tăng trưởng nhanh chóng tại Nhật Bản về hệ thống thức ăn nhanh phục vụ các gia đình có thu nhập trung bình đang tạo nên cơ hội cho một loại cơ cấu khác. Hệ thống thức ăn nhanh hiện tại tạo ra một yêu cầu tối thiểu đối với kích thước nhà hàng, do đó đặt một giới hạn thấp về cơ sở mặt bằng. Giá đất đai ở Nhật Bản, đặc biệt tại khu vực đô thị, ở mức rất cao so với tiêu chuẩn Mỹ. Tuy nhiên, tại các địa điểm nhà hàng tốt, diện tích quá nhỏ cho một chuỗi nhà hàng nhưng quá rộng cho một máy bán hàng tự động sẽ rất khó để bán và theo đó giá thành cũng tương đối thấp. Điều này đưa ra một đề xuất mới về một dạng chuỗi cửa hàng mới, dựa vào khái niệm của một nhà bếp trung tâm ở mỗi khu vực hỗ trợ một số các cửa hàng địa phương, sẽ được hưởng rất nhiều thuận lợi về kinh tế. Bằng cách hạn chế hoạt động của các cửa hàng đơn lẻ chỉ bán thức ăn của mình, một chuỗi cửa hàng như vậy có thể tận dụng các diện tích nhỏ ở mức cho thuê giá thấp.

Hoặc lấy một ví dụ khác. Trạm nạp nhiên liệu truyền thống ở Nhật Bản phụ thuộc vào việc bảo trì xe và dịch vụ chiếm phần lớn thu nhập của họ. Lợi nhuận của họ bây giờ đang bị đe dọa bởi xu hướng dịch vụ tự sửa chữa và thực tế rằng ô tô của Nhật bản, khách quan mà nói, ngày càng cần yêu cầu ít dịch vụ. Điều này đòi hỏi việc xác định lại chức năng của các trạm nạp nhiên liệu. Thay vì là “nơi cung cấp nhiên liệu và dịch vụ xe ô tô”, khái niệm có thể trở thành “trung tâm mua sắm thuận tiện loại nhỏ với máy bơm nhiên liệu và bãi đậu xe”. Do đó các trạm nạp nhiên liệu có thể được đa dạng hóa sang các lĩnh vực như giặt ủi, rửa phim, hoặc kinh doanh các thiết bị nhỏ, đồ thể thao, sản phẩm gia đình và các nhà máy.

Trong ngành kinh doanh trưởng thành với các sản phẩm tương đối đơn giản mà khó có thể khác biệt để cạnh tranh, sẽ thật là ngu ngốc để đưa ra các chiến lược chỉ dựa vào giả định rằng sản phẩm tự nó có lợi thế cạnh tranh ưu việt. Thay vào đó, cơ hội tốt nhất để đạt được mức độ

hợp lý về thị phần hoặc lợi nhuận đến từ các chiến lược được thiết kế nhằm cải thiện hình ảnh thương hiệu hoặc sản phẩm của công ty và mạng lưới bán hàng.

Hơn nữa, do sự phát triển của ngành công nghiệp thực phẩm vượt quá khả năng mở rộng các cơ sở giải trí và thể thao, chắc chắn số lượng người có vấn đề về sức khỏe liên quan đến bệnh béo phì sẽ tăng dần. Do đó, một ngành kinh doanh cung cấp các gói kết hợp khác nhau giữa các sản phẩm kiểm soát cân nặng và dịch vụ (như sản phẩm y tế và dược phẩm, thiết bị tập thể dục trong nhà, sổ y tế, các lớp thể dục, và các dịch vụ tư vấn) sẽ có khả năng thu hút được nhiều khách hàng.

Những nhà quản lý bó hẹp phát triển các kế hoạch trong lĩnh vực kinh doanh được giới hạn trước chắc chắn có thể cải thiện thiết kế sản phẩm hoặc giảm chi phí. Tình trạng này, đặc trưng của các công ty lớn, được gọi là hội chứng. Đó không phải là hệ quả của các quyết định kinh doanh được dự đoán trước hoặc các sản phẩm cạnh tranh toàn thế giới. Có hàng nghìn cơ hội kinh doanh xung quanh chúng ta. Tất cả những gì ngăn cản chúng ta nhận ra là sự thiếu sáng tạo khi nhìn vào môi trường kinh doanh và khách hàng mà chúng ta mong muốn phục vụ.

Dưới đây là một số gợi ý hữu ích để xác định các lực lượng tại nơi làm việc và chọn ra các cơ hội kinh doanh thực sự khi nghĩ kĩ càng về loại sản phẩm và dịch vụ nên được cung cấp.

- Phân tích tổng thể kinh tế của người tiêu dùng trong lĩnh vực kinh doanh được xác định. Bởi chúng ta sẽ thường quan tâm đến việc nắm bắt một nhóm người tiêu dùng có chung hàm mục tiêu cụ thể, nên dễ hiểu kinh tế của người tiêu dùng trong các phân khúc mục tiêu đặc biệt; chứ không cần phải phân tích toàn bộ thị trường. Một khi nhóm tiêu dùng mục tiêu được làm rõ, sự hiểu biết thông suốt toàn bộ kinh tế của họ sẽ giúp chúng ta xác định được cơ hội cải thiện lợi ích kinh tế người tiêu dùng.
- Nếu bạn đang ở trong ngành công nghiệp dịch vụ, phân tích thời gian và tiện ích lao động của dịch vụ bạn mang tới người tiêu dùng, giả sử không có thay đổi lớn trong hệ thống hiện tại. Tạo ra một hệ thống mới trong ngành công nghiệp dịch vụ thường đòi hỏi đầu tư chi phí cố định rất lớn; do đó, tận dụng lợi thế của hệ thống hiện tại và chào bán “thêm” dịch vụ là cách tốt nhất (và rủi ro thấp nhất) để thành công. Một khi lợi ích bổ sung tiềm năng hoặc khu vực đòn bẩy đã được xác định, việc đạt được một khối lượng thu nhập lớn trong thời gian ngắn để tận dụng lợi thế của quy mô kinh tế là rất quan trọng, vì chỉ sau khi giá của dịch vụ đã đạt đến một mức chấp nhận được, bạn mới có thể hy vọng mở rộng quy mô sản xuất nhanh chóng. Thiếu đầu tư là cách nhanh nhất giết chết cơ hội kinh doanh dựa trên một ý tưởng hoặc khái niệm dịch vụ mới. Lợi ích nhận được của dịch vụ cho sẵn luôn được đánh giá tỷ lệ nghịch với giá người tiêu dùng sẵn sàng trả.
- Hiểu được lý do tại sao hệ thống hiện tại vẫn được chấp nhận và sau đó thách thức những giả định cơ bản.

Một trong những cách tốt nhất để đạt được sự khác biệt cạnh tranh là cường điệu hóa các yếu tố chủ chốt cho sự thành công trong ngành kinh doanh xác định. Hình 16-2 minh họa cách tiếp cận này hoạt động trong việc xác định nguồn gốc của các khái niệm kinh doanh mới có thể được áp dụng trong kinh doanh dịch vụ. Trong nỗ lực xác định cơ hội kinh doanh mới bằng cách phân tích mối quan hệ nhân-quả, bạn nên đặc biệt chú ý tới (1) các phân khúc mục tiêu, ví dụ đối tượng khách hàng bạn sẽ cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ, (2) bản chất cụ thể của dịch vụ và các biện minh của nó tương ứng với người tiêu dùng, (3) các yếu tố chủ chốt cho thành công, (4) tính dễ dàng xâm nhập của đối thủ cạnh tranh vào phân khúc mục tiêu của bạn và bạn nên lập ra các rào cản như thế nào, và (5) quy mô thị trường dự kiến cho ngành kinh doanh mới và số tiền đầu tư cần để đáp ứng tiềm năng đó.

Một ngành kinh doanh dịch vụ quy mô lớn mới có thể được phát triển bởi hoạt động doanh nghiệp làm giá dịch vụ dưới giá cân bằng của một ngành kinh doanh nhỏ có hiệu quả khác cho

cùng một loại dịch vụ.

Hai ví dụ:

Ngành kinh doanh mới	Chỉnh âm Piano	Đánh bóng bề mặt kim loại
Thị trường mục tiêu	Chủ sở hữu Piano	Tất cả hộ gia đình
Chi tiết dịch vụ	15 phút chỉnh âm hỗ trợ bởi một bộ chỉnh điện tử	Loại bỏ rỉ sét, vết bẩn và ăn mòn từ bề mặt kim loại của sản phẩm được tìm thấy trong gia đình – ví dụ như dao kéo, đồ dùng nhà bếp, xe đạp và đồ gia dụng.
Nguyên lý thị trường	Hầu hết các cây đàn piano gia đình đều bị lạc nhịp và dịch vụ chỉnh âm hiện tại đắt đỏ.	Hầu hết các sản phẩm đều không được chú ý khi được mua về, và có xu hướng trở nên khó coi theo thời gian. Chủ sở hữu sẽ không thích tài sản nhìn quá cũ kĩ và sẽ trả tiền để khôi phục diện mạo ban đầu của chúng.
Các yếu tố thành công	- Giảm thời gian đi lại sửa chữa, tối đa hóa thời gian di chuyển - Tổ chức trên toàn quốc, nổi tiếng về độ tin cậy - Hợp đồng chỉnh âm định kỳ	- Lên kế hoạch đến sửa chữa tại gia cẩn thận - Kiểm soát chi phí - Công nghệ loại bỏ vết bẩn và rỉ sét - Đảm bảo đào tạo lao động có tay nghề cao để xử lý các công cụ và hóa chất
Quy mô thị trường	15 đô-la/ 1 lần chỉnh âm/ năm x 6 triệu hộ gia đình = 90 triệu đô-la/năm (3600 lần chỉnh âm)	5 đô-la/1 lần thực hiện/2 năm x 10 triệu hộ gia đình = 25 triệu đô-la/ năm (1000 lần thực hiện)

Hình 16-2: Tạo ra ngành kinh doanh dịch vụ

Thành công của các công ty như Honda, Seiko và YKK trong việc thiết lập thương hiệu toàn cầu là bằng chứng cho thấy họ đã hoàn thành một công việc tuyệt vời về khả năng thấu hiểu mối quan hệ nhân-quả và giải quyết chúng một cách gọn gàng, đơn giản và hợp lý. Theo quan điểm của tôi, bất cứ ai có ý định tạo ra một ngành kinh doanh mới sẽ được hưởng lợi rất nhiều bằng cách cố gắng mô tả các chiến lược kinh doanh dự kiến đó trong những tuyên bố ngắn gọn và mạch lạc. Nếu không thể diễn đạt chiến lược đó trong một câu đơn sắc bén, thì đó là dấu hiệu chắc chắn có sai sót trong chiến lược riêng của bạn.

Đối mặt với sự lựa chọn quan trọng

Một khi chiến lược được đưa ra nhằm thương mại hóa ý tưởng kinh doanh sáng tạo, luôn có những lộ trình sẵn có để thực hiện, khiến ý tưởng về nỗ lực đa hướng trở nên khá hấp dẫn. Nhưng cần phải tránh xa sự cám dỗ này. Doanh nhân thành công phải cẩn thận không để thất thoát thời gian, tiền bạc và nhân lực vào quá nhiều lĩnh vực. Thay vào đó, họ thường chinh phục một yếu tố chủ chốt cho thành công lần lượt tại từng thời điểm một. Nguyên tắc này giống như nguyên tắc theo đuổi phát triển công nghệ mang tính cách mạng, đặc biệt là với nguồn lực quản lý hạn hẹp. Phân phối vốn ưu đãi cho các khu vực quan trọng nhất đầu tiên là quy tắc vàng cho thành công cuối cùng.

Nó giống như việc cá cược tại trường đua vậy. Nếu bạn đặt cược vào mọi con ngựa trong mọi cuộc đua, bạn sẽ thu được tiền từ bất kể con ngựa nào thắng trong các giải đua. Nhưng trừ khi thỉnh thoảng mới nhắm vào cá cược, bạn sẽ sớm bị phá sản. Mặt khác, nếu đặt cược tất cả tiền của mình vào một con ngựa duy nhất, bạn sẽ không có cơ hội bù đắp nếu con ngựa đó thua hoặc thậm chí về nhì. Tỷ lệ đánh cược của chiến thắng sẽ khá rõ rệt nếu bạn biết xem xét cẩn thận các yếu tố quan trọng – lịch sử đua của con ngựa, sự cạnh tranh, điều kiện đua, cũng như khả năng may mắn của riêng bạn – bạn hãy chỉ lựa chọn ra một vài con ngựa chủ chốt. Nghệ thuật là sự cân bằng tối ưu giữa lãng phí tài nguyên và tận dụng tối đa tài nguyên – một sự cân bằng khác nhau trong các tình huống kinh doanh, phụ thuộc vào các nguồn lực có sẵn và sự đa dạng cũng như chất lượng của những lựa chọn thay thế có sẵn.

Các công ty thành công tại Nhật Bản đã xuất sắc chuyển dịch hướng trọng tâm quản lý của mình từ chức năng này sang chức năng khác như chuyển dịch cân bằng giữa các yếu tố thành công quan trọng trong kinh doanh. Những thay đổi này, diễn ra như kết quả của sự thay đổi trong môi trường ở mặt này và thay đổi trong mức độ quốc tế hóa và tinh tế của công ty ở mặt khác, đưa ra một cơ sở rất hiệu quả để phát triển chiến lược từng bước. Các công ty dùng phương pháp ngược lại – khai thác đồng thời mọi chức năng và thị trường – không tránh khỏi việc dàn trải nguồn lực quá mỏng đến mức họ không thể thành lập được bất kỳ thế mạnh chức năng khác biệt nào và kết thúc bằng cách phân tán toàn bộ thế mạnh cạnh tranh của họ.

So sánh điều này với chiến lược của các công ty như Honda và Seiko, hai công ty ngày nay được coi như doanh nghiệp toàn cầu. Cả hai công ty đều ở mức cuối thấp của thị trường được thiết lập bởi các đối thủ phương Tây. Sau khi thiết lập một quỹ dành cho kiến thức công nghệ sản xuất và tích lũy kinh nghiệm trong việc thiết kế và sản xuất các dòng sản phẩm, cả hai dần di chuyển lên vị trí cao hơn của thị trường. Họ không nhắm mục đích bao phủ toàn bộ thị trường hoặc thâm sát toàn bộ phân khúc khách hàng. Các công ty Nhật Bản khác đã đi theo chiến lược tương tự: phát triển đầy đủ năng lực cạnh tranh vào cuối thấp, mở rộng các dòng sản phẩm vào các phân khúc giá trung bình và cao, sau đó dần mở rộng thị trường mục tiêu ra phần còn lại của thế giới.

Trong giai đoạn đầu của một chiến lược như vậy, công ty phải luôn đặt các câu hỏi cần thiết để đạt được khả năng cạnh tranh về giá; vì vậy, việc bảo vệ quy mô kinh tế cũng giống như được ưu tiên hơn nữa trong việc xây dựng nâng cao nhận thức thương hiệu. Vì lý do này, một công ty như vậy sẽ được chuẩn bị để đóng vai trò của nhà sản xuất thiết bị gốc (original equipment manufacturer – OEM) và dựa vào các nhà phân phối để bán hàng hơn là lãng phí nguồn lực của mình quá sớm trên thị trường thế giới. Điều này giúp công ty có thể đạt được, càng nhanh càng tốt, cơ sở khối lượng cần thiết để tạo ra lợi nhuận sản xuất và do đó trở thành một đối thủ cạnh tranh toàn cầu được công nhận mặc dù chưa phải hoàn toàn là một công ty chức năng. Một khi đã đạt được quy mô kinh tế cần thiết, công ty như vậy sẽ dần chấm dứt vai trò nhà cung cấp OEM của mình và thỏa thuận với các nhà phân phối để chuyển sang thiết lập thương hiệu riêng cũng như mạng lưới phân phối riêng của mình. Ở giai đoạn này, sự kết hợp của sản phẩm cạnh tranh và sự khởi đầu về nhận thức thương hiệu có thể tạo ra cho công ty sự khác biệt đặc biệt so với đối thủ cạnh tranh.

Thật kỳ lạ, mọi ngành công nghiệp mà Nhật Bản đi theo chiến lược này đều có ít nhất hai đối thủ cạnh tranh lớn: Sharp và Casio trong máy tính cá nhân; Technics, Pioneer, và JVC trong thiết bị âm thanh nổi; Panasonic, Sony, Toshiba và Hitachi trong tivi; Canon, Nikon, Konica và Olympus trong máy ảnh; Teac và Akai trong thiết bị băng từ; Honda, Yamaha, Suzuki, và Kawasaki trong xe máy; MHI và IHI trong đóng tàu, v.v...

Ngay cả khi mở rộng sang thị trường nước ngoài, các công ty Nhật Bản vẫn tiếp tục chiến đấu với nhau để dẫn đầu thế giới. Do đó, cạnh tranh toàn cầu trong các ngành công nghiệp chính là mức độ lớn của các cuộc đối đầu giữa những đối thủ cạnh tranh Nhật Bản – một cuộc đấu tranh trong đó các đối thủ cạnh tranh phương Tây di chuyển chậm hơn bị bỏ lại phía sau. Cuối cùng, tự do cạnh tranh trong các ngành công nghiệp này ở quy mô toàn cầu có xu hướng biến mất, vì các công ty sống sót của Nhật Bản đang cạnh tranh mạnh mẽ hơn rất nhiều so với các công ty phương Tây đến mức khoảng cách không thể bị thu hẹp, trong môi trường chính trị xã hội có sẵn mà họ phải hoạt động.

Sự phân cực này liệu có nên xảy ra, dường như không thể tránh khỏi kéo theo một khối kinh tế trừu khi Nhật Bản có thể chùn lòng nhiệt huyết cạnh tranh để cùng tồn tại một cách hòa bình với các thành viên của thế giới tự do công nghiệp hóa. Ngay bây giờ, sự khác biệt giữa Nhật Bản và các nền kinh tế OECD trong thiết kế và phương pháp sản xuất, trong tính linh hoạt của xã hội và tổ chức gần như ngăn cản mặt bằng chung để làm cơ sở đàm phán thương mại hợp lý.

Đo độ phát triển thực tế

Một trong những yếu tố quan trọng nhất của chiến lược là thời gian. Mặc dù mục tiêu của nó

có thể được lựa chọn một cách khôn ngoan và đúng chiến lược, nhưng một công ty sẽ luôn bị hạn chế bởi sự thiếu hụt các nguồn lực có sẵn và thể mạnh hiện có. Do đó, các công ty thành công đo mức độ chiến lược của họ. Họ nhận ra rằng tiến trình ổn định từng bước là cách chắc chắn hơn nhiều để dành chiến thắng so với kiểu phát triển “được ăn cả ngã về không” sẽ là dấu chấm hết do kiệt sức trước khi đạt được mục tiêu. Lịch sử thương vong của Nhật Bản đã được gắn chặt với các công ty vượt quá tầm với của họ bằng cách này, chủ yếu thông qua suy đoán tính toán yếu kém. Ataka phá sản là kết quả của việc mua lại nhà máy lọc dầu của Canada, và Mitsui phải đối mặt với vấn đề nghiêm trọng bởi các khoản đầu tư rủi ro cao-lợi nhuận cao ở Iran. Các công ty này không phải chịu các rủi ro họ gây ra. Trong mọi trường hợp, điều đó là có chủ ý. Họ chỉ đơn giản vượt quá sức mình vì muốn vội vàng vượt qua đối thủ cạnh tranh.

Các công ty đi theo đa dạng hóa chiều ngang dựa trên sự tương đồng về công nghệ là những minh họa cực kỳ tốt cho nguyên tắc này. Bởi các công ty này không hoàn toàn hiểu những gì họ cần để thành công trong thị trường mới gia nhập, nên khả năng kiểm soát thị trường cũng như mối quan hệ với khách hàng đều không đầy đủ. Một công ty đa dạng theo kiểu này thường xuyên phát hiện ra các dòng sản phẩm của mình đều không có lợi nhuận trong bất kỳ phân đoạn thị trường nhất định nào, mặc dù các sản phẩm của họ hoàn toàn tốt. Đội ngũ quản lý không nhận ra chìa khóa dẫn tới lợi nhuận trong phân khúc thị trường nhất định chính là kiểm soát các yếu tố quan trọng cho thành công trong phân khúc đó. Để nắm bắt được những yếu tố này trong một phân khúc mục tiêu và tích lũy kinh nghiệm kinh doanh cần thiết để khai thác chúng hoàn toàn, cần phải đầu tư đáng kể về thời gian và nguồn lực tài chính, kết hợp với nhau một cách rõ ràng, từng bước theo kịch bản chiến lược.

Bạn sẽ làm gì nếu phát hiện ra cơ hội kinh doanh mà các công ty khác chưa đưa vào khai thác, nhưng nguồn lực của bạn bị hạn chế nghiêm trọng? Trong trường hợp này, bạn cần phải phân tích những lựa chọn thay thế sẵn có của mình và đánh giá ưu điểm cũng như khuyết điểm của từng cái một cách cẩn thận và thực tế. Ví dụ, giả sử một công ty trong ngành công nghiệp tự động hóa văn phòng đang mở rộng nhanh chóng quyết định tham gia kinh doanh ngành công nghiệp xử lý văn bản đơn giản vì khả năng công nghệ của nó trong việc xử lý giấy tờ và máy tính.

Mặc dù có nhiều yếu tố công nghệ cần thiết cũng như mạng lưới phân phối theo yêu cầu, một công ty như vậy sẽ thiếu công nghệ ống tia điện tử (cathode-ray tube – CRT) và bí quyết xử lý văn bản cần thiết để thành công. Khoảng cách giữa sức mạnh hiện tại của công ty và cơ hội đã xác định phải được lấp đầy, bằng cách thông qua nghiên cứu và phát triển hoặc liên kết với một công ty khác mà có cả công nghệ lẫn bí quyết trong lĩnh vực này.

Ý nghĩa chiến lược của hai lựa chọn thay thế khác biệt liên quan đến cả thời gian cần thiết trước khi công ty có thể đưa sản phẩm ra thị trường và khác nhau cả về tổng thể nguồn lực quản lý sẽ được yêu cầu để hưởng ứng cơ hội. Công ty sẽ phải phân bổ tất cả kỹ sư phát triển của mình để loại bỏ các rào cản công nghệ, có thể là tại các chi phí của việc bỏ qua cơ hội kinh doanh khác, hoặc cố gắng dẫn đầu thị trường bằng cách sử dụng công nghệ của các công ty khác làm bàn đạp. Tùy chọn đầu tiên có thể mang lại rủi ro cao, vì tất cả nỗ lực phát triển nội bộ có thể bị thất bại, nhưng nó có thể mang lại lợi nhuận tiềm năng cao hơn. Lựa chọn thứ hai có thể giảm nguy cơ rủi ro nhưng phần thưởng tiềm năng cũng giảm theo, hoặc khá ít ỏi (trừ khi, có lẽ, ban quản lý quyết định dùng tất cả nguồn lực của mình để thành công trong kinh doanh). Sự lựa chọn giữa hai phương án thay thế này phụ thuộc vào mức độ công ty sẵn sàng chấp nhận rủi ro là bao nhiêu và yếu tố thời gian được đặt mức độ quan trọng như thế nào. Nếu tốc độ rất quan trọng với một công ty mục tiêu thành lập ưu thế cạnh tranh trong thị trường thiết bị xử lý văn bản, công ty đó có thể sử dụng tùy chọn cung cấp lợi thế về thời gian.

Những người biết nhìn xa trông rộng và những doanh nhân thành công luôn đưa ra quyết định về loại hình này khá tốt. Ví dụ, Matsushita đã gắn liền với Philips để tìm hiểu công nghệ điện tử bằng cách thành lập liên doanh 50-50. Nó cũng mua lại công ty sản xuất máy fax, Matsushita Denso, thay vì phát triển kinh doanh chỉ nhờ những công ty nhỏ của mình như Tập đoàn viễn thông Matsushita. Những động thái này phản ánh tầm nhìn xa rộng, bởi tất cả công nghệ này cuối cùng cũng được đặt dưới sự bảo trợ lớn duy nhất của hệ thống tự động hóa văn

phòng.

Thêm nữa, công ty Tokyo Electric từ bỏ sản xuất máy tính tiền cơ học khi họ nhìn thấy cơ hội duy nhất trong cuộc đời để thành lập một vị trí dẫn đầu về thị phần trong thị trường máy tính tiền Nhật Bản bằng việc chuyển sang sản xuất máy tính tiền điện tử. Họ bước vào phân khúc mới rộng lớn hơn và rất khắc nghiệt, với chi phí làm ra các máy móc kỹ năng riêng đã trở nên lỗi thời, bởi các nguồn lực của họ không cho phép họ sản xuất cả máy tính tiền cơ học lẫn điện tử cùng lúc. Nếu cố gắng làm vậy, họ sẽ dễ dàng phân tán mọi nguồn lực của mình nhỏ đến mức họ không bao giờ đạt đến mức độ cạnh tranh hiệu quả. Thay vào đó, bằng việc tập trung các nguồn lực, họ thành công trong việc nắm giữ hơn 40% thị phần của thị trường máy tính tiền tự động Nhật Bản trong nhiều năm qua.

Về lĩnh vực máy tính, Sharp gắn liền với chiến lược khai thác tối đa công nghệ tinh thể lỏng. Trong khi các đối thủ cạnh tranh khác đang theo đuổi chiến lược định nghĩa quá kém, đa dạng hóa sản phẩm của họ bao gồm cả máy tính LC và LED, máy in để bàn, máy tính khoa học và nhiều sản phẩm khác nữa, Sharp chỉ tập trung vào máy tính cầm tay, làm mỏng đi cái tên của trò chơi cạnh tranh mới. Suy nghĩ đơn giản này của Sharp đã được đền đáp. Trong 45 công ty đang sản xuất máy tính cầm tay vào năm 1975, chỉ có hai nhà sản xuất vẫn chiếm được ưu thế cho đến ngày nay. Những công ty khác đã cạn kiệt toàn bộ nguồn lực trên con đường phát triển của mình.

Seiko là một ví dụ điển hình khác về một công ty bảo tồn nguồn lực của mình, trong trường hợp này bằng cách cạnh tranh chỉ trong thị trường đồng hồ kỹ thuật số giá rẻ. Mặc dù Seiko sở hữu đầy đủ cả hai công nghệ đồng hồ kỹ thuật số và thạch anh, nhưng họ chỉ tập trung vào mở rộng mạng lưới phân phối và thống trị thị trường thạch anh cao cấp hơn việc đấu tranh gia tăng khối lượng đồng hồ kỹ thuật số giá trị gia tăng thấp.

Phải đến tận năm 1979, khi các công ty như Casio thâm nhập thị trường đồng hồ kỹ thuật số giá rẻ hiện hành, Seiko cuối cùng mới quyết định chống lại Casio và một loạt những công ty đồng hồ kỹ thuật số giá thấp khác đến từ Hồng Kông. Tuy nhiên, thay vì sử dụng thương hiệu Seiko, công ty đã giới thiệu một thương hiệu mới, Alba, để bảo vệ khả năng làm giá của mình.

Rất có khả năng Seiko chuyển hướng sản xuất dần từ cơ học sang đồng hồ kỹ thuật số để sử dụng tài năng của những người thợ máy trong giai đoạn chuyển giao. Trong đó, tốc độ của quá trình chuyển giao sang kỹ thuật số không thể nhanh ngay được. Đội ngũ quản lý có thể lý luận rằng công nghệ tương tự, đòi hỏi nhiều thợ máy hơn kỹ thuật số, sẽ là một chiến trường cạnh tranh thuận lợi hơn rất nhiều, ít nhất trong giai đoạn chuyển giao từ đồng hồ cơ học trước khi những thợ máy của Seiko được đào tạo lại đúng hướng. Đây là một chiến lược rất tinh vi, khác xa các công ty theo sau bởi họ có công nghệ sản xuất thành công. Đằng sau sự dần chuyển giao này là thiết bị điện tử kỹ thuật số, Seiko đang tạo ra nỗ lực tập trung kiểm soát để thiết lập một hình ảnh, tiếp thị và khả năng phân phối trên toàn thế giới nhằm có thể đương đầu với những cơn bão cạnh tranh trong trường hợp có chiến tranh lớn về giá, trong khi cùng lúc đó họ phát triển khả năng công nghệ (như là nhân đôi thạch anh) sẽ cho phép họ kiểm soát phần lớn ngành công nghiệp đồng hồ toàn cầu trong tương lai. Tuy nhiên, tôi tin tưởng rằng nếu tình hình trở nên xấu đi, Seiko vẫn chắc chắn được chuẩn bị để chiến đấu trên bất kỳ chiến trường nào. Công nghệ của Seiko đã chấm dứt sự cạnh tranh kéo dài hàng thế kỷ về độ chính xác của đồng hồ và đồng hồ đeo tay đồng thời dịch chuyển sang sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh về thiết kế và phân phối.

Hoặc lấy một ví dụ khác. Matsushita, mặc dù hoạt động trong ngành R&D điện tử, không bao giờ thương mại hóa hoàn toàn sản phẩm các chất bán dẫn của mình (đặc biệt là LSI và VLSI). Nó hoạt động trong ngành viễn thông, và đã rút ra khỏi ngành kinh doanh máy tính từ rất sớm và không có ý định quay lại thị trường này. Tuy nhiên, cùng lúc đó, công ty này phát triển kỹ thuật cho phép nó có thể gia nhập các thị trường này bất cứ lúc nào. Ngày nay, một công ty gia nhập thị trường chất bán dẫn sẽ sớm phải tham gia cuộc chiến về giá với các nhà cung cấp chất bán dẫn hiện tại và sẽ cảm thấy rất khó khăn vì không thể kiếm được tiền từ thị trường này. Tuy nhiên, mạch tích hợp Matsushita và công nghệ LSI đủ tiên tiến để biến công ty thành một

trong những công ty có khả năng tốt nhất trong ngành công nghiệp các thiết bị sạc nhân đôi (Charged-couple devices – CCDs) và bộ vi xử lý. Sử dụng các thiết bị này, công ty phát triển loại máy fax giấy thường có tốc độ cao và sẽ gia nhập thị trường kinh doanh máy phô tô giấy thường khi cần thiết.

Bằng cách kết hợp tất cả những công nghệ này, Matsushita cuối cùng cũng có thể trở thành nhà lãnh đạo trong ngành công nghiệp máy ảnh quay phim, máy ảnh điện tử, máy phô tô giấy thường, máy fax, và robot công nghiệp; mỗi ngành đều sử dụng bộ cảm biến hình ảnh và bộ vi xử lý cũng như các thiết bị truyền động nhất định. Có lẽ chiến lược tầm xa của công ty đòi hỏi nó phải gia nhập ngành kinh doanh hình ảnh kỹ thuật số khi ngành công nghiệp này rõ ràng đã dịch chuyển theo hướng đó; trong mọi trường hợp công ty đều có vị trí tốt để nắm bắt được lượng lớn thị trường ngay khi thời cơ đến. Thực tế là Matsushita cho đến nay đã kiểm chế không gia nhập các ngành công nghiệp này gần như chắc chắn phản ánh quyết định chiến lược được cân nhắc rất kỹ lưỡng.

Với lý do tương tự, GE, nhà sản xuất hàng điện tử lớn nhất thế giới, đã tạm thời rút khỏi ngành kinh doanh chất bán dẫn và máy tính. Điều này, không nên được hiểu như một cuộc rút lui trong quyết định quản lý thông thường, là phương thức lựa chọn hoàn thành các mục tiêu kinh doanh nhất định mà nếu không sẽ vượt ra khỏi tầm tay. Nhiều công ty đã thất bại chỉ vì họ tham lam gia nhập quá nhiều ngành kinh doanh mà không hiểu rõ nguồn lực cần thiết để thành công dài hạn. Tất cả những trường hợp này chỉ ra điểm đạo đức cuối cùng: Chọn lọc và tiếp cận theo thứ tự là điều kiện tiên quyết quan trọng của các quyết định kinh doanh biết nhìn xa trông rộng và thành công.

Gắn kết với những điều cơ bản

Nếu một công ty thỏa mãn tất cả những điều kiện tầm xa, công ty đó sẽ hoạt động rất tốt. Tuy nhiên, thỉnh thoảng, một công ty có tầm nhìn xa cũng thua trận bởi nhà lãnh đạo của nó quên mất những lý do cơ bản cho thành công của mình: phân khúc mục tiêu ban đầu và các yếu tố then chốt để thành công, hoặc các giả định mà mục tiêu doanh nghiệp ban đầu đã dựa vào. Hãy xem xét những ví dụ sau:

- Những cửa hàng giảm giá có các chiến lược dựa vào phương trình: Lợi nhuận bằng với giá thành trừ đi chi phí thời gian bán hàng. Theo đó, họ từ bỏ dịch vụ và các tiểu tiết khác để tập trung chủ yếu vào giá cả và số lượng hàng bán ra; đây là cách cơ bản các cửa hàng giảm giá kiếm tiền. Nhưng khi một cửa hàng giảm giá thành công và nổi tiếng, người quản lý cấp trên dần thay đổi bản chất ban đầu của nó. Anh ta bắt đầu cư xử như thể mình là một giám đốc điều hành của một công ty lớn, và mục tiêu của anh ta dần thay đổi cho phù hợp với điều đó. Sự kiêu căng tự phụ đẩy anh ta sang việc sửa chữa lại chuỗi các cửa hàng bán lẻ, nhập về các sản phẩm phong cách thời thượng, cung cấp và quảng bá dịch vụ khách hàng, và có thể bắt đầu trả lương cao và cung cấp các lợi ích xa hoa cho nhân viên – tất cả điều này đều làm chi phí tăng lên. Phương trình, do đó, sẽ không còn giữ được trừ khi các nhà giảm giá khi xưa vừa tăng giá thành vừa giảm lợi nhuận. Bằng việc quên đi công thức thành công ban đầu của kinh doanh, sự sống còn của các cửa hàng đang gặp nguy hiểm.

Sự thành công của bất kỳ nhà sản xuất linh kiện nào dựa trên khả năng cung cấp linh kiện chất lượng cao cho các nhà sản xuất cuối cùng với giá thấp. Tuy nhiên, khi một nhà sản xuất linh kiện đã phát triển thực sự lớn, nó có thể bắt đầu tách ra khỏi hình ảnh của các nhà cung cấp và nhà thầu phụ. Phức cảm tự ti cuối cùng có thể nhắc nhở nó phải sản xuất các sản phẩm lắp ráp cuối cùng, mặc dù nó không hề có kinh nghiệm cũng như mạng lưới phân phối đủ để cung cấp các sản phẩm này cho người tiêu dùng cuối cùng.

Để tiếp thị các sản phẩm tiêu dùng đã hoàn thành một cách thành công, một công ty cần phải có mạng lưới phân phối để đáp ứng được tất cả những người tiêu dùng phân tán và vô hình. Tuy nhiên, mạng lưới phân phối truyền thống của các nhà sản xuất thành phần điển hình chỉ có thể đạt tới mức các đại lý thu mua của những nhà sản xuất hàng hóa cuối cùng. Vì các doanh nghiệp không bao giờ cố gắng phân tích cẩn thận nhu cầu sử dụng hiện tại, cách tiệm cận gần

nhất của họ đến sự khác biệt cạnh tranh là khái niệm sản phẩm đặc biệt không phù hợp với nhu cầu sử dụng thực tế.

Không thực sự hiểu biết về những gì họ cần để bán thành phẩm cho người tiêu dùng, một nhà sản xuất thành phần như vậy sẽ bị hạ đo ván trong cuộc chiến đấu với các khách hàng truyền thống của mình, và sau đó là những nhà sản xuất khác. Do đó, họ sẽ gây nguy hiểm cho ngành kinh doanh cốt lõi của mình trước khi kịp thực hiện tham vọng trở thành nhà sản xuất cuối cùng. (Tương tự như vậy, các công ty sản phẩm công nghiệp thường xuyên bị mắc kẹt với sự thôi thúc chết người khi tham gia vào kinh doanh hàng tiêu dùng.)

- Lợi nhuận của chuỗi cửa hàng thức ăn nhanh phụ thuộc vào khả năng đạt được doanh thu rất cao bằng cách hạn chế thực đơn bán hàng. Tuy nhiên, thường thì sự cạnh tranh từ các nhà hàng gia đình sẽ thúc giục những cửa hàng thức ăn nhanh này mở rộng thực đơn của mình, do đó làm giảm doanh thu của vật liệu và gia tăng dư thừa. Đây là công thức chắn chắn dẫn đến sự thất bại.

- Đường sắt Quốc gia Nhật Bản (Japan National Railway – JNR) đã tận dụng tối đa lợi thế vị trí độc quyền để buộc chính phủ phải điều tiết xe buýt và đường sắt tư nhân, do đó ngăn cấm các doanh nghiệp tư nhân muốn tiếp cận với các tuyến đường sắt lợi nhuận. Sự ra đời của ô tô chở khách đã khiến việc chuyển đổi các du khách bất cứ lúc nào đến bất cứ đâu trở nên thuận tiện, JNR sớm mất phần lớn hành khách và việc vận tải hàng hóa của mình. Tuy nhiên, thậm chí ngày nay, nó vẫn hoạt động dựa trên giả định rằng nó sẽ mang lại giá trị khi người dân buộc phải dùng dịch vụ kém chất lượng của JNR để di chuyển từ nơi này đến nơi khác. Kết quả là, các cuộc đình công trở nên phổ biến, giá vé tăng hàng năm, và cùng lúc đó, các nhà quản lý JNR tiếp tục tận hưởng cuộc sống yên bình trên chi phí đóng thuế của người dân.

- Khi một quốc gia công nghiệp hóa bắt đầu muốn xuất khẩu nhà máy (đầu tư vào cơ sở sản xuất) vào thế giới đang phát triển, điều này có nghĩa là trong thời gian dài, những quốc gia phát triển sẽ sẵn sàng rút khỏi các loại hình kinh doanh đặt nghi vấn hoặc ít nhất từ bỏ các mặt hàng xuất khẩu trước đó vào các thị trường nơi sản xuất của các cơ sở mới tại nước ngoài có thể được bày bán. Những khoản đầu tư như vậy có thể được biện minh trong trường hợp một công ty có chiến lược dài hạn để đa dạng hóa trong một vài ngành kinh doanh khác nhau.

Tuy nhiên, ngày nay, chúng ta đã thấy hầu như mọi ngành công nghiệp nặng đều tìm kiếm cơ hội xuất khẩu nhà máy và cố ý hoặc vô tình bỏ qua mối quan hệ nguyên nhân-hệ quả này. Tất nhiên, một khi các quốc gia đang phát triển đã lắp đặt các nhà máy mới hơn này và gia tăng khả năng cung cấp cho thị trường xuất khẩu, họ sẽ không chỉ đẩy lùi các nước phát triển ra khỏi thị trường mà các nước phát triển còn phải đối đầu với sức mạnh cạnh tranh nước ngoài đáng gờm ngay tại sân nhà.

- Một hệ quả tất yếu của sự chuyển dịch trong ngành công nghiệp lớp xe từ lõi vỏ xe xiên chéo sang lớp có bố tỏa tròn chắc chắn hơn và bền hơn gấp hai lần, rút ngắn thời gian thay thế thị trường lớp xe. Điều này có nghĩa là trong dài hạn, các nhà sản xuất lớp xe phải giảm lượng kinh doanh lớp xe mà đa dạng hóa cả sang những sản phẩm khác. Tuy nhiên, thay vì thúc đẩy nghiêm túc một chiến lược đa dạng hóa, các nhà sản xuất lớp xe chính trên thế giới hầu như chỉ ngồi lại và tận hưởng sự bùng nổ công nghệ lớp bố tỏa tròn hiện tại. Họ chắc chắn sẽ bị đào thải và đi theo tấm gương sầu thảm của ngành công nghiệp dệt may.

- Đóng tàu, các công ty xây dựng nhà máy điện lực, và các nhà sản xuất tư liệu sản xuất khác có các sản phẩm tồn tại lâu dài nên hòa hợp năng lực sản xuất với nhu cầu của thị trường thay thế. Tuy nhiên, thông thường, các nhà sản xuất bỏ ra quá nhiều năng lực để đáp ứng tính chất của nhu cầu ngắn hạn của thời kỳ tăng trưởng phải trả giá đắt cho phí đầu tư cố định quá mức khi nhu cầu tụt giảm. Không có gì đáng ngạc nhiên, sự sụt giảm trong ngành công nghiệp đóng tàu hiện nay bắt nguồn từ cuộc khủng hoảng năng lượng năm 1973 đã buộc các chủ tàu Nhật Bản phải cắt giảm mạnh mẽ năng lực sản xuất.

- Khi các nhà sản xuất băng video gia đình thâm nhập thị trường tiêu dùng, rõ ràng doanh số của công nghiệp phim 8mm bị buộc phải cắt giảm. Tuy nhiên, một số nhà sản xuất thiết bị

8mm vẫn đang cố gắng duy trì tuổi thọ của kẻ bại trận khá rõ ràng này bằng cách phát triển một bộ phim 8mm có sẵn hoặc cấy ghép thêm khả năng âm thanh.

Bất kỳ ngành kinh doanh thành công nào cũng đều có được sự tăng trưởng và thành công nhờ các yếu tố nguyên nhân nhất định. Nếu mất dấu chúng, tốc độ tăng trưởng hay thậm chí cả sự tồn tại của nó cũng sớm bị rơi vào tình trạng nguy hiểm, bởi một ngành kinh doanh “tự tung tự tác” chắc chắn không sớm thì muộn cũng thất bại. Một doanh nhân nhìn xa trông rộng không bao giờ lãng quên một giây nào về phân khúc thị trường anh ta đang hoạt động, loại dịch vụ nào anh ta đang cung cấp cho loại đối tượng khách hàng nào, hoặc loại cơ chế nào anh ta đang tạo ra lợi nhuận. Miễn là phân biệt rõ ràng những nội dung này trong tâm trí, anh ta sẽ có được sự nhạy cảm với bất kỳ thay đổi nào của thị trường, mà có thể báo hiệu cho sự thay đổi trong những lý do cơ bản cho sự tồn tại của ngành kinh doanh.

Một doanh nhân như vậy sẽ thay đổi hướng kinh doanh không phải vì cái tôi hay cảm xúc mà vì những kiến thức và sự hiểu biết tinh tế của anh ta về sự cần thiết của những hành động đó. Thoạt nhìn, dường như anh ta đã thay đổi cả những khái niệm cơ bản của mình. Thực tế, giống như người thợ săn đang giương cung về phía di chuyển của con mồi trong tầm mắt, anh ta chỉ đơn giản điều chỉnh mục tiêu của mình để đạt được mục đích ban đầu. Điều này hoàn toàn khác với trường hợp công ty đánh mất tầm nhìn các giả định cơ bản làm cơ sở thành công của mình và cho phép số phận quyết định tương lai của nó.

Hai điều kiện cần thiết để có được tầm nhìn xa trông rộng, sau đó, là định nghĩa rõ ràng về lĩnh vực kinh doanh và chiến lược rõ ràng cho việc thâm nhập mang lại lợi nhuận. Nhưng từng đó thôi chưa đủ. Một doanh nhân có tầm nhìn phải biết phân bổ nguồn lực quản lý một cách kinh tế, thúc đẩy phát triển chiến lược một cách thực tế, và luôn tuân thủ những giả định cơ bản của mình. Nhưng nếu thế giới thay đổi, anh ta phải sẵn sàng thay đổi lịch trình không chậm trễ. Tóm lại, sau đó, đây là những thành phần cần thiết và đầy đủ của việc ra quyết định xa rộng – các điều kiện mà các doanh nhân thành công phải thực hiện một cách nhất quán.

Chương 17

CÔNG THỨC THÀNH CÔNG CHIẾN LƯỢC LÀ GÌ?

Hầu hết chúng ta đã quen thuộc với công thức của Thomas Alva Edison về thiên tài sáng tạo: “1% cảm hứng, 99% mồ hôi”. Tỷ lệ tương ứng cũng đúng cho sự sáng tạo trong bất kỳ nỗ lực nào, bao gồm cả sự phát triển chiến lược kinh doanh.

Đừng mắc bẫy của tỷ lệ. Sự sắc sảo tinh tường là điều cần thiết. Nếu không có nó, các chiến lược sẽ trở nên rập khuôn. Nhưng để biến được sự tinh tường này thành hiện thực như một chiến lược thành công có phương pháp, phải có tinh thần kỉ luật và làm việc chăm chỉ.

Cho đến nay, chúng ta đã khám phá ra được quá trình tâm lý hay những mẫu suy nghĩ cho các phần của chiến lược, tuy nhiên, khi chúng ta có được cảm hứng sáng tạo, nhiệm vụ của chúng ta trở nên cực kỳ khó khăn. Sự tinh tường trở nên dễ dàng để nhận ra hơn là để định nghĩa. Có lẽ chúng ta có thể nói rằng sự tinh tường sáng tạo là khả năng kết hợp, tổng hợp, hoặc cải tổ các hiện tượng trước đây không liên quan trong cách mà bạn có thể nhận được nhiều hơn những gì bạn bỏ ra.

Điều này có ý nghĩa gì với các chiến lược gia? Sáng tạo có thể được giảng dạy? Có lẽ là không. Nó có thể được nuôi cấy một cách có ý thức? Rõ ràng tôi tin tưởng rằng có thể, hoặc nếu không tôi đã không thể viết được cuốn sách này. Thiên tài sáng tạo như Thomas Edison hay Edwin Land là những trường hợp hiếm hoi ngoài định nghĩa. Đối với hầu hết chúng ta, sự tinh tường sáng tạo là những cục than hồng cháy âm ỉ, cần phải được quạt liên tục cho đến khi bùng cháy. Tôi tin tưởng mạnh mẽ rằng khi tất cả những thành phần cần thiết có mặt – sự nhạy cảm, ý chí, và tiếp thu – chúng có thể được nuôi dưỡng bằng định hướng và các điều kiện thích hợp. Tóm lại, sự sáng tạo không thể được dạy nhưng có thể được học.

Nôm na hơn, chúng ta cần phải xác định và kích thích những thói quen hoặc những điều kiện nuôi dưỡng sự sáng tạo và đồng thời kết tinh những hạn chế hoặc ranh giới xác định khả năng thành công của mình.

Cảm biến giới hạn

Theo kinh nghiệm của tôi, có ít nhất 3 trở ngại chính mà chiến lược gia kinh doanh cần phải có sự nhạy cảm. Tôi coi chúng là các R thiết yếu: reality – thực tế, ripeness – độ chín, và resources – nguồn lực.

Hãy bắt đầu với *thực tế*. Không giống với các nhà định nghĩa khoa học hay các nghệ sĩ sáng tạo, các chiến lược gia kinh doanh – như chúng ta đã khẳng định nhiều lần – phải luôn nhận thức được về khách hàng, đối thủ cạnh tranh và các lĩnh vực thế mạnh của công ty.

Giả sử bạn là một chiến lược gia cho một nhà sản xuất bóng đèn. Bạn quyết định giải quyết các thách thức cải tiến sản phẩm chỉ từ quan điểm nhu cầu khách hàng, và cuối cùng bạn đã đưa ra một đề nghị rất lịch thiệp về một loại bóng đèn vĩnh cửu. Liệu ông chủ của bạn có chấp nhận một công thức làm cho dòng sản phẩm của công ty trở nên lỗi thời? Tôi nghi ngờ điều đó. Thêm nữa, Gillette hoặc Wilkinson đã làm điều gì với chiến lược giết chết thị trường hậu mãi của nó? Làm thế nào một nhà sản xuất quần lót có thể chiến thắng với chỉ một sản phẩm không bao giờ rách hoặc sờn?

Trong cuộc đua cho tính ưu việt trên thị trường ti vi màu thế giới (CTV), tôi tin tưởng rằng các nhà sản xuất Nhật Bản đã bỏ qua thực tế về cơ cấu phân phối nội địa của họ, để diễn ra tình trạng nguy hiểm hiện tại. Trong sự nhiệt tình muốn sản xuất ra các sản phẩm tốt hơn, đáng tin cậy hơn, họ đã phát triển ra những chiếc ti vi có tuổi thọ trung bình lên tới 7 năm – nửa thời

gian so với các sản phẩm trước đó. Trong nước, cả ba nhà sản xuất CTV hàng đầu Nhật Bản – Matsushita, Hitachi, và Toshiba – đều chủ yếu dựa vào các cửa hàng bán lẻ nhượng quyền thương mại. Các cửa hàng bán lẻ này đang bị tổn thất nặng nề do nhu cầu của khách hàng cần phải thay thế và sửa chữa đang ở trong tình trạng sút kém.

Ngược lại, ngành nha khoa Nhật Bản, nhận thức sâu sắc về tác động lâu dài của công nghệ mới, không học theo lớp học rằng bằng nhựa đang phát triển tại Thụy Sĩ. Lý do khá rõ ràng. Lớp học, nổi tiếng là có thể làm chậm quá trình sâu răng một cách đáng kể, có thể ảnh hưởng đến việc làm cũng như thu nhập của các nha sĩ Nhật Bản và các nhà sản xuất các sản phẩm nha khoa.

Độ chín, hay thời điểm, là điều cần xem xét quan trọng thứ hai mà các chiến lược gia kinh doanh phải lưu tâm. Trừ khi thời điểm chín muồi cho các chiến lược được đề xuất, nếu không, nó chắc chắn sẽ thất bại.

Sự ra đời của máy rửa bát tại Nhật Bản trong một thập niên trước là một ví dụ về chiến lược sớm. Không chỉ là nhà bếp Nhật Bản trung bình quá nhỏ để chứa thiết bị mới, mà các bà nội trợ cũng không muốn có nó. Thái độ phổ biến của các bà nội trợ là tự hào quá mức về công việc gia đình của họ, họ cho rằng việc sử dụng máy rửa bát là lười biếng hoặc nó chỉ dành cho những người giàu có nhàn rỗi. Ngày nay, sau một thập niên tăng cao nhận thức nâng tầm vai trò của người phụ nữ, số lượng phụ nữ đi làm gia tăng, và bùng nổ việc xây dựng ngôi nhà kiến trúc mới với không gian nhà bếp rộng hơn, thời điểm có lẽ là chín muồi cho máy rửa bát.

10 năm trước, các đơn vị xử lý rác thải cho bồn rửa nhà bếp cũng tương tự như vậy, bị thất bại trên thị trường Nhật Bản, nhưng vì một lý do khác. Tại thời điểm đó, hệ thống xử lý nước thải ở các thành phố lớn của Nhật Bản không có khả năng xử lý các phụ thải. Đây là một sản phẩm bây giờ cũng đã đến thời điểm chín muồi.

Còn nữa, các nhà sản xuất máy giảm xóc khí nén cũng bị thất bại nặng nề vào giữa những năm 1960 khi họ cố gắng lặp lại thành công của mình trong việc bán cho các nhà sản xuất xe buýt máy giảm xóc của xe tải. Ngành công nghiệp xe buýt được định hướng dành cho người dân; các nhà sản xuất ô tô tải ít quan tâm hơn đến độ thoải mái cho lái xe so với việc thuận lợi cho trung chuyển hàng hóa. Ngày nay, câu chuyện đã hoàn toàn khác.

Tuy nhiên, theo kinh nghiệm của tôi, nhiều chiến lược thất bại vì chúng chín quá sớm. Hãy nghĩ tại sao bao nhiêu nhà sản xuất của Mỹ và châu Âu bị mất lợi thế cạnh tranh trên thị trường quốc tế; bởi họ không tự động hóa, robot hóa cho đến khi quá muộn. Các nhà sản xuất đồng hồ, ô tô, và máy ảnh là một số ít nhà sản xuất thức tỉnh được điều này.

Các nhà sản xuất bộ xử lý văn bản nhúng chân vào việc phát triển và tiếp thị một sản phẩm độc đáo, tiết kiệm chi phí tương tự cũng có thể nhận thấy rằng thời gian đang trôi qua tầm với của họ. Theo quan điểm của tôi, máy tính cá nhân, có thể dễ dàng kết hợp các chức năng giống nhau với ít chi phí tăng thêm, có thể dễ dàng xử lý được cả văn bản trong thị trường gia đình và vào cuối thập của phân khúc tự động hóa văn phòng.

Đĩa hình cũng là một chứng minh khác về chiến lược sản phẩm quá chín, đơn giản vì quá nhiều hộ gia đình đã đầu tư vào băng ghi hình video (VTRs). Ở Nhật Bản, gần 10% hộ gia đình, đại diện cho phần lớn thị phần của thị trường sản phẩm điện tử tiêu dùng giá cao, đã được trang bị VTR; vài hộ gia đình trong số này có thể sẽ là khách hàng đầu tiên cho công nghệ thay thế mới.

Nguồn lực, R thứ ba của tôi, tạo thành một hạn chế rõ ràng rằng các chiến lược gia thường hay bỏ qua hoặc phớt lờ một cách đáng ngạc nhiên. Có rất nhiều ví dụ về các chiến lược không thành công vì tác giả của chúng không nhạy bén với các nguồn lực hạn chế của mình. Hãy xem đa dạng hóa như một trường hợp điển hình. Một vài công ty thực phẩm cố gắng dịch chuyển sang lĩnh vực dược phẩm, công ty hóa chất lại dịch chuyển sang thực phẩm, hoặc các nhà sản xuất thiết bị điện tử lại chuyển sang lắp ráp đã thành công. Lý do cơ bản cho hầu hết các trường hợp này là do các công ty khác không nhạy cảm với những hạn chế từ nguồn lực bên

trong cũng như kỹ năng của mình.

Ví dụ, Toyota, thực hiện các bước nhảy lượng tử từ các máy dệt sang xe ô tô thành công vì công việc kinh doanh sau này đã được bắt đầu và tổ chức như một cá thể riêng biệt, có thể xây dựng nguồn lực và phát triển những thế mạnh riêng biệt của chính mình. Tuy nhiên, cho đến nay, các nỗ lực tương tự của công ty nhằm đa dạng hóa sang nhà ở đã không thành công. Lý do rất có thể là Toyota, thay vì áp dụng các nguyên tắc tương tự và thiết lập nhà ở như một thực thể riêng biệt, đã chọn phụ thuộc vào các nguồn lực từ các ngành ô tô của mình. Điều này không hoạt động hiệu quả cho Toyota, bởi hệ thống tổ chức và định hướng sản xuất hàng loạt không phù hợp với nhu cầu của thị trường trong lĩnh vực nhà ở chiết trung.

Hiệu suất không ấn tượng của Suntory trong ngành kinh doanh bia là một ví dụ khác về sự chú ý không đầy đủ đến các nguồn lực nội bộ. Mặc dù có sức mạnh tài chính và một mạng lưới phân phối rộng rãi, Suntory không thể soán ngôi đầu bảng của Kirin trong thị trường bia Nhật Bản bằng cách khai thác hình ảnh rượu whisky chủ đạo của mình. Như một nhà sản xuất whisky, thế mạnh của Suntory được định hướng lâu dài và do đó không tính đến hướng kinh tế của việc phân phối bia (ví dụ, nhiều trung tâm phân phối và bán kính giao hàng tương đối ngắn) hoặc ưu đãi mua cũng như thói quen của khách hàng.

Hoặc xem xét hoàn cảnh khó khăn gần đây của EMI, một công ty của Anh đã phát triển và ra mắt máy chụp X-quang cắt lớp vi tính quét đầu tiên (CT). Thiếu nguồn lực để tài trợ thêm cho R&D và đẩy mạnh tiếp thị sản phẩm, các nhà phát triển còn non trẻ này đã sớm bị đè bẹp bởi Siemens, GE, và Philips, những người đã áp dụng nguồn lực R&D phong phú vào mở rộng khái niệm CT ban đầu nhanh chóng tới các chùm và tia khác nhau bao gồm siêu âm và cộng hưởng từ hạt nhân.

Hoặc lấy một ví dụ khác. Ngay bây giờ, một lượng lớn những công ty từ các ngành công nghiệp khác nhau đang tranh giành vị trí trong phát triển thị trường tự động hóa văn phòng tại Nhật Bản (OA). Những người gia nhập này, hầu hết là các nhà sản xuất nói chung, các công ty điện tử tiêu dùng, tổ chức viễn thông và các nhà sản xuất chất bán dẫn. Tôi tin tưởng rằng sự tăng trưởng của họ trong OA sẽ bị hạn chế cho đến khi họ mở rộng định hướng phần cứng hiện tại để bao gồm một nguồn lực quan trọng hiện tại họ đang thiếu đó là: các kỹ sư phần mềm. Để đạt được 1% thị phần trong thị trường máy tính mini của Nhật Bản, một công ty phải cần đến 150 kỹ sư bán hàng.

Điều kiện của sự sáng tạo

Trở nên hài hòa với ba R là điều kiện tiên quyết cần thiết của cái nhìn sáng tạo sâu sắc tinh tường, nhưng trong bản chất, nó sẽ không truyền lửa sức mạnh sáng tạo sang chúng ta. Vì lý do đó, các yếu tố khác rất cần thiết. Rõ ràng, không có phương pháp tiệm cận duy nhất nào để biến bất kỳ ai thành chiến lược gia, nhưng có một số điều chắc chắn chúng ta có thể làm một cách có ý thức để kéo dài hoặc kích thích khả năng sáng tạo của mình. Quan trọng nhất, tôi tin rằng, chúng ta cần phải trau dồi ba điều kiện liên quan đến nhau: một khoản phí ban đầu, định vị phương hướng, và khả năng chịu đựng kiên trì.

Đây là những khoản đầu tư ban đầu bạn cần phải có – tầm nhìn, tập trung, trí não. Đó cũng chính là sự chủ động của sáng tạo trực quan. Chúng ta đã thấy cách mà Yamaha, tiền thân là một công ty sản xuất đồ gỗ nội thất, đã biến mình thành trụ cột trong ngành công nghiệp giải trí chỉ với tầm nhìn sinh ra từ ham muốn của một con người muốn mang lại sự giàu có tích cực trong cuộc sống định hướng công việc của người Nhật Bản. Từ tầm nhìn này, ông đã phát triển một lực đẩy hoàn toàn mới cho Yamaha.

Toàn bộ gia đình của các loại nhạc cụ và phụ kiện – các bộ phận, kèn trumpet, kèn ống, kèn trombone, đàn guitar – được phát triển để bổ sung cho đàn piano của Yamaha. Tiếp sau đó là thiết bị âm thanh, đồ thể thao, xe máy và du thuyền. Trường âm nhạc được thành lập. Sau đó đến các Trại Âm nhạc Yamaha, được hoàn chỉnh với một khu phức hợp nghỉ dưỡng, các trò chơi phòng vệ, bắn cung và các loại hình giải trí khác theo định hướng. Ngày nay, Yamaha lên

kế hoạch các buổi hòa nhạc và kiêm luôn quản lý các phòng hòa nhạc, gặt hái rất nhiều lợi nhuận trong khi làm phong phú thêm cuộc sống của hàng triệu người dân Nhật Bản.

Nếu các khoản chi phí ban đầu cung cấp động lực sáng tạo, các định vị phương hướng được yêu cầu phải nhận ra các hiện tượng, ngay cả trong không khí. Các định vị này là thành phần của quá trình sáng tạo mà phát hiện ra và lựa chọn trong một mớ hỗn độn các sự kiện và điều kiện hiện tại, các ý tưởng tiềm năng lợi nhuận tồn tại ở đó và chỉ có thể được nhìn thấy bởi các cặp mắt không bị mù quáng bởi các thói quen thông thường.

Hãy xem xét cách định vị phương hướng này của Tiến sĩ Kazuma Tateishi, người sáng lập kiêm Chủ tịch của Omron Tateishi Electronics. Tateishi có sự nhạy cảm lạ kì với các hiện tượng lạ mà các khái niệm về dòng tiền có thể được áp dụng. Ông nhận thấy rằng ngành kinh doanh ngân hàng như một dòng tiền mặt, ùn tắc giao thông và các trạm xe lửa đông đúc như các dòng chảy tắc nghẽn của phương tiện và con người, và các dây chuyền sản xuất như các dòng chảy vật chất của các thiết bị. Từ những nhận thức này về sự phát triển của hệ thống ngân hàng tự động đầu tiên của Nhật Bản, dẫn đến sự ra đời của các bộ điều khiển tự động trình tự điều tiết giao thông theo điều kiện đường xá và khối lượng, và sự tiến hóa của xe lửa không người lái đầu tiên trên thế giới dựa trên một hệ thống hoàn toàn tự động có thể tự thanh toán các hóa đơn bằng tiền xu, xuất vé và thu hồi vé, điều chỉnh giá vé và hoạt động cửa quay. Ngày nay, hệ thống tự động của Omron được sử dụng trong hầu hết hoạt động của các ngành công nghiệp từ sản xuất đến phân phối. Tiến sĩ Tateishi là một ví dụ điển hình về việc một người có định hướng đã giúp ông thực hiện ước mơ tuổi trẻ của mình: “Chỉ có con người mới làm được những việc chỉ con người mới làm được”.

Khái niệm sáng tạo thường có một đột phá giống như khía cạnh xây dựng. Chúng có thể thiết lập những kiểu suy nghĩ, đe dọa nguyên trạng, hoặc ít nhất là khuấy động sự lo lắng của người dân. Thường khi đặt ra một sáng kiến sáng tạo để bán hoặc để thực hiện, người ta đang có nguy cơ thất bại lớn, mất tiền của, hoặc đơn giản chỉ làm trò cười cho thiên hạ. Đó là lý do sự sẵn sàng đối mặt với chỉ trích, thù địch, và thậm chí là chế nhạo, thay vì điều kiện cần thiết của tư duy sáng tạo, là một đức tính hết sức quan trọng cho các chiến lược gia sáng tạo thành công. Thành phần cuối cùng trong sự ẩn dụ ban đầu của tôi, tôi gọi đó là sự kiên trì chịu đựng của sự sáng tạo.

Chứng kiến sự kiên trì của Soichiro Honda để mang những chiếc xe ô tô động cơ sạch ra thị trường. Chỉ có nhân viên trong công ty mới có thể nói hết được bao nhiêu sự ngăn trở từ nội bộ công ty mà ông phải đối phó. Việc chính phủ mang lại những áp lực nặng nề đuổi ông ra khỏi thị trường ô tô đã không còn là bí mật. Tuy nhiên, ông không hề cảm thấy bị chế nhạo ngay cả khi các chuyên gia của ngành công nghiệp này chế giễu ý tưởng của mình.

Tiến sĩ Koji Kobayashi của NEC cũng phải kiên trì chịu đựng. Không quan tâm đến xu hướng công nghiệp hiện hành, ông nhanh chóng bám vào niềm tin trực quan của mình (tầm nhìn xa trên 20 năm) rằng máy tính và viễn thông sẽ được liên kết vào một ngày nào đó. Để làm được vậy, ông đã phải chịu gánh nặng về tài chính, bất đồng nội bộ và sự khinh miệt.

Tất cả những điều này dẫn tôi đến một quan sát cuối cùng. Sự thành công chiến lược không được giảm xuống thành một công thức, hoặc cũng không ai có thể trở thành nhà tư duy chiến lược chỉ bằng cách đọc một cuốn sách. Tuy nhiên, có những thói quen tư duy và phương thức tư duy có thể được thu lại thông qua thực hành để giúp chúng ta giải phóng sức sáng tạo của tiềm thức và cải thiện tỷ lệ đánh cược với chiến thắng các khái niệm chiến lược.

Mục đích chính của cuốn sách này là để khuyến khích bạn làm được điều đó và để chỉ ra các hướng đi bạn theo đuổi. Các ví dụ của Nhật Bản có thể được sử dụng để minh họa các điểm và củng cố các khẳng định có thể tạo cho cuốn sách phong cách, nhưng điều đó không quan trọng. Sáng tạo, năng suất tinh thần, và sức mạnh của cái nhìn chiến lược xa rộng không có ranh giới quốc gia. Thật may cho tất cả chúng ta, những điều này rất phổ quát.

Alpha Books trân trọng giới thiệu các cuốn sách cùng chủ đề

ĐI SAU, ĐẾN TRƯỚC - Gary Hamel & C. K. Prahalad

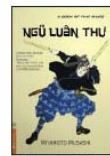


Kích thước: 14x20,5
cm
Giá bán: 119.000 đ

Đi sau, đến trước dành cho những ai không bằng lòng với việc theo sau, cho những ai tin rằng cách tốt nhất để chiến thắng là viết lại luật chơi, cho những ai không sợ hãi khi thách thức tính chính thống, cho những ai có thiên hướng xây dựng hơn là cắt bỏ, cho những ai quan tâm đến sự khác biệt hơn là tạo dựng sự nghiệp và cho những ai cam kết dốc sức hoàn toàn cho việc đánh dấu lãnh thổ tương lai trước mắt và cho những ai muốn biết các doanh nghiệp Nhật Bản đã soán ngôi những gã khổng lồ Mỹ như thế nào?

NGŨ LUÂN THƯ - Miyamoto Musashi

Nếu bạn tò mò tại sao người Nhật có thể xông pha giữa giới kinh doanh phương Tây dễ dãi như lưỡi kiếm samurai cắt ngang miếng bơ, câu trả lời không nằm trong xí nghiệp hay những máy móc tự động. Nó nằm trong *Ngũ Luân Thư*.



Kích thước: 14x20,5
cm
Giá bán: 99.000 đ

MẠN ĐÀM NHÂN SINH - Matsushita Konosuke



Kích thước: 13x20,5
cm
Giá bán: 99.000 đ

Mạn đàm nhân sinh, cuốn sách viết về triết lý sống của Mát-su-si-ta Kô-nô-su-kê, người sáng lập và gây dựng tên tuổi cho tập đoàn điện tử lừng danh Panasonic (Nhật Bản) vừa được ra mắt. “*Xây dựng một xã hội kết nối khắp mọi nơi*” và “*Cùng hòa hợp với môi trường toàn cầu*”, đó là phương châm kinh doanh của Panasonic dựa trên nền tảng triết lý sống của Mát-su-si-ta: “Hạnh phúc chân chính hội tụ ba điều kiện:

Tự mình cảm thấy hạnh phúc, những người khác trong xã hội cũng tán đồng với niềm hạnh phúc chính đáng đó và còn người khi sống giữa tự nhiên phải hành động và sống theo đúng nguyên lý của trời đất và tự nhiên”.

Table of Contents

Mục Lục

TỰ DUY NHƯ CHIẾN LƯỢC GIA NHẬT BẢN

Giới thiệu

Phần 1: Nghệ Thuật Tư Duy Chiến Lược

Chương 1 PHÂN TÍCH: ĐIỂM KHỞI ĐẦU

Xác định yếu tố quan trọng

Phương pháp không an toàn

Chương 2 BỐN HÀNH TRÌNH DẪN ĐẾN LỢI THẾ CHIẾN LƯỢC

Chương 3 TẬP TRUNG VÀO CÁC YẾU TỐ CHỦ CHỐT

Phân khúc thị trường

Làm nổi bật sự khác biệt giữa người thắng và kẻ thua

Phân tích các yếu tố dẫn đến thành công (KFS) là chưa đủ

Chương 4 XÂY DỰNG ƯU THẾ TƯƠNG ĐỐI

Cơ chế ưu thế tương đối

Chương 5 THEO ĐUỔI CÁC SÁNG KIẾN TÍCH CỰC

Chương 6 KHAI THÁC MỨC ĐỘ TỰ DO CHIẾN LƯỢC

Lựa chọn các trục quan trọng

Các trường hợp cụ thể

Chiến đấu trên nhiều mặt trận

Khai thác mức độ tự do

Phân khúc thị trường theo mục tiêu của người sử dụng

Chương 7 BÍ MẬT VỀ TÂM NHÌN CHIẾN LƯỢC

Tâm nhìn chiến lược

Sai lầm “Được ăn cả, ngã về không”

Tư duy linh hoạt

Tập trung vào các yếu tố quan trọng

Thăm dò KFS

Thách thức những khó khăn

Tâm thần phân liệt chiến lược

Câu hỏi thái độ

Phần 2: Xây Dựng Các Chiến Lược Thành Công

Chương 8 TAM GIÁC CHIẾN LƯỢC

Đơn vị kế hoạch chiến lược

Mở rộng quan điểm cần thiết

Các vấn đề về định nghĩa

Thử nghiệm quyết định

Chương 9 CHIẾN LƯỢC DỰA TRÊN KHÁCH HÀNG

Phân chia theo mục tiêu

Phân đoạn theo mức độ bao phủ khách hàng

Tái phân khúc thị trường

Những thay đổi cơ cấu

Thay đổi các ứng dụng

Thay đổi đa dạng hóa khách hàng

Theo đuổi xu hướng

Chương 10 CHIẾN LƯỢC DỰA VÀO CÔNG TY

Xác định chức năng chủ chốt

Tính chọn lọc và trình tự

Các chiến lược chức năng

Tối ưu hóa hiệu suất chức năng

Nâng cao hiệu quả chi phí

Tránh cạm bẫy

Chương 11 CHIẾN LƯỢC DỰA TRÊN ĐỐI THỦ CẠNH TRANH

Sức mạnh danh tiếng

Khai thác lợi thế hữu hình

Tận dụng sự khác biệt trong cấu trúc lợi nhuận và cấu trúc chi phí

Chiến thuật cho các võ sĩ “hạng ruồi”

Chương 12 CHIẾN LƯỢC DOANH NGHIỆP

Công ty là gì?

Kinh doanh so với sản phẩm

Các nguồn lực quản lý

Quay trở lại công ty

Phần 3: Thực Tế Chiến Lược Hiện Đại

Chương 13 AM HIỆU MÔI TRƯỜNG KINH TẾ

Tăng trưởng thấp liên tục

Thị trường trưởng thành và bế tắc chiến lược

Phân chia nguồn lực kinh tế không đồng đều

Gia tăng những rắc rối mang tính chất quốc tế

Lạm phát không thể đảo ngược

Phát triển phản ứng chiến lược

Chương 14 ĐỐI PHÓ VỚI THAY ĐỔI CHIẾN LƯỢC

Chuyển dịch từ chuyên sâu về lao động sang chuyên sâu về vốn

Từ đa quốc gia sang đa thành phố

Chuyển dịch từ trò chơi chi phí cố định sang chi phí biến đổi

Từ thép chuyển sang điện tử

Thay đổi định nghĩa đơn vị kinh doanh

Chuyển đổi từ quản lý tài chính quốc tế sang địa phương

Chuyển dịch từ hệ thống sang con người

Tổng hợp lại

Chương 15. NHẬT BẢN: HUYỀN THOẠI VÀ THỰC TẾ

Khái niệm về công ty

Tổ chức có nghĩa là con người

Chính phủ là huấn luyện viên, chứ không phải đội trưởng

Thay đổi thương trường

Công thức cho sự thành công

Chương 16 ĐƯA RA CÁC QUYẾT ĐỊNH ĐÃ ĐƯỢC TÍNH TOÁN TRƯỚC

Xác định lĩnh vực kinh doanh

Xây dựng kịch bản chiến lược

Đối mặt với sự lựa chọn quan trọng

Độ độ phát triển thực tế

Gắn kết với những điều cơ bản

Chương 17 CÔNG THỨC THÀNH CÔNG CHIẾN LƯỢC LÀ GÌ?

Cảm biến giới hạn

Điều kiện của sự sáng tạo

Alpha Books trân trọng giới thiệu các cuốn sách cùng chủ đề