

HƠN 525.000 BẢN  
ĐÃ ĐƯỢC BÁN TRÊN TOÀN THẾ GIỚI

# MBA TRONG TẦM TAY

CHỦ ĐỀ

# QUẢN LÝ CHIẾN LƯỢC

LẦN ĐẦU TIÊN XUẤT BẢN TẠI VIỆT NAM

## THE PORTABLE MBA IN STRATEGY

Những ý tưởng mới mẻ nhất về chiến lược kinh doanh  
giúp bạn chiến thắng trên thương trường

Liam Fahey & Robert M. Randall



NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP  
THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

TINH VĂN  
MEDIA

MBA  
TRONG TÂM TAY  
*Chủ đề*  
QUẢN LÝ CHIẾN LƯỢC

Cuốn sách được xuất bản trong khuôn khổ hợp tác giữa:



CÔNG TY CỔ PHẦN TINH VĂN  
22 Trương Quyết, P.6, Q.3, TP.HCM  
Tel: 08.820.2828 - 820.28.31 - Fax: 08.820.2828  
Website: [www.bwportai.com.vn](http://www.bwportai.com.vn)  
Email: [info@tinhvanmedia.com.vn](mailto:info@tinhvanmedia.com.vn)

&



NHÀ SÁCH LỘC  
136 Nguyễn Dinh Chiểu, P.6, Q.3, TP. HCM  
Tel/Fax: 08.827.4172 - 090.398.4270

**Edited by  
Liam Fahey  
&  
Robert M.Randall**

*The*  
**PORTABLE MBA**  
*in*  
**STRATEGY**

**MBA TRONG TẦM TAY - CHỦ ĐỀ QUẢN LÝ CHIẾN LƯỢC**  
Bản quyền tiếng Việt © 2009 CÔNG TY CỔ PHẦN TINH VĂN  
22 Trường Quyền, P.6, Q.3, TP.Hồ Chí Minh  
Tel: (84-8) 3820.2831; Fax: (84-8) 3820.2826  
Email: info@tinhvanmedia.com.vn - <http://www.bwportal.com.vn>

Cuốn sách được xuất bản theo hợp đồng chuyển nhượng bản quyền giữa  
Công ty Cổ Phàn Tinh Văn và John Wiley & Sons, Inc.

**THE PORTABLE MBA IN STRATEGY**

Copyright © John Wiley & Sons, Inc.

The translation published by arrangement with John Wiley & Sons, Inc.  
All rights reserved.

Liam Fahey  
&  
Robert M. Randall

MBA  
TRONG TÂM TAY  
chủ đề  
QUẢN LÝ CHIẾN LƯỢC

*Người dịch:* Phan Thu  
*Hiệu đính:* Trịnh Đức Vinh, MBA

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH  
TINH VĂN MEDIA

## Mục lục

Lời tựa -----	7
Lời cảm ơn -----	17
<b>PHẦN 1</b>	
CHIẾN LƯỢC: CHIẾN THẮNG TRÊN THỊ TRƯỜNG -----	19
1. Quản trị chiến lược thị trường -----	21
<i>Liam Fahey và Robert M. Randall</i>	
2. Chiến lược tập đoàn quản trị nhóm doanh nghiệp -----	57
<i>H. Kurt Christensen</i>	
3. Chiến lược đơn vị kinh doanh: tìm kiếm lợi thế cạnh tranh -----	93
<i>Anil K. Gupta</i>	
4. Tăng cường lợi thế cạnh tranh thông qua chiến lược toàn cầu -----	121
<i>Michael F. Porter</i>	
5. Chiến lược dành cho doanh nghiệp nhỏ -----	147
<i>Irene M. Duhame</i>	
6. Chiến lược kỹ thuật số -----	173
<i>Jeffrey L. Sampler</i>	
7. Chiến lược chính trị: Quản trị môi trường chính trị xã hội -----	191
<i>John F. Mahon, Barbara Bigelow và Liam Fahey</i>	
<b>PHẦN 2</b>	
CÁC NHÂN TỐ ĐẦU VÀO CHIẾN LƯỢC: PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NGOẠI TẠI VÀ MÔI TRƯỜNG NỘI TẠI -----	219
8. Phác thảo môi trường kinh doanh -----	221
<i>David J. Collis và Pankaj Ghemawat</i>	
9. Phân tích môi trường vĩ mô: Ám hiểu môi trường ngoài ngành -----	243
<i>V.K. Narayanan và Liam Fahey</i>	

10. Đánh giá chiến lược về tài sản của doanh nghiệp ----- 275  
*Liam Fahey*

11. Sáng tạo và tận dụng năng lực cốt lõi ----- 301  
*C.K. Prahalad, Liam Fahey và Robert M. Randall*

**PHẦN 3**

**HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC: XÁC ĐỊNH VÀ ĐÁNH GIÁ TÙY CHỌN  
CHIẾN LƯỢC ----- 321**

12. Hoạch định chiến lược: Xác định và đánh giá tùy chọn chiến lược --- 323  
*Marjorie A. Lyles*

13. Đánh giá các lựa chọn chiến lược ----- 351  
*George S.Day*

**PHẦN 4**

**QUẢN LÝ THAY ĐỔI CHIẾN LƯỢC: LIÊN KẾT CHIẾN LƯỢC  
VÀ HÀNH ĐỘNG ----- 373**

14. Thay đổi chiến lược: Cách tổ chức lại công ty để thực hiện  
chiến lược ----- 375  
*Russell A. Eisenstat & Michael Beer*

15. Thay đổi chiến lược: Tái định dạng quy trình vận hành nhằm  
thực thi chiến lược ----- 409  
*Ellen R. Hart*

16. Thay đổi chiến lược: Quản trị chiến lược thông qua hệ thống hành  
chinh và lập kế hoạch ----- 431  
*John H. Grant và Nandini Rajagopalan*

17. Thay đổi chiến lược tạo ra phương pháp thực thi phù hợp với  
hoàn cảnh ----- 461  
*Julia Balogun và Veronica Hope-Hailey*

18. Không có công thức chiến lược ----- 487  
*Ian Wilson*

## Lời tựa

---

Mục đích của cuốn *MBA Trong tầm tay – Chiến lược* tái bản lần hai này tương tự như ấn bản đầu tiên: cung cấp tư duy và khả năng thực hành tối ưu trong lĩnh vực quản trị chiến lược (hay chiến lược kinh doanh) cho các đối tượng độc giả sau:

- Các nhà quản lý, những người đã có bằng MBA quan tâm đến việc cập nhật kiến thức về quản trị chiến lược.
- Bất kỳ ai đang làm việc tại các công ty muốn tìm hiểu về mục đích, bản chất cũng như các quy trình quản trị chiến lược.
- Sinh viên – đã tốt nghiệp hoặc chưa tốt nghiệp – cần những tư liệu có đọng của các nhà tư tưởng hàng đầu trong lĩnh vực này. Cuốn sách này có thể cung cấp các nội dung căn bản hoặc nâng cao liên quan đến quản trị chiến lược.

Mặc dù đã giữ lại cấu trúc cũ như trong ấn bản đầu tiên, song phiên bản lần này cũng có một số cải tiến và thay đổi đáng kể:

- Năm chương mới mở rộng phạm vi và tầm bao phủ của việc phát triển và thực thi chiến lược.
- Tái cấu trúc và mở rộng năm chương có nội dung phản ánh sự thay đổi trong hiện tại và tương lai về lý thuyết và khả năng thực hành quản trị chiến lược.
- Trong tất cả các chương, tác giả đã bổ sung các phương pháp phân tích thực hành mới nhất, hoặc ví dụ minh họa về các trường hợp “thực hành tốt nhất” về quản trị chiến lược trong kỷ nguyên thương mại điện tử.

Những người đóng góp vào phiên bản này cũng đã tập hợp những tư tưởng xuất chúng của các nhà lãnh đạo lỗi lạc. Mười bảy nhân vật cộng tác đều là những giáo sư hàng đầu tại các trường chuyên giảng dạy về kinh doanh có uy tín tại Hoa Kỳ và châu Âu, năm trong số đó là các chuyên gia tư vấn cải cách. Mỗi cộng tác viên là một chuyên gia trong lĩnh vực của mình; họ đã tích lũy được nhiều kinh nghiệm khi làm việc tại các tổ

chức danh tiếng, ứng dụng các nguyên lý, quy tắc, phương pháp được trình bày một cách chi tiết trong từng chương sách. Các sản phẩm đã xuất bản cũng như những hoạt động tư vấn của họ đã được công chúng biết đến trên phạm vi toàn cầu. Mục “Thông tin Tác giả” ở phần cuối cuốn sẽ trình bày chi tiết về thành tích của các nhân vật này.

*Cuốn MBA Trong tay – Chiến lược chú trọng vào bốn vấn đề sau:*

1. Quản trị chiến lược là gì? Các nhà quản trị sẽ làm công việc gì khi họ tham gia vào hoạt động quản trị chiến lược? Quản trị chiến lược có gì khác và vì sao lại khác với các loại quản trị khác, chẳng hạn như quản trị tài chính hay quản trị nguồn nhân lực? Vì sao quản trị chiến lược đóng vai trò quan trọng?
2. Chiến lược là gì? Làm thế nào để nhận biết được chiến lược của một công ty? Chiến lược giữa các công ty khác nhau như thế nào? Những khác biệt chủ yếu trong chiến lược của các công ty xét theo từng cấp độ, chẳng hạn như chiến lược của một tập đoàn so với chiến lược của một đơn vị kinh doanh?
3. Công ty nên làm gì khi muốn thiết lập hoặc thay đổi chiến lược của mình? Nên thực hiện các phân tích gì? Làm thế nào để công ty có thể phân tích môi trường kinh doanh? Làm thế nào để các nhà quản trị có thể tiến hành phân tích về công ty của họ? Một công ty có thể xác định, phát triển và đánh giá các lựa chọn chiến lược của mình như thế nào? Hiện có những phương pháp phân tích nào?
4. Yêu cầu để thực thi một chiến lược? Các nhà quản trị thực hiện chiến lược như thế nào? Công ty sẽ được điều hành tốt hơn như thế nào với một quan điểm thực thi chiến lược một cách đầy đủ và hiệu quả hơn? Vì sao cần có sự liên kết chặt chẽ giữa việc phát triển chiến lược và thực thi chiến lược?

## **PHẦN MỘT: CHIẾN LƯỢC: THỐNG LĨNH THỊ TRƯỜNG**

Lý do chính của việc đầu tư nhân tài và những nguồn lực quý giá vào hoạt động nghiên cứu, phân tích và phát triển một chiến lược – bắt kể chiến lược đó được chăm chút, truyền đạt và thực thi như thế nào – là nó cho phép một công ty phát triển mạnh ở thị trường bên ngoài, và đặc biệt nhất là trong thế giới của khách hàng và đối thủ. Một chiến lược bao gồm tập hợp các lựa chọn – đầu tư vào sản phẩm, phân khúc khách hàng và công nghệ; chức năng và hình thức chào hàng cũng như mức độ dịch vụ; lựa chọn thị trường mục tiêu và giá cả – cho phép công ty thu hút khách hàng, bán sản phẩm để tạo ra lợi nhuận và giữ được khách hàng. Thiếu một chiến lược hiệu quả, công ty sẽ không thể gieo được những hạt giống thành công về tài chính trong thị trường tương lai cũng như thị

trường hiện thời. Chiến lược phải xác định được những phương cách giúp công ty có thể vượt lên trên đối thủ. Không có chiến lược, một công ty sẽ luôn luôn bị động trước đối thủ, mãi mãi ở vị thế luôn phải đối phó với đối thủ của mình.

Chương 1 giới thiệu về quản trị chiến lược trên thị trường. Từ Chương 2 đến Chương 7 sẽ chú trọng vào chiến lược từ 6 lợi thế khác nhau: (1) chiến lược tập đoàn, (2) chiến lược đơn vị kinh doanh, (3) chiến lược toàn cầu, (4) chiến lược doanh nghiệp nhỏ, (5) chiến lược số (digital strategy) và (6) chiến lược chính trị. Các chương này sẽ minh họa đầy đủ về mối liên hệ cũng như tính hữu ích của chiến lược đối với bất cứ doanh nghiệp nào. Rõ ràng, những thách thức cụ thể trong việc thiết kế và thực thi chiến lược có sự khác biệt rất lớn qua các lợi thế này.

Chương 1 – “Quản trị Chiến lược Thị trường” của Liam Fahey và Robert M. Randall – cho rằng chiến lược của mọi công ty phải đồng thời nhắm vào mục tiêu đặt nền tảng cho sự thành công trong tương lai và nỗ lực vượt lên trên đối thủ trong môi trường cạnh tranh hiện nay. Để đạt được mục tiêu này, các nhà quản trị phải tính đến những thay đổi cơ bản trong môi trường cạnh tranh chung đối với hầu hết các lĩnh vực. Chương này nêu vấn tắt ba yếu tố then chốt của chiến lược thị trường – phạm vi, đặc điểm và mục tiêu – đồng thời chỉ ra cách thức mà các yếu tố này có thể kết hợp với ba loại chiến lược khác nhau – chiến lược phát minh, chiến lược cải cách và chiến lược lợi nhuận. Phần kết thúc sẽ là những thuộc tính cốt bản của chiến lược.

Chương 2 – “Chiến lược Tập đoàn: Quản trị Nhóm Doanh nghiệp”, của H. Kurt Christensen – đưa ra các chọn lựa mà những nhà quản trị của các công ty đa thành viên thường phải đối mặt khi phải chọn lựa giữa những ngành kinh doanh tiềm năng và ngành kinh doanh hiện thời: Họ nên đầu tư vào ngành kinh doanh nào? Họ nên trì hoãn đầu tư hoặc thậm chí không đầu tư vào ngành nào? Ngành nào nên được phân chia, sau đó được phát triển và quản lý với tư cách những doanh nghiệp hoàn toàn độc lập? Làm thế nào để tạo ra sự hợp lực và tăng cường sức mạnh giữa các đơn vị kinh doanh hoặc các lĩnh vực kinh doanh? Chương này sẽ nghiên cứu về ba phương pháp tổ chức lại nhóm doanh nghiệp của một tập đoàn: phát triển nội bộ, liên minh chiến lược và loại bỏ.

Chương 3 – “Chiến lược Đơn vị kinh doanh: Tìm kiếm Lợi thế Cạnh tranh” của Anil K. Gupta – đưa ra những cách thức hoàn thiện chiến lược dành cho các đơn vị kinh doanh thuộc công ty đa thành viên, cung cấp những bài học ứng dụng đối với các tổ chức kinh doanh đơn lẻ có quy mô lớn. Ông cũng đưa ra năm nhiệm vụ trung tâm nhằm sáng tạo chiến lược của đơn vị kinh doanh: (1) xác lập các mục tiêu đơn vị kinh doanh, (2) xác định quy mô đơn vị kinh doanh, (3) xác định các cơ sở lợi thế cạnh tranh dự định, (4) thiết kế hệ thống chuỗi giá trị của đơn vị kinh doanh và (5) quản lý chuỗi giá trị. Chương này

sẽ minh họa về phương cách mà các nhiệm vụ này sẽ đưa ra các lựa chọn tương quan.

Chương 4 - “Cạnh tranh Địa điểm kinh doanh: Tăng Lợi thế cạnh tranh thông qua Chiến lược Toàn cầu” của tác giả Michael E. Porter – cảnh báo rằng các chiến lược gia của các tập đoàn, đơn vị kinh doanh hoặc doanh nghiệp nhỏ đang đứng trước ngày càng nhiều cơ hội không giới hạn về lãnh thổ, đương đầu với nhiều đối thủ từ nhiều vùng miền khác nhau và đối mặt với các khách hàng và nhà cung cấp đòi hỏi quy mô hoạt động trên phạm vi quốc tế. Vì vậy, bất kỳ công ty nào muốn nắm vững vị trí thống lĩnh hoặc trở thành công ty dẫn đầu về nhóm sản phẩm hoặc một lĩnh vực cụ thể nào đó cần phải chú trọng vào các vấn đề cũng như những thách thức liên quan đến việc phát triển và thực thi một chiến lược toàn cầu. Porter sẽ cung cấp một khuôn mẫu phân tích nhằm giúp thấu hiểu sự cạnh tranh giữa các đối thủ trên vũ đài quốc tế. Ông cũng sẽ giải thích tầm quan trọng của chiến lược địa điểm: phương cách quyết định vùng địa lý tại một quốc gia mà công ty sẽ đặt trụ sở chính hoặc một hay nhiều cơ sở khác của mình như R&D, sản xuất, tiếp thị hay bán hàng.

Chương 5 – “Chiến lược dành cho Doanh nghiệp nhỏ” của Irene M. Duhame – nhấn mạnh tầm quan trọng của chiến lược đối với các doanh nghiệp nhỏ có số nhân viên dưới 500, bao gồm các doanh nghiệp mới thành lập, doanh nghiệp tự doanh (thường là các công ty kinh doanh một sản phẩm duy nhất) hoặc các công ty tư nhân. Mặc dù chiến lược sẽ đưa ra một số thách thức tiêu biểu trong loại hình công ty này, song các công ty nhỏ cũng phải tiếp tục đương đầu với các vấn đề chiến lược trung tâm như đã được bàn đến ở các chương trước: Họ tham gia vào lĩnh vực kinh doanh nào và lĩnh vực đó có thể thay đổi như thế nào? Họ cạnh tranh bằng cách nào để thu hút, giành được và giữ chân được khách hàng? Và, họ theo đuổi những mục tiêu nào? Chương này sẽ giải thích mỗi lựa chọn trong số các lựa chọn này là đặc biệt đối với – hoặc khác biệt bởi – nhiều loại doanh nghiệp nhỏ khác nhau, chẳng hạn như các doanh nghiệp mới thành lập và các doanh nghiệp già đình đã có thời gian hoạt động khá dài.

Trong Chương 6 – “Chiến lược Số”- Jeffrey Sampler sẽ chứng minh mạng Internet và nền kinh tế điện tử phát triển nhanh chóng mà nó tạo ra đã thách thức những ý tưởng cơ bản về chiến lược của chúng ta như thế nào. Ông liệt kê các nguyên tắc mới trong việc thống lĩnh thế giới số. Chương này sẽ mô tả chi tiết về làn sóng kinh doanh điện tử - thông qua sự thay đổi không đồng đều và rộng khắp mà nó mang đến – vừa biểu trưng cho cơ hội lớn vừa là mối hiểm họa chính đối với mọi công ty. Để áp dụng những chiến lược giành thắng lợi trong thế giới mà mạng Internet đóng vai trò thống soái, các công ty sẽ cần phải khảo sát lại trước hết là bản chất và lượng tài sản của họ, làm thế nào họ có thể khuyến khích và tăng cường đổi mới (người mở đầu chiến lược mới), cũng như làm thế nào họ có thể ra quyết định nhanh hơn và thông minh hơn.

Trong Chương 7 – “Chiến lược Chính trị: Quản trị Môi trường Xã hội và Chính trị”, John F. Mahon, Barbara Bigelow và Liam Fahey sẽ chỉ ra một thực tế căn bản khác về chiến lược. Việc đề ra và thực hiện chiến lược sẽ rất đơn giản nếu các công ty không quản lý các mối quan hệ với những thực thể bên ngoài cạnh tranh đa dạng như các kênh và khách hàng, các hiệp hội thương mại và công nghiệp, các cơ quan chính phủ và tòa án, các cộng đồng lao động và cộng đồng xã hội. Vì vậy, việc quản lý các mối quan hệ này – điều mà các công ty quy vào chiến lược chính trị - thể hiện cho vô số hiểm họa và cơ hội mà các nhà chiến lược tại mỗi cấp độ công ty phải nhận thức một cách sâu sắc. Dáng tiếc là chiến lược chính trị thường rất ít được đề cập trong các quyển sách giáo khoa, vì vậy hãy lưu ý kỹ tính chất ngày một thiết yếu đã được minh chứng của chiến lược chính trị đối với sự thành công trên thị trường của các tập đoàn, công ty thành viên, các doanh nghiệp nhỏ và các doanh nghiệp điện tử.

## **PHẦN HAI:**

### **ĐẦU VÀO CHIẾN LƯỢC: PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG VÀ BÊN NGOÀI**

Tất cả các yếu tố chiến lược thay đổi được nêu trong Chương 1 cũng như những thành phần chủ yếu của chiến lược được mô tả trong Chương 2 đến Chương 7 đưa ra một nhận định là việc phát triển, thực thi và quản lý chiến lược đòi hỏi một sự hiểu biết thấu đáo, tường tận về môi trường bên trong lẫn bên ngoài công ty. Trong rất nhiều công ty, sự am hiểu này không được trau dồi, khuyến khích cũng như cập nhật một cách thường xuyên. Bốn chương kế tiếp trong Phần Hai sẽ chỉ ra cho độc giả những yếu tố liên quan đến hoạt động phân tích môi trường bên trong và bên ngoài công ty (cũng như những mối liên kết giữa các môi trường này với nhau) đồng thời chứng minh sự nối kết giữa phép phân tích này với tất cả các khía cạnh phát triển và thực thi chiến lược.

Trong Chương 8 – “Phác thảo Môi trường Kinh doanh”, David J. Collis và Pankaj Ghemawat sẽ chứng minh sự uyên thâm của một câu châm ngôn có lẽ đã rất xưa cũ về phân tích chiến lược: Do các cơ hội và nguy cơ chỉ có thể xuất hiện thông qua sự thay đổi, các nhà chiến lược cần phải xác định và đánh giá những sức mạnh quyết định và điều khiển sự thay đổi bên trong và xung quanh phạm vi cạnh tranh hay lĩnh vực kinh doanh của mình. Họ sẽ chỉ ra cách phân tích phạm vi cạnh tranh hoặc lĩnh vực kinh doanh bất kỳ bằng cách sử dụng hai khuôn mẫu phân tích khác biệt song lại có liên quan đến nhau – khuôn mẫu phân tích “năm – sức mạnh” và khuôn mẫu giá trị thực. Sự đánh giá này là nhân tố thiết yếu của phân tích môi trường cốt lõi đối với phần lớn công ty.

Chương 9 – “Phân tích Môi trường Vĩ mô: Am hiểu Môi trường ngoài Ngành” của tác giả V.K Narayanan và Liam Fahey – minh họa phương cách và lý do mỗi ngành công

nghiệp – và mỗi doanh nghiệp – bị ảnh hưởng và xô đẩy bởi sự thay đổi trong môi trường vĩ mô của mình: môi trường chính trị, xã hội, công nghệ, kinh tế, sinh thái và tổ chức. Họ trình bày cách kiểm tra tỉ mỉ và quản lý thay đổi tại từng lĩnh vực trong số 6 lĩnh vực này trong phạm vi môi trường vĩ mô, đồng thời nêu cách quyết định mối liên quan giữa sự thay đổi đó đối với chiến lược của công ty.

Chương 10 – “Đánh giá Chiến lược về Tài sản Công ty” của Liam Fahey – cung cấp một khuôn mẫu để xác định và đánh giá toàn bộ tài sản của doanh nghiệp; đó là những nguồn lực mà công ty sở hữu hoặc có thể thu hút được để sử dụng nhằm đạt được các mục đích kinh tế. Các tài sản chủ yếu bao gồm tiền vốn, nhân sự, nhà máy và trang thiết bị, tài sản trí tuệ và kiến thức, các mối quan hệ với các thực thể bên ngoài, khả năng am hiểu về các đối tác bên ngoài (ví dụ khách hàng, nhà cung cấp, các cơ quan tài chính) và những thuộc tính của công ty như nền văn hóa và các hệ thống ra quyết định. Một bảng kê số lượng các tài sản hiện có này cùng với bảng phân tích về việc liệu công ty có đạt được hay đánh mất những giá trị mà nó cần nhất sẽ luôn mang đến một tư liệu đầu vào cần thiết cho việc phát triển và thực thi chiến lược.

Trong Chương 11 – “Sáng tạo và Tận dụng Năng lực Nòng cốt”, C.K Prahalad cùng với Liam Fahey và Robert M. Randall sẽ minh họa vì sao cần phải thấu hiểu về các tài sản và vì sao việc thấu hiểu này vẫn chưa đủ. Bất kỳ công ty nào cũng cần phải chuyển các tài sản của mình thành các năng lực, và đến lượt các năng lực này – dưới hình thức là khởi nguồn của các cơ hội kinh doanh mới – hỗ trợ chiến lược tăng trưởng cho một công ty đa thành viên hoặc một tập đoàn. Chương này sẽ giải thích rõ các năng lực nòng cốt là gì, yêu cầu để phát triển và cải thiện chúng cũng như làm thế nào chúng có thể được tận dụng để tạo ra không gian cạnh tranh mới.

### PHẦN BA:

## SÁNG TẠO CHIẾN LƯỢC: XÁC ĐỊNH VÀ ĐÁNH GIÁ CÁC LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

Phần lớn các công ty phát hiện ra rằng thật vô cùng khó khăn để tạo ra và phát triển các lựa chọn chiến lược một cách nhất quán – những lựa chọn chiến lược có thể thúc đẩy khả năng thành công trong điều kiện hiện tại lẫn tương lai. Thật khó để có thể chuyển đổi các phân tích về môi trường bên trong và bên ngoài thành các cơ hội, đó là các chọn lựa thật sự mới mẻ (mang tính sáng chế) hay thậm chí là sự mở rộng của chiến lược hiện tại. Để vượt qua khó khăn này, các công ty cần phải làm quen với các khuôn mẫu phân tích cần cho việc phát triển và đánh giá các lựa chọn chiến lược.

Chương 12 – “Xác định và Phát triển các Lựa chọn Chiến lược” của Majorie A.

Lyles và Liam Fahey – sẽ trình bày lý do vì sao việc xác định và chuyển các cơ hội thành các lựa chọn chiến lược thực sự đòi hỏi kỹ năng xem xét, sự sáng tạo và lòng kiên trì. Chương này mang đến những phương pháp phân tích khác nhau nhằm xác định và hoàn thiện các lựa chọn chiến lược. Nó nhấn mạnh những phương pháp các công ty nên áp dụng dựa vào việc họ tìm kiếm các lựa chọn mang tính sáng tạo, đổi mới hay những lựa chọn về lợi nhuận. Chương này sẽ cung cấp những kỹ thuật phân tích phong phú nhằm xác định và hoàn thiện các lựa chọn. Nó nhấn mạnh sự khác biệt trong những phương pháp được các công ty áp dụng dựa trên việc liệu họ tìm kiếm các lựa chọn sáng tạo, cách tân hay lợi nhuận. Chương này cũng chú trọng vào các quy trình của công ty được chứng minh là hữu ích trong việc tạo ra các lựa chọn cũng như trong việc ngăn các nhà quản trị và các bên liên quan (stakeholder) tránh khỏi việc quá bám sát vào các chiến lược đã lỗi thời.

Chương 13, “Dánh giá các Lựa chọn Chiến lược” của George S. Day sẽ hướng dẫn các nhà quản trị cách đánh giá các lựa chọn chiến lược của công ty. Sau đó tác giả sẽ giải thích bước tiếp theo: cách xếp hạng và ưu tiên các lựa chọn. Về cơ bản, không nên và không thể theo đuổi tất cả các lựa chọn. Song những lựa chọn nào đáng được đầu tư bởi các nguồn lực then chốt của công ty - sự chú tâm của những nhà lãnh đạo tốt nhất và sáng suốt nhất của công ty? Tỉ lệ rủi ro sẽ cao: cái giá của những lựa chọn tồi có thể chính là sự sống còn của công ty. Chương này sẽ trình bày chi tiết một khuôn mẫu phân tích - một tập hợp các bài kiểm tra dưới dạng các câu hỏi – mang đến cho công ty những phương tiện toàn diện và có hệ thống phục vụ cho việc đánh giá và kiểm nghiệm các lựa chọn chiến lược trước khi các nhà quản trị chọn một hướng đi chiến lược cụ thể.

## **PHẦN BỐN: QUẢN TRỊ THAY ĐỔI CHIẾN LƯỢC: LIÊN KẾT CHIẾN LƯỢC VỚI HÀNH ĐỘNG**

Dù có vĩ đại đến đâu thì những chiến lược không được thực thi cũng không thể thúc đẩy hiệu quả hoạt động của công ty. Tuy nhiên, như đã thể hiện rất rõ ràng ở các Chương 1, 2 và 3, bạn sẽ không thể tạo ra và thực thi thay đổi chiến lược thị trường trong bất kỳ công ty nào trừ khi có sự thay đổi đáng kể xảy ra trong nội bộ công ty. Sự chuẩn bị thực hiện chiến lược chính là việc thay đổi cách tư duy, các quy trình thực hiện, cấu trúc và các quy trình ra quyết định của công ty. Quản trị thay đổi chiến lược – tái khẳng định cách công ty tìm kiếm và giành được thị trường bên ngoài – và quản lý công ty nhằm tạo ra thay đổi là hai vấn đề có liên hệ mật thiết với nhau.

Trong Chương 14, “Thay đổi Chiến lược: Cách Tổ chức lại Công ty nhằm Thực hiện Chiến lược”, Russel A. Eisenstat và Micheal Beer sẽ bàn về một thách thức từng làm

điều đúng nhiều công ty trong nỗ lực nhằm đạt được sự thay đổi chiến lược – tái tổ chức công ty với dự định thay đổi trong phương hướng chiến lược. Sự liên kết này đòi hỏi các nhà quản trị không ngừng dự đoán liệu công ty có khả năng cần thiết để đạt được chiến lược mà nó đã chọn hay không, đồng thời quyết định cần phải làm gì nếu như công ty không có các khả năng cần thiết đó. Chương này sẽ trình bày một phương pháp có hệ thống nhằm đạt được sự liên kết đó.

Chương 15, “Thay đổi Chiến lược: Tái định dạng Các Quy trình Thực thi nhằm Thực hiện Chiến lược” của Ellen R. Hart, sẽ minh họa lý do và cách thức mà sự thay đổi chiến lược ngày càng có liên quan đến các quy trình hoạt động then chốt của công ty – cách thức thiết kế, chế tạo, phát triển và phân phối sản phẩm/dịch vụ. Việc tái định dạng có liên quan đến từng quy trình chủ yếu đồng thời gắn liền với các quy trình này chính là trung tâm của hoạt động phân phối giá trị đến với khách hàng. Chương này cung cấp một phương cách chi tiết hướng dẫn cách thực hiện điều này.

Trong Chương 16, “Thay đổi Chiến lược: Quản trị việc Đề ra Chiến lược thông qua các Hệ thống Lên kế hoạch và Quản trị”, John H. Grant và Nandini Rajagopalan sẽ chỉ ra cách đề ra và thực thi chiến lược với sự phối hợp của toàn công ty bằng việc sử dụng các hệ thống lên kế hoạch và quản trị. Thiếu sự gắn kết giữa các quy trình lên kế hoạch với các hệ thống quản trị liên quan, các thành phần của công ty – đơn vị kinh doanh, nhóm sản phẩm và các phòng ban chức năng - sẽ đẩy và kéo công ty theo những phương hướng mâu thuẫn nhau. Do vậy, vai trò của việc lên kế hoạch và các hệ thống quản trị liên quan là kết hợp giữa phát triển chiến lược và thực hiện chiến lược. Chương này sẽ mô tả các quy trình của công ty nhằm đạt được sự phối hợp và thống nhất trong việc đề ra chiến lược.

Trong Chương 17, “Thay đổi Chiến lược: Sáng tạo Phương pháp Thực thi Phù hợp với hoàn cảnh”, Julia Balogun và Veronica Hope-Hailey mô tả miêu một khuôn mẫu thực thi chiến lược thống nhất nhưng bất ngờ, trong đó nhấn mạnh vai trò của các nhà quản trị với tư cách là những nhà quản trị sự thay đổi trong công ty. Các chuyên gia sẽ phác thảo một tập hợp các kiểu tương quan mà các nhà quản lý chịu trách nhiệm thực thi chiến lược luôn phải xem xét.Thêm vào đó, bạn sẽ nhận thấy cách thức phụ thuộc của mỗi kiểu vào tình huống thị trường - nơi chiến lược được dự tính phải chiến thắng - cũng như vào các đặc điểm tình huống trong nội bộ công ty chẳng hạn như sự đa dạng về văn hóa hoặc sự sẵn sàng của công ty trước những thay đổi.

Trong Chương 18, “Không có Công thức Chiến lược Chung”, Ian Wilson sẽ đưa ra một tình huống thuyết phục, trong đó, việc quản trị sự thay đổi chiến lược đòi hỏi các vị lãnh đạo doanh nghiệp phải tránh các phương pháp tiếp cận chiến lược sơ sài, thay vào đó, họ phải tìm kiếm sự cân bằng giữa những điều đối nghịch dễ nhận thấy: tập trung vào

ngắn hạn đối nghịch với việc nhắm vào dài hạn; đạt được sự tăng trưởng về doanh số - kiểm soát chi phí; đáp ứng nhu cầu thị trường/khách hàng - tấn công đối thủ cạnh tranh; bán hàng giá rẻ - tạo ra chất lượng cao hơn; thống lĩnh thị trường – đi theo thị trường; nắm giữ tầm nhìn chiến lược - khuyến khích sự linh hoạt trong hành động mang tính sách lược. Việc khai thác những điều đối nghịch này bằng những chiến lược sử dụng phương pháp “cái này lẫn cái kia” để thay đổi thay vì phê duyệt các chiến lược - điều thừa nhận các lựa chọn “hoặc cái này hoặc cái kia” - có thể dẫn đến cách tư duy và hành động có giá trị hơn trong việc phát triển và thực thi chiến lược.

**LIAM FAHEY  
ROBERT M. RANDALL**

## Lời cảm ơn

Tước tiên, chúng tôi muốn cảm ơn những nỗ lực của các cộng tác viên - 23 nhà quản trị chiến lược của các trường đại học và các công ty tư vấn hàng đầu Hoa Kỳ và châu Âu - những người đã kiên trì làm việc cùng chúng tôi để cho ra đời phiên bản thứ hai của cuốn *MBA Trong tầm tay - chủ đề Chiến lược* này. Để có thể hoàn thành cuốn sách, các cộng tác viên đã chia sẻ những kinh nghiệm phong phú được tích lũy sau nhiều năm nghiên cứu về việc ứng dụng quản trị chiến lược. Đặc già sẽ nhận ra lý do tại sao khả năng giảng dạy xuất sắc của họ lại được đánh giá cao như vậy.

Cùng với nhóm xuất bản Wiley & Sons và nhóm sản xuất của công ty Phát triển Án phẩm Texas - đứng đầu là Nancy Land - chúng tôi muốn tri ân sự đóng góp của biên tập viên tiền nhiệm Wilcy John Mahaney. Năm 1992, chính ông đã mời chúng tôi cùng chiêu mộ các chiến lược gia xuất sắc nhất trên thế giới để thực hiện phiên bản đầu tiên của cuốn sách này. Đó là dự án dựa trên kinh nghiệm của chúng tôi với cương vị là các biên tập viên của tờ tạp chí về quản trị chiến lược mang tên *Planning Review*. Phiên bản *MBA Trong tầm tay - Chiến lược*, được Câu lạc bộ Sách của tạp chí *Fortune* chọn xuất bản lần đầu vào năm 1994, sau đó đã được dịch ra tiếng Pháp, tiếng Trung và tiếng Bồ Đào Nha.

Trong suốt quá trình biên tập phiên bản thứ hai này, chúng tôi đã nhận được sự hỗ trợ của bạn bè thân hữu từ ban biên tập quản trị chiến lược - những người đã giải đáp các thắc mắc của chúng tôi cũng như đã đưa ra nhiều gợi ý có giá trị. Chúng tôi xin cảm ơn sự hỗ trợ đó.

Và cuối cùng, xin chân thành cảm ơn các cộng sự với lòng kiên trì và sự hiếu biết hiếm có - những người luôn sẵn lòng chia sẻ những khoảnh khắc vui buồn với chúng tôi trong suốt thời gian biên tập cuốn sách. Xin cảm ơn các bạn, Pat và Deborah.

LIAM FAHEY  
ROBERT M. RANDALL

## Phần Một

# CHIẾN LƯỢC: CHIẾN THẮNG TRÊN THỊ TRƯỜNG

# 1 QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC THỊ TRƯỜNG

**Liam Fahey**

Trường ĐH Babson và Trường ĐH Crandall

**Robert M. Randall**

Nhà xuất bản Randall

---

“Việc chiến thắng trên thương trường hiện nay không bao giờ là đủ” – đó là một trong những cách ngôn xưa nhất về chiến lược kinh doanh. Nếu bạn vẫn còn phân vân về giá trị của khẩu hiệu này, hãy xem xét những trường hợp được nêu dưới đây:

- Đầu thập niên 90 của thế kỷ 20, những công ty được các nhà nghiên cứu hàn lâm, các chuyên gia tư vấn và các ấn phẩm kinh doanh viễn dẫn như những ví dụ điển hình về quản trị chiến lược xuất sắc, những kẻ thống lĩnh trong ngành kinh doanh đáng ao ước là 3M, Avon, Boeing, Coca-Cola, Compaq, CompUSA, Disney, General Motors, Heinz, Kodak, Kellogg, Motorola, Raytheon, Reebok, Sunbeam, Xerox và Waste Management. Thế nhưng, trong suốt những năm cuối thập niên 90 và những năm 2000, mỗi một công ty đã phải vật lộn trên thương trường và đôi khi vẫn thất bại trong việc kiềm hãm sự sụt giảm về doanh số, suy giảm lợi nhuận và sự trì trệ với tình trạng thị phần ngày càng xấu đi.
- Các tạp chí xuất bản định kỳ như *Business Week*, *Fortune* và *Forbes* cũng như các tờ nhật báo kinh doanh danh tiếng khác không ngừng đưa tin về tình trạng xuống dốc của những công ty từng được nhắc đến với một thái độ lạc quan không giới hạn cùng những thành công sớm đạt được trên thị trường cách đó ít năm. Chẳng hạn như trường hợp của AutoNation vào năm 1995 với loại hình kinh doanh mới: bán ô tô sở hữu trước. Các siêu cửa hàng của công ty này trông giống như những quán cà

phê, cùng với các ki-ốt được trang bị máy vi tính và những trung tâm vui chơi dành cho trẻ em nhằm thu hút sự quan tâm của khách hàng; mỗi một cửa hàng có thể cung cấp đến 1000 mẫu xe hơi mới nhất. Những dự đoán của Phố Wall đã đẩy giá cổ phiếu của công ty lên trên 40\$ vào đầu năm 1997. Cuối năm 1999, giá cổ phiếu tụt xuống dưới 10\$, doanh số giảm và các cửa hàng phải đóng cửa. Những lý do giải thích cho thảm bại của AutoNation có thể kể đến là: sự xuất hiện của đối thủ cạnh tranh từ mạng Internet, sự cải tiến trong dịch vụ và giá cả của các hãng buôn truyền thống và tình trạng đứng giá của các mẫu xe mới. Tất cả các nhân tố kể trên góp phần đáng kể vào tình trạng trì trệ hơn về doanh số công ty so với dự đoán.

- Một loạt các công ty Nhật có vẻ như không hề hấn gì trong thập niên trước đã phải gánh chịu sự suy giảm về doanh số và lợi nhuận đáng kể trong năm qua. Những “cây đa cây đề” trong nền công nghiệp thế giới: Nissan, Honda, Sony, Mitsubishi, là một số ví dụ.

Mỗi công ty phải đặt nền móng cho thành công trong tương lai, đồng thời nỗ lực vượt qua những đối thủ của mình trên vũ đài cạnh tranh quốc tế. Việc hoàn thành tốt hai nhiệm vụ này chính là hướng đi chủ chốt của quản trị chiến lược với ít nhất ba lý do sau:

1. Môi trường cạnh tranh, nơi chiến lược được thực thi hay nói rộng ra - những gì mà các nhà thực thi chiến lược, chuyên gia tư vấn, và các học viện nhắc đến như môi trường, nơi mà công ty sẽ thành công trong tương lai – hầu như hoàn toàn khác với môi trường hiện hữu. Sự thay đổi diễn ra dưới hình thức những sản phẩm mới, công nghệ mới, đối thủ cạnh tranh mới, đối thủ cạnh tranh cũ nhưng với những chiến lược mới, những luật lệ mới, những phương tiện truyền thông mới (ví dụ như thông qua mạng Internet). Những nỗ lực của tập đoàn Xerox trong việc chống lại cuộc tấn công dữ dội của công nghệ kỹ thuật số, sự ra mắt sản phẩm liên tục của đối thủ cạnh tranh cũ Canon, sự xuất hiện của các đối thủ cạnh tranh mới, sự thay đổi sở thích nhanh chóng của khách hàng là những ví dụ minh họa cho khó khăn của một tập đoàn lớn khi định vị bản thân trong tương lai đồng thời với việc nó phải đạt được doanh số khả dĩ cũng như các thành tích đáng kể về tài chính. Sự thay đổi kém mãnh liệt hơn dưới dạng các thay đổi về nhân khẩu học, các giá trị xã hội, lối sống cũng ảnh hưởng đến đa số các doanh nghiệp.

2. Để thành công trong tương lai, bản thân công ty phải tự thay đổi rất nhiều, thậm chí đôi khi phải thay đổi một cách triệt để. Quả thực trong 10 năm qua, rất hiếm công ty dám loại bỏ những phương cách phát triển và tiếp thị sản phẩm cũ, thay đổi những lý thuyết cơ bản về cách giành chiến thắng trên thị trường hoặc dấn thân vào những con đường khúc khuỷu khó khăn và hùng thú với quy trình thay đổi những

yếu tố văn hóa lịch sử cơ bản. Đơn cử một vài trường hợp như Procter & Gamble, General Electric, IBM, Allied Signal cũng như đa số các công ty đã nêu ở phần trước, đã đầu tư hàng tỉ đô-la vào các chương trình thay đổi nhằm tạo ra văn hóa sâu rộng trong công ty cũng như thay đổi cách tư duy mà họ tin rằng có thể giúp công ty cạnh tranh thành công trong những môi trường mới được tiên liệu trong thập niên đầu kỉ nguyên này.

3. Trong nhiều trường hợp, việc thích ứng và theo dõi sự thay đổi trên thị trường trong khi phải quản lý sự thay đổi lớn trong nội bộ là một gánh nặng đối với các nhà lãnh đạo công ty. Tuy nhiên, đây chính xác là một nhiệm vụ kép mà các nhà quản lý phải đổi mới. Họ phải thực hiện đồng thời hai việc:

- Giải quyết những vấn đề trong hiện tại đồng thời phải gieo mầm cho một tương lai mới hoàn toàn khác biệt với hiện tại.
- Tạo cầu nối giữa sự thay đổi xảy ra bên ngoài với sự thay đổi trong nội bộ công ty.

Chương này sẽ giới thiệu cách quản lý chiến lược trên thương trường, bắt đầu với những chủ thích ngắn gọn về những người tạo ra sự thay đổi trong môi trường cạnh tranh của mọi công ty. Sau đó là xác định ba đặc trưng khác nhau của mỗi chiến lược mà các công ty sẽ áp dụng nhằm giành thắng lợi trước các đối thủ cạnh tranh - phạm vi, quan điểm và mục tiêu. Tiếp đó là phác họa ba kiểu chiến lược - sáng kiến, cách tân và phát triển. Sự phân loại này không phải ngẫu nhiên. Những sự phân loại này sẽ hệ thống hóa cách thức đưa ra chiến lược và xác định các chọn lựa có sẵn đối với công ty. Việc sử dụng chúng nhằm đưa ra quyết định đòi hỏi các thành viên trong nhóm lãnh đạo phải phát triển một ngôn ngữ dùng chung nhằm cải thiện hiệu quả truyền thông và giúp thấu hiểu tốt hơn. Phần cuối chương sẽ liệt kê các nguyên tắc chiến lược - mỗi nguyên tắc sẽ góp phần vào việc thấu hiểu toàn bộ từng chiến lược.

## SỰ THAY ĐỔI MÔI TRƯỜNG CHIẾN LƯỢC

Bất cứ cuộc tranh luận nào về chiến lược cũng đều phải lưu ý các thay đổi có ảnh hưởng lớn đến môi trường kinh doanh – nền tảng của sự phát triển và thực hiện chiến lược trong buổi bình minh của kỷ nguyên mới. Những thay đổi xảy ra trong nửa đầu những năm 2000 đại diện cho những thăng trầm cơ bản trong môi trường cạnh tranh so với những năm đầu thập niên 90. Mặc dù chúng tôi chỉ nhấn mạnh vài một thay đổi mang tính quyết định, song những thay đổi này sẽ minh họa lý do tại sao bất kỳ công ty nào cũng không thể hy vọng vào việc giành chiến thắng trong hiện tại đồng thời gieo mầm cho các hạt giống thành công trong tương lai nếu đó không hiểu được rằng thế giới trong tương lai hoàn toàn khác xa với hiện tại như thế nào và lý do vì sao lại có sự khác biệt đó.

## Sự Phát Triển Sản Phẩm

Những sản phẩm mới, những dòng sản phẩm mở rộng cũng như những thay đổi trong thiết kế và kiểu dáng xuất hiện với một tần số gây hoang mang. Khách hàng vì vậy ngày càng đứng trước nhiều chọn lựa. Một người mua một sản phẩm bình thường như chiếc xe đạp ngày nay có thể có hơn 2000 chọn lựa khác nhau. Trang phục dành cho tuổi teen ngày nay đa dạng về chủng loại, kiểu dáng và phong cách đến nỗi các bậc phụ huynh phải kinh ngạc. Những hoạt động tiêu dùng hàng ngày như mua sắm một chiếc lò nướng cũng có thể trở thành dịp để người tiêu dùng có thể tìm hiểu thêm về các công nghệ mới – chip máy tính analog, mạng gia đình và kết nối máy tính cá nhân và điện thoại.

## Sự Hội Tụ Công Nghệ

Công nghệ cũng như các sản phẩm ra đời từ công nghệ đang ngày càng liên hệ mật thiết với nhau hơn bao giờ hết. Những cái tiền trong công nghệ âm thanh, dữ liệu và video kết hợp với tivi, truyền thông hữu tuyến và vô tuyến, máy tính, các thiết bị gia dụng, điện thoại, phần mềm, games, thể thao và giải trí. Những công nghệ không liên quan có tính lịch sử như máy vi tính, rô-bốt và trí thông minh nhân tạo cùng nhau hội tụ lại nhằm tái xác định quá trình sản xuất. Và những ai đã từng nghĩ rằng những chiếc máy tính rồi sẽ giao tiếp được với những chiếc lò nướng cũng như những chiếc lò nướng được tích hợp vi mạch điện tử sẽ phải phát biểu lại. Điện thoại di động giờ đây không chỉ được dùng để thực hiện cuộc gọi mà còn có thể truy cập Internet, kiểm tra thư thoại, gửi thư điện tử và thậm chí được dùng để mua nước ngọt từ những chiếc máy bán hàng tự động.

## Sự Suy Thoái Của Ngành Công Nghiệp Truyền Thông Hay Các Ranh Giới Phân Khúc

Như một phần kết quả của sự gia tăng sản phẩm và hội tụ công nghệ, việc phân chia ranh giới giữa các ngành hay các phân khúc trong một ngành ngày càng tỏ ra khó khăn. Đầu là những ranh giới của ngành viễn thông? Ngay đến một ngành công nghiệp ổn định và có lịch sử lâu dài như công nghiệp ô-tô cũng khó mà giải quyết một vấn đề đơn giản: các nhà phân tích về ô-tô giờ đây phải quyết định liệu có nên xem các loại xe tải nhỏ, xe hơi thể thao (SUVs - sport-utility vehicles), xe hơi điện và nhiều loại xe tải nhẹ khác như những ngành riêng biệt hay những phân khúc khác biệt hay không. Cần như không thể phân chia ranh giới nhiều ngành mới xuất hiện như rô-bốt hay công nghệ sinh học.

## Cạnh Tranh Toàn Cầu

Hơn bao giờ hết, chúng ta đang trải nghiệm sự cạnh tranh toàn cầu thực sự trong

nhiều ngành công nghiệp như tự động, máy tính, dược phẩm cũng như nhiều loại hình trang thiết bị thiết yếu khác, với các đối thủ từ Bắc Mỹ, châu Á và châu Âu, xâm lấn lãnh địa “sân nhà” của nhau một cách mạnh mẽ. Canon và Kodak cạnh tranh lẫn nhau trên diện rộng nhằm chiếm lĩnh thị phần tại hầu hết các nước trên thế giới. Nhiều công ty truyền thống hiện nay bắt đầu đổi mới với nhu cầu của khách hàng toàn cầu. Và mạng Internet đã cho phép cả những công ty nhỏ - những công ty chỉ mới ra đời được chừng vài tháng – bán hàng hóa của họ đến khắp mọi nơi trên thế giới.

### **Thông Tin Nhanh Chóng Bị Cũ Đì**

Một kết quả rõ ràng song ít ai để ý đến từ sự thay đổi rộng khắp và liên tục là việc hiểu biết về sự phát triển sản phẩm, sự thay đổi công nghệ, những chiến lược của đối thủ cạnh tranh, sở thích mua hàng của khách hàng, sự phân chia trong ngành và những chính sách của chính phủ đã nhanh chóng trở nên lỗi thời. Phát kiến mới về công nghệ kỹ thuật số đã khiến cho các công ty thuộc nhiều ngành phải từ bỏ những công nghệ giúp cung cấp các quy trình sản xuất, thay đổi sản phẩm và các mối quan hệ với khách hàng. Những gì được cho là đúng đắn của ngày hôm qua đã trở thành những quan niệm sai lầm trong hiện tại; những chân lý trong hiện tại lại thành ra quá mơ hồ trong tương lai.

### **Mối Liên Kết Của Những Người Tham Gia**

Các công ty ngày càng cho thấy mạng lưới những mối quan hệ và các khối liên minh với tất cả các loại thực thể bên trong và xung quanh lĩnh vực mà nó tham gia: đối thủ, nhà cung cấp, các kênh phân phối, khách hàng cuối cùng, các cơ quan chính phủ và những nhà cung cấp chủ chốt (ví dụ như các công ty tư vấn, các đại lý quảng cáo, những nhà cung cấp dịch vụ hậu cần, ngân hàng, các công ty vốn mạo hiểm). Một vài ví dụ như IBM, Hewlett-Packard, Merck, Microsoft, Motorola - những công ty khéo quản lý mạng lưới các mối quan hệ với nhiều loại đối tác khác nhau: nhà cung cấp, các kênh phân phối, khách hàng cuối cùng có quy mô lớn, v.v.. - phụ thuộc vào các đơn vị kinh doanh và khu vực sản phẩm. Ngay cả những công ty mới thành lập ngày nay cũng phải nối kết bằng những phương cách độc đáo và hiệu quả với các nguồn lực như vốn, lao động, kiến thức chuyên môn về quản lý; với những chuyên gia phát triển công nghệ tân tiến nhất; và dĩ nhiên, với các kênh phân phối và khách hàng cuối cùng.

### **Sự Phức Tạp Hóa Ngày Càng Tăng Của Tất Cả Những “Người Trong Cuộc”**

Toàn bộ những chủ thể tham gia trong một ngành công nghiệp hoặc trong một phân khúc ngành đều thể hiện trí tuệ kinh doanh ngày càng phức tạp cung như hiệu quả hoạt

động ngày càng cao, khả năng thiết lập mối quan hệ với các công ty khác, các quy tắc ảnh hưởng, khả năng quản lý cổ động đa dạng và thường mâu thuẫn nhau. Khi các công ty nâng cấp công nghệ, ứng dụng và khai thác kinh doanh điện tử, phát triển nhiều giải pháp cho khách hàng cũng như tái cấu trúc các hoạt động bên trong công ty, những phương cách kinh doanh cũ trong bất cứ ngành nào hay bất kỳ “không gian cạnh tranh” nào cũng trở nên kém cạnh tranh hơn.

### **“Lên Voi Xuống Chó”**

Những ngành hay phân khúc ngành ngày càng không còn bị duy nhất một công ty hoặc một vài công ty thống lĩnh trong một thời gian dài nữa. Trong cuộc chiến gay go với đối thủ trong hầu hết các lĩnh vực sản phẩm, một vài công ty nổi lên như những kẻ thống lĩnh thị trường trong một thời gian sẽ bị thay thế bởi những công ty có các giải pháp vượt trội hơn. Bất chấp sự vượt trội về những loại mặt hàng nhất định trong nhiều năm, các công ty thành công nổi tiếng trên thị trường như Procter & Gamble (xà phòng và tã giấy), IBM (máy tính mini và máy trạm), Ford (xe hơi Taurus) thậm chí cũng đã phải chịu đựng tình trạng suy giảm doanh số và lợi nhuận do các hoạt động của đối thủ. Đối với những thị trường nổi tiếng về tính thay đổi nhanh chóng như phần mềm, nơi các đối thủ chơi ván cờ sáng tạo một cách sắc sảo, vị trí thống lĩnh thị trường thay đổi chỉ trong thời gian vài tháng với sự xuất hiện của những sản phẩm mới hoàn toàn khác biệt, những sản phẩm chính được mở rộng một cách triệt để, hoặc đôi khi chỉ là những lời đồn thổi rằng những sản phẩm như thế sẽ sớm được tung ra thị trường.

### **Sự Hữu Hạn Ngày Càng Phổ Biến**

Khi tất cả những người tạo ra thay đổi cùng kết hợp lại với nhau, đặc tính nổi trội của môi trường cạnh tranh không chỉ là sự thay đổi mà còn là sự gián đoạn. Nói cách khác, hãy học cách suy nghĩ về những sự gián đoạn triệt để với những xu hướng và những đối tác trước tiên. Ban quản trị cao nhất trong công ty thường quên mất là những cách tân của công ty - những sản phẩm thực sự mới mẻ; cách sản xuất, phân phối và cung cấp mới; sự liên kết với những thành viên mới của cuộc chơi; những cách khai thác mạng Internet mới – sẽ khiến cho các đối thủ và khách hàng thay đổi những kỳ vọng và quyết định của họ. Sự thay đổi của các quy định pháp luật - chẳng hạn như các nghị định gần đây cho phép các ngân hàng, các công ty bảo hiểm và các công ty môi giới chứng khoán cạnh tranh trong các lĩnh vực của nhau - thỉnh thoảng lại nổi lên một con chấn động chung làm ảnh hưởng đến các ngành liên quan khác. Quá khứ, và ngay cả hiện tại không còn là xuất phát điểm của tương lai. Một cuộc đua về sự thay đổi không có khởi động chính thức (một số động thái can thiệp mang tính biệt lệ của chính phủ). Vì thế hãy lưu ý lời cảnh báo này:

Cuộc đua tranh không chỉ tiếp diễn mà còn cho thấy nhiều chặng đường quanh co khúc khuỷu, và một số đoạn đường đó sẽ trở nên rất khó khăn nếu chúng ta buộc phải dẫn thân vào.

## **NHU CẦU QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC**

Sự thay đổi chính là nguyên nhân lẩn mục đích của chiến lược. Không có sự thay đổi trong nội bộ công ty, các cơ hội kinh doanh mới sẽ không nảy sinh. Sự bùng nổ của thương mại điện tử thông qua mạng Internet chẳng hạn, đã mang đến nhiều cơ hội cho các công ty trong tất cả các ngành bao gồm cả những sản phẩm, dịch vụ mới cũng như các phương cách tiếp cận khách hàng mới. Tương tự, trừ khi có một chiến lược tạo ra thay đổi đáng kể trong bối cảnh cạnh tranh của các công ty, chẳng hạn như việc giới thiệu sản phẩm mới ra thị trường, mở rộng những sản phẩm cũ hoặc những phương cách mới trong việc phân phối các giá trị đến với khách hàng, chiến lược sẽ nhanh chóng biến thành một chiến lược “na ná” những chiến lược khác. Những chiến lược như thế sẽ chẳng thể tạo ra ưu thế nào trước đối thủ cạnh tranh – và điều đó đương như được coi như là chân lý.

Do đó, các công ty cần phải tự cam kết sẽ điều khiển và dẫn dắt sự thay đổi - một nhiệm vụ đòi hỏi họ phải thấu hiểu và chuyển nó thành cơ hội. Để đối phó với thay đổi, quản trị chiến lược phải chỉ ra được ba nhiệm vụ có liên quan với nhau:

1. Quản trị chiến lược trên thương trường: thiết kế, thực hiện và hoàn thiện chiến lược để giành chiến thắng trên thương trường. Chiến lược chính là những phương tiện mà công ty tạo ra và tận dụng sự thay đổi trên thị trường - những phương tiện sẽ cung cấp giá trị vượt trội (so với các giá trị mà đối thủ cung cấp) cho khách hàng.
2. Quản lý công ty: không ngừng tái thiết công ty – cách nghĩ, cách thực hiện. Không có sự thay đổi từ bên trong này, công ty không thể hy vọng tận dụng khả năng của mình nhằm xác định, thích nghi và khai thác sự thay đổi của môi trường bên ngoài.
3. Thực hiện quản trị chiến lược: không ngừng đẩy mạnh mối liên hệ hoặc những điểm chung giữa chiến lược (những gì mà công ty thực hiện trên thương trường) và công ty (những gì xảy ra trong nội bộ công ty). Xuyên suốt cuốn sách này, chúng ta sẽ tìm hiểu cách quản lý những mối liên kết này nhằm quyết định liệu công ty có giành được chiến thắng trong hôm nay và định vị chính nó trong tương lai, hay không.

## QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC TRÊN THỊ TRƯỜNG

Những cuộc tranh luận sôi nổi trong nhiều năm đã cho thấy những nỗ lực không chỉ trong lĩnh vực học thuật hàn lâm mà còn cả trong các tài liệu quản trị nhằm vạch rõ chiến lược là gì và những gì không được xem là chiến lược. Tuy nhiên, có vài ý kiến không đồng tình với quan điểm cho rằng mục đích tối thượng của chiến lược trong bất kỳ bối cảnh kinh doanh nào chính là cung cấp giá trị vượt trội cho khách hàng bằng một phương cách có thể tạo ra sự tăng trưởng lợi nhuận theo thời gian. Vì vậy, chiến lược cần có một mục đích và những phương tiện để đạt được mục đích đó. Về vấn đề quyết định mục đích và các phương tiện, nhà quản trị phải tạo ra các lựa chọn. Xuyên suốt cuốn sách này, chiến lược thật sự là một thành ngữ chỉ sự lựa chọn. Tổng số các lựa chọn về cách thức và nơi mà các nguồn lực của một công ty thông qua sẽ quyết định liệu công ty có chiến thắng trên thương trường hay không - liệu nó có thể giành được và giữ được khách hàng cũng như làm tốt hơn các đối thủ của mình hay không.

Sự thấu hiểu của công ty về những thay đổi hiện thời cũng như sự thay đổi tiềm ẩn và khả năng tham gia, sáng tạo, tận dụng sự thay đổi sẽ ảnh hưởng đến các lựa chọn này. Thế nhưng, đâu là các đòn bẩy mà công ty có thể sử dụng nhằm tạo ra sự thay đổi để tạo lợi thế cho mình? Một khi đã biết cách điều khiển những chiếc đòn bẩy phù hợp, làm thế nào mà họ có thể cải thiện hiệu suất hoạt động của công ty? Làm thế nào họ có thể tiếp tục khai thác sự thay đổi nhằm tạo ra được những thành tích vượt trội? Chiến lược tạo ra hoặc tận dụng thay đổi bằng ba cách có liên quan với nhau:

1. *Phạm vi*. Thông qua sự lựa chọn sản phẩm hay giải pháp mà công ty cung cấp và khách hàng muốn có, một công ty sẽ quyết định phạm vi của chiến lược. Chẳng hạn, AT&T có nên mua một hoặc nhiều công ty truyền hình cáp? Saturn có nên bổ sung một dây chuyền tự động? Một nhà sản xuất phụ tùng nhỏ lẻ ở Mỹ có nên gia nhập thị trường châu Âu? Để suy nghĩ về phạm vi, bạn hãy đặt ra những câu hỏi về việc bạn muốn cung cấp sản phẩm hay dịch vụ gì cho những khách hàng nào tại những khu vực địa lý nào.

2. *Tinh hình*. Mức độ xông xáo của công ty trong việc cạnh tranh với những ngành kinh doanh mà nó đã chọn hoặc trong những phân khúc khách hàng-sản phẩm nhằm thu hút, chiếm lĩnh và giữ chân khách hàng sẽ thiết lập nên một quan điểm cho chiến lược. Chẳng hạn, một công ty truyền hình cáp có nên bổ sung những yếu tố dịch vụ mới để cung cấp cho khách hàng của mình, ví dụ như thanh toán điện tử; hay nó có nên nâng cấp trang thiết bị nhằm tạo tính thân thiện hơn cho khách hàng; hoặc có nên giảm giá? Saturn có nên bổ sung các tính năng và chức năng khác như nhanh chóng hơn, những chiếc đê ly cà phê bắt mắt hơn, galong cao hơn? Để từ

duy về quan điểm, bạn hãy đặt ra những câu hỏi như “làm thế nào để khác biệt hóa những sản phẩm dịch vụ mà chúng ta cung cấp đến cho khách hàng?”

3. *Mục tiêu.* Sự lựa chọn những gì mà công ty nên theo đuổi sẽ xác lập các mục tiêu của chiến lược. Chẳng hạn, AT&T có nên nỗ lực tham gia vào lĩnh vực kinh doanh truyền hình cáp tại tất cả các khu vực địa lý hay không? Saturn có nên háng hái tấn công vào thị trường cho thuê xe hay xâm nhập vào các thị trường chọn lọc ở nước ngoài? Để suy nghĩ về mục tiêu, bạn hãy đặt câu hỏi “tôi muốn gặt hái những thành quả gì?”

Các sự kiện và các lựa chọn liên quan đến phạm vi, quan điểm và mục tiêu sẽ được nhắc đi nhắc lại trong toàn bộ cuốn sách này. Do mức độ quan trọng của nó đối với sự thấu hiểu bất cứ chiến lược nào, mỗi một sự kiện và lựa chọn sẽ được bàn đến một cách vắn tắt trong các phần nhỏ sau đây.

## Phạm Vi Kinh Doanh

Trung tâm của bất kỳ sự xem xét chiến lược nào chính là những câu hỏi liên quan đến phạm vi. Những quyết định về phạm vi buộc công ty phải nhận ra giới hạn của các lựa chọn hiện có. Không một công ty nào có thể đưa ra thị trường một chủng loại sản phẩm không giới hạn hay cung cấp những dịch vụ không giới hạn. Ngay cả khi được các đối tác trợ giúp thì cũng chỉ có một số ít công ty có thể cạnh tranh hoặc tham gia như một “đầu thủ” trong tất cả các phân khúc khách hàng - sản phẩm thuộc lĩnh vực của mình. Vì vậy, bằng cách đánh giá các lựa chọn phạm vi, một công ty sẽ chọn ra lĩnh vực mà nó có lợi thế so với đối thủ.

Quyết định phạm vi xoay quanh bốn vấn đề:

1. Sản phẩm (hay những nhóm sản phẩm) nào mà công ty muốn mang ra thị trường và những khách hàng nào, hay cụ thể hơn là những nhu cầu nào của khách hàng mà công ty muốn đáp ứng (phạm vi thị trường-sản phẩm)?
2. Những khu vực địa lý nào mà công ty muốn vươn tới với phạm vi thị trường-sản phẩm (phạm vi địa lý) của mình?
3. Những bên liên quan nào mà công ty muốn họ tham gia vào việc hình thành và thực thi phạm vi thị trường-sản phẩm (phạm vi các bên liên quan)?
4. Những tài sản, năng lực và công nghệ nào công ty sở hữu hoặc có thể tận dụng để phục vụ cho các phân khúc khách hàng-sản phẩm (phạm vi công ty) của mình?

Bốn câu hỏi này buộc công ty phải quyết định một cách cẩn thận và có hệ thống về ngành kinh doanh mà nó tham gia, những cơ hội nằm ở đâu trên thương trường cũng như năng lực nào mà công ty sở hữu hoặc có thể tạo ra để tận dụng những cơ hội này. Thị trường-sản phẩm và phạm vi địa lý trực tiếp chỉ ra chiến lược thị trường, có nghĩa là những sản phẩm mà công ty muốn bán cho những khách hàng nào. Các bên liên quan và phạm vi công ty sẽ cho biết năng lực phát triển và thực thi chiến lược thị trường của công ty.

### **Phạm Vi Thị Trường-sản Phẩm**

Bất kỳ công ty nào cũng không ngừng dõi mắt trước các lựa chọn gắn liền với phạm vi thị trường-sản phẩm. Nó có thể bổ sung hoặc bỏ đi các sản phẩm; nó có thể tìm kiếm những nhu cầu khách hàng mới; nó có thể rút ra những gì mà nó cung cấp từ những nhóm khách hàng cụ thể. Tuy nhiên, sự đa dạng và tính phức tạp của các vấn đề liên quan đến phạm vi thị trường-sản phẩm cũng như những câu hỏi là hoàn toàn khác biệt hoặc khác biệt ở cấp độ tập đoàn, bộ phận và các đơn vị kinh doanh, như được trình bày ở Bảng 11.

Ở cấp độ tập đoàn, một thách thức quan trọng là xác định các ngành kinh doanh mà tập đoàn có thể tận dụng những cơ hội giá trị gia tăng. Những ngành nào có thể được phát triển và xúc tiến qua thời gian? Những ngành nào nên loại bỏ? Sản phẩm hoặc đối tượng khách hàng nào có thể được chọn ra trong số các ngành hiện hữu hoặc ngành tiềm năng? Những khó khăn cố hữu của nhiệm vụ chiến lược này được minh họa khá rõ khi vô số công ty danh tiếng ở các nước công nghiệp khắp trên thế giới đã báo cáo những kết quả kinh doanh thấp đáng kể so với mức được dự báo trong vài năm qua. Ở Mỹ, chúng ta có Exxon, Westinghouse, Quaker Oats, Du Pont; ở châu Âu là Siemens, ABB, Philips, Volvo; và ở Nhật là Sony, Matsushita, Mitsubishi, Nissan. Nhiều công ty trong số này đã phải bán rẻ những doanh nghiệp đầy triển vọng hoặc “không thể bỏ lỡ” mà họ dự đoán là sẽ trở thành những ngôi sao tương lai góp mặt vào bảng thành tích của mình.

*Phạm vi kinh doanh tại GE:* Trường hợp của General Electric (GE), một tập đoàn đa quốc gia, cho thấy những khác biệt trong bối cảnh và môi trường tập đoàn cùng với các vấn đề, câu hỏi về phạm vi đơn vị kinh doanh. Nhìn từ quan điểm của một CEO hay ban giám đốc, phạm vi tập đoàn của GE được đánh giá bằng cách không ngừng đặt ra những loại câu hỏi về từng lĩnh vực trong số hơn 10 lĩnh vực của công ty (ví dụ như không gian vũ trụ, đèn chiếu sáng, máy móc trong ngành hàng không, các dịch vụ tài chính).

- Những khu vực kinh doanh nào đang đứng trước các cơ hội dưới dạng những hoạt động kinh doanh mới (những sản phẩm mới sẽ tạo ra hoạt động kinh doanh mới cho GE?)

**BẢNG 1.1 NHỮNG VẤN ĐỀ CHÍNH VÀ CÁC CÂU HỎI THÊM CHỐT****Cấp độ tập đoàn**

Phạm vi kinh doanh	Công ty tham gia vào những ngành kinh doanh nào?
Phạm vi các bên hữu quan	Công ty có thể tận dụng sự giúp đỡ từ những bên liên quan nào nhằm đạt được những mục tiêu của mình?
Mối liên hệ với phạm vi	Các ngành kinh doanh của công ty nên có quan hệ như thế nào với nhau, nếu có?
Các phương tiện thay đổi phạm vi	Sự phát triển nội bộ, mua lại, liên minh, sự loại bỏ, sự liên kết/chống lại các bên hữu quan.
Các vấn đề chiến lược	Doanh nghiệp nên đầu tư vào khu vực kinh doanh nào? Duy trì cấp độ đầu tư hiện thời? Giảm hay từ bỏ đầu tư một cách hoàn toàn?
Những thách thức chiến lược	Làm thế nào công ty có thể bổ sung giá trị cho các ngành kinh doanh của mình? Sự liên kết cơ bản giữa hai hay nhiều ngành kinh doanh trong tập đoàn có thể là gì?

**Cấp độ đơn vị kinh doanh**

Phạm vi sản phẩm	Công ty muốn mang đến thị trường loại sản phẩm gì?
Phạm vi khách hàng	Loại khách hàng nào công ty muốn phục vụ? Công ty muốn thỏa mãn những nhu cầu khách hàng nào?
Phạm vi vùng địa lý	Công ty muốn cung cấp sản phẩm đến những khách hàng đã chọn ở những vùng địa lý nào?
Phạm vi theo chiều dọc	Công ty có (hay muốn có) những khối liên minh nào với nhà cung cấp và khách hàng?
Phạm vi các bên liên quan	Công ty có thể tận dụng những bên liên quan nào nhằm đạt được những mục tiêu của mình?
Những phương tiện thay đổi phạm vi	Bổ sung/loại bỏ các sản phẩm hay khách hàng, chuyển vào/ra khỏi các vùng địa lý có liên kết/chống lại các bên hữu quan
Những vấn đề chiến lược	Công ty nên đầu tư vào sản phẩm gì? Duy trì ở cấp độ hiện tại? Loại bỏ chính nó? Công ty muốn phát triển mối quan hệ gì với các bên liên quan?
Những thách thức chiến lược	Làm thế nào nhận ra và khai thác các cơ hội? Chiến lược tối ưu để làm được việc đó là gì?

- Những cơ hội phát sinh hoặc tiềm ẩn nào có thể chưa được khai thác, mang đến hình thái cấu trúc hiện tại cho các khu vực kinh doanh? Các lĩnh vực kinh doanh có thể được sắp xếp như thế nào để theo đuổi những cơ hội này?
- Những lĩnh vực kinh doanh nào được khuyến khích để phát triển những cơ hội mới thông qua sự phát triển bên trong của những sản phẩm mới, dựa trên những kiến thức, khả năng và các lợi thế cạnh tranh hiện có?
- Những khu vực kinh doanh nào có thể mang sản phẩm hiện tại đến với khách hàng mới hoặc khách hàng ở các vùng địa lý mới?
- Các khu vực nào nên nhận được những quỹ tối thiểu cho việc phát triển kinh doanh, nếu có?
- Những lĩnh vực nào nên được quản lý với mục đích tận dụng tiền mặt để đầu tư vào nơi khác, có thể là trong các lĩnh vực khác, hoặc phát triển của các lĩnh vực kinh doanh mới?
- Những cơ hội nào có thể được tạo ra bằng cách liên kết các sản phẩm, kỹ năng và các lợi thế cạnh tranh từ một hoặc nhiều lĩnh vực khác?
- Những cơ hội nào có thể được tạo ra bằng cách kết hợp với một hoặc nhiều tập đoàn khác?

Một vài câu hỏi tương tự có thể được đưa ra cho mỗi lĩnh vực kinh doanh của GE một cách tập trung hơn và cụ thể hơn. Mỗi lĩnh vực phải cân nhắc loại hình kinh doanh nào hoặc những thành phần kinh doanh nào cần phát triển, nắm giữ hay loại bỏ. Lĩnh vực dịch vụ Tài chính là một ví dụ:

- Đơn vị nào trong số hơn 20 đơn vị kinh doanh hoặc nhóm sản phẩm nên được mở rộng thông qua việc giới thiệu sản phẩm/dịch vụ mới và/hoặc thành tựu của các thực thể mới sẽ bổ sung các sản phẩm mới và/hoặc mở rộng các dòng sản phẩm hiện có?
- Những đơn vị kinh doanh nào nên chú trọng mở rộng ra các thị trường tại các vùng địa lý khác?
- Những đơn vị kinh doanh nào cần phải cắt bớt hoặc thu hẹp quy mô lại?
- Những đơn vị kinh doanh nào nên được đầu tư?
- Có thể được theo đuổi những cơ hội nào thông qua việc kết hợp các sản phẩm, công nghệ và các lợi thế cạnh tranh của hai hay nhiều đơn vị kinh doanh?

## **Phạm Vi Địa Lý**

Việc đánh giá về địa lý là yếu tố không thể thiếu khi xác định phạm vi (thị trường-sản phẩm): chiến lược đơn vị kinh doanh và tập đoàn phải cân nhắc bối cảnh kinh doanh ở tầm khu vực, quốc tế và toàn cầu. Sự phát triển vượt bậc trong công nghệ thông tin, viễn thông và vận tải cho phép thông tin, hàng hóa và dịch vụ được chuyên chở đi khắp thế giới với một tốc độ không thể tưởng tượng so với một thập niên trước đó. Sự xuất hiện của thương mại điện tử trong vòng 5 năm trở lại đây – trên thực tế, tất cả những thành quả kinh doanh có được nhờ sử dụng Mạng toàn cầu – đã giúp các công ty nhân rộng khả năng tiếp cận đến những khách hàng trên khắp thế giới một cách nhanh chóng và liên tục. Sự vươn ra toàn cầu mới này đòi hỏi mỗi công ty phải đánh giá lại danh mục các cơ hội của mình.

Do đó, phạm vi địa lý thể hiện bằng các vấn đề và câu hỏi như sau:

- Những thị trường nội địa và thị trường khu vực nào cho thấy các cơ hội cho các sản phẩm hiện tại và trong tương lai của công ty?
- Những điểm khác biệt và tương đồng giữa các khách hàng tại các ranh giới khu vực và quốc gia này?
- Làm thế nào sản phẩm của công ty có thể được biến đổi hay điều chỉnh để đáp ứng nhu cầu của từng nhóm khách hàng?
- Làm thế nào để những gì được đúc kết về khách hàng, kênh phân phối, đối thủ cạnh tranh và những thành bại của công ty tại khu vực địa lý này có thể được tận dụng trong các thị trường địa lý khác?

## **Phạm Vi Các Bên Hữu Quan**

Bản chất kết nối theo kiểu mạng lưới ngày càng già tăng của các công ty có nghĩa là những vấn đề về phạm vi cũng có hiệu quả đối với vũ đài chính trị và quốc tế hóa: sự tương tác giữa công ty và các bên liên quan ngoài công ty như là các hiệp hội công nghiệp và thương mại, các nhóm cộng đồng, cơ quan chính phủ, tòa án, giới truyền thông, các nhóm hoạt động xã hội cũng như những chủ thể trong ngành như các nhà phân phối, khách hàng cuối cùng, nhà cung cấp và đối thủ cạnh tranh. Thành công trong việc giao du với các bên liên quan thường là yếu tố quyết định sự thành công trên thị trường kinh tế hoặc thị trường sản phẩm. Lấy ví dụ, nhiều công ty sản xuất máy tính, phần mềm, điện tử gia dụng và công nghệ sinh học đã liên kết với các đối thủ sản phẩm của họ, những học viện chuyên về phát triển công nghệ, những khách hàng cùng tầm cỡ lớn, các nhóm cộng đồng và xã hội và đôi khi thậm chí là các cơ quan chính phủ nhằm đẩy mạnh tiêu chuẩn công nghệ mà họ ưa thích, hoặc giành được những ưu đãi từ một hoặc nhiều cơ quan chính phủ.

Những vấn đề phạm vi liên quan đến các bên hữu quan:

- Các bên hữu quan nào có thể ảnh hưởng đến việc đạt được các mục tiêu của công ty và họ thực hiện điều đó như thế nào?
- Đầu là những khác biệt và tương đồng trong “vốn đóng góp” hoặc lợi tức của các bên hữu quan này?
- Công ty có thể liên kết với những bên liên quan nào để xúc tiến việc đạt được các mục tiêu và họ thực hiện điều đó bằng cách nào?

### **Phạm Vi Tổ Chức**

Như đã trình bày ở phần trước, khả năng quản lý sự thay đổi trong nội bộ công ty của các nhà quản trị có ảnh hưởng lớn đến thành công của chiến lược thương trường. Do luôn thay đổi theo thời gian nên chiến lược thương trường đòi hỏi các nhà quản trị phải giành được những tài sản bổ sung, chẳng hạn như nguồn tài chính mới, nhân sự với những kỹ năng mới và những loại kiến thức mới. Nó cũng đòi hỏi các nhà quản trị phải mở rộng và hoàn thiện những năng lực có sẵn hoặc các lợi thế cạnh tranh có sẵn, và trong nhiều trường hợp là phát triển những năng lực và lợi thế cạnh tranh mới. Ví dụ, nhiều công ty hiện nay đang trau dồi những năng lực thương mại điện tử mới. Một phần, do sự thay đổi trong môi trường chiến lược như đã bàn ở phần trước, các nhà quản trị ngày càng đổi mới với việc liệu công ty của họ nên thực hiện những chức năng đặc thù hay các hoạt động (sử dụng nguồn lực bán hàng hoặc những nhà máy sản xuất của riêng mình) hay thay vào đó, họ giao công việc cho một đại lý hoặc liên kết với một công ty chuyên làm công việc đó. Những quyết định thuê ngoài (outsourcing) và “tự làm hay đi mua” chính là những yếu tố trọng tâm của sự thử thách phạm vi tổ chức. Vì vậy, các chiến lược gia luôn luôn đứng trước vài vấn đề và câu hỏi then chốt về phạm vi công ty:

- Chúng ta cần những nguồn vốn hay tài sản nào để phát triển và thực thi chiến lược thị trường hiện tại và chiến lược thị trường mà ta muốn thực hiện?
- Những năng lực hay lợi thế cạnh tranh nào chúng ta đang sở hữu và làm cách nào có thể tận dụng những lợi thế và năng lực đó để đảm bảo cho sự thành công của chiến lược thị trường hiện tại hay chiến lược thị trường mong muốn?
- Cần bổ sung những năng lực và lợi thế cạnh tranh mới nào?
- Cần tạo ra những công nghệ nào để duy trì các lợi thế cạnh tranh cũng như các năng lực hiện tại và các lợi thế, năng lực mà ta mong muốn?

- Những tài sản, năng lực, công nghệ nào mà chúng ta tự phát triển, thuê ngoài hay phát triển với các đối tác tiềm năng?

Phạm vi vạch ra các ngành kinh doanh hay các phân khúc khách hàng-sản phẩm mà công ty đang tham gia hoặc muốn tham gia vào. Tuy nhiên, nó không chỉ ra hoặc hướng dẫn cách cạnh tranh trên thị trường nhằm thu hút, giành được và duy trì khách hàng – vấn đề căn bản và trọng tâm của quan điểm cạnh tranh.

### Tình Thế Cạnh Tranh

Sự hiểu biết về nơi chốn (phạm vi thị trường-sản phẩm và phạm vi địa lý) mà bạn muốn cạnh tranh không bao giờ là đủ và bạn cũng phải biết cách cạnh tranh. Tình thế chỉ ra cách một công ty khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh hiện tại và tương lai bởi nó được khách hàng nhận biết và thấu hiểu. Sự khác biệt là nguồn gốc của giá trị (so với giá trị do đối thủ cạnh tranh tạo ra) mà khách hàng nhận được khi mua sản phẩm hay giải pháp của công ty. Nếu không có chút khác biệt nào, khách hàng chẳng có lý do cụ thể nào để mua các sản phẩm dịch vụ của một công ty hơn các sản phẩm của đối thủ khác. Ví dụ, trừ khi nhận biết một giá trị độc đáo hoặc vượt trội nào đó khi mua máy tính của Dell, khách hàng sẽ chẳng có động cơ hay lý do gì đặc biệt để mua máy tính của hãng này thay vì mua từ các đối thủ cạnh tranh. Nhưng nếu để nghị khách hàng những sản phẩm có sức thuyết phục, chẳng hạn như giá thấp, dịch vụ tuyệt vời và sản phẩm phù hợp – Dell sẽ lôi kéo được khách hàng khỏi những đối thủ cạnh tranh mạnh khác như Compaq. Mục đích tối thượng của chiến lược là tạo ra – và tiếp tục củng cố – một mức độ khác biệt nào đó.

Nhưng làm thế nào công ty có thể phát triển một chiến lược cho phép nó tạo ra và duy trì sự khác biệt đáng giá, được khách hàng nhận biết và thấu hiểu? Mặc dù không được liệt kê một cách thấu đáo, song Bảng 2 sẽ chỉ ra những hình thức chủ yếu của cạnh tranh (hoặc các hình thức khác biệt) mà một công ty có thể áp dụng trong bất kỳ bối cảnh cạnh tranh hay bất cứ lĩnh vực nào.

Cường độ của các áp lực nhằm thu hút, giành được và giữ được khách hàng trong hầu hết các ngành hoặc phân khúc ngành buộc các công ty tham gia vào một cuộc đua không có hồi kết; họ liên tục tái xác định và làm mới quan điểm của mình. Như được trình bày chi tiết ở Minh họa 1.1, mọi công ty trong ngành kinh doanh máy tính cá nhân không ngừng mở rộng chuỗi sản phẩm của họ; nâng cấp các tính năng sản phẩm; bổ sung các chức năng khác vào sản phẩm; bổ sung các yếu tố dịch vụ mới; khuyến mại, quảng cáo đồng thời dùng mọi hình thức tương tác khách hàng nhằm nâng cao hình ảnh và danh tiếng của mình; phát triển hơn nữa việc phân phối sản phẩm; nỗ lực đẩy mạnh mối quan hệ với các đại lý và người dùng sản phẩm – tất cả phục vụ cho mục đích nâng cao giá trị

### **BẢNG 1.2 TÌNH THẾ CẠNH TRANH: NHỮNG VẤN ĐỀ CHỦ YẾU**

Độ rộng dòng sản phẩm	Độ rộng của dòng sản phẩm
Tính năng sản phẩm	Kiểu dáng Thiết kế Những tính năng tiên tiến Kích cỡ và hình dáng
Chức năng sản phẩm	Hiệu suất Đáng tin cậy Bền Tốc độ Mùi vị
Dịch vụ	Hỗ trợ kỹ thuật Sửa chữa sản phẩm Đường dây nóng Hướng dẫn cách sử dụng sản phẩm Bảo hành
Tình trạng hàng hóa	Tiếp cận qua các kênh phân phối Khả năng mua số lượng lớn Mức độ nhanh chóng khi mua hàng
Hình ảnh và danh tiếng	Tên thương hiệu Hình ảnh sản phẩm cao cấp Danh tiếng về chất lượng hay dịch vụ
Bán hàng và các mối quan hệ	Đối ngũ bán hàng có thể trình bày nhiều sản phẩm Liên kết chặt chẽ với kênh phân phối Giao dịch quan trọng với khách hàng cuối cùng
Giá	Bảng giá Giá chiết khấu So sánh giá cả - hiệu suất So sánh giá cả - giá trị

mang đến cho khách hàng nhằm cấu thành mức giá bán.

Quyền năng tối thương của các hình thức cạnh tranh nằm ở sự kết hợp các hình thức này lại với nhau. Chúng kết hợp với nhau để tạo ra một quan điểm hoàn toàn khác biệt có thể được các khách hàng quan trọng nhận thấy và cảm thấy hấp dẫn. Một số công ty như Southwest Airlines thực thi thành công một quan điểm đơn giản: mặc dù chỉ cung cấp cho khách hàng một giá trị thiết yếu nhất (vận chuyển khách hàng từ địa điểm A đến địa điểm B), những dịch vụ và tính năng tối thiểu (không phục vụ ăn uống trong chuyến bay, chỗ ngồi hạn chế) và giá rẻ, nhưng công ty vẫn cho bạn cảm giác hài lòng khi bay cùng họ. Southwest cho chạy một mẫu quảng cáo trên TV để thu hút sự chú ý của khách hàng “Từ giờ bạn có thể thoải mái chu du khắp chốn”. Mục đích cuối cùng khác là hình ảnh về những cảm nhận cao cấp đi cùng sản phẩm như Rolls Royce và Rolex. Họ nhấn mạnh một hình ảnh thương hiệu của sự độc đáo, một cái tên có thể “nói lên điều gì đó”, và giá cao. Quan điểm mua sắm “một điểm dừng” (one-stop) được Amazon.com và Wal Mart áp dụng mang đến cho khách hàng một tính năng có thể tìm được tất cả các sản phẩm mà họ cần: sách, đĩa CD và video trên Amazon.com hay một lượng lớn các loại hàng hóa gia dụng, thực phẩm, hàng tiêu dùng từ một nơi duy nhất, tại bất kỳ cửa hàng Wal-Mart nào.

## Các Mục Tiêu

Các lựa chọn được tạo ra trong phạm vi kinh doanh và tình thế cạnh tranh là nhằm đạt được một mục đích hay những mục tiêu nào đó. Tương tự, bất cứ lựa chọn nào về các mục tiêu thị trường - như cam kết tăng gấp đôi thị phần trong thời hạn 5 năm - sẽ ảnh hưởng đến các lựa chọn về phạm vi và tình thế. Ví dụ, Amazon.com đã trở thành một trang web phổ biến nhất tại Mỹ giúp bạn mua sách và băng đĩa thông qua lựa chọn các mục tiêu tăng trưởng thay vì các mục tiêu lợi nhuận.

Việc xem xét các mục tiêu không thể không dẫn đến hai câu hỏi trọng tâm sau:

1. Công ty muốn giành được điều gì trên thị trường?

2. Công ty muốn giành được điều gì cho các bên hữu quan – các cổ đông, nhân viên, nhà cung cấp và cộng đồng?

Mỗi công ty đều có một hệ thống ngầm hoặc công khai về các mục tiêu liên quan đến thị trường, tài chính, công nghệ và các mục tiêu khác. Có ít nhất bốn cấp độ mục tiêu cần được xem xét: (1) mục đích chiến lược tầm nhìn thị trường, (2) các chương trình xúc tiến và đầu tư chiến lược, (3) các mục tiêu và (4) các mục tiêu hoạt động (xem Minh họa 1.1)

## KHUNG 1.1

### **CẠNH TRANH TRONG NGÀNH KINH DOANH MÁY TÍNH CÁ NHÂN**

Cạnh tranh trong ngành máy tính cá nhân (PC) rất khốc liệt. Các nhà báo viết về mảng kinh doanh mô tả nó như là những cuộc chiến PC. Rất nhiều công ty tham gia vào “không gian PC”: IBM, Dell, Compaq, Gateway, Hewlett-Packard, Toshiba, NEC cùng nhiều đối thủ nhỏ khác.

Sự cạnh tranh diễn ra ở nhiều khía cạnh. Mỗi một sự cạnh tranh dưới các hình thức phổ biến (Minh họa 1.2) mang đến một cái nhìn nội tại về bản chất và cường độ cạnh tranh.

**Độ rộng dòng sản phẩm:** Tất cả các đối thủ cạnh tranh không ngừng mở rộng dòng sản phẩm của mình. Gần như tháng nào trên thị trường cũng xuất hiện những dòng sản phẩm mới. Một số công ty còn giới thiệu từ 30 – 40 sản phẩm mới trong một năm. Các công ty tranh đua dữ dội để trở thành đơn vị dẫn đầu thị trường bằng các kiểu máy tính xách tay mini, laptop, máy tính để bàn mới nhất.

**Các tính năng và chức năng:** Đây là một chiến trường khốc liệt. Các công ty không ngừng giới thiệu những lợi ích “tốc độ và tính năng” mới. Chẳng hạn, Compaq luôn nhấn mạnh vào hiệu suất của sản phẩm. Apple liên tục đẩy mạnh giao diện thân thiện với người dùng cũng như các khả năng đồ họa. Các công ty công bố kèm theo quảng cáo và các chương trình thương mại rằng sản phẩm của họ mang đến những tính năng mới (ví dụ như bộ nhớ lớn hơn) hơn hẳn các sản phẩm nhất định nào đó của các đối thủ cạnh tranh.

**Dịch vụ:** Dịch vụ trở thành trọng tâm của các nỗ lực sống còn nhằm đạt được sự khác biệt cơ bản. Hầu như tất cả các công ty đều đưa ra gói dịch vụ hỗ trợ bao gồm đường dây nóng tư vấn, hỗ trợ cài đặt và hỗ trợ kỹ thuật. Các nhà phân phối trực tiếp như Dell và Gateway cố gắng sử dụng các tính năng dịch vụ như phản hồi nhanh đối với các yêu cầu của người tiêu dùng như là những phương tiện phân biệt giá trị mà họ cung cấp cho khách hàng với những giá trị của các công ty đối thủ chính của họ như IBM, Compaq và Toshiba.

**Tinh trạng hàng hóa:** Các công ty sử dụng các phương pháp khác biệt một cách triệt để nhằm vươn đến những phân khúc khách hàng khác nhau. Dell và Gateway luôn hướng đến khách hàng một cách trực tiếp; không giống như IBM, Compaq, Toshiba và các công ty khác, họ không sử dụng các nhà phân phối. IBM và Compaq hiện tại đang cố gắng phát triển một số phương tiện trực tiếp để tiếp cận khách hàng mà không phá hủy các mối quan hệ lâu dài giữa họ với các kênh phân phối.

## **KHUNG 1.1 (TIẾP THEO)**

**Hình ảnh và Danh tiếng:** Tất cả các công ty đều quảng cáo rộng rãi, một số công ty còn hướng trực tiếp vào các đối thủ của mình. Dell đã sử dụng lời khẳng định này trong một mẫu quảng cáo của mình: “Cánh cổng dẫn đến công nghệ PC tối tân nhất không phải là Gateway”.

**Bán hàng và các mối quan hệ**: Như đã nói, một vài công ty như Dell và Gateway bán hàng trực tiếp đến khách hàng, trong khi các công ty khác lại thông qua nhà phân phối. Chẳng hạn như Dell cố gắng tạo mối quan hệ cá nhân với mỗi khách hàng thông qua công nghệ thông tin cho phép theo dõi từng khách hàng trước khi mua hàng.

**Giá cả:** Mặc dù các đối thủ không ngừng tạo ra và bổ sung các giá trị cho khách hàng thông qua các hình thức cạnh tranh có trước, song nhìn chung giá cả vẫn tiếp tục giảm xuống.

## **Mục Tiêu Chiến Lược Hay Tầm Nhìn Thương Trường**

Mục tiêu chiến lược hay tầm nhìn thương trường để cập đến khái niệm lâu dài về việc công ty muốn đạt được gì trên thương trường liên quan đến sản phẩm, khách hàng và công nghệ. Mục tiêu hay tầm nhìn của Amazon.com có vẻ như là mang đến cho khách hàng cơ hội mua nhiều chủng loại hàng tiêu dùng từ một nguồn duy nhất. Mục tiêu và tầm nhìn ban đầu của Máy tính Apple là tạo ra một chiếc máy tính thân thiện với người dùng,

### MÌNH HỌA 1.3 MỤC TIÊU: NHỮNG CÂU HỎI THEN CHỐT

Công ty muốn giành được điều gì trên thị trường?

Tầm nhìn hay mục đích Công ty muốn đứng ở vị trí nào trong 5, 10, 15 năm nữa trên thị trường?

Ngành kinh doanh chủ yếu và thứ yếu nào mà công ty muốn tham gia, duy trì hay thoát ra?

Vị trí Công ty muốn giành được vị trí nào trong từng ngành?

Sản phẩm Xem xét từng dòng sản phẩm:

Công ty muốn phân chia giành được thị phần nào, trong thời gian bao lâu?

Công ty muốn thu hút loại khách hàng mới nào?

**Khác biệt hóa** Công ty muốn tạo ra sự khác biệt hóa nào?

**MINH HỌA 1.3 (TIẾP THEO)**

**Công ty muốn giành được điều gì cho các bên hữu quan - các cổ đông, nhân viên, nhà cung cấp và cộng đồng rộng lớn**

Cổ đông/chủ sở hữu	Mức độ giàu có của cổ đông mà công ty muốn có được? Lợi nhuận (như ROI) mà công ty tìm kiếm từ một sự đầu tư cụ thể?
Nhân viên	Kinh nghiệm làm việc mà công ty muốn mang đến cho nhân viên của mình ở mọi cấp bậc?
Chi phí	Mức thù lao mà công ty muốn trả cho tất cả các nhân viên công ty ở mọi cấp bậc?
Khách hàng	Công ty góp phần giúp các cơ quan chính phủ đạt được các mục tiêu đó bằng cách nào?
Xã hội	Những đóng góp khác của công ty đối với chính phủ?

Công ty muốn chứng minh bản thân nó là một “công dân tốt” thông qua những phương cách nào?
Có những dự án xã hội cụ thể nào công ty muốn đóng góp tiền bạc hay những đóng góp khác vào?

một chiếc máy tính hiện diện trong nhà của mọi gia đình Mỹ.

Nhiều công ty thể hiện mục tiêu hay tầm nhìn của mình bằng một “tuyên bố” tương tự như thế này: Trở thành nhà tiên phong trong việc cung cấp một chủng loại sản phẩm nhất định cho những loại khách hàng nhất định trên phạm vi toàn cầu. Đối với một số công ty, mục tiêu hay tầm nhìn bao gồm cả mục tiêu tái định dạng và tái cấu trúc một ngành hoặc một vài phân khúc ngành. Tầm nhìn hay mục đích của Home Depot là tạo ra một cảm giác mua sắm trọn vẹn mới mẻ cho những khách hàng quan tâm đến việc cải thiện gia đình mình cũng như cho phép khách hàng có thể “tự làm láy” những công việc mang tính thử thách.

### ***Các Chương Trình Xúc Tiến Và Đầu Tư Chiến Lược***

Các chương trình này giúp khẳng định sản phẩm quan trọng và các cam kết đầu tư

khác mà công ty đang đảm nhận hoặc dự định đảm nhận để thấy được mục đích hay tầm nhìn của công ty trong thời gian từ ba đến năm năm (và đôi khi được xét lâu hơn). Các công ty xúc tiến hoạt động tung sản phẩm mới ra thị trường, từng bước mở rộng các dòng sản phẩm hiện có, tiếp cận khách hàng mới và thay đổi dần hình thức cạnh tranh. Các mục tiêu đại diện có thể bao gồm cả việc tạo dựng một vị thế dẫn đầu trên thị trường châu Âu hoặc thị trường Đông Nam Á, thay đổi quan điểm R&D để công ty có thể phát triển những sản phẩm gây ngạc nhiên thú vị cho khách hàng thay vì chỉ đẩy mạnh các sản phẩm dịch vụ hiện có, và/hoặc tạo ra chuỗi liên kết mang lại hai hoặc ba loại công nghệ liên quan.

### Các Mục Tiêu

Những mục tiêu này sẽ chuyển các xúc tiến chiến lược thành các chương trình hành động. Các mục tiêu hướng tới việc định rõ thành quả của một hoặc ba năm đồng thời thể hiện các kết quả nhằm tới hoặc các cột mốc quan trọng của công ty. Một hoạt động xúc tiến chiến lược của một đơn vị kinh doanh nhằm tung dòng sản phẩm mới vào thị trường châu Âu có thể được dẫn dắt bởi các mục tiêu sau: tung mỗi sản phẩm mới ra từng quốc gia châu Âu trong vòng ba năm, chiếm được 15% thị trường châu Âu trong bốn năm, đạt được tăng trưởng tổng lợi nhuận trung bình 25%, đồng thời có mặt tại mọi kênh phân phối chính ở các quốc gia chính.

**MINH HỌA 1.1 HỆ THỐNG CÁC MỤC TIÊU CỦA MỘT CÔNG TY**



### Các Mục Tiêu Hoạt Động

Đây là những mục tiêu ngắn hạn (thường có khả năng đạt được trong vòng một năm) được đo lường, xác định và mô tả chi tiết. Chúng có thể được xem xét như những thành tựu góp phần đạt được các mục tiêu. Những mục tiêu hoạt động điển hình này thu hút các khách hàng chủ chốt trong một khoảng thời gian vài tháng; giành được thị phần cụ thể cho từng sản phẩm tại một thị trường địa lý nhất định; làm tăng sự thỏa mãn của khách hàng lên vài phần trăm (dựa trên một số hình thức đo lường nào đó, chẳng hạn như các cuộc khảo sát khách hàng); hoặc tăng thêm vài phần trăm lợi nhuận.

Các mục tiêu tạo nên ý nghĩa cho những hoạt động mà công ty thực hiện. Đối với một công ty lần đầu tiên thâm nhập thị trường châu Âu, quyết định liên minh chiến lược với nhiều nhà phân phối có thể được khuyến khích bởi mục tiêu là nhanh chóng thâm nhập thị trường nhằm vượt qua các đối thủ cạnh tranh khác. Quyết định tương tự đối với một công ty tương tự trong mảng sản phẩm khác tại thị trường Mỹ có thể được kích thích bằng mong muốn giải quyết hết số hàng hóa tồn kho của dòng sản phẩm cũ trước khi tung ra dòng sản phẩm mới thay thế. Tương tự, các mục tiêu giúp cho việc phối hợp giữa các biến động thị trường có tính chất mâu thuẫn hoặc khác biệt nhau trở nên trôi chảy hơn. Vì vậy, khi được quản lý tốt, các mục tiêu sẽ thôi thúc thành viên trong công ty, các phòng ban phối hợp với nhau để tất cả những bên liên quan có thể góp phần vào việc giành thắng lợi trên thương trường.

## BA HÌNH THÁI CHIẾN LƯỢC ĐẶC TRUNG

Chỉ cần lướt qua các chiến lược thương trường thực thụ mà các công ty theo đuổi, ta cũng có thể nhận thấy rằng các công ty có thể chọn nhiều hình thức kết hợp phạm vi kinh doanh, tình thế cạnh tranh và các mục tiêu hướng đến hoàn toàn khác nhau. Để nhấn mạnh mức độ khác biệt và những vấn đề liên quan khác, chúng tôi sẽ trình bày vấn tắt ba hình thức chiến lược: chiến lược sáng tạo, chiến lược đổi mới và chiến lược lợi nhuận. Ba chiến lược này cũng như mối liên hệ giữa chúng sẽ được minh họa trong Khung 1.2, thông qua ví dụ về trường hợp của Amazon.com

### Chiến Lược Sáng Tạo

Chiến lược sáng tạo tập trung vào những sản phẩm hoặc giải pháp mới, mang tính “đột phá” kiểu như xe tải nhỏ của Chrysler, chức năng tùy biến của Dell, giao hàng siêu tốc, hệ thống dịch vụ chào bán và giao hàng máy tính cá nhân dựa trên nền tảng Internet, chương trình gói sản phẩm hướng đến “thế hệ trẻ” của MTV. Chiến lược sáng tạo ra một “không gian cạnh tranh” mới hoặc một thị trường ngách mới; đó là chiến lược mà

hiện không có đối thủ cạnh tranh nào thực thi thành công.

Tính mới lạ của chiến lược thể hiện trong phạm vi, quan điểm và mục tiêu của nó. Sản phẩm hoặc giải pháp hoàn toàn mới tiêu biểu cho phạm vi: Nó mới mẻ trên thị trường và tạo ra nhu cầu khách hàng mới hoặc công năng mới. Quan điểm đặc trưng hướng đến việc chuyển đổi phương cách mà khách hàng hoặc các chủ thể khác “nhìn thấy” loại sản phẩm hoặc giải pháp, vì sao họ mua và mua bằng cách nào, họ sử dụng như thế nào. Starbuck's đã khám phá ra triết lý thưởng thức cà phê, theo đó, người tiêu dùng nên uống cà phê ở đâu và sử dụng cà phê như thế nào. Vì vậy, chẳng có gì đáng ngạc nhiên khi việc kết hợp giữa các mục tiêu thị trường và một chiến lược sáng tạo hầu như luôn là vấn đề trọng tâm trong việc tạo ra một dạng thức giá trị mới cho khách hàng. Một chiến lược sáng tạo thực thụ được dẫn dắt bởi một “mục đích chiến lược” hay “tầm nhìn thị trường” hướng đến việc tạo ra và khai thác cơ hội chưa có, chưa được phát hiện hoặc các đối thủ cạnh tranh chưa dám thực hiện trên thị trường hiện thời.

Những điều sau đây thể hiện khá rõ, đồng thời cũng đưa ra được những ví dụ về chiến lược sáng tạo:

- Chrysler tạo ra loại xe tải nhỏ. Nó đại diện cho một giải pháp hoàn toàn mới khi sử dụng xe hơi; một chiếc xe bảy chỗ nhìn khá lạ mắt so với các loại xe hiện thời song lại hoạt động tốt hơn nhiều so với một chiếc xe tải. Nó làm thay đổi quan niệm của khách hàng về hình thức của một chiếc xe hơi và cách sử dụng. Nó nhắm đến một nhu cầu tiềm năng và chưa hề được đáp ứng trên thị trường xe hơi lúc bấy giờ.
- CNN (Cable New Network – Mạng lưới tin tức truyền hình cáp) đã sáng tạo ra khái niệm kênh tivi tin tức 24 giờ. Nó tạo ra một giải pháp hoàn toàn mới đáp ứng nhu cầu tin tức trong nước và quốc tế 24/24 về các sự kiện xã hội, thể thao, giải trí, thời tiết và nhiều loại tin tức khác.

Internet đã xuất hiện như một khởi nguồn kinh doanh mới ngày càng được mở rộng. Charles schwab & Company đã tái khẳng định một cách triệt để về ý nghĩa của một doanh nghiệp môi giới chứng khoán: việc truy cập trực tuyến cho phép Internet đã xuất hiện như một khởi nguồn kinh doanh mới ngày càng được mở rộng. Charles Schwab & Company đã tái khẳng định một cách triệt để về ý nghĩa của một doanh nghiệp môi giới chứng khoán: việc truy cập trực tuyến cho phép các nhà đầu tư nhỏ mua bán cổ phiếu thường xuyên. Ebay đã phát minh ra hình thức bán đấu giá trực tuyến như là một phương thức cung cấp cho người bán và người mua nhiều chủng loại hàng hóa đa dạng, từ những loại đồ cổ quý hiếm, vật dụng cá nhân hàng ngày cho đến các thiết bị phục vụ các ngành công nghiệp.

**KHUNG 1.2****CHIẾN LƯỢC SÁNG TẠO, ĐỔI MỚI VÀ LỢI NHUẬN: AMAZON.COM**

Được thành lập vào năm 1995, Amazon.com đã tạo ra một phương cách tiếp thị và kinh doanh sách, bằng đĩa hoàn toàn mới mẻ - một chiến lược sáng tạo cơ bản. Nó đã thay đổi phạm vi thị trường - sản phẩm và phạm vi địa lý bằng cách xóa bỏ tâm lý e ngại về số lượng và loại sách mà một người bán có thể tích trữ cũng như những đối tượng khách hàng muốn hướng đến. Nó đã thay đổi tình thế bằng cách tạo ra các loại chức năng mới (khách hàng có thể tìm kiếm loại sách hoặc tựa sách cần tìm một cách nhanh chóng), các dịch vụ mới (Amazon khuyến khích độc giả tóm lược nội dung sách như một cách giới thiệu với những ai cùng quan tâm, đồng thời ghi nhớ các lựa chọn trước đó của khách hàng và gửi chào hàng những quyển sách có cùng chủ đề liên quan), những tính năng mới (khách hàng có thể có nhiều cơ hội tìm hiểu thêm về cuốn sách trên Internet nhiều hơn nếu so với việc họ phải đến các hiệu sách để hỏi những nhân viên ở đó), và lợi thế về giá (sách được chào giá thấp hơn giá tại các nhà sách thông thường, đồng thời khách hàng có thể chọn hình thức giao sách vào buổi tối nhằm tiết kiệm chi phí liên quan khi phải đi ra ngoài để mua sách). Nó thực sự đã tạo ra một mục đích hay tầm nhìn ban đầu: là một nơi mua sắm “một điểm dừng” (hay “đừng một bước, có tất cả”) bất kỳ loại sách nào.

Tuy nhiên, Amazon không hề ngủ quên trên chiến thắng. Công ty này vẫn tiếp tục đổi mới chiến lược của mình bằng việc bắt đầu bán CD, video, đồ chơi trẻ em, hàng điện tử gia dụng và các mặt hàng tiêu dùng khác, kể cả vật liệu xây dựng. Amazon.com cũng bắt đầu bán đấu giá với một danh mục hàng hóa thương vàng hạ cám, từ những cuốn sách quý hiếm đến đồ ve chai, đồng nát. Hiện Amazon.com hoạt động như một phố buôn bán – như nó tự nhận: một nhóm các cửa hàng Shop được Amazon.com giới thiệu cho khách hàng khi bản thân nó không có các loại hàng hóa mà khách hàng cần.

Những hoạt động mở rộng phạm vi thị trường của Amazon.com đã kết hợp với một chiến lược sáng tạo không ngừng: trở thành doanh nghiệp điện tử đầu tiên với vai trò thực sự là “một điểm dừng” trong mua sắm dành cho khách hàng, bắt kể những sản phẩm khách hàng muốn mua là gì. Vì vậy, Amazon.com đã cung cấp mục đích chiến lược hay tầm nhìn của mình là trở thành một nơi mua sắm “một điểm dừng” đối với mọi sản phẩm sách.

Khi Amazon.com ngày càng thâm nhập vào nhiều phân khúc khách hàng – sản

### KHUNG 1.2 (TIẾP THEO)

phẩm trên thị trường người tiêu dùng, các yếu tố lợi nhuận của chiến lược thị trường ngày càng trở nên quan trọng. Nó sẽ phải tiếp tục bổ sung nhiều mặt hàng nữa vào vô số sản phẩm trong từng chủng loại sản phẩm – sách, đồ chơi, CD, hàng điện tử gia dụng, vật liệu xây dựng, hàng bán đấu giá... Amazon.com sẽ tiến hành những cuộc thử nghiệm nhằm nỗ lực tạo ra những thay đổi để sau đó xem xét phản ứng của khách hàng. Công ty có thể nâng cao và hoàn thiện cách quảng bá và khuyến mãi những loại sách, băng đĩa mới, và những sản phẩm tiêu dùng mà nó mang đến cho những phân khúc khách hàng mới hoặc khiến mỗi khách hàng mua sản phẩm của mình nhiều hơn bao giờ hết.

Bất cứ điều gì hành nào cũng luôn gặp phải vô số thách thức về tổ chức cũng như thị trường khi đề ra và thực thi một chiến lược sáng tạo. Những thách thức sau đây sẽ là ví dụ về các khó khăn có thể tung ra và theo đuổi một chiến lược sáng tạo nhằm tạo ra một chỗ trống thị trường mới hoặc một phân khúc ngành mới:

- Tạo ra một sản phẩm hay giải pháp khác biệt hoàn toàn với những sản phẩm/giải pháp bất kỳ hiện có trên thị trường.
- Sản phẩm hay giải pháp phải tạo ra một tính năng vượt trội hẳn cho khách hàng. Người sử dụng sản phẩm hay giải pháp phải tìm thấy giá trị thích đáng trong công dụng của nó khi họ so sánh với những sản phẩm hay giải pháp mà họ hiện đang sử dụng.
- Sản phẩm hoặc giải pháp phải cung cấp một nền tảng cho sự đổi mới và phát triển liên tục. Bằng không, kết quả của chiến lược về sản phẩm hoặc giải pháp đó chẳng có gì hơn là một “bí kíp” sao băng.
- Sản phẩm hay giải pháp phải hấp dẫn được nhiều loại khách hàng, đồng thời phải dễ điều chỉnh và tùy biến để đáp ứng những thị hiếu, sở thích và cách sử dụng khác nhau của từng đối tượng khách hàng.

Tuy nhiên, nhiều công ty đã có thể tạo ra và thực thi chiến lược sáng tạo của họ, bất chấp những trở ngại về thị trường lẫn tổ chức. Họ tạo ra cho thị trường một sản phẩm hay giải pháp hoàn toàn mới mẻ, đáp ứng đầy đủ những yêu cầu trên. Nhiều doanh nghiệp kinh doanh trực tuyến được nhắc đến trong chương này như Amazon.com, eBay (đầu giá trực tuyến qua Internet) và E\*TRADE (mua bán hàng hóa giá rẻ trên Internet) đã tạo ra và thực thi rất thành công những chiến lược sáng tạo, giúp họ đứng vào hàng ngũ

của những công ty tên tuổi chuyên nghiệp với khả năng tài chính vững mạnh. Nhiều công ty, tập đoàn có lịch sử phát triển lâu đời cũng đã tạo ra và thực thi những chiến lược sáng tạo như trong ví dụ về xe tải nhẹ của xe hơi Chrysler. Tại Nhật Bản và Thụy Điển, nhiều công ty có lịch sử phát triển đến 500 năm cũng đã được hồi sinh nhờ vào việc tái sáng tạo những chiến lược từ thế kỷ này qua thế kỷ khác.

Một chiến lược sáng tạo sẽ rất cần thiết đối với công ty mong muốn tạo được sự khác biệt trước các đối thủ hoặc giành được vị thế mang tính “đột phá” dẫn đầu thị trường. Công ty cần phải tạo dựng và khai thác cơ hội mới trên thị trường. Vì vậy, chẳng có gì đáng ngạc nhiên khi chiến lược sáng tạo lại là yếu tố tạo ra nhiều rủi ro nhất bởi nó bao hàm việc thực thi một điều gì đó mà không một tổ chức nào thực hiện được. Bằng cách đó, chiến lược sáng tạo giúp công ty có được khả năng giành thị phần lớn nhất và thu lại những khoản lợi nhuận khổng lồ.

## Chiến Lược Đổi Mới

Một chiến lược đổi mới đòi hỏi tổ chức phải suy nghĩ và hành động – thực thi một điều gì đó khác biệt, cả về mặt chiến lược lẫn kinh doanh – hơn những gì nó đã từng thực hiện. Với khả năng thất bại cao hoặc ít nhất là khả năng phạm phải những sai lầm nghiêm trọng khi tiến phong khai phá những lĩnh vực mà chưa ai đặt chân đến, những nỗ lực nhằm đổi mới chiến lược hiện hữu của công ty (ví dụ: thay đổi phạm vi, quan điểm, mục tiêu bằng những phương cách khác nhau) được cho là phổ biến hơn so với những cố gắng nhằm thực thi chiến lược sáng tạo. Cũng xin nói thẳng là phần lớn những công ty mới tham gia vào một thị trường sản phẩm nhất định cho thấy những chiến lược (ví dụ như phạm vi, quan điểm, các mục tiêu) khác với các đối thủ hơn là những chiến lược sáng tạo xuất sắc.

Có vài nguyên nhân khiến nhiều công ty sẽ chọn chiến lược đổi mới thay vì chiến lược sáng tạo. Trước hết, việc mở rộng và khai thác một chiến lược đã có sẵn dễ hơn nhiều, về mặt chất xám lẫn vấn đề tổ chức. Trong những năm từ 1950 đến 1970, sự thay đổi trong ngành dệt may là “tăng thêm hoặc giảm bớt vài phần trên gấu quần áo”. Khi mức độ thay đổi không đáng kể, công ty không phải thường tượng và sáng tạo ra một sản phẩm, giải pháp hoàn toàn mới hoặc tìm ra cách phân phối giá trị đến khách hàng. Thứ hai, nếu chiến lược thành công về mặt thị trường lẫn lợi nhuận, xu hướng tự nhiên của các nhà quản trị cấp cao là “áp dụng chiến lược trong thời gian lâu nhất có thể”. Thứ ba, ở đây xuất hiện ít nguy cơ về cá nhân và tổ chức song hành với sự đổi mới và chiến lược hiện hành, ít nhất là về ngắn hạn.

Những chiến lược đổi mới có nhiều đặc điểm chung. Phạm vi, tình thế và các mục

tiêu được chính sửa đáng kể hơn so với việc thay đổi toàn diện. Mặc dù sự thay đổi như thế có thể lớn, song những sản phẩm hay giải pháp hiện thời của công ty sẽ đặt nền tảng cơ bản cho phạm vi biến đổi. Các nhà quản lý tranh thủ tìm kiếm các cơ hội mà họ có thể theo đuổi cùng với chiến lược hiện thời với vai trò là một điểm xuất phát. Họ mở rộng, cải thiện và điều chỉnh các dòng sản phẩm. Họ chủ động theo đuổi khách hàng. Họ tỏ thái độ quyết liệt hơn trước các đối thủ. Tinh thần có thể thay đổi từ một phương pháp tạo ra ít sự khác biệt sang việc tìm kiếm sự thân thiết nơi khách hàng hoặc những hình thức quan hệ mới với những nhóm khách hàng khác nhau. Mục tiêu có thể thay đổi đột ngột và đáng kể; chẳng hạn, một doanh nghiệp có thể cố gắng chuyển từ vị trí “chiếu dưới” sang vị thế dẫn đầu khi giới thiệu sản phẩm mới hoặc điều chỉnh và mở rộng những sản phẩm hiện có, hay chuyển từ quan điểm ít khác biệt hóa đến quan điểm khác biệt hóa cao:

- Các công ty máy tính, phần mềm và điện tử không ngừng đổi mới chiến lược bằng cách giới thiệu sản phẩm mới cũng như mở rộng các loại sản phẩm hiện có, cho phép khách hàng trải nghiệm “tính năng mới” (ví dụ: thực hiện những điều mà trước đó chưa từng thực hiện được).
- 15 năm qua, khách sạn Marriott đã không ngừng đổi mới chiến lược của mình. Chuỗi khách sạn cũ được bổ sung thêm các cụm resort, một dòng khách sạn giá rẻ với tên gọi là Fairfield Inns, cùng với dịch vụ giải trí mở rộng hoặc dịch vụ cung cấp thực phẩm trong các tổ chức bao gồm các trường đại học, trại giam, các cơ quan chính phủ.
- Các công ty ngày càng vượt ra khỏi phạm vi sản phẩm chính nhằm cung cấp các dịch vụ đi kèm với đẳng cấp của sản phẩm mình.
- Sau khi quan sát Charles Schwab và E\* TRADE cách mạng hóa phương thức mua bán cho cá nhân và nhóm khách hàng, Merrill Lynch đã cam kết đổi mới chiến lược kinh doanh môi giới chứng khoán thông qua Internet một cách mạnh mẽ. Hạng này muốn bổ sung một hình thức kinh doanh điện tử quan trọng vào cách chào bán sản phẩm, vào quy trình tái thiết mọi phương diện trong mối quan hệ với khách hàng.

Bất kỳ công ty nào đang dự định đổi mới chiến lược cũng cần phải đặt ra những câu hỏi sau đây:

- Sản phẩm hay giải pháp dự định có khác biệt như thế nào so với sản phẩm hoặc giải pháp hiện có hoặc với sản phẩm/giải pháp mà các công ty khác dự định sẽ tung ra?
- Bản chất và mục đích của cơ hội mà sản phẩm hay giải pháp đó định tạo ra là gì?
- Sản phẩm hay giải pháp tạo ra giá trị khác biệt cho các đối tượng khách hàng bằng

cách nào?

- Giá trị khách hàng dự định sẽ được tăng lên và được bảo vệ như thế nào trước những chiến lược hiện tại và chiến lược tiềm ẩn của các đối thủ hiện thời và đối thủ tiềm năng?

Chiến lược đổi mới cho phép nhiều công ty tạo ra những cơ hội mới về sản phẩm, khách hàng, công nghệ và cạnh tranh tương tự. Khi mở rộng mô hình kinh doanh với các khách sạn bình dân và khách sạn cao cấp, đồng thời đưa ra những hình thức cung cấp thực phẩm và dịch vụ ăn uống, Marriott Hotel vẫn duy trì ngành kinh doanh cũ, song với một hình thức mở rộng hơn. Tập đoàn này vẫn có thể tiếp tục khai thác những tài sản đã có từ lâu như thương hiệu nổi tiếng và những lợi thế cạnh tranh như khả năng nhận biết, chiếm giữ và phát triển bất động sản.

## Chiến Lược Lợi Nhuận

Chiến lược lợi nhuận đặc biệt được sử dụng khi công ty không thể hoặc chọn cách không đổi mới hoặc tái tạo chiến lược của mình. Chiến lược này bao gồm sự thay đổi nhỏ trong phạm vi, tinh thể và mục tiêu. Công ty quyết định chỉ thay đổi chút ít về giải pháp mà nó cung cấp, những khách hàng mà công ty theo đuổi và cách thức cạnh tranh cùng với những mục tiêu mà công ty hướng đến. Đối với nhiều công ty, điều này tốt nhất có thể được mô tả như là “việc thực hiện cùng một vấn đề trên quy mô lớn, đơn giản chỉ làm nhiều hơn, với một chút ít khác biệt trong cách thực hiện”.

Các công ty dự định theo đuổi hoặc chấp nhận một chiến lược lợi nhuận khi họ có một sản phẩm hay giải pháp thành công trên thị trường. Nếu đã có một “sản phẩm thành công”, có gì một công ty lại muốn xáo trộn bằng bất cứ cách thức nào có quy mô lớn hơn? Những kẻ chiến thắng đang giành được một thị phần nào đó, lợi nhuận đang tăng đều, và những kẻ sống sót này thậm chí có thể thừa nhận chiến thắng của họ tại một phân khúc thị trường – sản phẩm cụ thể. Có một câu cách ngôn đầy tự mãn đã trở thành câu cửa miệng trong công ty: “con có khóc, mẹ mới cho bú”. Nếu như những điều kiện ổn định tiếp tục đúng đắn cho một ngành phù hợp tại một thời điểm thích hợp thì chiến lược lợi nhuận có thể được tưởng thưởng. Chi phí của công ty thấp và lợi nhuận trên đầu tư có thể dự báo được. Tuy nhiên, nếu ban giám đốc hiểu sai khả năng thị trường để thay đổi đột ngột thì đây có thể sẽ là một chiến lược vô cùng liều lĩnh. Những công ty đang ung dung thỏa mãn chỉ nhìn vào cảnh đồng màu mờ của riêng mình sẽ có khuynh hướng thu hút về phía mình những đối thủ hau đói.

Những tinh huống sau đây là ví dụ cho việc sử dụng chiến lược lợi nhuận:

- Một nhà sản xuất kem đánh răng trong nhiều năm chỉ thay đổi rất ít sản phẩm của mình, đồng thời thực hiện các hoạt động tiếp thị, khuyến mãi và các chương trình bán hàng theo cách thức khá đơn giản, chủ yếu là ứng phó với những động thái của đối thủ.
- Ở những khu vực thương mại tại các thành phố lớn, các khách sạn trực tiếp cạnh tranh lẫn nhau để giành lấy khách hàng cao cấp. Trong nhiều trường hợp, họ chỉ thay đổi nhiều hơn *lòng mến khách* mà họ mang đến cho khách hàng: thái độ hòa nhã, dịch vụ, các hoạt động quảng cáo và khuyến mãi để thu hút khách hàng, mỗi quan hệ khách hàng mà họ có gắng vun đắp và duy trì thường xuyên, và giá cả.
- Trường đào tạo kinh doanh đưa ra cùng một chương trình giảng dạy trong suốt một thập niên hoặc lâu hơn, mặc dù hàng năm chương trình giảng dạy được thay đổi chút ít (ví dụ: bổ sung và loại bỏ khóa học hay điều chỉnh lại tài liệu của mỗi khóa), và tiếp tục tìm kiếm sinh viên mới.

Các công ty cũng dễ áp dụng chiến lược lợi nhuận khi môi trường cạnh tranh hoặc phân khúc ngành - nơi các đối thủ cạnh tranh lẫn nhau - thay đổi không đáng kể trong một giai đoạn nào đó. Những sản phẩm hay giải pháp mới không được giới thiệu; nhu cầu hay những tính năng mới mà khách hàng cần không xuất hiện; không xảy ra những sự đỗ vỡ; và khách hàng không phát sinh những nhu cầu mới đối với những nhà cung cấp của họ.

Chiến lược lợi nhuận đã giúp nhiều công ty đạt được những thành quả xứng đáng trong nhiều giai đoạn quan trọng. Được đo lường bằng mức doanh thu và lợi nhuận biến tăng lên, những công ty này không chỉ duy trì hoạt động kinh doanh mà còn mang đến giá trị thực sự cho khách hàng, đem lại lợi ích cho các cổ đông, nhân viên và các nhà quản lý của mình.

Đó là những thông tin tốt lành. Tuy nhiên, bất lợi là, các loại thay đổi như đã được nhắc đến từ đầu chương này – sự phát triển sản phẩm, hội tụ công nghệ, sự suy thoái của các ngành công nghiệp truyền thống, cạnh tranh toàn cầu, vòng đời bị rút ngắn của các lợi thế về kiến thức, sự liên kết, sự phức tạp ngày càng gia tăng của tất cả các chủ thể tham gia thị trường, tình trạng “lén voi xuống chó” trên thương trường, tình gián đoạn ngày càng cao – khiến cho chiến lược lợi nhuận ngày càng ít khả thi hơn đối với những công ty chọn loại chiến lược này với mong muốn trở thành kẻ thống lĩnh thị trường hoặc giành lấy thị phần ấn tượng. Khi các “tân binh” áp dụng chiến lược sáng tạo, còn các “cựu binh” đổi mới chiến lược của mình, bất cứ công ty nào theo đuổi chiến lược lợi nhuận cũng đều tự đặt mình vào tình trạng nguy hiểm. Để cạnh tranh trong ngành khách sạn, một doanh nghiệp kinh doanh theo lối cổ điển với dịch vụ đơn thuần là “cung cấp chỗ nghỉ và thúc ăn điểm tâm” ở một nơi

heo hút nhất giờ đây cũng phải có website, đường dây nóng, khả năng kết nối kỹ thuật số tốc độ cao cũng như khả năng cung cấp dịch vụ theo yêu cầu của khách hàng.

## Bình Luận Về Các Hình Thái Chiến Lược

Đặc điểm nổi bật nhất của ba hình thái chiến lược chính là những khác biệt giữa chúng. Chiến lược sáng tạo và chiến lược lợi nhuận không có cùng quy mô liên quan đến phạm vi và tính chất mới lạ của cơ hội, hoặc những nguy cơ và lợi ích thu được. Chiến lược sáng tạo như một cuộc phiêu lưu vào một lĩnh vực chưa được biết đến; công ty hoàn toàn tự về ra tiền đồ của mình. Chiến lược lợi nhuận thể hiện một cam kết của ban giám đốc công ty trong việc không ngừng cung cấp những gì nó đang thực hiện trên thị trường

Đa phần là do các khác biệt này nên không có gì ngạc nhiên khi một công ty có nhiều sản phẩm hoặc giải pháp lại theo đuổi đồng thời từng hình thái chiến lược. Nhiều công ty được phản ứng, phản mềm, điện tử, hóa chất đầu tư thời gian, trí lực và tiền bạc đáng kể vào việc phát minh ra những loại thuốc, các ứng dụng, sản phẩm và các hợp chất mới và sau đó sẽ hình thành nên một ngành kinh doanh mới – không chỉ mới đối với họ mà còn với thị trường. Nhiều công ty như Nokia, IBM, GE, Microsoft hiện tại đang lập lên những “quỹ đầu tư chiến lược” hay “quỹ sáng tạo” với mục đích được công khai thừa nhận là nhằm phát triển hay sáng tạo ra “những sản phẩm thực sự mới mẻ” hoặc những giải pháp mang tính đột phá.

Cùng lúc đó, những công ty này cố gắng đổi mới chiến lược một cách rộng khắp, và đôi khi rất đột ngột. Họ tạo ra các dòng sản phẩm mới, phát triển các mối liên hệ với các kênh phân phối sẵn có để tiếp cận nhiều loại khách hàng mới, thỏa thuận với các đối thủ tại các quốc gia khác nhằm thâm nhập vào những thị trường này, và trong nhiều trường hợp, thiết lập các mối quan hệ hợp tác lâu dài với khách hàng cuối cùng. Sự thành công trong các chiến lược đổi mới sẽ tạo ra được nguồn quỹ cho việc đầu tư, sáng tạo, tung ra thêm một hoặc nhiều hơn nữa những chiến lược sáng tạo mới.

Theo thời gian, một chiến lược sáng tạo sẽ mở ra một chiến lược đổi mới, thậm chí là chiến lược lợi nhuận. Home Depot đã không ngừng đổi mới chiến lược thị trường, bổ sung những chủng loại sản phẩm mới qua thời gian như các cửa hàng bán dụng cụ làm vườn hoặc phát triển các dịch vụ đặc biệt dành cho giới chuyên môn như là các công ty xây dựng địa ốc quy mô nhỏ. Công ty cũng mở rộng dòng sản phẩm chào bán của mình bằng cách thu nạp các công ty chuyên nghiệp như National Blinds – một công ty chuyên về giấy dán tường và các mặt hàng trang trí cửa sổ. Home Depot còn không ngừng cải tiến từng chủng loại sản phẩm, điều chỉnh cung cách phục vụ khách hàng (thường là thực hiện các thử nghiệm mang tính độc đáo tại các cửa hàng đơn lẻ) cũng như cách trưng bày

sản phẩm trong cửa hàng sao cho bắt mắt khách hàng khi họ “đi ngang” qua đó.

Cuối cùng, các chiến lược sáng tạo và đổi mới thường áp dụng nhiều đặc điểm của chiến lược lợi nhuận. Khi bổ sung ngày càng nhiều chủng loại sản phẩm, hàng bán đấu giá trực tuyến eBay.com sẽ phải tập trung nỗ lực đáng kể vào việc nâng cấp và đẩy mạnh cách thu hút, giành được và giữ chân khách hàng. Công ty này không có lựa chọn nào khác ngoài việc nâng cao và hoàn thiện chất lượng phục vụ khách hàng, cũng như cách quảng cáo và khuyến mại giá trị mà nó mang đến cho khách hàng của mình.

Tuy nhiên, nhiều công ty không chuyển từ chiến lược sáng tạo sang chiến lược đổi mới. Họ cũng tìm kiếm những phương cách chuyển chiến lược sáng tạo thành các cơ hội nhằm tạo ra các đổi mới. Ví dụ, Home Depot, đã chăm chút nghệ thuật kiến trúc, đưa vào hoạt động và tận dụng nguyên mẫu cửa hàng của mình (yếu tố cốt lõi của chiến lược lợi nhuận) trong hơn 15 năm. Trong những năm qua, công ty này đã tạo ra nhiều mô hình cửa hàng mới: các trung tâm Expo Design. Những cửa hàng nhỏ này (cùng với những cửa hàng nguyên mẫu) chuyên kinh doanh các sản phẩm có giá cao hơn – một cơ hội “đừng một lần, có tất cả” dành cho công ty xây dựng nhà hoặc nâng cấp nhà với một giám đốc dự án đảm nhận giám sát việc nâng cấp từ đầu tới cuối – do vậy sẽ mở rộng chiến lược sáng tạo trong tương lai.

## **GIỮ ĐÚNG MỤC TIÊU HƯỚNG ĐỀN CỦA CHIẾN LƯỢC: NHỮNG THUỘC TÍNH PHÙ HỢP VÀ CÁC NGUYỄN TẮC THEN CHỐT**

Mặc dù các chiến lược sáng tạo, đổi mới và lợi nhuận cơ bản khác nhau về phạm vi, quan điểm và các mục tiêu, song chúng vẫn có những thuộc tính chung. Những thuộc tính này lại nảy sinh ra một số nguyên tắc chiến lược. Mỗi nguyên tắc góp phần cung cấp hiểu biết về chiến lược cũng như phải làm gì để tạo ra và thực thi thành công một chiến lược thị trường.

Trước hết, chiến lược không thể là một quyết định, một hành động hay sự kiện đơn lẻ. Bất kể là chiến lược sáng tạo, đổi mới hay lợi nhuận, chiến lược luôn thể hiện bằng một loạt các quyết định, hành động và sự kiện liên quan đến phạm vi, quan điểm và mục tiêu. Chiến lược của Ford đối với dòng xe Taurus nổi tiếng được phản ánh trong dòng sản phẩm mà công ty này sản xuất, trong phần khúc khách hàng nhắm đến, trong cách quyết định phân phối sản phẩm và dịch vụ đến những khách hàng đó, trong hình ảnh và danh tiếng mà công ty muốn xây dựng cho dòng sản phẩm cũng như cách quyết định giá cả cho mỗi mẫu mã sản phẩm.

Không một chiến lược nào có thể mang lại những kết quả khả quan trên thị trường (bán hàng, thị phần, sự nhận biết thương hiệu) và các lợi ích về kinh tế (lợi nhuận biên, tiền mặt, lợi nhuận) trừ khi nó tạo ra và tận dụng được cơ hội. Và như đã được đề cập ở phần trước, cơ hội tồn tại trong thị trường khách hàng. Vì vậy, việc tạo ra cơ hội là trung tâm của chiến lược sáng tạo, đổi mới và lợi nhuận. Một chiến lược sáng tạo cố gắng tạo ra cơ hội bằng cách chào bán cho khách hàng những giải pháp chẳng hạn như một hình thức vận chuyển (xe tải nhẹ) hoặc phương cách cung cấp tin tức điện tử (CNN) hoàn toàn mới trên thị trường. Ngay cả chiến lược lợi nhuận cũng phải mở rộng không gian cơ hội của công ty thông qua việc không ngừng điều chỉnh sản phẩm, tìm kiếm khách hàng mới và điều chỉnh quan điểm, mặc dù trong nhiều trường hợp, những điều này diễn ra rất chậm chạp.

Tuy nhiên, cơ hội không thể xuất hiện nếu ta không tạo ra hoặc khai thác sự thay đổi cả trong môi trường nội bộ lẫn bên ngoài công ty. Cơ hội không từ trên trời rơi xuống. Trong cả hai chiến lược sáng tạo và lợi nhuận, công ty thay đổi thị trường cạnh tranh bằng một phương cách ám tượng với việc giới thiệu một giải pháp mới hoặc bất ngờ mở rộng dòng sản phẩm cũ, như cách mà Amazon.com đã áp dụng (xem Khung 1.2).

Việc nhận biết rằng chiến lược luôn tập trung vào vấn đề tạo ra và khai thác sự thay đổi sẽ dẫn đến một điều: *nội dung chiến lược (phạm vi, quan điểm và mục tiêu) luôn luôn phụ thuộc vào sự thay đổi thị trường trong hiện tại và theo dự đoán (và phụ thuộc vào những tình huống trong nội bộ công ty)*. Những đặc trưng của phạm vi, quan điểm và mục tiêu trong bất kỳ chiến lược nào cũng phải xét đến các nhu cầu của khách hàng – những nhu cầu hiện đang được đáp ứng hoặc được tạo ra, phản ứng tiềm năng của các đối thủ cạnh tranh, sự xuất hiện những công nghệ mới và những thay đổi tiềm năng về khía cạnh pháp lý. Vì vậy, không quan trọng là đã được thông hiểu và thực thi ra sao, một chiến lược không phù hợp với các điều kiện chung của thị trường hiện hữu sẽ không thể thành công. Lần đầu tiên được giới thiệu ra thị trường, sản phẩm đầu máy VCR đã không tạo được cú hích đối với khách hàng. Chiến lược sáng tạo bị thất bại một phần bởi công nghệ ti-vi không cho phép sử dụng đầu VCR một cách dễ dàng, khách hàng cũng chưa được hướng dẫn sử dụng sản phẩm, đồng thời giá cả của những mẫu hàng đầu tiên tỏ ra quá đắt đỏ với những ai muốn mua. Bởi thế, ngay cả một sản phẩm mang tính đột phá cũng có thể bị thất bại nếu chiến lược lôi kéo khách hàng tìm hiểu để phát sinh mong muốn sở hữu công nghệ mới chưa được hình thành. Đó không phải là một chiến lược có thể sử dụng trong mọi bối cảnh thị trường, hoặc trong tất cả các giai đoạn phát triển của công ty.

Mặc dù có thể được dự đoán, song *nội dung chiến lược cần phải được củng cố và điều chỉnh liên tục*. Nói cách khác, phạm vi, quan điểm và mục tiêu chiến lược không

được tut hau. Điều này luôn đúng, bất kể chiến lược có thành công như thế nào. Mỗi mẫu xe hơi thành công (ví dụ như VW và Beetle, Toyota's Camry, Honda Accord, Ford's Taurus), rốt cuộc mất đi sự hấp dẫn đối với khách hàng và thị phần, đồng thời bị thay thế hoặc bị thay đổi kiểu dáng hoàn toàn. Ngay khi công ty ngừng cải thiện và cung cấp phẩm vị, quan điểm và mục tiêu, chiến lược sẽ trở thành mục tiêu dễ trúng cho các đối thủ cạnh tranh.

Tuy nhiên, việc điều chỉnh chiến lược không chỉ có lợi mà còn nhằm mục đích thu hút, giành được và giữ chân khách hàng. *Những cơ hội được nhận ra khi chuyển thành giá trị vượt trội cho khách hàng.* Khi chiến lược không tạo ra hoặc bổ sung giá trị cho khách hàng, chỉ có thể có một kết quả: sản phẩm mới không giành được lợi thế trên thị trường; những thay đổi trong quan điểm không mang lại thị phần mong đợi; và cuối cùng là công ty phá sản.

Việc tạo ra và nhận biết cơ hội đòi hỏi sự ám ảnh về tương lai hơn là bận tâm về quá khứ hay hiện tại. Việc tạo ra và thúc đẩy sự thay đổi - điều mang lại cơ hội cho cả chiến lược sáng tạo lẫn chiến lược đổi mới - gần như có nghĩa rằng công ty luôn sẵn sàng liều lĩnh tiến vào tương lai, nơi mà quá khứ và ngay cả hiện tại hầu như không thể dẫn đường. Vào buổi đầu của thiên niên kỷ này, một máy chủ của doanh nghiệp điện tử đang tạo ra những chiến lược và đang thay đổi hình thức kinh doanh dựa trên những phân tích về các viễn cảnh của sự gián đoạn xảy ra chỉ trong vòng vài tháng.

Việc nhán mạnh vào tương lai có nghĩa là công ty phải nỗ lực thâu hiểu tương lai có thể tiến triển như thế nào và vì sao: hiện đang có những sản phẩm mới nào phục vụ cho những khách hàng nào? Các đối thủ cạnh tranh có thể khác biệt như thế nào? Có những công nghệ mới nào được sử dụng? Nền kinh tế có thể khác đi như thế nào? Những câu hỏi này là trọng tâm để gieo những hạt giống thành công trong tương lai. Vì vậy, để có được niềm vui nối tiếp khi chiến lược thành công, công ty phải khôn ngoan và nhanh trí hơn so với các đối thủ. Sự nhanh trí đòi hỏi công ty phải thực thi một số việc trước khi các đối thủ của mình bắt tay vào:

- Dự báo vào những thay đổi cơ bản trên thương trường và mối quan hệ giữa những thay đổi đó.
- Nhận biết cách thức mà sự thay đổi tạo ra cơ hội.
- Xác định cách nhận biết những cơ hội cụ thể.
- Tìm hiểu về các nhu cầu của khách hàng từ những động thái của đối thủ; đồng thời đưa ra cách ứng phó trước các chiến lược của những đối thủ mới xuất hiện.
- Một vài công ty tiên tiến đã từng sử dụng phương pháp kịch bản nhằm mang đến

cho đội ngũ quản lý của mình kinh nghiệm “sống thực” trong những viễn cảnh tương lai có thể xảy ra với những điều kiện hoạt động, giá trị khách hàng, các nguồn lực, sự cạnh tranh, và nhiều thứ khác xa với những gì họ hiện đang đối mặt. Dùng phương pháp kịch bản, họ có thể vượt qua đối thủ bằng cách học cách thích ứng trước các tình huống giàn đoạn trước khi chúng thực sự xảy ra.

Sự khôn ngoan hơn đối thủ là cần thiết song chưa đủ. Chiến lược luôn đòi hỏi hành động trên thương trường: giới thiệu sản phẩm mới, theo đuổi những khách hàng mới, điều chỉnh lại từng thành phần trong quan điểm, thông báo những thay đổi về mục tiêu. Thành công trong mỗi hình thức chiến lược đòi hỏi công ty phải vượt trội hơn đối thủ: tung sản phẩm mới ra thị trường trước đối thủ; mang đến những tính năng mới cho sản phẩm nhằm tạo ra giá trị vượt trội hơn cho khách hàng; giữ chân khách hàng thông qua hợp đồng hoặc mối quan hệ; để khách hàng tham gia vào quá trình phát triển và điều chỉnh sản phẩm.

Cuối cùng, chiến lược phải nhắm đến các mục tiêu, và đó là các kết quả đạt được. Một chiến lược sáng tạo mang lại sản phẩm hoặc giải pháp mới cho thị trường, song nếu khách hàng không quan tâm đến việc sẽ mua sản phẩm (vẫn đề của dòng sản phẩm VCR đời đầu) đó sẽ là một thất bại trong việc thu hút, giành được và giữ chân khách hàng. Cũng nên ghi nhớ rằng, việc thực hiện tốt hơn đối thủ sẽ được coi là hành động thiết thực hơn là việc chiếm được thị phần và tăng cường các chỉ số tài chính như lợi nhuận biên, lợi nhuận, giá trị cổ đông. Một chiến lược sáng tạo sẽ vượt qua đối thủ bằng cách tạo ra không gian thị trường hoặc phân khúc thị trường hoàn toàn mới. Một chiến lược đổi mới sẽ vượt trội hơn đối thủ thông qua việc chuyển toàn bộ phân khúc thị trường trong ngành bằng cách trở thành công ty tiên phong tung ra dòng sản phẩm mới. Chiến lược luôn cần phải được đánh giá bằng các tiêu chí khác nhau nhằm xem chúng có thể vượt qua các đối thủ của mình hay không.

## TỔNG KẾT

Việc thiết kế và thực thi chiến lược để giành chiến thắng trên thương trường là một thử thách vô tận. Dựa vào sự thay đổi liên tục và giàn đoạn trên thương trường, các chiến lược không thể chỉ phụ thuộc vào những công thức và phép tính đơn giản. Công ty cần phải tham gia và thấu hiểu những thay đổi như thế trên thương trường cũng như trong nội bộ công ty đồng thời phải nhận ra sự liên kết giữa những thay đổi đó.

## CHÚ THÍCH

1. Sản phẩm bao gồm tất cả các hình thức dịch vụ, không chỉ là sản phẩm vật chất đơn thuần.
2. Cạnh tranh toàn cầu được đề cập chi tiết ở Chương 4.
3. Điểm này sẽ được nói thêm trong Chương 5.
4. Những ví dụ trong danh sách đánh dấu tròn ở đầu chương này minh họa cho khó khăn trong việc duy trì vị trí thống lĩnh thị trường trong bất cứ không gian thị trường nào.
5. Việc phân tích các bên hữu quan được đề cập trong Chương 7.
6. Tài sản là vấn đề trọng tâm trong Chương 10, và Chương 11 sẽ bàn về chủ đề các năng lực và lợi thế cạnh tranh.
7. Về một ý nghĩa nào đó, những vấn đề này được coi là trọng tâm của cuốn sách này.
8. Những câu hỏi này và những câu hỏi tương tự sẽ được đề cập chi tiết trong Chương 2.
9. Được bổ sung vào nhiều công ty như đã được nhắc đến trong phần đầu chương này.
10. Điều g่าย bàn cãi ở đây là chiến lược liên quan đến cả các phương tiện lẫn các kết quả. Phương tiện sẽ vô nghĩa nếu không có sự thấu hiểu về các mục tiêu, và ngược lại. Một số tác giả đánh đồng chiến lược với phương tiện và vì vậy các mục tiêu được đề cập đến một cách không thỏa đáng khi xem xét chiến lược.

# **2 CHIẾN LƯỢC TẬP ĐOÀN: QUẢN TRỊ NHÓM DOANH NGHIỆP**

**H. Kurt Christensen**

Trường Đại học Georgia State

Mỗi công ty trong các ví dụ sau đây đã tạo ra sự thay đổi trong chiến lược tập đoàn. Đa phần những sự dịch chuyển này không có tính chất cơ hội; chúng là các thành phần trong những chiến lược rõ ràng. Một chiến lược thực sự sẽ cho biết cách mà công ty sử dụng những tài sản và năng lực của nó để xây dựng và duy trì các lợi thế cạnh tranh có ảnh hưởng tích cực đến quyết định mua hàng của khách hàng. Một chiến lược như thế sẽ xác định hướng đi chung cho cả tập đoàn; nhưng qua thời gian, ban quản trị phải quyết định liệu có nên duy trì hay thay thế chiến lược trước những thay đổi trong môi trường kinh doanh của công ty hay không:

- Vodafone Group Plc, một công ty điện thoại di động lớn nhất Anh quốc, đã mua lại công ty Airtouch Communications ở San Francisco nhằm mở rộng quy mô vươn ra toàn cầu. Công ty sáp nhập này sau đó đã tiếp tục mua lại hãng điện thoại Mannesmann (Đức) để hoàn thiện mạng di động liên châu Âu của nó. Tại Mỹ, mạng lưới của công ty này chưa hoàn chỉnh, song vẫn có thể sánh với mạng của các đối thủ cạnh tranh.
- Nhà bán lẻ Sears, Roebuck & Co. đã cắt giảm hoạt động tại những cửa hàng chuyên biệt. Thời gian gần đây, công ty này đã bán đi chuỗi cửa hàng Parts America cũng như các cơ sở đang hoạt động trong lĩnh vực phụ tùng ô tô khác, đồng thời bán luôn 81% cổ phiếu chuỗi cửa hàng nội thất Homelife.

- RealNetwork Inc. đã phổ biến việc sử dụng video và âm thanh trong thế giới mạng. Công ty này đã bán cho Microsoft 10% cổ phần với giá 30 triệu USD, đồng thời cấp phép công nghệ “streaming” cho Microsoft với chi phí 30 triệu USD nữa. Microsoft tích hợp phần mềm của RealNetwork với Internet Explorer của mình. Không cần lãng phí tài lực cho công nghệ ngoại vi, Microsoft đầu tư vào phát triển phần mềm cũng như tìm kiếm thêm khách hàng để thiết lập nên một tiêu chuẩn chung khi gửi video và âm thanh qua Internet.
- McDonald đã mua ba doanh nghiệp không hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh hamburger: Chipotle Grill - chuỗi bán bánh nhân thịt ở Colorado; Aroma - chuỗi cửa hàng bao gồm 23 quán cà phê ở Luân Đôn và Donato Pizza - chuỗi nhà hàng pizza ở Columbus, Ohio. Quyết định mở rộng một trong những cơ sở kinh doanh này cho phép McDonald tận dụng được các lợi thế cạnh tranh về bất động sản, nhà hàng, tiếp thị và cung cấp các thiết bị cơ sở hạ tầng trên phạm vi toàn cầu.

Đối với các tập đoàn lớn, việc xây dựng chiến lược xuất hiện ở cả hai cấp độ công ty lẫn tập đoàn. Việc phân chia những tập đoàn đa ngành thành các đơn vị kinh doanh là điều cần thiết để vấn đề hoạch định chiến lược trở nên hiệu quả. Việc hoạch định cấp độ công ty sẽ quyết định các giới hạn địa lý của doanh nghiệp cũng như cách thức cạnh tranh trong thị trường – sản phẩm mà nó đã chọn. Ở cấp độ tập đoàn, ban quản trị trung tâm sẽ chọn ra những công ty mang lại cơ hội tốt nhất cho tập đoàn. Họ sẽ tác động lên tinh thần cạnh tranh của các đơn vị kinh doanh thông qua việc quyết định những nguồn lực và năng lực nào mà các đơn vị này sẽ được sử dụng. Một câu hỏi then chốt dành cho ban quản trị trung tâm là: công ty XYZ có thể làm được gì khi nó là một bộ phận của tập đoàn ABC và không thể làm được gì nếu đứng ngoài tập đoàn?

Trọng tâm của chương này là chiến lược tập đoàn.<sup>1</sup> Thứ nhất, chúng ta sẽ phác thảo phạm vi và các nhân tố chủ chốt của chiến lược tập đoàn nhằm mang đến một bối cảnh để xem xét nguyên lý của sự đa dạng hóa tập đoàn – một vấn đề sẽ được đề cập trong phần tiếp theo. Vì sao sự đa dạng hóa có khả năng tạo ra giá trị kinh tế nhưng đồng thời thường phá hủy giá trị? Thứ ba, chúng ta sẽ khám phá các tiêu chuẩn thị trường – sản phẩm, địa lý và theo chiều dọc của phạm vi tập đoàn. Thứ tư, chúng ta sẽ nhìn vào khái niệm liên kết – các công ty trong tập đoàn liên kết với nhau bằng cách nào – cũng như những phương cách khác nhau có thể tạo ra sự liên kết. Cuối cùng, chúng ta sẽ xem xét các phương pháp có thể sử dụng để thay đổi phạm vi tập đoàn.

## PHẠM VI CỦA CHIẾN LƯỢC TẬP ĐOÀN

Chiến lược tập đoàn có liên quan đến ba vấn đề chính mà các nhà quản trị cần phải chú trọng:

1. *Phạm vi của tập đoàn.* Nó nên tham gia vào tổ hợp kinh doanh nào?

2. *Tính liên kết giữa những thành phần tham gia vào tổ hợp kinh doanh.* Các đơn vị kinh doanh trong tập đoàn liên kết với nhau dựa trên cơ sở nào?

3. *Các phương pháp quản trị phạm vi và liên kết.* Phương pháp đặc biệt nào – mua lại, phát triển nội bộ, các khối liên minh chiến lược, hoặc loại bỏ – nên được áp dụng để tạo ra các thay đổi cụ thể về phạm vi và tính liên kết của tập đoàn?

Khi quyết định phạm vi tập đoàn, ban quản trị trung tâm phải xem xét từng tiêu chí một trong ba tiêu chí đánh giá: thị trường – sản phẩm, địa lý, và theo chiều dọc. Phạm vi thị trường – sản phẩm chỉ ra thị trường sản phẩm mà tập đoàn nên tham gia vào. Hãy xem xét hai ví dụ tương phản: phạm vi thị trường – sản phẩm của Intel vốn rất tập trung vào chip máy tính cá nhân, trong khi General Electric lại có đến 12 công ty con hoạt động trong những thị trường – sản phẩm rất khác nhau. Phạm vi địa lý quyết định việc công ty nên hoạt động ở những đâu. Cho đến gần đây, trong khi vẫn có rất ít nhà bán lẻ khám phá thêm những vùng địa lý mới vượt xa khỏi quốc gia mà họ đang cư trú thì Carrefour đã thâm nhập vào thị trường Mỹ, cũng như Wal-Mart đang chuyển sang thị trường châu Âu một cách mạnh mẽ. Phạm vi theo chiều dọc xem xét những giai đoạn trong chuỗi dọc mà một công ty nên tham gia. General Motors đã bước vào ngành sản xuất phụ tùng trên quy mô lớn, thu hẹp phạm vi theo chiều dọc. trong khi McKesson HBOC phục vụ khách hàng xuyên suốt lĩnh vực chăm sóc sức khỏe, từ các công ty dược phẩm đến những tổ chức bán lẻ và khám sức khỏe. Những tiêu chuẩn phạm vi này cần được phân tích riêng rẽ bởi mỗi tiêu chuẩn có một nguyên lý khác nhau.

Khi quyết định tính liên kết, ban quản trị trung tâm phải xác định liệu có nên hướng đến sự liên kết dựa trên một lợi thế cạnh tranh đơn lẻ, được nhiều người nhận biết qua các công ty của nó hay không. Loại liên kết này đã mang đến lợi ích đáng kể cho một số công ty; chẳng hạn, Hewlett-Packard đã có được danh tiếng từ các sản phẩm *hoàn toàn mới* với những tính năng giá trị gia tăng. Tuy vậy, chiến lược này chỉ có thể tồn tại khi thị trường mang lại cho công ty lợi thế cạnh tranh đặc biệt làm cơ sở liên kết. Thêm vào đó, công ty thậm chí có thể phát triển chiến lược này hơn nữa. Thật ra, Hewlett-Packard đã mở rộng phạm vi của mình trong ngành máy in nhằm thu hẹp cả thị trường lớn và thị trường chủ chốt mà nó đang theo đuổi: phân khúc những-tính-năng-gia tăng.

Sự liên kết thường dựa trên các nguồn lực được chia sẻ và/hoặc khả năng chuyển đổi những năng lực đặc biệt từ đơn vị này đến đơn vị khác. Một nguồn lực được chia sẻ có thể liên quan đến mọi thứ, từ tên thương hiệu đến máy móc hoặc hệ thống phân phối, và năng lực được chuyển giao có thể là sự quản lý tổng quát hoặc một trong các lĩnh vực chức năng, ví dụ như hoạt động tiếp thị. Những nguồn lực đó góp phần tạo ra điều khách hàng mong muốn, một đặc tính mà người khác khó/không thể bắt chước theo, một giá trị không bị suy giảm nhanh chóng và cho phép công ty sở hữu chúng đạt được giá trị đó.

### **Thay đổi Phạm Vi**

Những tập đoàn mở rộng phạm vi của mình có thể thực hiện điều này bằng việc phát triển nội bộ công ty, bằng việc mua lại hoặc các khối liên minh chiến lược. Phương cách được ưa thích hơn là dựa vào các nguồn lực và năng lực hiện tại của tập đoàn cũng như cách thức họ điều chỉnh những vấn đề cần thiết cho sự thành công tại một thị trường nhất định. Mỗi một phương pháp lại đưa ra những thách thức lớn và rất khác nhau:

- *Đối với sự phát triển nội bộ.* Tạo một công ty khởi sự, sau đó khắc phục các chướng ngại trong nội bộ công ty để tận dụng các nguồn lực và năng lực từ các đơn vị trong tổ chức.
- *Đối với việc mua lại hoặc liên minh.* Đánh giá các ứng viên với những thông tin chưa hoàn thiện, sau đó thực hiện tích hợp thành công khi giao dịch kết thúc.
- *Đối với một khối liên minh chiến lược.* Quản lý sự hợp tác, sau đó thương thảo về những thay đổi khi các nhu cầu và mục tiêu của đối tác thay đổi.

Các tập đoàn thu hẹp phạm vi khi nhận thấy một ngành kinh doanh không còn phù hợp với chiến lược trong tương lai của mình. Mục tiêu kế tiếp của các tập đoàn này là: làm thế nào để tối ưu hóa những lợi ích từ việc ngưng đầu tư này? Khi thực hiện điều này, họ sẽ chọn một trong năm cách ngưng đầu tư sau đây: bán đi một doanh nghiệp đang hoạt động, mua lại cổ phần theo kiểu vay nợ đầu cơ (LBO), sản phẩm phụ, thu lợi hoặc đóng cửa doanh nghiệp.

Các thay đổi về phạm vi của các tập đoàn lớn chính là những tin tức quan trọng nhất của giới truyền thông, và phạm vi hiện tại hoặc tương lai của tập đoàn sẽ được các bên hữu quan khác, ngoài công ty bàn luận. Chẳng hạn, thỏa thuận mua lại hãng điện thoại McCaw Cellular Communications của AT&T thu hút nhiều sự chú ý của giới truyền thông do khả năng của AT&T trong việc giúp đỡ McCaw Cellular Communications mở rộng mạng lưới toàn quốc. Những quyết định khác gần đây của công ty này là mua công ty cáp TCI và MediaOne cho thấy quyết tâm của AT&T để trở thành một trong những

công ty chủ chốt trên thị trường điện thoại nội địa tại Hoa Kỳ, với các sản phẩm cáp nối phục vụ cho mục đích đó. Những quyết định phạm vi (cũng như những quyết định kèm theo một cách kín đáo hoặc công khai về vấn đề liên kết) thường là những quyết định đắt giá nhất, dễ nhận thấy nhất và khả năng đạt được chậm nhất của ban quản lý trung tâm. Những quyết định đó thể hiện phương cách chủ yếu mà ban quản lý trung tâm sử dụng để có thể tạo ra giá trị kinh tế.

## Sự Liên Kết Và Phạm Vi

Những quyết định về sự liên kết và phạm vi có thể ảnh hưởng sâu sắc đến nguyên lý kinh tế của các công ty trong tập đoàn. Một công ty mua lại hoặc phát triển từ trong nội bộ tận dụng được kênh tiếp thị sẽ được thừa hưởng các tiềm lực phạm vi đáng kể. Với nhiều sản phẩm sẵn có phục vụ cho việc khai thác trù dàn vào chi phí cố định, công ty sẽ có một kênh hiệu quả hơn so với những đối thủ cạnh tranh – những kẻ có dòng sản phẩm hẹp hơn. Và khi các yếu tố tương đương nhau thì mỗi doanh nghiệp thành viên của công ty sẽ có chi phí phân phối và chi phí tiếp thị thấp hơn so với khi hoạt động như một doanh nghiệp riêng rẽ. Phần lớn các doanh nghiệp của Procter & Gamble và Lever Brothers liên kết với nhau theo cách này.

Khả năng này sẽ phát sinh ra các quỹ tùy ý được phân bổ cho các hoạt động tạo ra giá trị như hoạt động phát triển sản phẩm, tăng cường khuyến mại, giảm giá hoặc mang lại lợi ích cao hơn cho các bên hữu quan. Vì vậy, sự đa dạng hóa dựa trên phát triển sản phẩm, hoạt động sản xuất hoặc tiếp thị có thể ảnh hưởng lớn đến lợi ích kinh tế của các doanh nghiệp trong tập đoàn.

Mặc khác, một công ty đi theo chiến lược tập đoàn sẽ không phán đầu để có được sự trợ lực đó giữa các doanh nghiệp. Nó có khuynh hướng tìm cách tạo ra những trợ lực về mặt quản trị hoặc tài chính giữa các đơn vị kinh doanh của mình hơn. Nếu ban quản trị trung tâm yếu kém hoặc điều hành một cách không sáng suốt, những doanh nghiệp trong tập đoàn có thể có được sự linh động của một đơn vị độc lập trong khi vẫn hưởng các hỗ trợ về nguồn lực tài chính và quản lý mà các đối thủ cạnh tranh độc lập của họ không có được. Tuy nhiên, ngoại trừ những đơn vị trước đó không được quản lý thích đáng, giá trị gia tăng ở cấp độ tập đoàn có được từ sự phối kết sẽ khiêm tốn hơn so với khả năng đa dạng hóa đầu tư liên quan.

Những quyết định phạm vi cũng rất quan trọng do ảnh hưởng của nó lên trách nhiệm của ban quản trị trung tâm. Chúng xác định lĩnh vực trách nhiệm giải trình của ban quản trị trung tâm. Khi một liên doanh hoặc việc mua lại công ty cho thấy những nguy cơ về văn hóa trong quá trình tích hợp, vai trò của ban quản trị trung tâm là quản trị các rủi ro

này một cách hợp lý. Nơi nào tồn tại sự trợ lực, nơi đó ban quản trị trung tâm phải gánh vác trách nhiệm theo dõi.

Những thành tựu quản trị tập đoàn trong việc tạo ra các thay đổi phạm vi còn rất hạn chế, song đang được cải thiện. Ngay cả khi sự đa dạng hóa đã từng diễn ra trên diện rộng vào những năm 1950, vẫn có rất ít điều được rút ra từ những sai lầm trước đó. Các nhà nghiên cứu đã tìm hiểu về sự đa dạng hóa trong tập đoàn quy mô rộng, và đa số đã rút ra kết luận rằng sự đa dạng hóa đầu tư tạo ra rất ít giá trị so với dự đoán của những người đã đề xuất nó (ngoại trừ một số ít thành công lớn). Phần lớn các công ty thực hiện đa dạng hóa không tạo ra giá trị; mà thường phá hỏng giá trị hơn. Về cơ bản, giá trị bị phá hỏng do những lập luận cơ bản của đa dạng hóa tỏ ra vô hiệu.

### TÍNH HỢP LÝ CỦA SỰ ĐA DẠNG HÓA TẬP ĐOÀN

Hầu hết những hành động điều chỉnh nhằm đa dạng hóa do các chuyên viên điều hành tập đoàn đề xuất và thông báo trên báo chí có thể được tóm lại trong năm lý do sau đây. Tính hợp lý của bốn lý do đầu tiên chưa hoàn thiện. Từng lý do một sẽ được xem xét về tính hợp lý lẫn su thiếu sót:

- Tận dụng lợi thế về sự nhận biết của người mua nhằm tạo cơ hội đặc biệt trên thị trường.* Về cơ bản, cơ hội này được nhận dạng dưới hình thức mức tăng trưởng thị trường ở cấp độ rất cao. Theo lập luận, những thị trường tăng trưởng cao mang đến cơ hội hiếm có bởi những kẻ mới thâm nhập thị trường hầu như rất ít khi bị các đối thủ cạnh tranh hiện hữu đòn ngó. Do vậy, một chiến binh quyết đoán có cơ hội lớn hơn để trở thành đại gia, đồng thời là kẻ tạo ra nhiều lợi nhuận nhất<sup>1</sup>.

*Thiếu sót.* Chỉ có thể mong đợi kết quả khi cơ hội thị trường được tạo ra từ cuộc chơi phù hợp với những năng lực, nguồn lực của tập đoàn. Tất cả người mua đều sẽ hỏi: “Công ty có thể mang đến điều gì? Công ty có thể làm điều gì đó trên thương trường mà những kẻ khác không làm được hoặc không làm tốt được như công ty?”. Cả IBM và Kodak đều gia nhập ngành công nghiệp sản xuất máy photocopy. Ngay cả khi IBM đã rút lui, Kodak vẫn tiếp tục duy trì. Kodak có thể tận dụng lợi thế là kiến thức uyên thâm về công nghệ hình ảnh, một trong những lĩnh vực mà IBM yếu thế. Kodak đã tiếp tục sử dụng ưu thế công nghệ của mình khi liên minh chiến lược với Danka của Nhật Bản. Kodak đã thực hiện những cuộc nghiên cứu, phát triển và sản xuất, trong khi Danka thực thi tất cả các hoạt động tiếp thị, bán hàng và điều hành các cơ sở sản xuất.

- Cứu vãn khả năng tăng trưởng thấp trong thị trường – sản phẩm hiện thời.* Những công ty hoạt động trong các thị trường phát triển chín muồi thường không

đạt được các mục tiêu tăng trưởng nếu không đa dạng hóa một hoặc nhiều ngành kinh doanh mới.

*Thiếu sót.* Tiên đoán về những giới hạn của cơ hội trong một ngành kinh doanh hiện hữu có thể là quyết định quản trị khôn ngoan.<sup>3</sup> tuy nhiên, việc nhận ra sự thiếu vắng cơ hội trong một ngành kinh doanh đang tồn tại cũng sẽ không mang lại khả năng thành công với ngành kinh doanh mới. Trên thực tế, sự cần thiết về tư duy để vận hành một doanh nghiệp trường thành hoàn toàn khác biệt với sự cần thiết về tư duy cần có để thành công trong một ngành kinh doanh đang tăng trưởng nhanh. R.J Reynolds đã đa dạng hóa vì cơ hội trong ngành kinh doanh thuốc lá của công ty này bị giảm sút. Công ty đã gấp một số vấn đề về mua lại trong những năm 1970, và sự tấn công vào ngành kinh doanh thực phẩm trong những năm 1990 của công ty cũng chưa phải là một chiến tích. Trong cả hai ví dụ này, các bên liên quan của công ty đáng lẽ đã khá hơn nếu như số tiền dùng để đa dạng hóa được công ty phân chia cho họ.

3. *Tạo ra dòng lợi nhuận ổn định hơn.* Phố Wall rất ghét những sự bất ngờ và ưa thích những gì có thể dự đoán được. Các công ty với mức thu nhập ổn định hơn sẽ có chi phí đầu tư thấp hơn, và khi các vấn đề khác trở nên tương đương nhau, các công ty này sẽ tạo ra tỉ suất rủi ro có điều chỉnh (risk-adjusted of return) cao hơn. Bất chấp lý lẽ này hợp lý như thế nào thì những nỗ lực như vậy thường là thất bại.

*Thiếu sót.* Sự đa dạng hóa đầu tư có khả năng phát triển rất ít, và nguy cơ tụt hậu có thể là rất lớn. Các công ty sở hữu những dòng lợi nhuận đối ngược nhau – hoặc như thác chảy tại một thời điểm nhất định hoặc rất nhỏ giọt – thường khó nhận thấy, đồng thời khác nhau về cơ bản – đòi hỏi những khả năng và các quy tắc quản trị khác nhau. Vì vậy, khả năng xảy ra các sai lầm nghiêm trọng trong quản lý là rất cao. Chi phí mua lại các doanh nghiệp này có thể cũng sẽ cao, dẫn đến khả năng giá tăng giá trị cổ động bắt nguồn từ tính biến thiên của dòng lợi nhuận. Một vài cá nhân liều lĩnh đặt cược với sự phát triển không đáng kể và nguy cơ tụt hậu khá lớn, còn các nhà điều hành chỉ thực hiện việc đa dạng hóa nhằm ổn định dòng lợi nhuận thì đang thực thi chính xác như vậy.

Vì những lý do này, các nhà đầu tư có tổ chức (và một số nhà đầu tư cá nhân) đặc biệt thích quản lý tính biến thiên về lợi nhuận trong danh mục đầu tư của mình bằng cách thay đổi hỗn hợp cổ phần, chứ không để ban quản trị tìm kiếm thông qua đa dạng hóa.<sup>4</sup> EMI đã đa dạng hóa ngoài lĩnh vực âm nhạc và thậm nhập vào ngành thiết bị điện tử và y khoa như một cách để điều hòa dòng lợi nhuận không ổn định từ lĩnh vực kinh doanh âm nhạc. Công ty này cũng đã gặt hái được một số thành

công, tuy nhiên, rõ cuộc nó đã phải quay trở lại với ngành kinh doanh truyền thống của mình và từ bỏ nỗ lực trở thành một người hùng trong ngành kinh doanh các sản phẩm dựa trên nền tảng công nghệ.

*4. Giúp các nhà đầu tư cá nhân tiết kiệm khoản tiền thuế mà họ phải đóng gấp đôi cho cổ tức được chia bằng cách tái đầu tư vào ngành kinh doanh mới.* Căn cứ vào thực tế đóng thuế gấp đôi – bao gồm thuế lợi nhuận công ty và thuế thu nhập của nhà đầu tư – về lý thuyết hoàn toàn có khả năng là công ty sẽ đa dạng hóa và mang lại lợi ích cho các cổ đông cá nhân của mình. Tuy nhiên, kết quả có thể sẽ không như vậy.

*Thiểu sốt.* Trong hầu hết các trường hợp, cái giá của sự dân thân và việc học cách vận hành một doanh nghiệp thường vượt quá mối lợi về thuế mà.

Như đã nêu, không có lý do nào trong bốn lý do phổ biến trên đây thúc đẩy sự đa dạng hóa đầu tư.<sup>5</sup> Lý do thứ năm chính là lý do duy nhất đúng.

*5. Khai thác tính phối hợp giữa các doanh nghiệp hoặc giữa một doanh nghiệp và công ty mẹ của nó.* Sự phối hợp là lợi ích gia tăng có được do các đơn vị cùng nằm trong một tổ chức.<sup>6</sup> Sự phối hợp có thể làm tăng lợi nhuận hoặc giảm chi phí (hay cả hai) thông qua chia sẻ nguồn lực hoặc trao đổi các năng lực từ đơn vị này sang đơn vị khác. Việc đa dạng hóa đầu tư thúc đẩy sự phối hợp cũng có thể tạo ra giá trị kinh tế.

Tuy vậy, các lợi ích của sự phối hợp xuất phát từ đa dạng hóa đầu tư được dự đoán lớn hơn nhiều so với sự phối hợp có được trong thực tế.<sup>7</sup> Đôi khi, sự phối hợp này lại không tồn tại vì thiếu cơ sở hợp lý. Một sai lầm phổ biến là đánh giá quá mức những sự phối hợp tích lũy lợi tức theo lợi nhuận trọng yếu. Suốt thập niên 1980, một số lượng lớn những công ty dịch vụ tài chính đã mở rộng để xuất sản phẩm/dịch vụ của mình với hy vọng kiểu mua sắm “một điểm dừng” sẽ là lợi thế bởi vì nó sẽ dần dần làm tăng lượng khách hàng. Rút cục, niềm mong mỏi ấy đã không thành hiện thực. Chẳng hạn, American Express do James Robinson lãnh đạo đã học được bài học đắt giá này. (Đối với trường hợp tương tự cuối thập niên 90 của thế kỷ 20, xem thảo luận về Citigroup trong khung 2.1)

Một sai lầm phổ biến khác là đánh giá quá cao phạm vi tận dụng của các mối quan hệ. Các công ty quảng cáo thực hiện đa dạng hóa đầu tư sang lĩnh vực tư vấn quản trị đã nhận ra rằng việc bán hàng chéo khó khăn hơn rất nhiều so với dự tính bởi vì mối quan hệ với các chuyên viên điều hành trong một bộ phận của công ty khách hàng thường không được kích hoạt bởi bộ phận khác hoặc các chuyên viên điều hành khác trong công ty. Những thành tựu này sau đó rồi cũng sẽ bị tước bỏ.

Có ba yếu tố đã dẫn đến việc đánh giá quá cao sự phối hợp. Thứ nhất, sự phối hợp phải được hiểu là sự phối hợp tích cực thực tế. Thông thường, nhiều tình huống đồng vận tích cực khả thi không thể lẩn át những phối hợp tiêu cực diễn ra đồng thời. Trong một vụ mua lại, những phối hợp tiêu cực có thể là:

- Phí trả thêm cho việc quản lý (số tiền mà theo đó, giá do người mua trả vượt quá giá trị thị trường của công ty trước khi chào bán).
- Dòng tiền mặt có thể theo dõi được đi kèm với giao dịch (phí trả cho ngân hàng đầu tư, luật sư, kế toán).
- Sự phân bổ các chi phí doanh nghiệp đối với đơn vị được mua lại.
- Những sự đồng vận tiêu cực với các bộ phận khác trong doanh nghiệp.
- Chi phí phải trả cho những sai lầm diễn ra trong quá trình nghiên cứu cách thức giám sát hoặc quản lý doanh nghiệp mới.

Thứ hai, nhiều người ủng hộ đa dạng hóa đầu tư đã đánh giá quá cao quy mô của sự phối hợp quản trị. Luận thuyết cho rằng quản trị mang tính phổ quát và dễ chuyển dịch giữa tất cả các thị trường cũng như tất cả các ngành cùng với quan niệm cho rằng nó có thể được áp dụng mà không đòi hỏi phải hiểu biết về ngành và không cần chú tâm vào sự bền vững của doanh nghiệp từ lâu đã không còn được tin tưởng. Mặc dù vẫn có những kỹ năng và nguyên tắc quản trị - những kỹ năng và nguyên tắc có thể ứng dụng vào một số lượng đa dạng ngành nghề và môi trường kinh doanh - song chỉ một số ít có thể ứng dụng cho mọi tình huống. Sự quan tâm đến bối cảnh của ngành và tính bền vững của doanh nghiệp là điều cần thiết gần như trong mọi trường hợp. Do vậy, dù sự phối hợp quản trị vẫn hiện diện trong một số trường hợp, song nó vẫn ít lan tỏa và tác động không đáng kể đối với hiệu suất hoạt động của công ty như nhiều người vẫn nghĩ.

Thứ ba, rất dễ đánh giá thấp những thách thức quản trị trong việc đạt được sự phối hợp tiềm năng. Những sự khác biệt trong chiến lược, chính sách hoạt động và văn hóa có thể cản trở việc đạt được sự phối hợp giữa các doanh nghiệp. Trên thực tế, một công ty mẹ mới thường tự nhận thấy rất khó kết hợp sự linh hoạt và kiên quyết khi tạo ra những sự đồng vận với một đơn vị mới mua lại.

Sự phối hợp tích cực thực tế có thể tạo ra một động cơ đáng giá đối với sự đa dạng hóa đầu tư, nhưng cần lưu ý khi quyết định:

- Phạm vi của sự phối hợp tích cực.
- Sự phối hợp tiêu cực không thể tránh khỏi.

## KHUNG 2.1

### CITIBANK + TRAVELERS = CITIGROUP

Ngày 16 tháng 4 năm 1998, Travelers Group Inc. và Citicorp công bố liên doanh trị giá 83 tỷ USD giữa hai công ty. Citigroup sẽ cung cấp các dịch vụ ngân hàng, tài chính tiêu dùng và thẻ tín dụng truyền thống (chủ yếu thông qua đơn vị Citibank của Citicorp); bảo hiểm nhân thọ và bảo hiểm tài sản tai nạn (through qua các đơn vị bảo hiểm của Travelers); và quản trị đầu tư ngân hàng, môi giới chứng khoán, quản trị tài sản (through qua đơn vị Salomon Smith Barney của Travelers). Tổng doanh thu của hai công ty vào năm 1997 đạt 48,7 tỷ USD, lợi nhuận kinh doanh là 7,5 tỷ đô-la.

Để tạo ra giá trị đối với liên minh này, khách hàng phải mong muốn các dịch vụ tài chính một-diểm-dừng. John Reed - đồng chủ tịch CitiGroup - nói, "Khách hàng không muốn đi mua sắm hết nơi này đến nơi khác cũng như bị chuyển hết lần này đến lần khác". Theo Reed, họ sẽ thấy CitiGroup không phải là một khối liên minh mà là "một công ty cung cấp các dịch vụ đa dạng". Ông nói tiếp "Giờ đây chúng ta có cơ hội để phục vụ khách hàng, đặc biệt là ở Mỹ, giúp họ tiếp cận hiệu quả và thuận tiện tất cả các sản phẩm và dịch vụ giá trị gia tăng chuyên biệt và đủ chủng loại mà họ cần, với khả năng đáp ứng mọi đối tượng, ở khắp mọi nơi". Trước đó, Travelers đã gặt hái một số thành công trong hoạt động bán hàng chéo, đặc biệt là bán các sản phẩm bảo hiểm Travelers cho các khách hàng của Primerica Financial Services. Tuy nhiên, không rõ có bao nhiêu khách hàng mong muốn đa số hoặc toàn bộ các dịch vụ của họ phải do một nhà cung cấp phục vụ. Thương hiệu Citibank cũng được chú ý cao bên ngoài nước Mỹ. Đối với cấp độ của các dịch vụ mà Travelers cung cấp thông qua các văn phòng Citibank, sự phối hợp tiềm ẩn là rất lớn. Chưa rõ có bao nhiêu khách hàng không phải người Mỹ mong muốn mua sắm theo kiểu một-diểm-dừng. Nhưng trong thực tế, việc bán hàng chéo bên ngoài lãnh thổ Hoa Kỳ sẽ thúc đẩy kiểu mua sắm một-diểm-dừng.

Ngoài sự phối hợp tạo doanh thu, việc tiết kiệm chi phí cũng rất quan trọng đối với thành công của liên doanh. CitiGroup nhằm đến mục tiêu cắt giảm 2 tỷ USD chi phí hàng năm trong năm 1999, với hy vọng giảm hơn nữa trong năm 2000. Chỉ riêng những khoản chi phí tiết kiệm này sẽ thu hẹp đoạn đường tiến đến việc điều chỉnh tiền lãi cho Citibank, được phản ánh bằng tỉ giá hối đoái trong cổ phần của hai công ty.

- Tác động thực tế.

Chỉ khi sự phối hợp thực tế được coi là tích cực thì sự đa dạng hóa đầu tư mới tạo ra được lợi nhuận.

## NHỮNG TIÊU CHUẨN ĐÁNH GIÁ PHẠM VI CÔNG TY

Ban quản trị trung tâm tác động đến công ty phần nhiều là thông qua những thay đổi phạm vi mà nó thiết lập và thực hiện. Cách mà ban quản trị trung tâm liên kết các doanh nghiệp trong tập đoàn với nhau, cách tạo lập các doanh nghiệp mới và cách tạo ra sự thuận tiện hoặc gây trở ngại cho sự phát triển của những phối hợp kinh doanh sẽ trực tiếp ảnh hưởng đến hiệu suất của tập đoàn.<sup>1</sup> Do tầm quan trọng của những loại quyết định quan trọng về phạm vi, mỗi một quyết định cần được xem xét chi tiết.

### Phạm Vi Thị Trường – Sản Phẩm

Dù có nghĩ về tiêu chuẩn này hay không thì bất cứ ban quản trị công ty nào cũng đều chọn cách tham gia vào một thị trường sản phẩm đặc biệt hay chuỗi thị trường sản phẩm cụ thể. Trong một số trường hợp, các lựa chọn sẽ được đưa ra dựa trên những lý lẽ thuyết phục; đối với những trường hợp khác, các lựa chọn sẽ không theo một lôgic nào hoặc đều có tính chất cơ hội. Những công ty tìm kiếm các chọn lựa tối ưu về việc nên tham gia vào thị trường nào phải chỉ ra được hai vấn đề:

1. Họ có nên đa dạng hóa xoay quanh chỉ một nguồn lực hay nhiều hơn một nguồn lực hoặc năng lực?
2. Đầu là những nguồn lực và năng lực được chọn làm cơ sở cho đa dạng hóa đầu tư?<sup>9</sup>

Khi đa dạng hóa đầu tư dựa trên một nguồn lực hoặc năng lực đơn lẻ kết hợp với ngành kinh doanh cốt lõi của mình, các công ty đang giới hạn các lựa chọn của họ.<sup>10</sup> Một số công ty được phán đã đa dạng hóa xoay quanh khả năng nghiên cứu, tập trung mạnh vào một số lượng giới hạn các phương pháp chữa bệnh. Một ví dụ khác, Tập đoàn Corning đã đa dạng hóa lợi thế cạnh tranh cốt lõi trong ngành công nghệ kính. Những công ty như GE đa dạng hóa đầu tư trên cơ sở những điểm tương đồng hay các mối liên kết giữa các cặp đôi khác biệt thì ít được chú trọng hơn. Được chú trọng ít hơn cả là những liên minh như Loews, đa dạng hóa mà không hoặc ít quan tâm đến những đặc điểm tương đồng về thị trường – sản phẩm. Đối với đa dạng hóa đầu tư khôi kết, các công ty chỉ theo đuổi những sự phối hợp quản trị hoặc/ và tài chính. Cả hai khả năng tạo ra giá trị cao nhất và những thách thức lớn nhất về tổ chức đều nằm ở đa dạng hóa đầu tư liên quan, ở mặt trái của đa dạng hóa đầu tư khôi kết.<sup>11,12</sup>

## **Đa Dạng Hóa Liên Quan**

Các công ty có thể đa dạng hóa trên cơ sở có cùng công nghệ sản phẩm, công nghệ sản xuất, các kênh phân phối, nhu cầu khách hàng, nhu cầu liên quan của nhóm khách hàng nhất định hoặc sự kết hợp nào đó giữa các yếu tố này. Chẳng hạn, 3M đã xây dựng chiến lược của công ty dựa trên năng lực về ngành hóa chất dính. Việc tận dụng năng lực đó đã đưa công ty vào một lô lốc những ngành kinh doanh, bao gồm giấy dán, giấy nhám, máy photocopy (khi copy, mực in phải bám chặt vào giấy), đĩa mềm và ổ đĩa quang học (lớp phủ ngoài phải được dán chặt vào đĩa), giấy phủ, băng dính, băng video, băng dính hiệu chỉnh và băng dán hộp.<sup>13</sup> Ngược lại, Procter & Gamble (P&G) đã xây dựng chiến lược của mình dựa trên năng lực tiếp thị thông qua các kênh nhà thuốc và cửa hàng tạp phẩm. Tận dụng ưu thế đó, P&G tham gia vào nhiều ngành kinh doanh như bột giặt, tã giấy, và phòng tắm, máy làm bánh, kem đánh răng, mỹ phẩm, thuốc ho và các sản phẩm tiêu dùng khác. Các doanh nghiệp của P&G có những sản phẩm và công nghệ sản xuất khác nhau, song lại sử dụng chung kênh tiếp thị; các doanh nghiệp 3M cũng chia sẻ công nghệ về chất dính nhưng lại hướng đến những đối tượng khách hàng khác nhau thông qua một vài kênh tiếp thị.

Một chọn lựa phạm vi thị trường – sản phẩm thành công sẽ phải tính đến các năng lực hiện có của một công ty, khả năng duy trì và tăng cường những năng lực đó theo thời gian, khả năng tạo ra giá trị mà những năng lực đó sở hữu trong những thị trường đã chọn cũng như hiệu quả thực thi của nó.

## **Phạm Vi Địa Lý**

Thứ hai của phạm vi tập đoàn - phạm vi địa lý - phác họa những ranh giới địa lý của các thị trường mà công ty phục vụ. Các doanh nghiệp chọn phân phối hàng hóa và dịch vụ đến các thị trường địa phương, khu vực, quốc gia, quốc tế và toàn cầu.<sup>14</sup> Tại nhiều doanh nghiệp cung cấp sản phẩm hay dịch vụ, các nguyên lý kinh tế của phạm vi quốc gia hay quốc tế xác thực đến mức có rất ít hoặc không có đối thủ cạnh tranh ở địa phương hoặc trong vùng. Tuy nhiên, những thị trường địa phương hay khu vực có thể tồn tại khi:

- Sản phẩm có khả năng bị mai mỉn (ví dụ: sushi)
- Chi phí vận chuyển tính trên tổng chi phí sản phẩm cao – đặc biệt khi sản phẩm không đắt tiền và cồng kềnh (ví dụ: can kim loại rỗng) hay nặng (ví dụ: cát sỏi).
- Nhu cầu và mong muốn của khách hàng có sự khác biệt lớn theo các vùng miền hoặc địa phương (ví dụ: khẩu vị món sốt thịt nướng của thực khách ở các vùng khác

nhau tại Mỹ rất khác nhau).

- Có một số hiệu quả kinh tế (ví dụ: nhà hàng ẩm thực).
- Việc phục vụ một thị trường xuyên biên giới là yếu tố cần thiết mang tính sống còn đối với phần lớn doanh nghiệp. Khi chọn phục vụ các thị trường nước ngoài, những nhà lãnh đạo doanh nghiệp sẽ đưa ra một số quyết định quan trọng.

### ***Chọn Quốc Gia Để Phục Vụ***

Một quyết định then chốt là doanh nghiệp sẽ phục vụ các quốc gia nào (và thứ tự phục vụ khi mở rộng quy mô). Để đưa ra quyết định này, họ phải xem xét tính hấp dẫn của mỗi thị trường quốc gia. Một khía cạnh cốt yếu là mức độ rõ ràng của quốc gia cụ thể - sự truất huu (sung công), pháp chế phiền hà hoặc sự ổn định về chính trị hay kinh tế. Những mối quan tâm và các cam kết khác của công ty trong khu vực cũng có ảnh hưởng đến quyết định này. (Công ty đã sẵn sàng hoạt động hay có kế hoạch đưa vào hoạt động tại các quốc gia lân cận hay chưa?)

### ***Sự Biến Thiên Chiến Lược***

Ban quản trị trung tâm cần phải quyết định mức độ biến thiên của chiến lược qua các quốc gia hay vùng miền. Các công ty theo đuổi chiến lược toàn cầu khi sử dụng cùng một chiến lược trong từng quốc gia nơi họ hoạt động; giữ mức độ điều chỉnh để thích ứng ở mức độ tối thiểu. Ở phạm vi khác, những công ty theo đuổi chiến lược đa quốc nội khi các công ty con tại mỗi quốc gia đặt ra và thực thi những chiến lược của riêng nó. Phần lớn các công ty tránh cả hai thái cực này bằng việc tìm cách nắm bắt nhiều nhất có thể các hệ thống kinh tế của những chiến lược toàn cầu trong khi vẫn lưu ý đến sự khác biệt trong nhu cầu và sở thích của khách hàng qua các quốc gia. Cạnh tranh toàn cầu trong nhiều ngành đã trở nên quá mạnh mẽ đến mức hầu hết các công ty đều tìm kiếm một chiến lược mang tính toàn cầu tương thích với những nhu cầu khách hàng cho phép.<sup>15</sup> Coca-Cola có thể theo đuổi một chiến lược toàn cầu bởi sự liên tưởng mà nó tạo ra trong tâm trí người tiêu dùng - uống Coca-Cola và khoảnh khắc vui vẻ - có một sức lôi cuốn độc đáo. Philips N.V, một công ty đa quốc gia có trụ sở đặt ở Phần Lan, đã có nhiều năm hoạt động thành công với một chiến lược đa quốc nội song đã từ bỏ và chuyển sang chiến lược vùng và chiến lược toàn cầu trong vài năm trở lại đây. Một chiến lược đa quốc nội đã trở nên xa xỉ trong những ngành đang toàn cầu hóa và tính cạnh tranh đang ngày càng tăng.

### ***Những Hoạt Động Chức Năng***

Các nhà điều hành cần xem xét những hoạt động chức năng nào cần thực hiện tại

các thị trường ngoại quốc. Các công ty có thể:

- Xuất khẩu trên cơ sở thứ tự đặt hàng (cam kết thấp nhất).
- Lưu kho và tiếp thị tại nước chủ nhà.
- Sản xuất, lưu kho và tiếp thị tại đó.
- Thực hiện nghiên cứu và phát triển tại đó (cam kết cao nhất).

Thứ tự của những hoạt động này cho thấy cam kết ngày càng tăng đối với quốc gia chủ nhà. Một số công ty hành động thông qua chuỗi này theo từng bước một tại từng thời điểm.<sup>16</sup>

### **Hình Thức Quyền Sở Hữu**

Ban quản trị trung tâm cần xem xét nên sử dụng hình thức quyền sở hữu nào. Điều này có nghĩa là đánh giá những lợi ích liên quan của một công ty con phụ thuộc hoàn toàn, công ty cổ phần (với một đối tác địa phương), cấp phép, nhượng quyền hoặc đại lý địa phương. Một công ty con phụ thuộc hoàn toàn thì dễ quản lý hơn, song nhiều công ty chọn phương án thiết lập kinh doanh với đối tác địa phương (ngay cả những nơi không được pháp luật quy định) do hiểu biết về thị trường của đối tác và khả năng quan hệ với chính phủ nước chủ nhà. Trong nhiều ngành, khái niệm “nước ngoài” đối với một công ty con phụ thuộc hoàn toàn có thể là một rào cản đối với sự thành công trong kinh doanh.

Cấp phép, nhượng quyền và sử dụng đại lý địa phương tạo ra những phương án có tỉ lệ nguy cơ và lợi nhuận thấp. Khi xem xét cấp phép, ban quản trị phải đánh giá khả năng người được cấp phép thậm chí sẽ trở thành một đối thủ cạnh tranh trực tiếp. Khi thuê mướn một đại lý địa phương, ban quản trị phải tiên đoán liệu công ty có đủ động lực để thành lập doanh nghiệp đối với khả năng của nó trong vùng hay không. Trong lĩnh vực nhượng quyền, ban quản trị phải đảm bảo người được nhượng quyền có thể quản lý doanh nghiệp (và biết điều chỉnh cục bộ khi cần) theo cách nhất quán với chiến lược của tập đoàn.

### **Quan Hệ Báo Cáo**

Ban quản trị công ty phải quyết định *mối quan hệ báo cáo* - phương cách điều hành các đơn vị nước ngoài. Người đứng đầu doanh nghiệp ở nước chủ nhà sẽ phải báo cáo với người đứng đầu đơn vị kinh doanh vùng, người đứng đầu đơn vị kinh doanh toàn cầu hay giám đốc vùng? Với một chiến lược toàn cầu, mối quan hệ báo cáo chính sẽ hầu như luôn được thực hiện với người đứng đầu doanh nghiệp toàn cầu. Bất chấp mối quan hệ báo cáo

chính yếu, ở đây xuất hiện nhu cầu điều phối hành động giữa tất cả các phạm vi khác. Ban quản trị trung tâm cần quyết định hình thức phối hợp mà nó sẽ áp dụng.

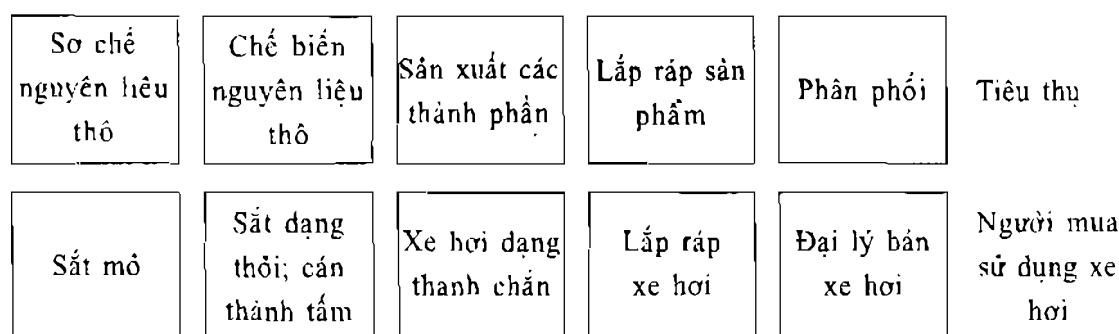
Những vấn đề này – sự lựa chọn quốc gia phục vụ, sự biến thiên của chiến lược, các hoạt động chức năng, hình thức quyền sở hữu và quan hệ báo cáo – cần phải được xem xét thấu đáo trong giai đoạn đầu của tiến trình quyết định phạm vi địa lý. Những quyết định được đưa ra cần hợp lý và nhất quán với phạm vi thị trường – sản phẩm của tập đoàn.

### Phạm Vi Theo Chiều Dọc

Đối với tiêu chuẩn doanh nghiệp thứ ba này, các công ty sẽ đưa ra quyết định tham gia vào các giai đoạn trong chuỗi dọc (từ nguyên liệu thô cho đến sản phẩm tiêu dùng), nơi họ tham gia. Không phải mọi chuỗi đều có cùng số giai đoạn như nhau, và một số giai đoạn có thể có những phân nhánh quan trọng. Những giai đoạn tiêu biểu bao gồm sơ chế nguyên liệu thô, chế biến nguyên liệu, sản xuất phụ kiện, lắp đặt sản phẩm (sản xuất), phân phối và tiêu thụ (Xem Minh họa 2.1).

Một quyết định nhằm nâng cao tính tích hợp có nhiều ý nghĩa quan trọng.<sup>17</sup> Thứ nhất, nó làm tăng quy mô của “ván bài” (sự đầu tư vốn) mà công ty đầu tư vào thị trường khả dụng của chuỗi dọc đó. Thứ hai, khi tích hợp lùi (gần với nguồn nguyên liệu thô hơn), một công ty thường tham gia vào những ngành tập trung nhiều vốn hơn, đó là những ngành cần được quản lý khác với ngành kinh doanh chính của công ty. Khi một công ty tích hợp tiền (gần với khách hàng hơn), nhiệm vụ tiếp thị trở nên khác biệt đủ để gây ra khó khăn cho những công ty vốn rất có khả năng trong ngành kinh doanh chính của nó. Khi tham gia vào ngành đồng hồ, Texas Instruments đã thành công trong một thời gian nhưng công ty vẫn nhận ra khó khăn của mình do thiếu hiểu biết về đồ kim hoàn và các

### MINH HỌA 2.1 MỘT CHUỖI DỌC TIÊU BIỂU



khiến cạnh tiếp thị người tiêu dùng của sản phẩm. Và công ty này đã phải từ bỏ ngành kinh doanh đồng hồ.

Do được khuyến khích bởi sự thành công của các công ty Nhật với sự tích hợp theo chiều dọc thấp, một số công ty Mỹ đang suy nghĩ lại xem liệu tất cả những sự tích hợp theo chiều dọc hiện tại của họ có cần thiết và có đáng làm hay không. Rất ít doanh nghiệp đáp ứng được yêu cầu công nghệ cho việc tích hợp. Trong đa số các trường hợp, không cần thiết phải có sự tích hợp mới có thể đảm bảo một nguồn cung ứng nguyên vật liệu thường xuyên hay cắt giảm giá thành sản phẩm, bất chấp lối nói khoa trương theo chiều hướng ngược lại. Trong nhiều trường hợp, các hợp đồng dài hạn được soạn thảo cẩn thận có thể tạo ra các lợi ích đảm bảo khả năng giám sát hay cung cấp đối với quyền sở hữu mà không tốn chi phí sở hữu hay thủ tục hành chính phức tạp.

Tích hợp theo chiều dọc có thể là một cách thích hợp để ngăn chặn tình trạng tích thu tài sản thế nợ (bị loại khỏi thị trường). Chẳng hạn, nếu các đối thủ cạnh tranh của một công ty tìm mua đơn vị cung ứng hay tổ chức khách hàng, việc tích hợp theo chiều dọc có thể đảm bảo tránh được nguy cơ lẻ thuộc nặng nề vào một tổ chức vừa là nhà cung cấp vừa là đối thủ cạnh tranh. Đây là nhân tố khuyến khích các liên minh về mạng TV, truyền hình cáp và các chương trình giải trí chẳng hạn như vụ mua lại hệ thống kênh truyền hình ABC của Disney. Tích hợp theo chiều dọc cũng có thể được bao đảm khi chia sẻ các thông tin mật qua các đơn vị là cần thiết để đạt được sự đổi mới có hệ thống.<sup>18</sup>

Các nhà điều hành cần nhắc về việc tích hợp theo chiều dọc nên lưu ý đến các tích hợp tiêu cực tiềm ẩn. Suốt hai thập niên qua, một nhân tố đóng góp vào tỷ suất lợi nhuận trên đầu tư khiêm nhường của General Motor chính là sự tham gia khá mạnh mẽ vào lĩnh vực sản xuất phụ kiện, một lĩnh vực mà chi phí nhân công theo giờ của nó đắt gần gấp đôi so với các nhà sản xuất phụ kiện hoàn toàn độc lập khác. Đây là nhân tố mang tính động lực đối với sản phẩm phụ của đơn vị thành viên sản xuất phụ kiện của công ty này - Delphi Automotive Systems - trong quá trình trở thành một công ty độc lập.<sup>19</sup>

Khi không tương xứng với các đối thủ cạnh tranh, một đơn vị tích hợp theo chiều dọc của một công ty tích hợp sẽ không thể có được lợi thế nhờ quy mô như một nhà thầu độc lập. Vì lý do này, phần lớn các hàng hàng không trước đây từng cung cấp thực phẩm cho hành khách hiện không còn cung cấp dịch vụ ăn uống và những hàng này hiện đang mua thực phẩm với giá thấp từ các quầy bán hàng phục vụ nhiều khách hàng.

### **Kết Hợp Các Tiêu Chuẩn Phạm Vi**

Chúng ta đã thảo luận riêng từng tiêu chuẩn phạm vi bởi vì mỗi tiêu chuẩn có một trọng tâm khác nhau, những vấn đề khác nhau cũng như những lý do thỏa đáng nhằm giải

quyết các vấn đề này. Tuy nhiên, có hai mối quan hệ quan trọng giữa thị trường-sản phẩm, phạm vi địa lý và phạm vi theo chiều dọc:

1. Các quyết định về phạm vi thị trường-sản phẩm và phạm vi địa lý nên được thực hiện trong bối cảnh một ngành cụ thể do các ranh giới địa lý ngành chịu ảnh hưởng mạnh bởi những nguyên lý kinh tế của nó. Khi các nguyên lý kinh tế trong ngành ủng hộ sự toàn cầu hóa, quyết định tham gia vào một ngành cụ thể (quyết định thị trường-sản phẩm) sẽ xác định quyết định phạm vi địa lý. Chẳng hạn, việc trở thành một đầu thủ trong ngành kinh doanh máy photocopy sẽ rất khó khăn thi nếu không có phạm vi địa lý trên toàn cầu.
2. Quy mô của bất kỳ tiêu chuẩn nào cũng đều khiến công ty thêm phần phức tạp, từ đó tạo ra thách thức quản trị lớn hơn trong vận hành. Do không đơn giản để quản lý một mức độ phức tạp cao, các tập đoàn có phạm vi thị trường-sản phẩm quá rộng thường có xu hướng không tích hợp theo chiều dọc, và những công ty đã tích hợp theo chiều dọc ở mức độ cao (như Exxon hoặc Texaco) thường không có một phạm vi thị trường-sản phẩm quá rộng lớn.

## QUYẾT ĐỊNH PHẠM VI VÀ SỰ LIÊN KẾT

Người ta có thể cho rằng yếu tố gây ảnh hưởng cơ bản đối với phạm vi của một công ty chính là quan niệm của nó về sự liên kết: Công ty dựa vào cơ sở nào để tạo sự liên hệ giữa các đơn vị kinh doanh của nó với nhau? Ẩn trong bất cứ quyết định nào về sự liên kết là ban quản trị trung ương cần phải xây dựng và duy trì một hoặc nhiều nguồn lực hay năng lực. Như đã đề cập ở phần trước, các doanh nghiệp 3M liên kết với nhau nhờ công nghệ hóa chất dinh. Do công nghệ này tối quan trọng đối với sự thành công của công ty nên các nhà điều hành 3M cần phải đảm bảo rằng nó phải luôn luôn tân tiến và có khả năng phục vụ cho sự tăng trưởng của công ty. Các nhà điều hành công ty cần dành nhiều thời gian cho việc quan sát xem sự nối kết cũng như những phối hợp cần thiết giữa các đơn vị đã thực sự được triển khai hay chưa. Khi các doanh nghiệp trong tập đoàn nối kết với nhau trên cơ sở một hay nhiều nguồn lực hoặc năng lực (đa dạng hóa liên quan) hơn là dựa trên cơ sở một nguồn lực hay năng lực đơn lẻ, nhiệm vụ của ban quản trị trung ương trở nên phức tạp hơn rất nhiều.

Việc tạo ra giá trị ở cấp độ tập đoàn cũng không hề dễ dàng. Việc đưa một công ty độc lập vào trong một tập đoàn đa thành viên (hoặc tạo ra một doanh nghiệp mới từ đầu) có thể tạo ra những phối hợp tiêu cực. Ngay cả khi quyền tự quản đã được trao cho đơn vị đó, ban quản trị trung tâm vẫn phải đưa ra những quyết định cuối cùng về các hoạt động đầu tư chính, đảm bảo tính hợp pháp của liên minh và theo dõi hệ thống kế toán sao cho

tương thích với các bản báo cáo tài chính của tập đoàn. Một đơn vị mới sẽ được tập đoàn giao cho phần trách nhiệm của nó. Trừ khi công ty mua lại có khả năng tạo ra những phối hợp tích cực quan trọng, nó sẽ không tạo ra được giá trị kinh tế thông qua việc mua lại. Nguyên tắc này cũng đúng với các doanh nghiệp mới thành lập, được phát triển từ bên trong: Sau khi cân nhắc kỹ, mối liên quan của doanh nghiệp đối với công ty có tạo ra sự hiệp trợ tích cực cuối cùng?

## NHẬN DIỆN CÁC CƠ HỘI TẠO GIÁ TRỊ

Làm thế nào các nhà điều hành nhận ra các cơ hội mua lại và cơ hội tự phát triển có thể tạo ra giá trị kinh tế khả dĩ cho công ty? Những câu hỏi dưới đây sẽ giúp làm rõ vấn đề này:

- Ngành kinh doanh (hoặc phân khúc ngành) đó hấp dẫn như thế nào?
- Các nguồn lực hoặc các năng lực quan trọng có thể được kích thích?
- Chi phí giao dịch (với nhà cung cấp hay khách hàng) có cao không, có khả năng tiếp tục duy trì ở mức đó hay không?
- Người mua có thể nhận được đủ giá trị mà họ muốn?
- Sáng kiến có thể được thực thi một cách hiệu quả không?

Từng câu hỏi trên đây sẽ được lần lượt xem xét.<sup>20, 21</sup>

### Ngành Kinh Doanh (Hoặc Phân Khúc Ngành) Đó Hấp Dẫn Như Thế Nào?

Những ngành hấp dẫn có các đặc điểm sau đây:

- Khách hàng của những ngành này có nhu cầu và mong muốn khác nhau. Khi những nhu cầu và mong muốn của khách hàng không đồng nhất, các công ty có thể khai thác hóa sản phẩm của họ theo cách đáp ứng được nhu cầu của một hoặc nhiều phân khúc thị trường. Mặc khác, khi khách hàng nhận thấy các sản phẩm hay dịch vụ trong ngành không có khai thác đáng kể, sự cạnh tranh sẽ tập trung vào giá cả, dẫn đến việc giảm lợi nhuận và lợi nhuận biến.
- Ít nhất phải có tốc độ phát triển vừa phải. Đối với các ngành đang tăng trưởng, những sáng kiến của một đối thủ mới (hoặc những kế hoạch mở rộng của một doanh nghiệp được mua lại) ít có khả năng khiến các đối thủ cạnh tranh tấn công – đây là một nguyên tắc đối với những ngành có tốc độ tăng trưởng thấp.

- *Chủ sở hữu không tích lũy được chỉ số ROI (lợi nhuận trên vốn đầu tư) trung bình ở mức thấp.* Lợi nhuận thấp kéo dài là nguyên nhân của sự kết hợp nào đó giữa các rào cản ở mức thấp, rào cản thoát khỏi ngành quá lớn, quyền mặc cả cao của khách hàng hoặc nhà cung cấp, nhiều đối tượng thay thế và sự tồn tại của các đối thủ cạnh tranh trực tiếp đầy hiếu thắng.<sup>22</sup> Hai ngành không được hấp dẫn là hàng không (thường theo mùa) và thép (là ngành mà các đối thủ cạnh tranh thuộc sở hữu nước ngoài quan tâm đến việc tạo công ăn việc làm và tì giá hối đoái hơn là quan tâm đến lợi nhuận). Mặt khác, ngành được phẩm đã từng rất hấp dẫn trong nhiều năm do một số lượng lớn các loại phương pháp chữa bệnh bằng thuốc cạnh tranh trực tiếp ở mức vừa phải, và do những người chi trả bên thứ ba vốn không nhạy cảm lắm về vấn đề giá cả.

Khi nhu cầu của khách hàng không đồng nhất và sản phẩm có thể khác biệt hóa, lợi nhuận qua các phân khúc ngành (hay các nhóm chiến lược) có thể khác nhau một cách đáng kể.<sup>23</sup> Trong một nghiên cứu, mức lợi nhuận *trong phạm vi* ngành bằng 6 lần so với lợi nhuận của các ngành.<sup>24</sup> Do đó, mục tiêu thôn tính của doanh nghiệp hoặc thị trường kinh doanh mới (phát triển nội bộ) có thể hấp dẫn hơn so với toàn ngành nói chung. Tuy vậy, khi có sự chênh lệch lớn, doanh nghiệp nên tự hài lòng với ý nghĩ rằng những nhân tố khiến cho phân khúc đó trở nên hấp dẫn hơn sẽ có khả năng sẽ tiếp diễn. Trong ngành công nghiệp máy tính mi-ni, những phân khúc một thời rất hấp dẫn - phân khúc nhằm phần cứng hướng đến các ngành cụ thể (như ngành ngân hàng) - lại bị thay thế một cách thuyết phục bởi sản phẩm phần cứng kết hợp với phần mềm dành cho một ngành cụ thể. Đối phó với chiều hướng tiến triển đó, IBM đã cắt giảm năm dòng sản phẩm phần cứng máy tính mini xuống còn một, đồng thời sau đó cạnh tranh trực tiếp với các đối thủ vô cùng hiếu thắng có giá thấp.

Để vượt qua chướng ngại này, trọng tâm chú ý nên chuyển sang khả năng của tập đoàn nhằm tận dụng cơ hội: Công ty có thể mang ra thị trường những gì?

### Có Thể Tận Dụng Các Nguồn Lực Và Năng Lực Quan Trọng?

Một doanh nghiệp có thể được xem như kết quả của sự kết hợp giữa các nguồn lực và năng lực. Những nguồn lực của doanh nghiệp - nguồn lực cho phép tổ chức đó vận hành và cung cấp giá trị cho khách hàng - chính là con người, nguồn vốn, tài sản vật chất, danh tiếng bên ngoài (bao gồm cả danh tiếng công ty và thương hiệu) và tài sản trí tuệ (ví dụ bằng sáng chế). Các chuyên gia điều hành công ty sẽ điều chỉnh sự kết hợp các nguồn lực (bằng cách thuê mướn nhân sự, mua máy móc, tích trữ vốn, đào tạo nhân lực) và sau đó ứng dụng những nguồn lực này để tạo nên các năng lực giúp tăng cường các lợi thế

cạnh tranh được nhận biết bởi khách hàng.

Bước đầu tiên trong việc nhận diện các năng lực của tập đoàn là đặt ra những câu hỏi như sau: “Chúng ta có thể thực thi rất tốt điều gì?” và “Những gì chúng ta làm được có đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ra và duy trì các lợi thế cạnh tranh được khách hàng nhận biết nhằm tạo động cơ khiến khách hàng mua sản phẩm của chúng ta hơn là mua của đối thủ hay không?” Để đánh giá được điều này, hãy xét xem các năng lực chức năng của công ty, độ rộng lớn của thị trường-sản phẩm, khả năng mô phỏng và khả năng đòn bẩy.

### **Năng Lực Chức Năng**

Có một số năng lực – chẳng hạn nhu năng lực phát triển một sản phẩm – gây trở ngại cho các phạm vi chức năng. Một vài năng lực quản trị (như năng lực quản lý các đơn vị phân quyền với tổ hợp quyền hạn tự do và giám sát) và năng lực tài chính (quản trị vốn hoạt động hiệu quả) cũng cản trở các phạm vi chức năng. Những năng lực này có thể tồn tại rất phổ biến trong các tổ chức.

Mặc dù những năng lực chéo có thể rất quan trọng, tuy nhiên ít nhất cũng có vài năng lực quan trọng nhất của công ty tập trung vào chỉ một hoặc nhiều chức năng – nghiên cứu và phát triển (R&D) hay sản xuất và tiếp thị. Tuy nhiên, năng lực này không bao gồm các lĩnh vực chức năng còn lại. Chẳng hạn, năng lực của một công ty có thực đúng là nghiên cứu và phát triển hay chỉ giới hạn trong một công nghệ hay một khoa học cụ thể? Có phải năng lực thực sự của công ty là sản xuất, hay được khẳng định thêm bằng công nghệ chế biến và nguyên liệu (công nghệ sản xuất quy mô nhỏ, quy mô lớn hay sản xuất đại trà)? Năng lực của công ty có đúng là tiếp thị hay thực ra là quảng cáo hay bán hàng trực tiếp hoặc sự phân khúc thị trường?

### **Độ Rộng Của Thị Trường - Sản Phẩm**

Các năng lực tiếp thị đặc biệt rất cần được kiểm tra nhằm quyết định quy mô thị trường-sản phẩm. Việc tiếp thị đến người tiêu dùng rất khác với tiếp thị đến các khách hàng là doanh nghiệp, cũng như việc tiếp thị các mặt hàng sử dụng lâu bền không giống với việc tiếp thị hàng tiêu dùng nhanh. Thậm chí ngay cả trong cùng ngành hàng, nhu cầu và tiêu chí mua hàng của người tiêu dùng cũng có thể khác nhau nên các phương pháp tiếp cận vì thế cũng đòi hỏi phải khác nhau.

Rất dễ để đánh giá quá cao về độ rộng lớn của thị trường-sản phẩm của một công ty. Khi thâu tóm Hamm's Beer, Heublein hy vọng sẽ cho phép thúc đẩy khả năng tiếp thị đồ uống có cồn của hãng này chỉ để khám phá ra rằng người tiêu dùng bia có động cơ sử dụng rất khác với người uống rượu. Năng lực tiếp thị thức uống có cồn của Heublein do

vậy đã không được chuyển giao một cách thành công.

### ***Khả Năng Mô Phỏng Theo***

Khi tất cả các yếu tố khác là như nhau thì những năng lực khó bị bắt chước sẽ là lợi thế cạnh tranh và lợi thế đó sẽ mang lại giá trị kinh tế. Philips Morris đã mua lại Miller Brewing nhằm thúc đẩy các năng lực về tiếp thị giá thấp, sản xuất đại trà, các sản phẩm tiêu dùng nhanh.<sup>25</sup> Ban đầu, công ty rất thành công, nhưng sau đó lại suy giảm khi Anheuser-Busch bắt chước các khả năng tiếp thị của Miller. Đối với Anheuser-Busch, bước đi này thật đơn giản; hằng chi cần thuê ngoài những chuyên gia tiếp thị có kinh nghiệm về hàng tiêu dùng. Mặt khác, Crown Cork & Seal đã xây dựng một năng lực vượt trội dành cho dịch vụ khách hàng trong ngành đóng lon kim loại, và không công ty nào bắt chước thành công năng lực dịch vụ này trong hơn 30 năm.

Những năng lực không bị sao chép khi các đối thủ cạnh tranh thiếu (hoặc không thể có) thông tin chính về nó, khi việc mô phỏng mất quá nhiều thời gian và khi nó có liên quan đến các quy trình phức tạp khác.<sup>26</sup> Chẳng hạn, các quy trình phát triển sản phẩm có thể đòi hỏi các phòng ban chức năng khác cùng làm việc dưới áp lực thời gian từ vừa phải đến nặng nề. Giữa thập niên 80 của thế kỷ 20, các nhà sản xuất ô-tô Nhật Bản đã có thể phát triển một mẫu xe mới gần như nhanh hơn đến hai năm so với các công ty đối thủ của Mỹ. Hiện tại các công ty Mỹ đã bắt kịp, song họ đã phải thay đổi nhiều về quản trị với các quy trình phức tạp của công ty.<sup>27</sup>

### ***Khả Năng Đòn Bẩy***

Đòn bẩy là lợi thế có được từ một nguồn lực hoặc một năng lực hiện có tại một thị trường mới, hoặc cải tiến hiệu suất trong thị trường hiện đang phục vụ. Đòn bẩy có thể tạo ra giá trị kinh tế rất lớn. Khi xem xét khả năng đòn bẩy của một năng lực hay nguồn lực, việc tận dụng đòn bẩy và hiệu suất của chúng là những nhân tố quan trọng. Khi chi phí cố định chiếm một phần lớn trong tổng chi phí, khả năng thực thi đòn bẩy sẽ cao, và việc chiết khấu dần các chi phí này thông qua đầu ra lớn hơn có thể giảm bớt đáng kể giá thành trung bình của sản phẩm.<sup>28</sup>

Tài sản vô hình như thương hiệu cũng có thể được tận dụng. Chẳng hạn, khi dùng một thương hiệu đã được tạo dựng để phục vụ cho một lĩnh vực sản phẩm mới liên quan (sản phẩm mà đối với khách hàng, thương hiệu đó có một ý nghĩa liên quan), cần có sự đầu tư bổ sung về quảng cáo và khuyến mại. (Mặt khác, việc tận dụng thương hiệu làm đòn bẩy ở khu vực địa lý mới có thể đòi hỏi mức đầu tư cao hơn để thương hiệu được nhận biết nhiều hơn).

Nhiệm vụ chính của các nhà điều hành doanh nghiệp là nhận diện và khai thác những sự phối hợp liên doanh nghiệp. Việc thúc đẩy các nguồn lực và năng lực chính là nguồn gốc của những phối hợp này. Bước tiếp theo trong việc nhận ra các cơ hội tạo giá trị là xem xét chi phí giao dịch.

### **Chi Phí Giao Dịch<sup>29</sup> (Với Nhà Cung Cấp Hay Khách Hàng) Có Cao Không Và Có Khả Năng Tiếp Tục Duy Trì Ở Mức Đó Hay Không?**

Nhiều hoạt động kinh doanh bao gồm cả giao dịch thị trường – ví dụ, việc thuê nhân công, mua nguyên liệu thô và phụ kiện, thuê đại lý quảng cáo và bán sản phẩm hay dịch vụ thông qua nhà phân phối hoặc nhượng quyền thương hiệu – là một số ví dụ. Ở đây có một vài động cơ tác động lớn đến việc thực thi các giao dịch này một cách hiệu quả:

- Việc tích lũy lợi nhuận được kết hợp chặt chẽ nhằm đáp ứng các nhu cầu của khách hàng.
- Các vấn đề điều phối hành chính được giám bớt do công ty có quy mô nhỏ.

Chỉ cách đây vài năm, hai công ty đang gặp khó khăn là General Motors và IBM đã vê ra những bức tranh tiêu cực về hiệu quả kinh tế. Cả hai công ty này đều đánh mất trọng tâm rõ ràng vào khách hàng, có các vấn đề lớn về điều phối quản trị (trong việc phát triển sản phẩm mới và các lĩnh vực khác). Tại IBM, Lou Gerstner - Giám đốc điều hành của công ty - đã thực thi thuật lãnh đạo cá nhân để khiến công ty chú trọng hơn vào khách hàng cũng như giảm bớt những rào cản đối với vấn đề điều phối công việc.

Tuy nhiên, trong một số trường hợp, các giao dịch thị trường lại kém hiệu quả hơn rất nhiều do chi phí giao dịch cao. Khi phí giao dịch cao, sẽ xuất hiện sự thiếu hụt thông tin quan trọng, như trong ba ví dụ sau đây:

1. Khi thực hiện những cải cách quan trọng và có tính hệ thống, do yêu cầu bảo mật nên việc thực thi đúng tiến trình sẽ rất khó khăn hoặc bất khả thi. Sự mở rộng phạm vi tập đoàn nhằm gộp chung cả hai đơn vị có thể làm giảm đáng kể các chi phí giao dịch do thông tin có thể được linh hoạt truyền đi một cách thoải mái hơn trong nội bộ của một tổ chức.
2. Khi một bên có giao dịch thị trường tốt hơn bên còn lại và không được tin tưởng về tính trung thực trong việc chia sẻ thông tin, và khi chỉ có một số ít các nhà cung cấp (hoặc khách hàng, trong trường hợp có thể), thì việc mở rộng quy mô tập đoàn để gộp chung hai đơn vị là việc đáng nên làm.

3. Khi giao dịch kéo theo một nhiệm vụ mới **cực kỳ phức tạp**, hoặc khi có quá nhiều biến cảnh tương lai, nơi thời gian và chi phí cho việc phát triển hợp đồng cho một giao dịch thị trường có thể là quá mức, việc gộp chung hai đơn vị thành một và đưa ra các quyết định một cách liên tục theo thời gian sẽ hiệu quả hơn nhiều.<sup>30</sup>

Đối với các nhà điều hành tập đoàn, hàm ý chính của phép phân tích chi phí giao dịch là những tình huống tích hợp theo chiều dọc không cần thiết. Nhận định này ám chỉ sự tích hợp theo chiều dọc thường không cần thiết cho việc đảm bảo một nguồn cung ứng thường xuyên hay bảo đảm về chất lượng: Nếu được soạn thảo kỹ lưỡng, hợp đồng thường mang lại cả hai điều này.

### **Người Mua Có Thể Nhận Được Giá Trị Họ Muốn?**

Nhiều sáng kiến đa dạng hóa không đáp ứng được những mong đợi đã được đề ra vì nhiều lý do. Trong một số trường hợp, chi phí liên quan sẽ làm mất đi những lợi ích dữ liệu. Trong trường hợp tư phát triển, có bao nhiêu sáng kiến kinh doanh mới thất bại trước khi một sáng kiến trở nên thành công? Trong trường hợp mua lại, người mua có thể đạt được đầy đủ giá trị như nó dự định tạo ra?

Chi phí mua lại thường có xu hướng sẽ cao. Trước tiên là *phi kiểm soát* - số tiền mà người mua phải trả cao hơn giá trị thị trường trước khi mua lại. Từ trước đến nay, khi mua lại các công ty cổ phần, chi phí này là khoảng 40%. Giữa thập niên 1980, chi phí này vượt quá 60%! Phi kiểm soát phản ánh giá trị hiện thời của những cải tiến hiệu quả mà người mua trả cho người bán để được sở hữu quyền kiểm soát doanh nghiệp. Thứ hai, ban giám đốc của các công ty bên bán hành động với tư cách như những người được ủy thác hợp pháp đối với các cổ đông, thường bán cho bên nào trả giá cao nhất. Trong nhiều trường hợp, cuộc bán đấu giá sẽ được tổ chức khi có cạnh tranh trả giá. Người mua quá hiểu thắng thường hay bị chỉ trích hoặc chịu thiệt do trả tiền quá cao. (Đối với những công ty tư nhân mua lại, thông tin được công bố ít hơn nhiều, và đấu giá cạnh tranh - cũng như sự thiệt thòi của người thắng - có vẻ cũng ít hơn).

Để tạo ra sự phối hợp tích cực thực tế, chúng ta cần có đủ giá trị kinh tế để trang trải phi kiểm soát; các chi phí giao dịch liên quan đến giao dịch cho các chuyên gia ngàn hàng đầu tư, luật sư và kế toán viên; bất cứ chi phí bổ sung nào kết hợp với công ty mẹ mới; bất cứ sự đồng ý của ai nào. Nếu không vượt quá ngưỡng tối thiểu này, giá trị được tạo ra sẽ bị phá hủy.

### **Sáng Kiến Có Thể Được Thực Thi Một Cách Hiệu Quả Không?**

Sự phối hợp giữa đơn vị mới và đơn vị hiện hữu càng lớn, nhu cầu tương tác giữa

các đơn vị này càng cao. Các cấu trúc, quy trình và văn hóa của những đơn vị này có thể tương thích hoặc có thể không tương thích.<sup>31</sup> Việc thực thi có thể sẽ khó khăn khi một công ty được định vị trong một ngành kinh doanh trưởng thành mua lại một công ty trong phân khúc đang tăng trưởng nhanh thuộc cùng ngành đó với hy vọng có thể nhanh chóng chuyển giao kinh nghiệm.

Tính hợp lý của việc quản lý các đơn vị trưởng thành rất khác biệt so với việc quản lý khác - việc được coi là hiệu quả nhất đối với các đơn vị đang mở rộng quy mô nhanh. Đối với các đơn vị đã trưởng thành, doanh thu và chi phí được dự đoán chính xác hơn, hiệu quả tài chính là thước đo rất công hiệu về thành tích của đơn vị, các hoạt động giao tiếp giữa các đơn vị phần lớn được thực hiện dưới dạng văn bản (báo cáo và bảng kế hoạch), đồng thời, sự giám sát hiệu quả có thể cải tiến đáng kể hiệu suất của công ty. Mặt khác, trong một đơn vị đang tăng trưởng nhanh, quy trình phát triển sản phẩm hiệu quả và nhanh chóng lại quan trọng hơn việc lập trung vào ngân sách; cấu trúc tổ chức và các quy trình ít được phát triển hơn; một số hoạt động giám sát (như quản lý thời gian) có thể tạo ra hiệu ứng tiêu cực. Bên mua phải đảm bảo rằng các báo cáo tài chính của đơn vị được mua lại có thể được phối hợp với các báo cáo tài chính của công ty mẹ, tuy nhiên, phần lớn các hình thức hỗ trợ khác của tập đoàn nên được kìm lại. Nhiều yếu tố khác trong hệ thống của công ty mẹ có thể phá hỏng giá trị của một công ty được mua lại đang tăng trưởng. Trước khi thực hiện bất cứ thay đổi nào về mặt tổ chức, ban quản trị phải xem xét nguyên nhân vì sao đơn vị lại được mua lại và liệu những cách thức tổ chức hiện tại của đơn vị có phù hợp hơn với môi trường đang tăng trưởng nhanh hay không. Phương pháp này đòi hỏi một tư duy khác biệt từ các thành viên trong tập đoàn – những người rất xem trọng tính đồng bộ.

Câu hỏi ngược lại thường không được đặt ra: “Có những đặc trưng nào trong tổ chức của đơn vị được mua lại mà chúng ta nên tích cực noi theo nếu muốn tái định vị bản thân tại các phân khúc đang tăng trưởng trên thị trường?” Bên được mua lại có vẻ như dễ áp đặt các quy trình và văn hóa của mình cho bên mua chứ không phải là ngược lại, bắt kè động cơ ban đầu của việc mua lại là gì.

Tóm lại, để xác định liệu các thay đổi phạm vi cụ thể nào đó có khả năng tạo ra giá trị kinh tế hay không, cần xem xét kỹ:

- Tính hấp dẫn của ngành (hoặc phân khúc ngành).
- Liệu các năng lực quan trọng và lợi thế cạnh tranh của các đơn vị hiện hữu có được tận dụng làm đòn bẩy cho các đơn vị mới mua lại hay không (hay ngược lại).
- Trong trường hợp tích hợp theo chiều dọc, liệu những nhân tố hiện hữu có khiết

### BẢNG 2.1 NHẬN DIỆN CÁC CƠ HỘI TẠO GIÁ TRỊ

1. Các nguồn lực đặc biệt của chúng ta là gì?

Xem xét thương hiệu, tên công ty, công nghệ sản xuất độc quyền, bằng sáng chế và các tài sản trí tuệ khác.

2. Năng lực đặc biệt của công ty là gì? Chúng ta có thể làm tốt điều gì?

Đối với những năng lực thuộc phạm vi một phòng ban đơn lẻ, như nghiên cứu và phát triển hay tiếp thị, hãy xem xét quy mô thị trường-sản phẩm hoặc phạm vi chức năng. Chẳng hạn, “Việc tiếp thị các sản phẩm rẻ tiền đến khách hàng thông qua các kênh bán hàng tồn kho và giảm giá” sẽ hữu ích và là định nghĩa chính xác hơn nhiều so với “tiếp thị”.

Hãy xác định những năng lực *liên chức năng* và chỉ rõ điều gì tạo nên sự khác biệt cho mỗi năng lực đó. Ví dụ, một quy trình phát triển sản phẩm có thể khác biệt do có công suất nhanh hơn, ít đòi hỏi tái thiết hơn, hoặc hướng đến nhu cầu của khách hàng tốt hơn.

3. Có những công ty nào khác (nếu những công ty này được biết đầy đủ các thông tin) muốn sáp nhập với chúng ta, mua lại chúng ta hoặc gia nhập vào một khối liên minh với chúng ta nhằm đạt được lợi ích này?

4. Các năng lực và nguồn lực này có thể được khai thác để phục vụ cho những thị trường sản phẩm nào?

Công ty của chúng ta có thể tạo ra lợi thế cạnh tranh tại từng thị trường không?

Những lợi thế này có dễ bị các công ty khác bắt chước theo hay không?

Có thể tránh được các phản ứng ngành kém hấp dẫn không?

5. Những nguồn lực hay năng lực bổ sung nào được coi là cần thiết?

Để tận dụng cơ hội này, chúng ta cần những nguồn lực nào mà hiện tại mình chưa có?

Chúng ta cần thực hiện những công việc gì mà hiện tại chưa làm?

6. Sáng kiến này liệu có tạo ra lợi nhuận thỏa đáng?

7. Công ty có thể thực thi sáng kiến này một cách hiệu quả không?

một giao dịch thị trường trong tầm tay trở nên ít hấp dẫn hơn hay không

- Liệu bên mua có duy trì đủ giá trị được tạo ra khiếu cho tiềm năng phát triển có thể trở nên hiệu quả nhằm tránh mối nguy cơ suy thoái hay không.

- Liệu sự thay đổi phạm vi dự tính có thể được thực hiện một cách hiệu quả hay không.

Hầu hết những biện pháp đa dạng hóa đều thất bại do thiếu một hoặc nhiều nhân tố này. Việc tạo ra giá trị kinh tế thông qua đa dạng hóa đầu tư là một việc khó khăn bởi doanh nghiệp phải thực hiện tốt nhiều công việc cùng lúc mới có thể thành công. Bảng 2.1 sẽ tóm tắt các vấn đề cần xem xét khi nhận diện các cơ hội tạo giá trị.

## CÁC PHƯƠNG PHÁP THAY ĐỔI PHẠM VI: MỞ RỘNG VÀ THU HẸP

- Một công ty có thể muốn thay đổi phạm vi của mình vì một trong những lý do sau đây.
- Sự thay đổi về khách hàng và môi trường cạnh tranh của doanh nghiệp có thể khiến cho chiến lược hiện tại của nó trở nên kém hấp dẫn hơn.
- Những kết quả thử nghiệm từ hoạt động nghiên cứu và phát triển cho thấy các ứng dụng ngoài ngành rất hứa hẹn.
- Khách hàng có thể mong muốn có các đề xuất sản phẩm đa dạng hơn.
- Công ty có thể “bỏ lỡ” một cơ hội phát triển công nghệ then chốt.
- Các cổ đông có thể không đủ kiên nhẫn với các nỗ lực tạo ra giá trị cổ đông từ những ngành không phải là then chốt và có thể họ muốn thoái lui.

Cũng như nhiều tình huống khác, mỗi tình huống trên đây cần có sự thay đổi về phạm vi trong doanh nghiệp.

Mặc dù có nhiều tình huống có thể thúc đẩy sự thay đổi trong phạm vi doanh nghiệp, song lại không có nhiều phương pháp phục vụ cho việc mở rộng hay thu hẹp phạm vi. Nếu cần thiết, việc mở rộng phạm vi có thể được thực hiện bằng quy trình phát triển nội bộ, mua lại hoặc một kiểu liên minh nào đó (ví dụ như cấp phép, nhượng quyền, cổ phần). Mỗi một phương án này sẽ được xem xét cụ thể sau đây.

### Phát Triển Nội Bộ

Khi phát triển một lĩnh vực kinh doanh mới từ nội bộ, về cơ bản, một công ty sẽ bắt đầu từ con số không: nó phát triển sản phẩm hay dịch vụ, xây dựng nhà máy, vận hành và thực hiện hoạt động tiếp thị. Trong nhiều trường hợp, quá trình này là một sự thay thế cho việc mua lại một doanh nghiệp đang hoạt động.

Có vài yếu tố ảnh hưởng đến tình trạng thuận lợi cũng như mong muốn phát triển doanh nghiệp từ bên trong. Trước hết, lĩnh vực kinh doanh mới liên kết chặt chẽ như thế nào với một hoặc nhiều doanh nghiệp hiện hữu của công ty? Mỗi liên kết này càng chặt chẽ bao nhiêu về mặt công nghệ sản phẩm, công nghệ chế biến (sản xuất), thị trường-sản phẩm và khách hàng mục tiêu thì việc phát triển từ bên trong của công ty mới càng dễ thực hiện bấy nhiêu. Mỗi quan hệ này càng lỏng lẻo thì số nguồn lực và năng lực bổ sung cần thiết nhằm đưa công ty vào hoạt động sẽ càng lớn.

Nếu mỗi quan hệ sơ khởi với các lĩnh vực kinh doanh hiện hữu được thể hiện trong công nghệ sản phẩm, doanh nghiệp có thể bị đẩy vào những thị trường sản phẩm rất khác biệt. Dựa trên năng lực về công nghệ thủy tinh, Corning Glass Works có những giai đoạn hoạt động khác nhau trong các ngành sản phẩm gia dụng, thiết bị điện, ống phóng điện từ đèn hình tivi, cáp quang, thiết bị y tế, đồ thủy tinh dùng trong thí nghiệm, vật liệu công nghiệp và các sản phẩm mắt kính. Mặc dù năng lực chính là công nghệ thủy tinh, Corning vẫn gia nhập vào những ngành có sử dụng các công nghệ sản xuất, loại khách hàng (doanh nghiệp – người tiêu dùng), các kênh tiếp thị, lợi thế cạnh tranh và tiêu chí mua hàng của khách hàng khác nhau. Những công ty khẳng định bản thân về mặt năng lực công nghệ then chốt cần cân nhắc một cách cẩn thận liệu họ có thể phát triển các năng lực bổ sung (trong hoạt động sản xuất và tiếp thị) cần thiết để thành công trong từng thị trường sản phẩm nơi công nghệ đó được sử dụng hay không.

Tình huống ngược lại có thể xảy ra khi năng lực chính của một công ty là năng lực tiếp thị. Chẳng hạn, đơn vị cung ứng sản phẩm y tế thuộc tập đoàn Allegiance – cung cấp dịch vụ mua sắm một điểm dừng với các sản phẩm đa dạng như găng tay nhựa, băng y tế, giường bệnh, dụng cụ và thiết bị y tế. Những sản phẩm của Allegiance tích hợp nhiều loại công nghệ khác nhau cũng như nhiều quy trình sản xuất khác nhau.

Việc phát triển từ nội bộ công ty có một số bất lợi. Trước hết, nó thường có khuynh hướng trì trệ. Đối với lĩnh vực cần đến các năng lực mới, công ty cần tìm kiếm, thuê mướn nhân sự cũng như cho họ thời gian để có thể làm việc hiệu quả hơn trong công ty mới. Thứ hai, mặc dù không có nghiên cứu nào khẳng định, song việc phát triển từ nội bộ công ty có vẻ như không tạo ra lợi nhuận đáng kể. Một cuộc nghiên cứu công phu đã chỉ ra rằng những doanh nghiệp được phát triển từ bên trong chỉ thu được những kết quả ở mức vừa phải.<sup>12</sup> Do những hạn chế này, việc thôn tính vẫn là phương pháp thường được sử dụng khi công ty muốn đa dạng hóa đầu tư sang những lĩnh vực mới.

## Thôn tính

Thôn tính có ít nhất ba ưu điểm:

1. Doanh nghiệp có thể thực hiện nhanh hơn so với việc phát triển từ nội bộ, vì công ty được mua lại về cơ bản là đang trong tình trạng “hoạt động”.
2. So với việc phát triển từ nội bộ công ty, bên mua tiềm năng có nhiều thông tin hơn để đánh giá sự phát triển. Ngoài thông tin mà bên mua tiềm năng được cung cấp, các bản báo cáo tài chính được kiểm toán và trình cho các cơ quan chính phủ có sẵn nhằm phục vụ cho việc công bố các công ty được mua bán; nhà cung cấp, khách hàng và thậm chí các đối thủ cạnh tranh cũng có thể được liên hệ để tìm kiếm thông tin (thường là thông qua một bên thứ ba).
3. Việc phát triển một lĩnh vực kinh doanh mới từ nội bộ công ty chắc chắn có vài phần trăm thất bại. Với việc mua lại một doanh nghiệp đang hoạt động, bên mua không cần phải trả giá cho sự thất bại nào.

Việc thôn tính cũng không loại trừ một số bất lợi:

1. Bên thôn tính không bao giờ có nhiều thông tin về mục tiêu như mong muốn (đặc biệt đối với những cuộc giao dịch có tính chất đối địch) và sau khi giao dịch kết thúc, nhiều thông tin xấu không mong đợi có thể sẽ xuất hiện với bên mua.
2. Chi phí cho việc mua lại có thể đắt: Như đã đề cập, 40% phí kiểm soát là rất đáng quan tâm khi mua lại một công ty. Trên thực tế, điều đó có nghĩa là 40% giá trị cổ đông do bên mua tạo ra lại thuộc về bên bán. (Phí kiểm soát thường được trả sau khi giao dịch kết thúc, và trong trường hợp đó, bên bán nhận phí này bắt kể người chủ mới có thực sự tạo ra giá trị gia tăng hay không.<sup>33)</sup>)
3. Sự hợp nhất vào một công ty mới có thể là khó khăn, đôi khi còn làm hỏng giá trị nhiều hơn là giá trị được mong đợi tạo ra từ việc mua lại.

Một giải pháp thay thế trong việc thôn tính đáng được cân nhắc chính là liên minh chiến lược.

## Liên Minh Chiến Lược

Liên minh chiến lược là mối quan hệ nghiêm túc, liên tổ chức, có tính cộng tác. Trong các liên minh, một doanh nghiệp muốn tìm kiếm lợi ích từ công ty khác hoặc lĩnh vực kinh doanh khác mà không cần phải sở hữu các công ty đó. Một liên minh chiến lược có thể có nhiều hình thức, bao gồm: thỏa thuận tiếp thị hoặc thỏa thuận cung ứng dài hạn,

liên kết nghiên cứu và phát triển, liên doanh sản xuất, hoặc đối với một công ty liên doanh là tạo ra một liên minh mới hợp pháp vì các mục tiêu cụ thể.

Một hay nhiều hình thức sau đây sẽ dẫn dắt hầu hết các liên doanh:

- Giảm thiểu chi phí.
- Tăng cường vị thế cạnh tranh của một công ty.
- Chuyển giao kiến thức tổ chức.

Chẳng hạn, Merck và Johnson & Johnson đã tạo ra một đơn vị liên doanh nhằm kinh doanh dược phẩm - những sản phẩm chuyển từ hình thức bán thuốc kê toa sang hình thức không cần toa bác sĩ. Merck tiết kiệm được chi phí tung sản phẩm thuốc không cần kê toa ra thị trường, trong khi Johnson & Johnson có thể tận dụng năng lực tiếp thị sản phẩm tiêu dùng với một loạt sản phẩm đa dạng. Một liên doanh giữa Toyota và General Motors (GM) chuyên lắp ráp xe hơi tại Mỹ đã mang lại cho GM kinh nghiệm về các quy trình sản xuất chất lượng cao hơn với chi phí tiết kiệm hơn, cũng như cơ hội bán xe hơi từ một công ty cổ phần với giá rẻ hơn. Đối tác của công ty này là Toyota đã có được nhà máy sản xuất của Mỹ với hiệu suất nhanh hơn các nhà máy mà nó đã xây dựng.

Trong số tất cả những lợi ích được dự đoán liên quan đến kiến thức có nguồn gốc từ các liên minh chiến lược, điều khó chuyển giao nhất là những lề thói phức tạp hàng ngày của một tổ chức, chẳng hạn như những thói quen trong một quy trình phát triển sản phẩm hiệu quả.<sup>34</sup> Thông thường, việc tái tạo tổ chức bằng cách tạo ra một thực thể mới – điển hình là một liên doanh – là cách thức hiệu quả duy nhất khi chuyển giao các thủ tục này.

Khi cân nhắc hình thức liên minh chiến lược, các bên cần đặt ra câu hỏi: “Tôi đang từ bỏ điều gì và đang nhận lại điều gì? Điều này có nằm trong lợi ích ngắn hạn tốt nhất của tôi không? Có nằm trong lợi ích dài hạn của tôi không? Liệu có phải tôi đang trợ giúp cho một đối thủ cạnh tranh mới không (đặc biệt đối với những đối tác có thể thay đổi cấu trúc ngành theo hướng không có lợi)?”. Lợi ích tiềm năng của các liên minh chiến lược thường rất dễ nhận thấy, trong khi khả năng suy thoái khó nhận ra hơn. Do khả năng suy thoái tiềm ẩn rất lớn nên các công ty nên đặc biệt lưu tâm khi chọn những đối tác liên minh chiến lược. Đối với mỗi đối tác tiềm năng, cần xác định những điểm sau đây:

- Động cơ tham gia.
- Những xung đột tiềm ẩn về lợi ích.
- Thời hạn liên minh mong muốn.

- Mức độ toàn vẹn của liên minh.

Trong ngành máy tính mini, Microsoft đã có một đơn vị liên doanh với IBM để phát triển OS/2 trong cùng thời gian mà nó đang dồn năng lượng và tâm trí cho việc phát triển hệ điều hành Windows - một đối thủ cạnh tranh trực tiếp. Thành công của Microsoft với Windows đã ảnh hưởng xấu đến doanh số của OS/2.

Trong nhiều liên minh chiến lược, phần giá trị chủ yếu sẽ thay đổi chính là thông tin. Với cách tổ chức như vậy, điều quan trọng là phải đảm bảo rằng thông tin thúc đẩy sự gia nhập liên doanh đã được thu nhận đầy đủ. Một số cá nhân nhất định trong tổ chức cần được biết về dự án hoặc được giao các công việc có liên quan đến dự án. Trong các liên minh với các công ty Nhật Bản, nhiều công ty Hoa Kỳ phản nản rằng họ tồn quá nhiều thời gian để huấn luyện các nhà quản lý người Nhật do các đối tác xứ hoa anh đào thường xuyên thay đổi các nhà quản lý. Những gì mà các đối tác người Nhật thực hiện trong các trường hợp này là nhằm đảm bảo rằng thông tin cần thiết từ thương vụ liên doanh phải được nhiều người trong tổ chức linh hoạt. Các đối tác người Mỹ không phải lúc nào cũng được thu thập thông tin một cách hiệu quả.

Khi được thiết kế và thực thi cẩn thận và khi các động cơ hợp tác tương thích với nhau, những liên minh chiến lược có thể tạo ra lợi ích chung cho các công ty. Tuy nhiên, nếu không có các tiêu chí đó, các liên minh này có thể thất bại - hoặc không thể đạt được các mục tiêu của một bên đối tác - khiến tình trạng của công ty đó thành ra tệ hại hơn so với việc không gia nhập liên minh. Điều này có thể có lợi cho đối thủ cạnh tranh, và nếu liên minh dự định tạo ra một năng lực hay lợi thế cạnh tranh quan trọng thiết yếu, công ty đã lãng phí thời gian quý báu khi cố gắng tạo ra sự vận hành cho liên minh.

Khi các liên minh tiềm năng được phân tích với sự quan tâm chưa thỏa đáng cũng như được thực thi một cách kém hiệu quả, các công ty nhận thấy rằng họ thường gánh chịu bất lợi hơn là được hỗ trợ. Tuy vậy, nếu chịu khó phân tích một cách thấu đáo và thực thi cẩn thận, các liên minh chiến lược sẽ có tiềm năng lớn trong việc xây dựng những năng lực hoặc lợi thế cạnh tranh thực sự khác biệt trong môi trường kinh doanh ngày càng khốc liệt.

Do vậy, khi mở rộng phạm vi doanh nghiệp, việc phát triển từ nội bộ, thôn tính và liên minh chiến lược đều có những khó khăn và thuận lợi khác nhau. Nhiệm vụ còn lại là bạn phải xem xét vấn đề thu hẹp phạm vi của doanh nghiệp.

## **Ngưng Đầu Tư**

Một doanh nghiệp có thể có vài lý do giải thích cho việc muốn loại bỏ một hay nhiều đơn vị kinh doanh ra khỏi danh mục của nó:

- Đó có thể là động tác điều chỉnh một sai lầm trong quá khứ do việc mua lại có vấn đề. Việc mua lại Crum & Forster (một công ty dịch vụ tài chính) của Xerox vào những năm giữa thập niên 80 đã tạo ra một mối nghi ngại trên thị trường tài chính lúc bấy giờ, vì vậy chẳng có gì đáng ngạc nhiên khi chỉ vài năm sau đó, Xerox đã tuyên bố ngưng đầu tư.
- Những thay đổi trong môi trường cạnh tranh có thể không còn biện minh cho sự duy trì một đơn vị cụ thể trong tập đoàn nữa. Khi thị trường ngũ cốc ăn liền phát triển với sự cạnh tranh ngày càng khốc liệt hơn, Ralston Purina đã từ bỏ ngành kinh doanh ngũ cốc bởi hãng này cảm thấy mình không sở hữu đủ thị phần để có thể trở thành một đầu thủ mạnh trên thương trường.
- Doanh nghiệp có thể loại bỏ một đơn vị trong trường hợp bất đắc dĩ. Chẳng hạn, một số công ty trong giai đoạn tăng trưởng nhanh có thể tích hợp lùi do không có nhà cung cấp hoặc nhà cung cấp không (hoặc không thể) mở rộng năng lực một cách nhanh chóng nhằm đáp ứng đủ nhu cầu của các công ty. Sau đó, khi một thị trường xuất hiện và trở nên cạnh tranh hơn, việc ngừng kinh doanh có thể sẽ là quyết định thỏa đáng.
- Một doanh nghiệp đang gặp khó khăn về tài chính (hay đang có gắng cầm hơi để trả nợ) có thể ngừng đầu tư vào một đơn vị do năng lực thị trường kém cỏi của mình. Một đơn vị như thế về thực chất là một đầu thủ mạnh đã được minh chứng. Doanh số của TWA tại Luân Đôn là một ví dụ.

Các công ty có thể sử dụng nhiều phương pháp ngưng đầu tư khác nhau. Do mục đích của công ty là thoát khỏi đơn vị kinh doanh đó càng sớm càng tốt nên mục tiêu đơn giản là: Hãy sử dụng phương pháp nào mà họ nhận thấy có lợi nhất.

Trong nhiều trường hợp, cách ngưng đầu tư có lợi nhất đối với bên bán là *bán doanh nghiệp* cho một công ty khác cùng ngành. Ở đâu có sự phối hợp với các doanh nghiệp khác của bên mua, ở đó người bán có thể giành được ( thông qua mức giá bán cao) giá trị kinh tế của phần lợi ích đáng kể từ những sự phối hợp mà bên mua có thể tạo ra. Trừ khi vụ mua bán được thiết lập một cách rõ ràng dứt khoát, bên bán nhận được tiền khi kết thúc giao dịch, và số tiền này có thể được sử dụng ngay lập tức vào các mục đích khác của công ty hoặc phân phát cho các cổ đông.

Đối với trường hợp mua lại cổ phần theo kiểu *vay nợ đầu cơ* (LBO), đơn vị được bán cho nhóm các nhà quản lý với sự cộng tác của một hảng đầu tư trong giao dịch đòn bẩy tài chính ở mức độ cao.<sup>35</sup> Việc bán cho một nhóm vay nợ đầu cơ có thể rất hấp dẫn đối với bên bán. Tuy nhiên, bên mua có thể là những nhà thương thuyết khôn ngoan, và việc

bên bán nắm giữ món nợ hay giá trị tài sản bị cầm cố liên quan đến vụ giao dịch không phải là trường hợp điển hình. Vay nợ đầu cơ không thích hợp đối với những doanh nghiệp tăng trưởng nhanh bởi vì những doanh nghiệp này đòi hỏi phải đầu tư rất nhiều để xây dựng doanh nghiệp. Vay nợ đầu cơ sẽ hiệu quả nhất trong những thị trường đã phát triển - những thị trường có thể tạo ra dòng tiền mặt cần thiết để trang trải mức vay nợ cao. Do vay nợ đầu cơ có khuynh hướng được hoàn toàn định giá nên một phần đáng kể của dịch vụ vay nợ sẽ đến từ các nguồn vốn tích lũy bằng hiệu quả cải tiến và sự gia tăng kế tiếp trong dòng tiền mặt. Kết quả là đơn vị được quản lý kém trong một ngành tăng trưởng có thể trở thành một ứng viên vay nợ đầu cơ đặc biệt hấp dẫn.

Khi đơn vị có khả năng hoạt động trên cơ sở độc lập, hình thức *spin-off* (công ty được tách ra bởi công ty mẹ) có thể là lựa chọn ý nghĩa. Một công ty spin-off không tạo ra lợi nhuận cho doanh nghiệp ngừng đầu tư.<sup>16</sup> Đúng hơn, cổ phần đầu tư của công ty mới này sẽ được chia cho các cổ đông hiện hữu của công ty mẹ. Việc chính cần xem xét về phát triển một công ty spin-off là đảm bảo rằng đơn vị kinh doanh là một thực thể có thể tồn tại được trên cơ sở độc lập. Khi các nguồn lực (như nhà máy, kho bãi hay lực lượng bán hàng) được chia sẻ với đơn vị khác của công ty mẹ giữ vai trò quan trọng thì những sự sắp xếp theo hợp đồng để tiếp tục chia sẻ hoặc chuyển giao những nguồn lực quan trọng cho công ty spin-off là rất cần thiết.Thêm nữa, công ty mẹ có thể cần rót vốn bằng tiền mặt để điều chỉnh bảng cân đối tài chính của công ty spin-off nhằm giúp đơn vị tự tồn tại Esmark đã thực thi điều này một thập niên trước khi thành lập nền công ty con mang tên Swift.

**Phương pháp ngừng đầu tư thử từ chinh** là việc *thu lợi* từ doanh nghiệp. Đối với các phương pháp ngừng đầu tư khác, công ty mẹ đưa ra quyết định cuối cùng để thoát ra khỏi doanh nghiệp. Không giống như các giải pháp khác, phương pháp này tiếp tục điều khiển doanh nghiệp bởi theo đánh giá của công ty thì giá trị hiện tại thuần (NPV) của việc tiếp tục vận hành doanh nghiệp trong một thời điểm xác định mang lại giá trị vượt xa giá trị có sẵn thông qua việc bán hoặc đóng cửa công ty. Hầu như toàn bộ các vụ đầu tư đều bị rút ngắn, chi phí cho hoạt động nghiên cứu và phát triển bị cắt giảm trầm trọng và thậm chí bị loại bỏ, đồng thời tất cả các chi phí khác được cân nhắc cẩn thận. Do doanh số giảm sút, khả năng sản xuất sẽ bị thu hẹp cho đến khi tất cả tài sản được thanh lý. Việc thu lợi kiểu này thích hợp nhất khi công ty mẹ - với thâu hiểu từ bên trong doanh nghiệp - có một cái nhìn lạc quan hơn những người ngoài cuộc về tương lai suy thoái của doanh nghiệp trong vài năm tới.

**Đóng cửa doanh nghiệp** là cách thức ít sinh lợi hơn cả, bởi giá trị tài sản thấp hơn giá trị của một doanh nghiệp đang hoạt động. Việc đóng cửa doanh nghiệp được cân nhắc

một cách nghiêm túc khi không có người mua nào, và khi doanh nghiệp thiếu khả năng trụ vững trên thương trường hoặc khi việc thu lãi không được hợp lý. Khi từ bỏ ngành kinh doanh siêu máy tính, Control Data đã phải đóng cửa doanh nghiệp cho dù từng đầu tư vào ngành này trong nhiều năm, và đơn vị vẫn không có một sản phẩm cạnh tranh hay một giá trị nào được coi là đáng chú ý.

## TỔNG KẾT

Chiến lược doanh nghiệp đặt ra ba vấn đề:

1. Phạm vi thị trường-sản phẩm, phạm vi theo chiều dọc và phạm vi địa lý của một tập đoàn là gì?
2. Các đơn vị trong doanh nghiệp liên kết với nhau theo cách nào?
3. Cần thay đổi phạm vi ở đâu, (những) phương pháp nào nên sử dụng để liên kết phạm vi hiện tại với phạm vi mong muốn?

Nhiều doanh nghiệp bị các thị trường vốn chỉ trích do đã thực hiện những việc mà những người ngoài cuộc cảm thấy đó là những quyết định phạm vi không thích đáng. Trong các thị trường ngày càng cạnh tranh của những năm 2000, nhiều mối quan tâm cần phải được chú trọng đối với các vấn đề có liên quan, hoặc cách thức mà các doanh nghiệp trong tập đoàn liên kết với nhau. Khi các yếu tố khác tương đương nhau, các doanh nghiệp thúc đẩy được những năng lực quan trọng hay lợi thế cạnh tranh sẽ hoạt động mạnh mẽ hơn những đối thủ của nó. Các giải pháp thay thế đối với phạm vi thay thế có liên quan sâu sắc đến hiệu suất hiện tại và tương lai của doanh nghiệp. Chúng cũng xứng đáng nhận được sự quan tâm chú ý như nhau từ ban quản trị vì thông qua những quyết định này, công ty hướng đến những mục đích chiến lược thể hiện trong phạm vi và sự liên kết mà nó mong muốn.

## CHÚ THÍCH

1. Thảo luận về chiến lược đơn vị kinh doanh, xem Chương 3.
2. Boston Consulting Group, *Perspectives on Experience* (1968).
3. Một sự đánh giá không chính xác hoặc tiêu cực có thể là một đánh giá sai lầm nghiêm trọng trong quản trị. Đôi khi, nó khiến cho sự chú ý của ban quản trị chêch hướng khỏi các giải pháp thay thế, trong đó, nó có thể đáp ứng những nhu cầu tương tự đó của khách hàng hiện hữu. Những khó khăn trong ngành kinh doanh then chốt có thể tiếp tục trầm trọng hơn đúng vào lúc công ty đang bổ sung các hoạt động đa dạng hóa không đáng kể. Sears, Roebuck & Co. - đơn vị đã đa dạng hóa đầu tư vào lĩnh vực dịch vụ tài

chính trong khi quên chỉ ra các vấn đề về kinh doanh bán lẻ, chiết khấu và kinh doanh bán lẻ chuyên ngành - đã tiếp tục làm xói mòn thị phần của mình.

4. Tuy nhiên, chủ sở hữu của một công ty đơn ngành - với phần lớn hoặc tất cả tài sản đã đầu tư vào công ty - có thể muốn đa dạng hóa nhằm giảm bớt chi phí quảng cáo đối với một công ty đơn ngành. Thậm chí trong trường hợp này, việc mua nợ hoặc cổ phần trong các công ty khác hay các quỹ tương hỗ cũng nên được xem xét.

5. Ngoài các lý do đã nêu, có ba lý do khác được coi là động lực của việc đa dạng hóa đầu tư. Một số giám đốc điều hành đã đa dạng hóa nhằm thỏa mãn nhu cầu khăng định bản thân, chẳng hạn như muốn được đổi mới, tạo dấu ấn trong lịch sử công ty hoặc chia sẻ với các giám đốc điều hành khác những câu chuyện liên quan đến hoạt động thôn tính. Thứ hai, nhiều nhà điều hành nhận thấy việc quản lý một công ty đang tăng trưởng thú vị hơn nhiều so với việc điều hành một doanh nghiệp đang giảm chấn tại chỗ hoặc đang bị co hẹp lại. Lý do thứ ba chưa được đề cập là tình trạng ngày càng trở nên giàu có của các giám đốc điều hành, những người được công ty trả lương khá hậu hĩnh. Xem Alfred Rappaport, *Creating Shareholder Value: The New Standard for Corporate Performance* (New York: Free Press, 1996).

6. Charles W. Hofer và Dan Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts* (St. Paul, MN: West, 1978)

7. Được thảo luận trong *Note on Synergy* (báo không xuất bản), H. Kurt Christensen.

8. Đây là những ví dụ về lãnh đạo chiến lược cấp độ tập đoàn, được thảo luận ở Chương 1

9. Câu hỏi này là chủ đề chính của Chương 10 và 11.

10. Richard P. Rumelt, *Strategy, Structure and Economic Performance* (Cambridge, MA: Án phẩm Trường ĐH Harvard, 1974).

11. H.K. Christensen và C.A. Amontgomery, "Corporate Economic Performance. Diversification Strategy versus Market Structure," *Strategic Management Journal* (1981), 2:327-343.

12. R. Grant, "On 'Dominant Logic,' Relatedness and the Link between Diversity and Performance," *Strategic Management Journal* (1988), 9:639-642.

13. Độc giả tham khảo Chương 8 để xem phân tích chi tiết về công nghệ với vai trò như một nguồn lực của năng lực cạnh tranh của 3M.

14. Chiến lược toàn cầu là trọng tâm của Chương 4.

15. Việc tạo ra các khối thương mại ở châu Âu, Bắc Mỹ và bất kỳ nơi nào ủng hộ cho sự phối hợp xuyên quốc gia hơn là chiến lược đa quốc nội.

16. Về phương pháp từng bước một của các công ty Nhật trên thương trường châu Âu, xem Achim A. Stoehr, "Japanese Positioning for Post-1992 Europe", Liam Fahey,

Winning the New Europe: *Taking Advantage of the Single Market* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1992).

17. Xem thảo luận liên quan về phân tích sự tích hợp theo chiều dọc ở Chương 8.
18. Trong một vài tình huống đối lập, tích hợp từng phần có thể tranh thủ được chi phí thông tin (và các chi phí khác) – yếu tố mang lại lợi thế trong việc thương thảo và sẽ phát sinh một nguy cơ tất yếu là công ty sẽ tích hợp hoàn toàn nếu giá cả và hiệu suất không được như mong muốn. Sự tích hợp lùi của các công ty kinh doanh sản phẩm can chứa vào ngành sản xuất can chứa là một ví dụ.
19. Phải mất một thời gian lâu hơn dự đoán, các lợi ích này mới trở thành hiện thực, nhờ thương lượng gia hạn đã thành công trong việc thời hạn trả và lợi ích của GM.
20. Phần thảo luận này khai thác thuật ngữ phạm vi thị trường – sản phẩm.
21. Micheal E. Porter, “From Competitive Advantage to Corporate Strategy”, *Harvard Business Review* (1987), 65(3):43-59
22. Xem Micheal E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competition* (New York: Free Press, 1980), Chương 1.
23. Giải thích về sự biến thiên lợi nhuận qua và trong các ngành, xem Chương 8.
24. Richard P. Rumelt, “How Much Does Industry Matter?” *Strategic Management Journal* (1991), 12(3):167-185
25. “The Seven-Up Division of Philips Morris”, Havard Business School Case (1985), trang 5.
26. Margaret A. Peteraf, “The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View,” *Strategic Management Journal* (1993), 14:179-191
27. Kim Clark và Takahira Fujimoto, *Product Development Performance* (Boston: Harvard Business School, 1991)
28. Birger Wernerfelt, “From Critical Resources to Corporate Strategy”, *Journal of General Management* (1989), 14(3):4-12
29. Một giao dịch là cuộc trao đổi mang tính kinh tế trong đó một bên bỏ ra một thứ để đổi lấy thứ khác. Những thứ được trao đổi có thể là sản phẩm, dịch vụ hay nguồn tài chính. Phí giao dịch là loại phí liên quan đến việc thực hiện một cuộc giao dịch cụ thể. Phí giao dịch có thể được xếp từ thấp (như khi một công ty đặt hàng các thiết bị văn phòng trong catalog) đến cao (như phí quyền quản lý trong một liên minh). Các công ty thực hiện hầu hết giao dịch ở bên ngoài – trên thị trường. Tuy nhiên, khi công ty tạo ra “cái mà nó có thể mua được” thì giao dịch sẽ diễn ra trong nội bộ công ty. Đối với loại giao dịch như thế này, chi phí giao dịch thường thấp hơn trong thị trường, song trong một số trường hợp chi phí này thấp hơn trong nội bộ công ty.
30. Oliver E. Williamson, *Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*

tions (New York: Free Press, 1975).

31. Chương 16 và 17 sẽ mô tả chi tiết vai trò của các quy trình thiết kế và ra quyết định đối với việc định hình và thực thi chiến lược.

32. E. Ralph Biggadike, "The Risky Business of Diversification," *Harvard Business Review* (1979), 57(3):103-111

33. Trường hợp ngoại lệ là khi có một nguồn cung cấp từ bên ngoài và giá cuối cùng phụ thuộc một phần vào lợi nhuận trong những năm sau khi kết thúc việc mua lại. Điều này phổ biến hơn trong trường hợp mua lại một công ty tư nhân.

34. Thủ tục của những lề thói hàng ngày cấu thành nhân tố trung tâm của văn hóa công ty được trình bày trong Chương 17.

35. Toàn bộ công ty có thể liên quan đến một thương vụ LBO; nhưng trong bối cảnh ngừng đầu tư, các thương vụ LBO diễn ra ở cấp độ công ty con.

36. Tuy nhiên, khi một công ty spin-off mới được kết hợp với việc phát hành cổ phiếu ra công chúng lần đầu (IPO), có thể công ty mẹ sẽ được nhận lại một món tiền mặt.

# **3** CHIẾN LƯỢC ĐƠN VỊ KINH DOANH: TÌM KIẾM LỢI THẾ CẠNH TRANH

**Anil K. Gupta**  
Trường Đại học Maryland

**C**hương này đặt ra một thử thách trong việc sáng tạo chiến lược ở cấp độ “đơn vị kinh doanh”. Chúng ta sử dụng thuật ngữ *đơn vị kinh doanh* theo nghĩa rộng, bao gồm cả những công ty đơn lẻ đang hoạt động độc lập cũng như một chi nhánh, công ty con hay một trung tâm sinh lợi trong các tập đoàn đa thành viên.

Có một khác biệt cơ bản về vấn đề chiến lược ở cấp độ tập đoàn và cấp độ đơn vị kinh doanh.. Trong khi chiến lược của tập đoàn trong phạm vi một tổ chức đa thành viên giải quyết những vấn đề bao quát như việc tham gia vào những ngành nào và làm thế nào để tận dụng được sự phối hợp giữa các lĩnh vực kinh doanh thuộc nội bộ công ty, chiến lược đơn vị kinh doanh lại quan tâm đến việc làm thế nào để cạnh tranh thành công trong ngành.<sup>1</sup>

Nhiệm vụ khó khăn khi sáng tạo (hay tái tạo) chiến lược của một đơn vị kinh doanh có thể được chia thành năm tác vụ nhỏ có tương quan với nhau:

1. *Lập Mục tiêu.* Những mục tiêu tài chính và phi tài chính nào sẽ dẫn dắt hướng đi chiến lược của đơn vị kinh doanh trong tương lai gần?
2. *Xác định Phạm vi.* Đâu là ranh giới của “đầu trường” thị trường-sản phẩm, nơi đơn vị kinh doanh sẽ tham gia?
3. *Xác định cơ sở dự tính cho Lợi thế Cạnh tranh.* Vì sao khách hàng mục tiêu thích

mua sản phẩm của công ty của bạn hơn của đối thủ?

4. *Thiết kế Hệ thống Chuỗi giá trị.* Làm thế nào đơn vị kinh doanh có thể tạo ra và duy trì lợi thế vượt trội dựa trên cơ sở lợi thế cạnh tranh?

5. *Quản lý Chuỗi Giá trị.* Làm thế nào đơn vị kinh doanh có thể quản lý các hoạt động trong chuỗi giá trị cũng như sự tích hợp các hoạt động này vào chuỗi giá trị của khách hàng, nhà cung cấp và các đối tác kinh doanh khác?

Quá trình triển khai câu trả lời cho những câu hỏi này phải vừa mang tính sáng tạo vừa mang tính phân tích. Nhu cầu phân tích là hiển nhiên; các nhà quản lý phải có những dữ liệu mới và chính xác về thị trường, đối thủ cạnh tranh cũng như về các nhu cầu của khách hàng nếu dự định đưa ra những quyết định ngắn hạn và dài hạn thích đáng. Tuy nhiên, nhu cầu dành cho sự sáng tạo lại bắt nguồn từ những tình huống sau:

- *Những biến đổi quan trọng trong môi trường ngoại tại.* Môi trường bên ngoài của một công ty liên tục thay đổi – đôi khi nó phát triển đi lên và có lúc lại diễn ra theo kiểu đứt đoạn.<sup>2</sup> Những thay đổi trong môi trường ngoại tại hầu như luôn đòi hỏi doanh nghiệp phải tạo ra luật chơi mới. Nhìn từ quan điểm của một công ty dịch vụ tài chính như Merrill Lynch, tình trạng dân số già đi cho thấy một sự thay đổi liên tục không ngừng gia tăng trong khi sự xuất hiện của hình thức kinh doanh qua mạng Internet lại phản ánh một sự thay đổi triệt để mang tính gián đoạn.
- *Tiền phong tái thiết cơ cấu ngành.* Những thay đổi của môi trường bên ngoài công ty không phải lúc nào cũng do tác động ngoại tại. Các công ty quy mô lớn lẫn nhỏ đều có thể chủ động tái định dạng môi trường ngoại tại. Việc tái cấu trúc ngành một cách tiền phong chủ động luôn là một hành động sáng tạo và làm thay đổi luật chơi. Sun Microsystems gần đây đã tuyên bố sẽ bắt đầu cung cấp phần mềm ứng dụng qua Internet như là các chương trình xử lý văn bản. Không giống phương pháp truyền thống của chương trình ứng dụng trước đây, các chương trình của Sun Microsystem chẳng cần tồn phi mua bán để cài đặt trên máy tính cá nhân nữa; thay vào đó, người dùng có thể thuê chúng từ Web server dựa trên một nền tảng được yêu cầu. Hành động này của Sun trực tiếp nhằm đến mục tiêu hạ bệ quyền năng của hệ điều hành Windows – sản phẩm chủ lực của Microsoft – một đối thủ cạnh tranh lớn hơn rất nhiều. Dù chiếm thị phần vượt trội, Microsoft vẫn buộc phải thích ứng theo và nó đã tuyên bố rằng cũng sẽ không bỏ qua cơ hội thuê lại các chương trình ứng dụng qua Web server.
- *Nhu cầu thoát khỏi sự cạnh tranh.* Khi thiếu sự liên kết với nhau, các đối thủ cạnh tranh chắc chắn sẽ nhận thấy rằng họ đang theo đuổi những mục tiêu màu thuần

nhau. Trong ngành công nghiệp máy tính, ít nhất ba đại gia (Compaq, Dell và Hewlett-Packard) từng có lần tuyên bố sẽ trở thành kẻ thống lĩnh thị trường. Trong tình huống này, những công ty nào tiếp tục áp dụng các luật chơi cũ chắc chắn sẽ bị các đối thủ cạnh tranh sáng tạo hơn qua mặt.

## LẬP MỤC TIÊU CHO ĐƠN VỊ KINH DOANH

Người xưa vẫn thường nói “Cứ đi rồi sẽ thành đường”. Vì vậy, việc đặt ra các mục tiêu là bước đầu tiên để phát triển một chiến lược kinh doanh mạch lạc. Việc thiết lập các mục tiêu của đơn vị kinh doanh cần phải được dẫn dắt bởi ba điều: các tiêu chí đánh giá hiệu suất ngắn và dài hạn, sự nhìn nhận vai trò của đơn vị kinh doanh trong tập đoàn và khuynh hướng thiên về các mục tiêu co giãn giúp tận dụng các năng lực của đơn vị kinh doanh.

### Những Tiêu Chí Đánh Giá Hiệu Suất Ngắn Hạn Và Dài Hạn

Chúng ta đồng ý rằng mục tiêu tối thượng của mọi doanh nghiệp là tối đa hóa lợi nhuận cho các cổ đông. Tuy vậy, cần lưu ý là việc tối đa hóa lợi nhuận không đồng nghĩa với tối đa hóa lợi nhuận ngắn hạn (lợi nhuận biên, tỉ lệ thu nhập trên vốn sử dụng...). Trong bất cứ thời điểm nào, giá trị thị trường của một công ty (hay đơn vị kinh doanh) phản ánh giá trị hiện thời của tất cả các nguồn thu nhập được kỳ vọng trong tương lai trong suốt cả giai đoạn ngắn và dài hạn. Vì vậy, bất kỳ nỗ lực nào hướng đến lợi nhuận ngắn hạn đều phải được đánh giá không chỉ bởi tác động của nó đối với thu nhập hiện hành mà còn khả năng tạo ra lợi nhuận trong tương lai.

Điều này có nghĩa là việc tối đa hóa lợi nhuận trong năm kế tiếp hoặc thậm chí trong năm năm nữa hiếm khi nào là mục tiêu lý tưởng đối với mọi doanh nghiệp trong tập đoàn. Đồng thời, nhu cầu ứng phó và quản lý luôn thay đổi đòi hỏi kết quả của đơn vị kinh doanh phải được đánh giá hàng năm. Giải pháp cho tình thế khó giải quyết này nằm trong việc thông qua phương pháp đánh giá cân bằng đa chiều đối với việc đặt ra các mục tiêu của đơn vị kinh doanh cũng như đối với việc đo lường và đánh giá hiệu suất của đơn vị kinh doanh đó. Công trình có phạm vi rộng nhất hiện hành được thực hiện bởi Kaplan và Norton<sup>3</sup> – những người đề xuất rằng các doanh nghiệp nên được ấn định mục tiêu và đo lường bằng bốn viễn cảnh:

1. *Tài chính* (lợi nhuận biên, tỉ suất lợi nhuận trên tài sản, dòng tiền mặt).
2. *Khách hàng* (thị phần, chỉ số hài lòng của khách hàng).

3. Quản lý Nội bộ (duy trì nhân công, rút ngắn thời gian chu kỳ sản xuất).

4. Đổi mới và Học hỏi (tỉ lệ doanh số từ sản phẩm mới).

Khi đánh giá bằng những tiêu chí này, các mục tiêu của đơn vị kinh doanh gần như luôn khác nhau và sẽ là một chức năng bộ phận của xu hướng ngành, bản chất cạnh tranh, hiệu suất trước đó của đơn vị kinh doanh, sự nhiệt tâm và tham vọng cũng như thiên hướng chấp nhận các rủi ro.

### **Nhìn Nhận Vai Trò Của Đơn Vị Kinh Doanh Trong Tập Đoàn**

Một số đơn vị kinh doanh hoạt động khá tự chủ trong khi số khác phụ thuộc khá nhiều vào các đơn vị khác. Được xem xét trong bối cảnh phụ thuộc lẫn nhau cũng như sự phối hợp, việc tối ưu hóa hiệu suất của cả tập đoàn nói chung là không đồng nghĩa với việc tối ưu hóa hiệu suất của từng đơn vị kinh doanh nói riêng. Trong bối cảnh đó, việc thiết lập các mục tiêu của đơn vị kinh doanh phải tinh đến vai trò của đơn vị kinh doanh như một bộ phận trong hệ thống tương quan.

Chẳng hạn, hãy xem xét các dòng sản phẩm của Lexus và Corolla của Toyota. Trong một công ty như Toyota, việc cải tiến sản phẩm về cơ bản bắt nguồn từ phân nhánh cao cấp và sau đó mới lan sang phân nhánh thị trường đại chúng. Ngược lại, quy trình cải tiến thường xuất phát từ phân nhánh thị trường đại chúng rồi sau đó mới đến phân khúc cao cấp. Trong tình huống này, sẽ rất lý tưởng nếu mục tiêu của cả hai phân nhánh đồng thời bao gồm cả nhiệm vụ cải tiến và chuyển giao sản phẩm hoặc quy trình thực hiện nếu cần.

### **Xu Hướng Co Giãn**

Tự mãn là kẻ thù của đổi mới và sáng tạo. Vì thế, khi thiết lập các mục tiêu của đơn vị kinh doanh, việc cần thiết là các nhà điều hành tập đoàn nên khuyến khích và yêu cầu lập ra các mục tiêu co giãn – những mục tiêu không thể đạt được bằng cách sử dụng các luật chơi truyền thống. Như Jack Welch, giám đốc điều hành nổi tiếng của General Electric đã nói: “Nếu bạn biết làm thế nào để có thể đạt được điều đó thì đó không phải là một mục tiêu co giãn.”<sup>4</sup> Dĩ nhiên, khi lập ra các mục tiêu co giãn, điều quan trọng cần nhớ là dù con đường hướng đến sự nhận biết các mục tiêu có thể không rõ ràng lúc đầu, song bản thân các mục tiêu phải nằm trong giới hạn khả thi. Vượt xa khỏi ngưỡng nhất định, khi bắt đầu cho thấy hoàn toàn phi thực tế và không có khả năng đạt được, các mục tiêu sẽ bắt đầu nhanh chóng đánh mất đi giá trị động lực cũng như tính hiệu quả của mình.

## XÁC ĐỊNH PHẠM VI CỦA ĐƠN VỊ KINH DOANH

Phạm vi đơn vị kinh doanh liên quan đến các ranh giới thị trường-sản phẩm – “vũ đài” mà đơn vị sẽ tham gia. Thậm chí khi đã xác định rõ lĩnh vực sẽ tham gia, mỗi đơn vị kinh doanh vẫn rất cẩn trọng trong các lựa chọn liên quan đến ranh giới thị trường-sản phẩm riêng của nó.

Ba tiêu chí đánh giá phạm vi đơn vị kinh doanh là phạm vi phân khúc khách hàng, phạm vi địa lý và phạm vi sản phẩm và dịch vụ.<sup>5</sup> Hãy xem xét trường hợp bộ phận Đèn chiếu sáng của General Electric. Phạm vi phân khúc khách hàng liên quan đến những vấn đề như: liệu GE Lighting có nên chú trọng vào sản phẩm chiếu sáng dùng trong gia đình, trong văn phòng, nhà máy, xe hơi, trên đường cao tốc...v.v... Phạm vi địa lý để cập đến câu hỏi: GE nên nhắm vào những thị trường quốc gia nào. Cuối cùng, phạm vi sản phẩm và dịch vụ cho biết loại sản phẩm và dịch vụ nào GE Lighting nên chào bán đến khách hàng mục tiêu của nó.

Về xác định phạm vi của một đơn vị kinh doanh đòi hỏi chúng ta phải chú tâm vào những chiến lược bắt buộc cũng như những lựa chọn mang tính quản trị. Chúng ta sử dụng thuật ngữ *nhu cầu chiến lược* để chỉ những quyết định phạm vi được nào được điều khiển bởi bối cảnh ngành, nơi mà thực tế cho phép các nhà quản trị rất ít cơ hội tự do quản lý theo ý mình. Lấy ví dụ, dựa vào tính kinh tế với tiềm năng to lớn cá trong mảng nghiên cứu và phát triển lẵn hoạt động sản xuất trong ngành bán dẫn, sẽ là khinh suất đối với một nhà sản xuất chip điện tử khi xác định phạm vi địa lý của mình. Mặt khác, ở đây luôn tồn tại tình trạng quản lý tùy tiện. Chẳng hạn, trong lịch sử phát triển của mình, Dell Computer xác định khách hàng mục tiêu của mình là các tập đoàn, cơ quan chính phủ và các học viện đào tạo; đến nửa sau thập niên 90, Dell đã mở rộng phạm vi khách hàng của mình sang cả những khách hàng cá nhân sử dụng tại nhà.

### Nhu cầu Chiến Lược như yếu tố dẫn dắt Phạm Vi Của Đơn Vị Kinh Doanh

Giả sử “A” và “B” là hai vũ đài thị trường-sản phẩm liền kề nhau: hai phân khúc khách hàng (ví dụ khách hàng công ty và khách hàng cá nhân), hoặc hai thị trường địa lý (ví dụ: Pháp và Đức), hay hai dòng sản phẩm (ví dụ: lốp xe hơi và lốp xe tải). Nếu chỉ chọn một trong hai vũ đài để tham gia, nhà quản lý nên quyết định như thế nào về việc liệu sự cạnh tranh trong cả hai lĩnh vực có phải là nhu cầu chiến lược (phải có) của đơn vị kinh doanh hay không? Đáp án cho câu hỏi này nằm trong câu trả lời của một câu hỏi khác: Phạm vi của lợi thế cạnh tranh mà một công ty được quản lý tốt - tổ chức ganh đua trong cả hai vũ đài A và B - sẽ lớn đến mức nào so với một công ty cũng được quản lý tốt

những chỉ cạnh tranh tại A hoặc B? Lợi thế này càng lớn, nhu cầu chiến lược cho đơn vị kinh doanh tham gia trên cả hai đấu trường càng mạnh mẽ hơn so với chỉ trên một trong số các đấu trường cạnh tranh. Phạm vi của lợi thế này phụ thuộc vào tầm quan trọng của các động vật bên cầu län bên cung giữa hai đấu trường A và B.

Các *phối hợp bên cầu* liên quan đến những lợi ích mà khách hàng có thể nhận được từ một nguồn cung duy nhất. Những lợi ích này có thể được xếp hạng từ phạm vi gần như không có gì cho đến phạm vi rất lớn. Ví dụ, hãy xét tình huống của công ty Caterpillar. Ngay cả khi có thể, cũng không chắc rằng Caterpillar sẽ nhận được lợi ích từ việc mua cả thép län máy tính từ cùng một nhà cung cấp. Trong phạm vi của công ty Caterpillar, thép và máy tính được mua ở hai thời điểm khác nhau, với tần số khác nhau, bởi hai bộ phận thu mua khác nhau với những tiêu chí mua không giống nhau; vì vậy, thép và máy tính hầu như không có sự phối hợp bên cầu. Tuy nhiên, Caterpillar có thể nhận được các lợi ích cao hơn đáng kể khi mua phần cứng, phần mềm máy tính cũng như các dịch vụ liên quan từ chỉ một nguồn duy nhất; do đó, phần cứng, phần mềm và các dịch vụ liên quan có thể được gọi là có sự phối hợp rất cao của bên cầu. Ngược lại, những *phối hợp bên cung* ám chỉ các thiết kế cải tiến hoặc sự tiết kiệm chi phí mà nhà cung cấp có thể nhận thấy nhờ tham gia vào cả hai đấu trường. Cũng tương tự như vậy, sự phối hợp có thể được sắp xếp từ phạm vi hầu như chưa có gì (ví dụ như khi Xerox bán máy photocopy cũng như các dịch vụ bảo hiểm) đến rất lớn (ví dụ, sự dịch chuyển của Amazon.com sang lĩnh vực bán lẻ các sản phẩm khác ngoài sách).

Một ví dụ thuyết phục về sức mạnh của các động vật bên cầu và bên cung là những gì đã xảy ra với Microsoft khi hãng này tạo ra gói sản phẩm Microsoft Office tích hợp vào đầu những năm 90. Trước đó, các chương trình ưu việt như chương trình xử lý văn bản (WordPerfect), chương trình bảng tính (Lotus 1-2-3), chương trình dữ liệu (dBase) và chương trình đồ họa trình diễn (Harvard Graphics) được các công ty khác nhau cung cấp. Gói chương trình tích hợp của Microsoft không chỉ thân thiện hơn cho khách hàng khi sử dụng (các phối hợp bên cầu như giao diện người sử dụng phổ biến và khả năng trao đổi dữ liệu dễ dàng hơn) mà còn có thể phát triển một cách hiện quả hơn (phối hợp bên cung nhờ vào sự tương đồng về mã phần mềm giữa các phần). Ưu thế vượt trội của Microsoft về phần mềm ứng dụng văn phòng minh chứng cho sức mạnh của việc nhân ra các nhu cầu chiến lược trước các đối thủ cạnh tranh.

### **Áp Dụng Tự Do Quản Lý**

Trong trường hợp nhu cầu chiến lược tỏ ra yếu kém hoặc không có chiến lược tham gia vào hai hay nhiều lĩnh vực liền kề nhau, đơn vị kinh doanh phải quyết định liệu mình nên tham gia vào lĩnh vực A, B, cả hai lĩnh vực hay không tham gia vào cả hai. Không có

nếu câu chiến lược để cạnh tranh đồng thời tại cả hai lĩnh vực thì nên đưa ra giải pháp riêng rẽ cho mỗi bên.

Đối với mỗi một đấu trường, việc quyết định tham gia vào một lĩnh vực nào đó nên dựa vào bốn lý do sau: quy mô thị trường và tỉ lệ tăng trưởng, quy mô lợi thế cạnh tranh, giá trị đòn bẩy và chi phí gia nhập ngành. Một lĩnh vực sẽ ngày càng hấp dẫn khi (1) quy mô và tỉ lệ tăng trưởng lớn hơn, (2) đơn vị kinh doanh sẽ có thể tạo ra và duy trì lợi thế cạnh tranh lớn của nó, (3) lĩnh vực đó sẽ là một đòn bẩy tuyệt vời để có thể tiếp tục tham gia vào các phân khúc thị trường hấp dẫn khác và (4) chi phí gia nhập ngành tiềm năng sẽ thấp hơn so với các lợi ích thu được. Quyết định của tập đoàn máy tính Dell khi hãng này vượt ra ngoài phạm vi thị trường thông lệ và hướng đến thị trường khách hàng gia đình có ba yếu tố cơ bản dẫn dắt sự thay đổi phạm vi kinh doanh của mình: sự tăng trưởng cao hơn trong phân khúc khách hàng gia đình so với phân khúc khách hàng tổ chức vốn đã bão hòa, và sự xuất hiện của hình thức bán lẻ qua mạng Internet – điều làm giảm đáng kể chi phí phục vụ của Dell cho phân khúc truyền thống với lợi nhuận thấp hơn này.

Khung 3.1 trình bày sơ lược phạm vi kinh doanh của công ty máy tính Dell. Như được minh họa trong khung, việc xác định một cách toàn diện về phạm vi đơn vị kinh doanh đòi hỏi chúng ta dùt khoát phải chú trọng vào cả ba tiêu chí: phạm vi phân khúc khách hàng, phạm vi địa lý và phạm vi sản phẩm và dịch vụ. Dell khởi sự doanh nghiệp vào những năm đầu thập niên 1980 với vai trò là một công ty lắp ráp máy tính cá nhân để bàn cho các công ty nhỏ. Như được trình bày rõ ở Khung 3.1, phạm vi kinh doanh của công ty này đã dần dần được nới rộng trong hơn 20 năm qua.

### **XÁC ĐỊNH CƠ SỞ DỰ TÍNH CỦA LỢI THẾ CẠNH TRANH**

Một thành tố trọng tâm trong chiến lược của bất cứ một đơn vị kinh doanh nào là việc làm rõ lý do vì sao khách hàng lại thích mua sản phẩm và dịch vụ của công ty mình hơn là của đối thủ cạnh tranh. Để chỉ ra được điều này, cần chú trọng vào năm ý chính dưới đây:

1. *Luôn nghĩ về lợi thế cạnh tranh trong khía cạnh mang tính tương đối.* Lợi thế cạnh tranh chỉ có thể được xác định một cách tương đối hơn là tuyệt đối. Ngay cả những sản phẩm hay dịch vụ độc đáo trong ngành cũng phải cạnh tranh với các sản phẩm dịch vụ thay thế có sẵn thuộc các ngành khác.
2. *Hãy xác định rõ về các lợi thế cạnh tranh và các bất lợi.* Quyết định mua hàng của khách hàng dựa trên cơ sở đánh giá chung về gói sản phẩm và dịch vụ của công ty bạn so với của đối thủ cạnh tranh. Điều quan trọng là lợi thế cuối cùng của công ty bạn là gì, nghĩa là khách hàng sẽ cân nhắc giữa các lợi thế và bất lợi chứ không

### KHUNG 3.1

#### PHẠM VI KINH DOANH CỦA CÔNG TY MÁY TÍNH DELL – CIRCA 1997

##### Phạm vi phân khúc khách hàng

Doanh nghiệp lớn (>18.000 nhân viên)

Khách hàng là các công ty lớn (2.000 – 18.000 nhân viên)

Khách hàng ưu tiên (400 – 2000 nhân viên)

Doanh nghiệp vừa và nhỏ (2 – 400 nhân viên)

Các cơ quan chính phủ liên bang

Các cơ quan chính phủ nhà nước và địa phương

Các học viện

Các khách hàng gia đình/văn phòng làm việc nhỏ

##### Phạm vi địa lý

Toàn cầu (mọi châu lục, chưa kể mọi quốc gia)

##### Phạm vi Sản phẩm và Dịch vụ

###### Dòng sản phẩm

Dell Dimension (máy để bàn cao cấp)

Dell OptiPlex (máy bàn dùng mạng)

Dell Inspiron (máy tính xách tay cao cấp)

Dell Latitude (máy tính xách tay dùng mạng)

Dell PowerEdge (máy chủ dùng mạng)

###### Dịch vụ

DellWare (dịch vụ mua sắm một điểm dừng với hàng nghìn sản phẩm phần cứng và phần mềm)

Dell Asset Management (các dịch vụ cho thuê tài chính và dịch vụ tài chính)

Dell Premier Pages (giao diện trực tuyến với các khách hàng chủ chốt)

Trích từ V.K Rangan và M.Bell, "Dell online", Harvard Business School Case 9-598-116, 1998

riêng các lợi thế.

3. *Cố gắng đạt được nhiều nguồn lợi thế cạnh tranh.* Lợi thế cạnh tranh cần phải được xác định theo từng tầng lớp riêng, giống như những lớp vỏ của một củ hành vậy. Điều đó có nghĩa là những gì mà công ty chào bán sẽ tốt hơn đe xuất của đối thủ về nhiều mặt khác nhau, chẳng hạn như giá cả, thời hạn giao hàng, chất lượng, công nghệ và mẫu mã. Càng có nhiều tầng lớp lợi thế cạnh tranh, đơn vị kinh doanh càng chứng minh được sự vượt trội của nó trên thương trường.

4. *Liên kết hai mảng của lợi thế cạnh tranh – Đơn vị kinh doanh công khai các hoạt động gì trên thương trường và các năng lực “hậu trường”.* Lợi thế công khai về mặt tiêu chí mua hàng của người tiêu dùng không thể được duy trì nếu không có lợi thế hậu trường về mặt nguồn lực và các khả năng cần thiết của công ty.

5. *Mong đợi các điều khoản cạnh tranh phải thay đổi theo thời gian.* Những cơ sở liên quan của lợi thế cạnh tranh có thể thay đổi và thường xuyên thay đổi, đôi khi thay đổi dần theo thời gian.

### **Luôn Nghĩ Về Lợi Thế Cạnh Tranh Như Một Thuật Ngữ Mang Tính Tương Đối**

Các nhà quản trị thích xác định cơ sở lợi thế cạnh tranh bằng những thuật ngữ mang tính tuyệt đối như sản phẩm ưu việt, dịch vụ tuyệt vời, giá cả tốt nhất. Các tuyên bố này sẽ khiến một vấn đề quan trọng trở nên mơ hồ: điều quan trọng trên thương trường không phải là sản phẩm, dịch vụ và giá cả của công ty tốt như thế nào, mà là liệu khách hàng có cho rằng những ưu thế đó vượt trội hơn khi so sánh với các đối thủ cạnh tranh hay không.

Để biết được hiệu quả của lợi thế cạnh tranh trên thị trường, hãy xem xét cuộc khảo sát trong 10 năm về các sản phẩm xe hơi mới được đăng tải trên tạp chí *Consumer Report* vào tháng 4 năm 1991. Theo khảo sát này, vào năm 1980, tính trung bình, General Motors gấp phải 110 lỗi trên 100 chiếc xe hơi mới so với 43 lỗi trên 100 chiếc của ba nhà cung cấp chính “tệ nhất” Nhật Bản (Toyota, Nissan và Honda). Vào năm 1990, số lỗi mà General Motors gấp phải hạ xuống còn 40/100. Tuy nhiên, lúc này, các công ty Nhật đã giảm xuống còn 17/100. Rõ ràng, GM đã cải tiến đáng kể sản phẩm của mình trong suốt thập niên 80. Thế nhưng, số liệu này cũng đã cho thấy rằng, trên cơ sở tương đối, vào năm 1990, GM vẫn ở vào thế bất lợi. GM nhận thấy bất lợi của mình khi khách hàng so sánh giữa nhà cung cấp này với nhà cung cấp khác, cái nào tốt hơn và cái nào chưa hoàn hảo.

## Hãy Xác Định Rõ Về Các Lợi Thế Cạnh Tranh Lẫn Các Bất Lợi

Gần như là điều không thể đối với bất cứ doanh nghiệp nào - dù được quản lý tốt ra sao - rằng họ không thể trở thành kinh thống lĩnh để qua mặt tất cả đối thủ cạnh tranh trong từng tiêu chí mua hàng của người tiêu dùng. Nếu không, thị phần của một doanh nghiệp như vậy sẽ là 100% - một điều không tồn tại ngay cả với sản phẩm hệ điều hành dành cho máy tính cá nhân của Microsoft. Vào bất cứ thời điểm nào, mỗi doanh nghiệp phải được nhìn nhận như đang có một lợi thế cạnh tranh tương đối theo một số thuộc tính, một bất lợi tương đối theo các thuộc tính khác, và tỉ suất ngang nhau mang tính cạnh tranh theo các thuộc tính còn lại. Những nhà điều hành cấp cao cần quán triệt điều này trong suy nghĩ của họ.

Có hai nguyên nhân chính giải thích vì sao mỗi công ty cần phải xác định rõ không chỉ các lợi thế cạnh tranh mà còn cả những bất lợi cũng như tỉ suất cạnh tranh:

1. Khi quyết định sẽ mua sản phẩm và dịch vụ của đơn vị nào, khách hàng luôn luôn đánh giá toàn bộ các thuộc tính. Vì vậy, họ sẽ cân nhắc dựa trên các lợi thế và các bất lợi của công ty bạn. Nói cách khác, lợi thế cạnh tranh thực tế của công ty bạn sẽ dựa trên sự cân bằng giữa thuận lợi và bất lợi. Do đó, việc phớt lờ hoặc già và không biết đến các bất lợi sẽ dẫn đến nguy cơ đánh giá quá cao tác động của lợi thế cạnh tranh trên thị trường cũng như về hiệu suất lợi nhuận.
2. Việc xác định rõ các bất lợi là bước đầu tiên cần làm để chỉ ra liệu những bất lợi đó có thể bị loại trừ thông qua sự chuyển đổi nội bộ hoặc những hoạt động thuê ngoài cụ thể hay không đối với một đơn vị cung cấp cạnh tranh hơn. Đối với bất cứ công ty nào hay với bất cứ nhà quản trị nào, không có gì tệ hại hơn “sự kém cỏi về nhận thức”.

## Cố Gắng Đạt Được Nhiều Nguồn Lợi Thế Cạnh Tranh

Mỗi doanh nghiệp nên cố gắng đạt được nhiều nguồn (hơn là chỉ một nguồn) lợi thế cạnh tranh. Trong nhiều năm, lý thuyết chiến lược đã mặc nhiên công nhận rằng doanh nghiệp nên cố gắng cạnh tranh trên cơ sở hoặc giá thấp hoặc sự khác biệt hóa. Tuy nhiên, quan niệm cho rằng mỗi doanh nghiệp phải chọn hoặc là “khác biệt hóa” hoặc “tiết kiệm nhất” đã đơn giản hóa một thực tế mà hầu hết các công ty đều phải đổi mới nhằm hướng đến một giá trị thực tế hơn.

Hãy xét trường hợp của hai dòng sản phẩm thành công lớn là Daimler với Mercedes-Benz dành cho giới thượng lưu và Chrysler với dòng sản phẩm Neon dành cho thị trường

đại chúng. Chúng ta có thể cho rằng việc kiểm soát chi phí một cách sát sao (về bản chất không phải là cắt giảm chi phí) đều cần thiết đối với Mercedes-Benz cũng như Neon. Sự thực là khách hàng mục tiêu của Mercedes-Benz không nhạy cảm về giá cả bằng khách hàng của Neon. Tuy nhiên, sẽ là sai lầm nếu kết luận rằng sự thiếu nhạy cảm về giá của khách hàng luôn ảnh hưởng đến việc kiểm soát chi phí gắt gao. Giả sử các kỹ sư của Daimler-Chrysler có thể chỉ ra cách thức để giảm bớt 4% chi phí của một chiếc Mercedes E300 mà không giảm công suất sản phẩm hoặc hạ bớt những tính năng được khách hàng nhận biết bằng bất cứ cách thức nào. Do khách hàng của dòng sản phẩm này không nhạy cảm lắm về giá, nên bước tiếp theo có thể sẽ không là giảm giá 4%. Thay vào đó, quyết định có thể là sự đầu tư một phần hoặc toàn bộ chi phí tiết kiệm được vào các tính năng được cải tiến hoặc tăng công suất sản phẩm. Do khách hàng mua Mercedes nhạy cảm với hiệu suất hơn là với giá cả, ta có thể hình dung rằng những cải tiến này có khả năng sẽ dẫn đến việc tăng giá thành sản phẩm. Vì vậy, việc kiểm soát chi phí một cách sát sao trong trường hợp của dòng sản phẩm Mercedes-Benz có thể là một trong những yếu tố dẫn đến ẩn sau hiệu suất được hoàn thiện và giá cao hơn là giá thấp.

### KHUNG 3.2

#### KHÁM PHÁ CÁC CƠ HỘI TẠO LỢI THẾ CẠNH TRANH

Phân tích cả chu kỳ mua và tiêu thụ của khách hàng:

- Khách hàng nhận ra nhu cầu mua bán như thế nào?
- Khách hàng xác định các nhu cầu của họ bằng cách nào?
- Khách hàng nhận diện các giải pháp thay thế như thế nào?
- Khách hàng chọn lựa người bán như thế nào?
- Khách hàng đặt hàng như thế nào?
- Khách hàng theo dõi các thông tin tư vấn như thế nào?
- Hàng hóa và dịch vụ được giao như thế nào?
- Hàng giao được lưu kho ở đâu?
- Sản phẩm và dịch vụ được sử dụng như thế nào?
- Hàng hóa sẽ được bảo dưỡng và nâng cấp như thế nào?
- Khách hàng quyết định thời điểm thay thế sản phẩm và dịch vụ như thế nào?
- Khách hàng xử lý các hàng hóa cũ như thế nào?

Ngược lại, trong trường hợp sản phẩm Neon của Chrysler, với sự nhạy cảm khá lớn về giá cả của khách hàng mục tiêu, có khả năng 4% chi phí cắt giảm có thể dẫn đến quyết định hạ giá với một lượng tương đương. Tuy nhiên, bất chấp nhiệt tình kiểm soát giá cả cũng như giá thấp đối với đơn vị này, sẽ không thông minh chút nào khi cho rằng giá thấp sẽ tạo cơ sở cho lợi thế cạnh tranh. Trong khi khách hàng mua Neon có thể không quan tâm nhiều về ghế ngồi thuộc da hay giá tốc, song có khả năng họ sẽ rất coi trọng các thuộc tính khác như sức bền, chỗ duỗi chân, sự an toàn cũng như khả năng tiết kiệm nhiên liệu.

Luôn có nhiều cách để khai thác hóa bất cứ sản phẩm nào, ngay cả với các hàng hóa là vật liệu trao đổi như thép (khi sự khai thác hóa có thể dựa trên những thuộc tính như chất lượng ổn định và thời hạn giao hàng ngắn). Hơn nữa, không phải tất cả các kiểu khai thác hóa cần thiết đều làm tăng cấu trúc giá (như trường hợp của đồng hồ Swatch với sự đa dạng các loại dây và kiểu dáng mặt đồng hồ). Do đó, trong phạm vi giá cả mà khách hàng mục tiêu sẽ trả, đơn vị kinh doanh càng có nhiều lợi thế về khai thác hóa thì càng có ưu thế bền vững trên thị trường.

**Khung 3.2 liệt kê các điểm lợi thế cạnh tranh tiềm năng cho một sản phẩm đặc trưng theo chu kỳ tiêu thụ và mua hàng từ thời điểm khách hàng nhận ra nhu cầu mua đến khi họ loại bỏ đi sản phẩm hoặc gói sản phẩm đã lỗi thời.**

### **Liên Kết Hai Mặt Của Lợi Thế Cạnh Tranh – Đơn Vị Kinh Doanh Công Khai Các Hoạt Động Gì Trên Thương Trường Và Các Năng Lực “Hậu Trường”.**

Để sử dụng phương pháp này, cần phải suy nghĩ về lợi thế cạnh tranh cũng như những bất lợi ở cả hai thực tại: trên thương trường và sau hậu trường. Lợi thế trên thương trường liên quan đến những lợi thế cạnh tranh dưới dạng các tiêu chí mua hàng của người tiêu dùng. Trong cuộc chiến cạnh tranh giữa Coke và Pepsi, lợi thế hoặc bất lợi trên thương trường liên quan đến những vị thế tương đối về các thuộc tính như giá cả, hình ảnh, hương vị và tính hữu ích. Ngược lại, lợi thế hậu trường ngũ ý chỉ lợi thế cạnh tranh về mặt nguồn lực và năng lực cơ bản có ảnh hưởng đến những lợi thế và bất lợi trên thương trường. Trong cuộc đua giữa Coke và Pepsi, lợi thế hậu trường liên quan đến các vị thế tương đối theo những thuộc tính như cơ cấu giá, hiệu quả quảng cáo, các kỹ năng quảng cáo và máy móc đóng chai. Theo kinh nghiệm của chúng tôi, các công ty thường gặp sai lầm khi tung đòn cạnh tranh để tấn công đối thủ mà không có phân tích sơ bộ và không đảm bảo có sự liên kết hai mặt của lợi thế cạnh tranh, đó là lợi thế trên thương trường và phía sau hậu trường.

Khi thiếu vắng lợi thế hậu trường, việc tung đòn cạnh tranh với đối thủ hầu như

luôn tạo ra sự tham bai cho kẻ tấn công. Hãy kiểm chứng điểm này một cách kỹ lưỡng thông qua việc xem xét lại một lần nữa cuộc chiến giữa hai nhà sản xuất nước giải khát. Giả sử thời điểm hiện tại đang là năm 1975 và bạn đang điều hành công ty nước giải khát Pepsi. Bạn cho bán thử Pepsi tại tất cả các kênh phân phối chính (siêu thị, máy bán hàng tự động, cửa hàng thức ăn nhanh). Bạn muốn giành lấy một ít thị phần của Coke ở kênh siêu thị. Bạn sẽ làm điều đó bằng cách nào? Chẳng hạn, bạn có giảm giá, tăng lợi nhuận biên cho nhà phân phối hay tăng chi phí quảng cáo hay kết hợp các hoạt động này? Khi trả lời câu hỏi này, điều quan trọng cần nhớ là mỗi hoạt động trong số các hoạt động công khai này đều tạo ra sự khiêu khích đối với Coke. Động lực đằng sau hậu trường của các hoạt động này chính là cơ cấu giá. Nếu cơ cấu giá của Coke thấp hơn Pepsi, bạn có thể chắc chắn rằng khi thực hiện các động thái đáp trả, Coke sẽ tận dụng lợi thế của nó so với Pepsi là giảm giá, tăng chi phí quảng cáo, đồng thời tăng lợi nhuận cho nhà phân phối. Vì vậy, bất cứ hành động nào của Pepsi nhằm giành thị phần từ Coke hầu như chắc chắn sẽ mang lại kết quả không như mong đợi. Rút cục, cả lợi nhuận biên và thị phần đều sẽ bị giảm sút.

Vậy Pepsi nên làm gì? Giả sử nghiên cứu thị trường chỉ ra rằng, trong các cuộc thử nghiệm mùi vị, người tiêu dùng thích vị ngọt hơn của Pepsi hơn so với vị Coke. Nắm bắt được điều này, có lẽ hành động thông minh nhất của các nhà tiếp thị là tung ra cuộc thi ném thử Pepsi và Coke. Trong đa số các ngành khác (ví dụ xe hơi và điện tử gia dụng), một đối thủ cạnh tranh sẽ gần như luôn luôn bắt chước từng lợi thế một về sản phẩm của bạn. Tuy nhiên, trong ngành nước giải khát, đối với nhóm người tiêu dùng nồng cốt, khẩu vị có khuynh hướng rất cứng nhắc. Vì vậy, bất cứ hành động nào của Coke nhằm pha chế ngọt hơn trong công thức của mình để giữ chân các khách hàng đang chao đảo sẽ tạo ra nguy cơ mất đi các khách hàng trung thành. Nói cách khác, cuộc ném thử do Pepsi tổ chức có vẻ như cho phép Coke thực hiện những hành động trả đũa Pepsi với hiệu lực, tốc độ và sự quyết liệt tương đương.

Giả sử Pepsi tung ra cuộc ném thử và bắt đầu đánh cắp được thị phần từ Coke. Nếu đang điều hành Coke, bạn sẽ làm gì? Xin lưu ý rằng, lợi thế cạnh tranh hậu trường của Coke là cơ cấu giá thấp hơn. Vì vậy, bạn sẽ đáp trả lại Pepsi không phải trên trực diện mà bằng các mặt khác như giá thấp hơn, chi phí quảng cáo cao hơn, và/hoặc lợi nhuận cho nhà phân phối cao hơn; trên những mặt trận này, lợi thế hậu trường về cơ cấu giá tỏ ra hiệu quả.

Các cuộc chiến tranh nên được nhìn nhận không như những vụ đụng độ diễn ra duy nhất một lần mà là một cuộc chơi năng động có nhiều vòng với nhiều hoạt động tấn công và đáp trả. Một công ty thông minh sẽ biết cách ứng dụng lời khuyên này của Jack Welch (GE): “Đừng cạnh tranh nếu bạn không có một lợi thế cạnh tranh”. Ẩn ý đằng

sau lời khuyên này cũng nhất quán với ngụ ý của Tôn Tử - một bậc thầy về tư vấn quân sự Trung Hoa: “Phải cầm chắc thắng lợi trước khi tấn công”.

## **Đòi Hỏi Các Điều Khoản Cảnh Tranh Phải Thay Đổi Theo Thời Gian**

Có ít nhất hai lý do giải thích cho sự thay đổi này:

1. *Sự thay đổi trong các ưu tiên của khách hàng và hành vi mua.* Các ưu tiên của khách hàng thay đổi theo thời gian vì rất nhiều lý do – suy thoái kinh tế, tình trạng hàng hóa hoặc hàng hóa thay thế, thay đổi trong công nghệ chế biến hoặc sản phẩm v.v... Trước khi đồng hồ treo tường thạch anh xuất hiện trên thị trường, độ chính xác của đồng hồ là yếu tố khác biệt hóa chủ yếu. Tuy nhiên, khi đồng hồ thạch anh trở nên phổ biến và có mặt ở khắp mọi nơi, chiếc đồng hồ rẻ nhất lại chạy chính xác hơn là chiếc đồng hồ kỹ thuật với giá đắt nhất. Do vậy, yếu tố khác biệt hóa đã chuyển từ chất lượng đo thời gian sang tính năng (như đồng hồ đo thời gian trong thể thao hoặc đồng hồ có thêm máy tính) và kiểu dáng (ví dụ mặt đồng hồ truyền thống hoặc cách điệu). Ngành công nghiệp van điều khiển với các công ty như Fisher Controls, Masoneilan và Neles Controls là một ví dụ khác. Do khách hàng của các công ty này ngày càng mang tính toàn cầu, khả năng cung cấp nguồn cung van điều khiển trên quy mô toàn cầu trở thành một yếu tố khác biệt hóa quan trọng bên cạnh tính năng sản phẩm, chất lượng, dịch vụ và giá cả.

2. *Việc giành được tỉ suất cạnh tranh.* Ngay cả khi các ưu tiên khách hàng không thay đổi, bản thân động lực cạnh tranh thường gây ra sự thay đổi trong các cơ sở lợi thế cạnh tranh liên quan. Hãy xét trường hợp của Honda. Sức bền vượt trội của xe hơi Honda là yếu tố chủ yếu dù không phải là duy nhất ẩn sau thành công của Honda Accord – mẫu xe bán chạy nhất tại Mỹ suốt những năm cuối thập niên 80. Tuy nhiên, lợi thế sức bền như là yếu tố chủ yếu tạo nên thành công cũng ngụ ý rằng đó là điểm mà các đối thủ cạnh tranh yếu thế hơn đã tấn công quyết liệt nhằm tối ưu hóa sản phẩm của họ. Khi khoảng cách về độ bền của Honda và các đối thủ cạnh tranh bị thu hẹp đến một mức độ thấp nhất, độ bền sẽ trở thành một thuộc tính tiêu chuẩn của xe hơi thuộc loại này. Khách hàng lúc này sẽ nhìn nhận rằng một vài đối thủ cạnh tranh của Honda, nếu không phải là tất cả, cũng cung cấp những loại xe có độ bền cao. Việc đạt được tỉ suất cạnh tranh như thế này đã chuyển cuộc chiến sang những hình thức khác, chẳng hạn về kiểu dáng. Khi khách hàng mục tiêu của Honda cho rằng kiểu dáng xe của hãng này đã “đè mót”, Honda sẽ bị mất thị phần bất chấp chất lượng độ bền sản phẩm của nó vẫn được duy trì ở mức vượt trội. Yếu tố cạnh tranh then chốt sẽ liên tục thay đổi theo thời gian trong bất kỳ ngành nào,

**KHUNG 3.3****CÁC LỢI THẾ CẠNH TRANH CỦA DELL – CIRCA 1997**

**Lợi thế hậu trường  
(Về mặt năng lực  
và nguồn lực bên trong công ty)**

Quản trị xuất sắc chuỗi giá trị (xem thêm trong Khung 3.4)

Khả năng dự đoán cực tốt về nhu cầu thị trường

**Lợi thế bên ngoài  
(Về mặt tiêu chí  
mua hàng của người tiêu dùng)**

Phí sở hữu thấp

Tiên phong trong việc cung cấp cho khách hàng thiết bị công nghệ hiện đại bậc nhất (các thiết bị của Dell luôn mới hơn IBM hoặc Compaq trung bình là 60 ngày)

Khả năng thay đổi sản phẩm và dịch vụ theo yêu cầu của các phân khúc khách hàng cao.

Tỉ lệ thất bại về sáng tạo thấp.

Cảm nhận của người sử dụng máy tính cá nhân về quy trình mua hàng tiện dụng và hiệu quả hơn.

Trích từ V.K. Rangan và M. Bell, "Dell Online", Harvard Business School

nếu tỉ suất cạnh tranh đối với những nhân tố chính tạo nên thành công được xác lập.

Khung 3.3 tóm tắt các lợi thế cạnh tranh của công ty máy tính Dell vào năm 1997. Qua đó có thể thấy, Dell đã thành công khi xây dựng nhiều nền tảng vượt trội hơn các đối thủ cạnh tranh. Trên quy mô rộng, những lợi thế này về mặt tiêu chí mua hàng của người tiêu dùng lại xuất phát từ ưu thế hậu trường của Dell trong việc quản lý chuỗi giá trị. Trong phần sau, chúng ta sẽ bàn thêm về cách thức thiết kế và quản lý chuỗi giá trị của Dell.

### **THIẾT KẾ HỆ THỐNG CHUỖI GIÁ TRỊ**

Khái niệm chuỗi giá trị bắt nguồn từ nghiên cứu của Michael Porter<sup>6</sup> và liên quan đến toàn bộ các hoạt động tương quan từ chiến lược đến chiến thuật mà công ty tự thực hiện hoặc phối hợp thực hiện với nhà cung cấp, khách hàng và các đối tác kinh doanh khác. Thiết kế và quản lý chuỗi giá trị có tác động trực tiếp và mang tính quyết định đối

với việc tạo ra giá trị khách hàng, tính chất trọng đại của lợi thế cạnh tranh và việc tạo ra giá trị cổ động. Nếu thiếu sự rõ ràng trong việc thiết kế hệ thống chuỗi giá trị, các tuyên bố khác liên quan đến chiến lược kinh doanh sẽ chẳng có gì hơn ngoài tập hợp những niềm hy vọng, mong muốn và ước mơ khó thành hiện thực.

Có hai thành tố chính trong việc thiết kế một hệ thống chuỗi giá trị đối với bất cứ doanh nghiệp nào:

1. *Thiết kế kết cấu chuỗi giá trị.* Đâu là kiểu hệ thống tạo giá trị mà thông qua đó những yếu tố đâu vào sẽ được chuyển thành đâu ra?

2 *Tư đáp ứng và thuê ngoài.* Trong phạm vi kết cấu chuỗi giá trị, những hoạt động nào sẽ được đơn vị kinh doanh tự thực hiện và những hoạt động nào mà nó sẽ thuê mướn nhà cung cấp, các đối tác khác hay thậm chí là khách hàng?

### Kiểu Kết Cấu Chuỗi Giá Trị

Quá trình biến chuyển các yếu tố đâu vào thành những kết quả đâu ra giá trị cao luôn bao gồm một mạng lưới các hoạt động của chuỗi giá trị liên quan với nhau thông qua những liên kết xâu chuỗi và/hoặc liên kết song song. Chúng ta sử dụng thuật ngữ *kết cấu* để chỉ kiểu mạng lưới này. Luôn có nhiều cách để thiết kế kết cấu của chuỗi giá trị. Ví dụ:

- U.S Steel và Nucor Steel đã từng điều chỉnh những kết cấu chuỗi giá trị rất khác nhau để phục vụ cho hoạt động sản xuất tấm thép dùng trong các thiết bị gia đình (ví dụ như cửa tủ lạnh). U.S Steel bắt đầu với sắt mỏ, chế biến thành những thỏi sắt cùng bằng cách tận dụng công nghệ cán thép truyền thống, sau đó nung lại và cán thành tấm thép. Trái lại, Nucor bắt đầu với một loại vật liệu thô đắt tiền hơn, đó là sắt vụn, sau đó dùng công nghệ kết hợp cán nhỏ và nén thép để biến sắt vụn thành một tấm thép dài liền lạc. Tổng chi phí của Nucor thấp hơn so với nhiều loại chi phí đa dạng của U.S Steel trong lịch sử hơn 30 năm phát triển của một nhà sản xuất thép. Không có gì lạ khi Nucor hiện đã sáp nhập qua U.S Steel - nhà sản xuất thép lớn nhất nước Mỹ.
- Một nhà sản xuất đồ nội thất truyền thống tiến hành lắp ráp các sản phẩm (như ghế sofa, bàn ăn, kệ sách) tại nhà máy và sau đó phân phối cho các cửa hàng bán lẻ. Với những món đồ cồng kềnh như thế này, chi phí lưu kho cũng như chi phí vận chuyển có khuynh hướng sẽ rất cao. Vì vậy, đa phần các cửa hàng bán lẻ đều chỉ giữ một vài mẫu để trưng bày trong kho, còn sản phẩm sẽ được sản xuất và vận chuyển đến trong vòng vài tuần sau khi khách hàng đặt hàng. Những cân nhắc về chi phí và công tác hậu cần tiếp theo cũng cho thấy rằng, trên thế giới, ngành đồ gỗ thường tồn

tại ở cả hai hình thức là công ty sản xuất và công ty tiêu thụ.

Ngược lại, IKEA đã chọn thiết kế đồ nội thất của hàng bằng cách đóng gói các chi tiết của sản phẩm vào trong hộp các-tông cứng và khách hàng có thể dễ dàng tự tháo lắp. Phương pháp này cho phép IKEA cắt giảm tối đa chi phí vận chuyển đi xa cũng như phí lưu kho. Thành quả cuối cùng là IKEA có thể sản xuất ở Ba Lan hoặc Thái Lan với chi phí lao động và nguyên liệu rẻ, sau đó bán sản phẩm tại những thị trường cách đó khá xa như Milan hoặc Washington D.C. Kết cấu chuỗi giá trị độc đáo này tạo ra cho IKEA một cơ cấu chi phí thấp hơn rất nhiều do nó có thể tìm được nguồn nguyên liệu và nơi sản xuất thích hợp, chi phí vận chuyển và lưu kho thấp hơn, đồng thời lại không tốn phí lắp ráp (đơn giản là vì khách hàng đã giúp họ làm việc này).Thêm vào đó, khách hàng của IKEA còn có thể mang đồ về nhà ngay khi mua thay vì phải đợi hàng tháng mới được giao hàng.

Khung 3.4 so sánh kết cấu chuỗi giá trị tiên phong của Dell trong ngành máy tính cá nhân với các đối thủ cạnh tranh chính. Như đã được minh họa trong khung này, để khắc biệt hóa bản thân với các đối thủ như IBM, Compaq và Hewlvet-Packard, Dell đã chọn cách thay đổi hoàn toàn kết cấu chuỗi giá trị. Khi Dell đưa ra quyết định này, các đối thủ cạnh tranh của nó vẫn mua các chi tiết sản phẩm từ những nhà cung cấp, tiến hành lắp ráp máy tính tại nhà máy và vận chuyển máy tính đã hoàn thiện đến các cửa hàng bán lẻ hoặc các nhà phân phối để bán cho khách hàng. Ngược lại, Dell tận dụng hệ thống điện thoại (và hiện tại là mạng Internet) để không bị đánh thuế, bán trực tiếp sản phẩm đến các khách hàng cuối cùng mà không phải thông qua bất kỳ trung gian thứ ba nào. Máy tính được sản xuất theo đơn đặt hàng riêng sau khi nhận đơn hàng và sau đó được vận chuyển trực tiếp từ nhà máy đến địa điểm của khách hàng. Thêm vào đó, Dell đã thiết kế một chuỗi cung tích hợp liên kết chặt chẽ giữa các nhà cung cấp của nó với các nhà máy lắp ráp và hệ thống tiếp nhận đơn hàng. Theo lời của Micheal Dell, người sáng lập đồng thời là giám đốc điều hành của công ty: “Chúng tôi cho nhà cung cấp biết chính xác về những yêu cầu sản xuất hàng ngày. Không phải là ‘À, cứ hai tuần thì chuyển 5.000 sản phẩm đến nhà kho này, sau đó chúng tôi sẽ cất trên kệ và lấy xuống khi cần’ mà là ‘Sáng mai, chúng tôi cần 8.562 chiếc máy tính, giao tận nơi trước 7 giờ sáng.’”<sup>7</sup> Kết quả cuối cùng là hàng tồn kho của Dell chỉ là một con số rất nhỏ so với lượng hàng tồn kho của các đối thủ cạnh tranh. Khung 3.4 cũng nêu nhiều loại lợi thế cạnh tranh mà Dell có thể tạo ra dựa trên kết cấu chuỗi giá trị vượt trội của nó. Như một kết quả tất yếu, Dell đã liên tục giành được nguồn lợi nhuận khổng lồ, đồng thời thị phần của nó cũng tăng trưởng rất ổn định trong một ngành cạnh tranh khốc liệt.

Các trường hợp của Nucor, IKEA và Dell cho thấy, các kiểu kết cấu chuỗi giá trị

### KHUNG 3.4

#### KẾT CẤU CHUỖI GIÁ TRỊ CỦA CÔNG TY MÁY TÍNH DELL – CIRCA 1997

##### Mô hình “trực tiếp” của Dell

(Hệ thống sản xuất theo đơn đặt hàng riêng, nguyên liệu tại chỗ, quy trình sản xuất liên tục và vận chuyển trực tiếp)

Nhà cung cấp => Dell => Khách hàng

##### Mô hình “gián tiếp” của các đối thủ cạnh tranh

(Hệ thống sản xuất lưu kho)

Nhà cung cấp => Nhà sản xuất máy tính => Nhà phân phối/Nhà bán lẻ => Khách hàng

##### Những ưu thế được tạo ra từ mô hình trực tiếp của Dell

Loại bỏ được chi phí vận chuyển đến nhà phân phối và nhà bán lẻ

Thời gian lưu kho từ 7 – 13 ngày so với 60 – 100 ngày đối với mô hình gián tiếp.

Tiết kiệm 6% chi phí chi tiết sản phẩm (do giá các chi tiết sản phẩm xuống liên tục và các chi tiết sản phẩm của Dell mới hơn các đối thủ khác trung bình 60 ngày).

Tiên phong về công nghệ hiện đại, trực tiếp liên hệ với khách hàng nên hiểu rõ các nhu cầu của khách hàng cũng như khả năng dự đoán xuất sắc về các nhu cầu trong tương lai.

Sản xuất theo đơn đặt hàng nên có khả năng vượt trội trong việc tùy biến phần cứng và phần mềm cho từng đối tượng khách hàng.

Không cần phải giảm giá hoặc nhận lại hàng tồn kho từ các nhà bán lẻ/nhà phân phối.

Thu về tiền mặt trong vòng dưới 24 giờ (so với 35 ngày của Compaq).

Trích từ V.K Ragan và M. Bell, “Dell Online”, Harvard Business School Case 9-598-116, 1998

khác hiêm khi tương đương với khả năng của công ty trong việc tạo ra giá trị khách hàng, lợi thế cạnh tranh và giá trị cổ đông. Tương tự, khi đã chọn một kết cấu chuỗi giá trị cụ thể, có thể công ty phải gánh chịu chi phí khổng lồ từ việc chuyển đổi. Vì vậy, một quyết định thông minh về kết cấu chuỗi giá trị với sự cân nhắc về những tác động liên quan cả trong hiện tại và tương lai là rất cần thiết. Xét rộng ra, có ba tiêu chí sau đây chỉ phòi sự lựa chọn về kết cấu chuỗi giá trị:

1. Kết cấu này có cho phép chúng ta tiếp thị, bán và cung cấp sản phẩm và dịch vụ dự định đến khách hàng mục tiêu theo cách hiệu quả nhất và kinh tế nhất?
2. Kết cấu này có cho phép chúng ta linh động mở rộng, thu hẹp quy mô, phát triển hay thu nhỏ lại gói sản phẩm và dịch vụ cũng như chuyển sang một kết cấu khác ưu trội hơn nếu cần?
3. Giả sử có thể trả lời “có” cho hai câu hỏi trên đây thì liệu kết cấu chuỗi giá trị này có dễ bị đối thủ cạnh tranh bắt chước theo hoặc vô hiệu hóa?

Những tiêu chí này thường mâu thuẫn và do đó nó buộc công ty phải tìm cách cân bằng. Tương tự, những công nghệ mới (ví dụ: như mạng Internet) thường mang lại cơ hội tạo ra những kết cấu chuỗi giá trị mới hoàn toàn ưu việt (ví dụ xuất bản theo nhu cầu so với mô hình truyền thống). Do đó, công ty phải luôn cập nhật những sự kiện đổi mới tiềm năng. Sự cạnh tranh giữa Barnes & Noble và Amazon.com cho thấy, chi phí của sự trì hoãn trong việc chuyển sang một kết cấu chuỗi giá trị vượt trội hơn hẳn thường rất lớn.

## Tự Đáp Ứng Và Thuê Ngoài

Ngoài trừ một số trường hợp ngoại lệ, nguyên tắc chỉ phối các quyết định liên quan đến việc tự đáp ứng và thuê ngoài là bàn thản đơn vị kinh doanh không nên tiến hành những hoạt động mà các công ty khác (những “đối tác kinh doanh” của nó) có thể thực hiện một cách hiệu quả và đạt hiệu suất hơn. Chẳng hạn, một công ty cạnh tranh trong thị trường máy tính xách tay. Giả sử, so với các công ty khác, công ty này tương đối yếu thế về công nghệ màn hình phẳng. Nếu quyết định tự sản xuất màn hình phẳng, công ty sẽ quản lý một chuỗi bao gồm nhiều hoạt động bên trong công ty hơn, đồng thời có khả năng nó phải chịu nguy cơ làm giảm chất lượng và hiệu quả của gói sản phẩm và dịch vụ. Giải pháp thay thế khác nếu ra rằng, nếu tìm mua màn hình bên ngoài, lợi thế cạnh tranh của công ty sẽ tăng lên trong mắt người tiêu dùng, nhưng đồng thời lại tăng sự phụ thuộc vào các đối tác bên ngoài. Việc tự đáp ứng và thuê ngoài đòi hỏi công ty phải cân bằng giữa tổng số tiền lãi và phần lãi của công ty trên tổng số tiền lãi đó.

Không có nguyên tắc nào hướng dẫn một cách tổng quát và chi tiết về cách hợp tác với các đối tác. Giải pháp tối ưu chủ yếu dựa trên những đặc trưng riêng của tình huống cụ thể và sự so sánh giữa năng lực của đơn vị kinh doanh với năng lực của các đối tác kinh doanh tiềm năng. Chẳng hạn như trường hợp của nhà sản xuất máy tính xách tay trên đây. Giả sử rằng các năng lực cốt lõi cần thiết để thống lĩnh thị trường màn hình phẳng là công nghệ sản phẩm (thiết kế) và công nghệ chế tạo (sản xuất). Nếu công ty yếu kém trong cả hai lĩnh vực, cách tốt nhất là nên mua màn hình phẳng từ nhà cung cấp bên ngoài. Tuy nhiên, có một câu hỏi là: nếu công ty dẫn đầu về công nghệ sản phẩm

nhưng yếu về công nghệ chế tạo thì sao? Tốt nhất công ty nên tự thiết kế sản phẩm bên trong nội bộ công ty và giao giấy phép công nghệ sản phẩm cho một nhà thầu phụ để họ tiến hành sản xuất màn hình riêng cho công ty. Hoặc nếu đơn vị kinh doanh tỏ ra yếu kém trong việc thiết kế sản phẩm trong khi được coi là công ty hàng đầu về công nghệ chế tạo thì sao? Trong trường hợp này, phương án tối ưu là tìm kiếm một giấy phép thiết kế sản phẩm từ đối tác bên ngoài song vẫn tự mình sản xuất màn hình.

Việc trả lời cho câu hỏi liệu doanh nghiệp nên tự đáp ứng hay thuê ngoài đối với sự phân tích cực kỳ thấu đáo về các ưu thế vượt trội của công ty (các “lợi thế cạnh tranh chủ chốt”) cũng như những nhược điểm của nó. Công dụng của động thái này được minh chứng trong trường hợp của tập đoàn Marriott. Trong suốt những năm cuối thập niên 1970, Marriot đã nhận thấy rằng, trong ngành kinh doanh khách sạn, lợi thế cạnh tranh vượt trội của nó là kỹ xảo chiêu khách. Tuy vậy, phần lớn tài sản của công ty lại được đầu tư vào bất động sản. Phát hiện này dẫn đến một thay đổi cơ bản trong phương cách phân phối các nguồn lực của công ty. Như một yếu tố chiến lược, công ty bắt đầu bán bất động sản cho các nhà đầu tư thuê chung địa điểm trong khi vẫn giữ hợp đồng quản lý khách sạn dài hạn (cơ bản là 75 năm). Một yếu tố chiến lược khác là công ty bắt đầu chương trình xúc tiến mạnh mẽ việc tái đầu tư nguồn vốn kiêm được từ kinh doanh bất động sản để phát triển các khách sạn mới. Sau khi phát triển đúng mức, những khách sạn mới này lại cũng sẽ được bán cho các nhà đầu tư bên ngoài, đồng thời Marriott vẫn duy trì hợp đồng quản lý dài hạn. Từ năm 1975 đến năm 1985, việc theo đuổi chiến lược này không những nâng lợi nhuận trên vốn của Marriott lên một cách ấn tượng (từ dưới 10% lên hơn 20%) mà còn đưa công ty vượt lên vị trí dẫn đầu trong ngành dịch vụ khách sạn trọn gói tại Mỹ.

Việc dựa vào những công ty khác để thực thi các hoạt động mà họ có thể thực hiện một cách xuất sắc sẽ giúp nâng cao chất lượng của gói sản phẩm, dịch vụ cũng như giá cả cung ứng cho khách hàng; song chiến lược này không phải là hoàn toàn không có nguy cơ rủi ro. Ít nhất, có đến ba nguy cơ khi quyết định trông cậy vào các công ty bên ngoài:

1. *Nguy cơ không hiệu quả.* Đối tác có thể cũng sẽ không thể giữ đúng những cam kết do các năng lực của nó bị giảm sút (về chất lượng sản phẩm dịch vụ hoặc lợi thế của nó so với các công ty khác) hoặc do nó không còn ưu tiên phục vụ một đơn vị kinh doanh cụ thể. Đơn vị kinh doanh có nhiều cách để ngăn ngừa rủi ro này. Nó có thể sử dụng thêm nhiều nhà cung cấp thay thế để luôn có nhiều phương án và không để xảy ra trường hợp một nhà cung cấp có quyền lực quá lớn. Nó có thể loại trừ sự phụ thuộc vào nhà cung cấp bằng cách tự thực hiện ít nhất một công đoạn nào đó thông qua “tích hợp một phần”. Hoặc doanh nghiệp trở thành đơn vị đồng sở hữu của nhà cung cấp bằng cách mua cổ phần để có thể điều hành và định hướng các chính sách của nhà cung cấp đó một cách thường xuyên và trực tiếp.

2. *Nguy cơ truất hưu giá trị thiếu cân xứng.* Đây là nguy cơ bị đối tác nắm bắt phần lớn lợi nhuận và chỉ chừa lại cho đơn vị kinh doanh của bạn một phần nhỏ. Có vẻ như IBM đã rơi vào chiếc bẫy này khi quyết định nhờ Microsoft cung cấp hệ điều hành và nhờ Intel cung ứng mạch vi xử lý. IBM tự nhận nhiệm vụ thiết kế, lắp ráp và tiếp thị cho sản phẩm máy tính. Bản thân IBM không vượt trội trong lĩnh vực hệ điều hành và mạch vi xử lý, nên việc nhờ đến Microsoft và Intel là một quyết định thông minh nhằm tạo ra hệ thống chuỗi giá trị hùng mạnh hơn. Thế nhưng, không may cho IBM, theo thời gian, hệ điều hành và mạch vi xử lý trở nên ngày càng phức tạp và các hoạt động tạo giá trị gia tăng được Microsoft và Intel kiểm soát gần như độc quyền ngày càng cao. Trái lại, sự xuất hiện của những nhà sản xuất máy tính đã đảm nhận công việc thiết kế, lắp ráp và tiếp thị máy tính ngày một tốt hơn. Rốt cuộc, không phải IBM mà là Microsoft và Intel đã quản lý hệ thống chuỗi giá trị trên quy mô lớn, cho phép hai nhà cung cấp này giành lấy phần lợi nhuận kề khích xù từ ngành kinh doanh máy tính của IBM. Trên thực tế, trong ngành công nghiệp máy tính, cụm từ có ý nghĩa nhất không còn là “tiêu chuẩn IBM” nữa mà là tiêu chuẩn “Wintel” (viết tắt của từ MS Windows và Intel).

Có ba cách thức tiếp cận mà một đơn vị kinh doanh có thể sử dụng để đề phòng nguy cơ bị đối tác nắm bắt nguồn lợi nhuận trong hệ thống chuỗi giá trị. Thứ nhất, nó có thể nắm một số hoạt động thiết yếu có tính chất không thể thay thế. Thứ hai, nó có thể nâng cấp các năng lực trong những hoạt động này sao cho ưu thế vượt trội của công ty có thể ngăn ngừa sự suy giảm trong mối phụ thuộc của đối tác vào đơn vị kinh doanh. Thứ ba, đơn vị kinh doanh có thể nhanh tay mua lại cổ phần trong công ty đối tác trước khi nó trở nên quá hùng mạnh. IBM đã không thể tận dụng bất cứ cách nào trong ba cách trên đây để có thể bảo vệ công việc kinh doanh máy tính của mình. Trước hết, theo thời gian, những hoạt động của IBM (thiết kế, lắp ráp và tiếp thị) trở nên ít quan trọng hơn cũng như dễ bị thay thế hơn. Thứ hai, Microsoft và Intel không ngừng nâng cao lợi thế của mình trong các hoạt động do IBM “giao cho” ngay từ đầu. Thứ ba, IBM đã mắc sai lầm khi không mua lại và duy trì cổ phần trong cả hai đối tác của nó.

3. *Nguy cơ loại trừ.* Đây là nguy cơ đối tác kinh doanh sẽ chèn ép đơn vị kinh doanh của bạn một cách triệt để. Về cơ bản, nguy cơ này là phiên bản cao nhất của nguy cơ “truất hưu giá trị” như đã bàn ở phần trên. Cách đề phòng cũng tương tự như vậy. Đơn vị kinh doanh nên chọn lấy và tự quản lý những hoạt động chủ chốt, vượt trội, không thể thay thế và không thể bắt chước trong chuỗi giá trị; hoặc đơn vị kinh doanh cố gắng mua lại cổ phần trong công ty đối tác trước khi bắt đầu thương vụ hợp tác.

## QUẢN TRỊ CHUỖI GIÁ TRỊ

Sau khi thiết kế một chuỗi giá trị tối ưu, đơn vị kinh doanh cần phải có ba năng lực then chốt để quản lý chuỗi giá trị một cách hiệu quả:

1. Quản lý xuất sắc các hoạt động riêng.
2. Khả năng tích hợp tốt giữa các hoạt động bên trong công ty.
3. Tích hợp tốt giữa chuỗi giá trị của công ty với chuỗi giá trị của nhà cung cấp, khách hàng và các đối tác kinh doanh khác.

### **Quản Lý Xuất Sắc Các Hoạt Động Riêng Trong Chuỗi Giá Trị**

Mỗi doanh nghiệp là một tập hợp các hoạt động. Lấy ví dụ, danh sách một số hoạt động tạo nên doanh nghiệp máy tính Dell có thể như sau:

- Thuê mướn, đào tạo, phát triển và trưng dụng nhân lực.
- Nghiên cứu tiếp thị.
- Thiết kế sản phẩm.
- Tìm nguồn nguyên liệu thô và các phụ kiện được sản xuất bên ngoài.
- Sản xuất các phụ kiện bên trong công ty.
- Lắp ráp máy tính.
- Các dịch vụ hậu mãi.
- Phân phối máy tính.
- Quản trị vốn hoạt động.
- Quản trị kết cấu vốn.

Trong việc quản trị từng hoạt động trong số các hoạt động của chuỗi giá trị này, những mục tiêu chính nên là: tối đa hóa giá trị khách hàng, giảm thiểu cơ cấu chi phí, giảm thiểu việc đầu tư tài sản. Việc đạt được những mục tiêu này trước hết đòi hỏi cần có sự phân tích triệt để về những yếu tố dẫn dắt giá trị khách hàng, cơ cấu chi phí và sự đầu tư tài sản trong từng hoạt động cụ thể. Hãy xem xét trường hợp Procter & Gamble với ngành kinh doanh tã giấy. Giả sử chúng ta muốn tìm hiểu về các yếu tố tạo nên kết cấu chi phí của doanh nghiệp này. Trước hết, chúng ta bắt đầu phân tích kết cấu chi phí ra thành

từng phần chính. Bước tiếp theo là xem xét những thành phần chi phí này và quyết định nguồn gốc chi phí, cách thức duy trì sự ổn định của chi phí cũng như cách thức hạ thấp chi phí. Lấy ví dụ, một trong những thành phần chính của tờ giấy là bột giấy với chi phí 0.006 USD/tờ giấy. P&G sẽ phân tích bốn yếu tố cấu thành chi phí này. Thứ nhất, việc thiết kế sản phẩm quyết định số lượng và chất lượng bột giấy trong một chiếc tờ giấy. Thứ hai, việc giảm bớt chi phí sản xuất tồn tại trong khâu mua bột giấy. Thứ ba, các quyết định về thời gian mua hàng ảnh hưởng đến giá thị trường của bột giấy mà P&G phải trả. Và thứ tư, sự lựa chọn công nghệ sản xuất cũng như việc tiếp nhận công nghệ sản xuất cùng tác động đến tần suất sản lượng, tỉ lệ sản phẩm lỗi cần phải tiêu hủy trước khi đóng gói thành phẩm và giao hàng đi. Tương tự, ta có thể chỉ ra các yếu tố tạo ra chi phí cho các khoản khác. Và điều này được thực hiện bằng cách quản lý các yếu tố dẫn dắt trong các cách thức vượt trội để việc kinh doanh tờ giấy có hy vọng đạt đến một mức giá thấp mang tính cạnh tranh.

Trong việc quản lý các yếu tố tạo nên giá trị khách hàng, cơ cấu giá và đầu tư tài sản, cần phải cân bằng các yếu tố khác nhau nhằm đạt được sự kết hợp tốt nhất. Chẳng hạn, việc giảm chi phí bột giấy trên mỗi chiếc tờ giấy có thể giúp giảm bớt cơ cấu chi phí, đồng thời nó cũng có thể là nguyên nhân khiến sản phẩm ít thẩm hút hơn, từ đó làm giảm giá trị sản phẩm được chuyển giao cho khách hàng. Những quyết định cơ bản về cơ sở của lợi thế cạnh tranh nên đóng vai trò là những yếu tố dẫn dắt khi đưa ra các quyết định cân bằng này.

### **Quản Trị Tích Hợp Nội Bộ Qua Các Hoạt Động**

Bằng việc tích hợp theo các hoạt động, chúng ta sẽ tích hợp các hoạt động như thiết kế sản phẩm, thiết kế quy trình, vận hành sản xuất, tiếp thị và bán hàng, dịch vụ khách hàng và phân phối.

Để hiểu được việc tích hợp nội bộ có thể tác động đến sức mạnh tổng hợp của chuỗi giá trị của đơn vị kinh doanh như thế nào, hãy xem xét ví dụ mang tính giả thuyết sau. AIRCON và COOLAIR là hai nhà sản xuất hàng đầu về máy lạnh. Cả hai công ty đều mang đến cho khách hàng sự hài lòng tuyệt đối như nhau đồng thời ý thức rằng “khách hàng là thượng đế”. Giả sử trong năm đầu tiên tung ra một mẫu mã hoàn toàn mới, 1% khách hàng gọi đến trung tâm chăm sóc khách hàng của cả hai công ty để phàn nàn về sản phẩm. Vốn đã cam kết sẽ làm hài lòng khách hàng, trung tâm chăm sóc khách hàng của mỗi công ty đều rất lịch sự với khách hàng và giải quyết các vấn đề của họ một cách nhanh chóng. Tại AIRCON, dữ liệu về những lời phàn nàn của khách hàng thường liên quan đến bộ phận thiết kế sản phẩm, sản xuất và giao hàng. Trái ngược hoàn toàn, tại COOLAIR, sự tích hợp bên trong không hề tồn tại và không có việc gì được thực hiện

ngoại việc thỏa mãn khách hàng và ghi lại chi phí của trung tâm dịch vụ khách hàng như một khoản chi cần thiết. Kết quả là theo thời gian, AIRCON sẽ ngày càng hiểu biết về các nguyên nhân của những vấn đề mà khách hàng gặp phải ngay lúc đầu và sẽ hành động để ngăn chặn những rắc rối này tận gốc. Do đó, theo thời gian, AIRCON có thể giành được lợi thế hơn COOLAIR về cả hai mặt: "chất lượng tạo ra" và "chi phí của việc tạo ra chất lượng đó".

Có ít nhất ba cách để sự tích hợp nội bộ có thể tăng cường sức mạnh chuỗi giá trị của bất cứ một công ty nào: (1) cải tiến chất lượng sản phẩm dịch vụ được phân phối và làm giảm chi phí thực hiện công việc này, như đã được minh họa trong ví dụ về AIRCON/COOLAIR; (2) cắt giảm "chu trình giao hàng", bắt đầu từ đơn đặt hàng của khách hàng đến khi giao hàng cho khách hàng hoặc từ nguyên liệu thô đầu vào đến khi giao thành phẩm cho khách hàng; (3) rút ngắn "chu trình phát triển" từ việc đưa ra ý tưởng cho đến khi đưa vào mua bán.

Cả ba lợi ích này đều quan trọng. Giá trị của chất lượng cao và chi phí thấp thì đã rõ. Chu trình giao hàng ngắn hơn có tác động đáng kể đến khả năng giảm thiểu chi phí kiểm kê, chê tao sản phẩm theo yêu cầu khách hàng, ứng phó với những thay đổi trong sở thích của khách hàng. Cuối cùng, chu trình phát triển sản phẩm ngắn hơn giúp tăng tỉ lệ phát triển sản phẩm mới trong khi giảm thiểu nguy cơ thất bại trên thị trường do thời gian thu thập dữ liệu thị trường ban đầu và việc tung sản phẩm mới được rút ngắn.

### Tích Hợp Ngoại Tại Của Chuỗi Giá Trị

Tích hợp ngoại tại là sự tích hợp chuỗi giá trị của công ty với chuỗi giá trị của nhà cung cấp, các đối tác kinh doanh khác và khách hàng. Cũng giống như tích hợp nội bộ, tích hợp ngoại tại một cách chặt chẽ có khả năng làm tăng giá trị tạo ra, đồng thời giảm bớt chi phí. Thí dụ, lấy trường hợp của một công ty sản xuất chip bán dẫn và bo mạch cho các thị trường công nghiệp toàn cầu. Giả sử rằng một trong những đơn vị kinh doanh của công ty nhận sứ mệnh phát triển thị trường cho công ty trong ngành ô-tô. Một sản phẩm như vậy có thể được tích hợp với bo mạch dành cho hệ thống phanh chống bó ABS trong xe hơi. Trong trường hợp này, sẽ có một vài lợi ích quan trọng phát sinh từ sự giao tiếp chặt chẽ hơn giữa nhóm thiết kế hệ thống phanh của nhà sản xuất xe hơi và nhóm thiết kế ABS của công ty sản xuất chất bán dẫn: một chu trình thiết kế ngắn hơn, một thiết kế tùy biến hơn và ít chi phí hơn. Nếu nhà sản xuất chất bán dẫn nằm ở Mỹ và nhà sản xuất xe hơi có trụ sở đặt tại Đức, do nhu cầu tích hợp ngoại tại chuỗi giá trị, nhà sản xuất chất bán dẫn có thể cần phải thành lập một trung tâm thiết kế ABS gần trung tâm thiết kế xe hơi của nhà sản xuất xe hơi tại Đức.

### KHUNG 3.5

#### CÁC HOẠT ĐỘNG CHUỖI GIÁ TRỊ LIÊN TỤC CỦA CÔNG TY MÁY TÍNH DELL: CÁC VÍ DỤ MINH HỌA TỪ THẬP NIÊN 1990

##### Nguồn nguyên liệu

Giảm số nhà cung cấp từ 204 trong năm 1992 xuống còn 47 vào năm 1997.

Thuyết phục các nhà cung cấp chuyển phụ kiện từ các nhà máy của Dell đến kho chứa hàng trong vòng 15 phút.

##### Hoạt động sản xuất

Một nhà máy mới được xây dựng vào năm 1997 dựa trên hệ thống sản xuất trên cơ sở phần tử, một mô hình được xem là hiệu quả hơn so với hệ thống dây chuyền lắp ráp truyền thống được ứng dụng trong các nhà máy của Dell trước đó. Giữa thập niên 1990, giảm bớt sự tác động bằng bàn tay của con người đối với ổ đĩa cứng từ 30 xuống còn 15 và do đó giảm 40% tần suất lỗi và 20% tần suất máy tính hư hỏng nói chung.

##### Hậu cần

Năm 1997, ngừng chấp nhận giao hàng màn hình vi tính từ nhà máy Sony ở Mexico đến nhà máy của công ty ở Texas. Thay vào đó, màn hình vi tính sẽ được vận chuyển bởi công ty vận tải từ nhà máy Sony để giao trực tiếp cho khách hàng. Bản thân sự thay đổi này đã tiết kiệm được chi phí ước tính là 30USD/vn phẩm, với 60 triệu sản phẩm/năm.

##### Tiếp thị và bán hàng

Tháng 7/1996, tung ra cửa hàng trực tuyến [www.dell.com](http://www.dell.com) cho phép khách hàng tham gia vào mô hình tự phục vụ, đặt hàng, theo dõi tình trạng đặt hàng và hỗ trợ kỹ thuật 24/24 đồng thời cắt giảm dần chi phí cho Dell. Thậm chí khi khách hàng hoàn thành chỉ một phần việc mua hàng hay quá trình hỗ trợ kỹ thuật qua Internet và được hỗ trợ bởi nhân viên thông qua điện thoại, Dell nhận thấy có sự tiết kiệm chi phí đáng kể trong những cuộc đàm thoại với web này.

Trích từ VK Ragan và M. Bell, "Dell Online", Harvard Business School Case 9-598-116, 1998

Trao đổi thông tin hiệu quả hơn là một yêu cầu cơ bản của việc tích hợp chặt chẽ chuỗi giá trị của công ty với chuỗi giá trị của các đối tác kinh doanh. Có thể đạt được sự trao đổi thông tin hiệu quả như thế bằng nhiều cách, ví dụ như liên kết điện tử, tương tác trực tiếp, đặt trụ sở ở gần nhau.

Khung 3.5 minh họa nhiều cách khác nhau mà Dell đã nỗ lực cải thiện việc quản trị chuỗi giá trị. Như đã nêu ở phần trước, Dell từng có lợi thế lớn so với các đối thủ nhờ kết cấu chuỗi giá trị vượt trội. Tuy nhiên, việc các đối thủ cạnh tranh chuyển sang phương cách của Dell cũng như việc vô hiệu hóa lợi thế dựa trên kết cấu chuỗi giá trị của nó chỉ là vấn đề thời gian. Khi điều này xảy ra, cuộc chiến sẽ chuyển từ việc ai có kết cấu chuỗi giá trị tốt hơn sang việc ai có thể quản lý chuỗi giá trị tốt hơn. Có thể, với những nỗ lực không ngừng nghỉ, Dell sẽ chuẩn bị kỹ càng cho tình huống rất có thể sẽ xảy ra này.

## TỔNG KẾT

Chương này đã phác họa một lô-gic dẫn dắt sự sáng tạo chiến lược ở cấp độ đơn vị kinh doanh – đó là, một chi nhánh hay các hình thức trung tâm sinh lợi khác của một công ty đa thành viên cũng như các công ty hoạt động độc lập. Chiến lược đơn vị kinh doanh trước hết đối mặt với vấn đề làm thế nào đơn vị kinh doanh có thể cạnh tranh trong ngành của nó.

### KHUNG 3.6

#### XÁC ĐỊNH CHIẾN LƯỢC ĐƠN VỊ KINH DOANH: NHỮNG CÂU HỎI QUAN TRỌNG

##### Lập mục tiêu của đơn vị kinh doanh

Chúng ta muốn theo đuổi những mục tiêu tài chính nào (ví dụ tỉ suất sinh lợi trên tài sản)?

Chúng ta muốn theo đuổi những mục tiêu nào về vị trí của công ty trên thị trường cũng như sự thỏa mãn khách hàng (ví dụ như thị phần)?

Chúng ta muốn theo đuổi những mục tiêu kinh doanh nội bộ nào (ví dụ việc duy trì nguồn nhân lực, rút ngắn thời gian chu trình)?

Chúng ta muốn theo đuổi những mục tiêu nghiên cứu và đổi mới nào (ví dụ phản trǎm doanh thu từ sản phẩm mới)?

Xác định phạm vi của đơn vị kinh doanh. Chúng ta hướng đến những phân khúc khách hàng nào?

### **KHUNG 3.6 (TIẾP THEO)**

Chúng ta sẽ có mặt ở khu vực địa lý nào?

Chúng ta sẽ cung cấp cho khách hàng những sản phẩm hay dịch vụ gì?

#### **Xác định các cơ sở lợi thế cạnh tranh**

Chúng ta dự định sẽ trở nên vượt trội hơn đối thủ và duy trì sự ưu trội đó theo chiều hướng nào?

Chúng ta sẽ chấp nhận khả năng đứng ngang hàng với đối thủ cạnh tranh theo chiều hướng nào? Vì sao?

Chúng ta sẽ chấp nhận khả năng chịu bất lợi trước đối thủ cạnh tranh theo chiều hướng nào? Vì sao?

#### **Thiết kế hệ thống chuỗi giá trị**

Mô hình kết cấu chuỗi giá trị cơ bản mà chúng ta sẽ theo đuổi và thực hiện là gì?

Các hoạt động liên quan đến khách hàng mà chúng ta sẽ tự thực hiện là gì?

Các hoạt động liên quan đến khách hàng mà chúng ta sẽ nhờ đến các đối tác thực hiện là gì? (kể cả việc thành lập khối liên minh hoặc công ty cổ phần với họ)

Chúng ta sẽ giảm/hạn chế nguy cơ kém hiệu quả, truất hưu giá trị và loại trừ từ đối tác kinh doanh như thế nào?

Liệu chúng ta có đủ những năng lực và nguồn lực để thực hiện những điều trên?

Nếu thi hành đúng như thiết kế, liệu chúng ta có thành công trong việc tạo ra giá trị khách hàng, lợi thế cạnh tranh và giá trị cổ đông như mong muốn?

#### **Quản lý chuỗi giá trị**

Đối với từng hoạt động trong chuỗi giá trị, những yếu tố ảnh hưởng đến giá trị khách hàng, kết cấu chi phí và đầu tư tài sản là gì?

Chúng ta quản lý từng giá trị, chi phí và yếu tố tài sản như thế nào để đạt được ưu thế cạnh tranh vượt trội?

Làm thế nào chúng ta đảm bảo được sự tích hợp cao giữa các hoạt động trong chuỗi giá trị, kể cả sự tích hợp trong chuỗi giá trị của đối tác?

Năm yếu tố ảnh hưởng đến thiết kế chiến lược đơn vị kinh doanh là:

1. Thiết lập các mục tiêu đơn vị kinh doanh.
2. Xác định phạm vi thị trường-sản phẩm của đơn vị kinh doanh.
3. Xác định các cơ sở lợi thế cạnh tranh.
4. Thiết kế chuỗi giá trị cho đơn vị kinh doanh.
5. Quản trị chuỗi giá trị

Khung 3.6 tóm tắt các câu hỏi chính cần đặt ra khi sáng tạo và quản lý các nhân tố này.

## CHÚ THÍCH

1. Như đã bàn ở Chương 2, quản lý chiến lược ở cấp độ tập đoàn đa ngành chính là những gì được gọi là *chiến lược tập đoàn*.
2. Những thay đổi quan trọng diễn ra trong môi trường bên ngoài công ty được mô tả trong Chương 8 & 9.
3. Theo Robert S. Kaplan và David P. Norton, "The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance," *Harvard Business Review* (tháng 1/2 năm 1992) 71-79.
4. General Electric, *Báo cáo thường niên* năm 1993, trang 5
5. Phạm vi cổ đông, như đã nêu ở Chương 1 và được thảo luận chi tiết ở Chương 7, bổ sung khái niệm chiến lược chính trị của đơn vị kinh doanh vào ba nhân tố cạnh tranh hay chiến lược thương trường được nêu ở phần này.
6. Theo Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press 1995)
7. Theo Joan Magretta, "The Power of Virtual Integration: An Interview with Dell Computer's Michael Dell," *Harvard Business Review* (tháng 3/4 năm 1998): 75

# 4

# TĂNG CƯỜNG LỢI THẾ CẠNH TRANH THÔNG QUA CHIẾN LƯỢC TOÀN CẦU

Michael E. Porter

Trường Đại học Harvard

Toàn cầu hóa cạnh tranh là một trong những yếu tố tác động mạnh mẽ nhất đối với các công ty kể từ Thế chiến II. Chi phí vận chuyển và chi phí truyền thông giảm xuống, luồng thông tin và công nghệ xuyên biên giới tăng lên cùng với sự phát triển của cơ sở hạ tầng quốc gia, các rào cản thương mại, đầu tư cũng được nới lỏng. Kết quả là, thương mại và đầu tư quốc tế có sự tăng trưởng rõ rệt. Trong bối cảnh đa ngành nghề với quy mô rộng chưa từng có, một chiến lược toàn cầu – tương phản với chiến lược nội địa – là vô cùng cần thiết.

Cũng chẳng có gì đáng ngạc nhiên khi cạnh tranh toàn cầu ngày càng mạnh mẽ hơn thì những hoạt động nghiên cứu và thực thi chiến lược quốc tế cũng ngày càng trở nên quan trọng hơn. Tư duy về chiến lược quốc tế nhìn chung chú trọng vào sức mạnh trong việc tạo lợi thế cạnh tranh thông qua toàn cầu hóa của công ty đa quốc gia. Một chiến lược toàn cầu có sự liên kết hoạt động tại nhiều quốc gia được xem là phương tiện quyền năng nhằm giảm chi phí sản xuất, tiếp nhận và đáp ứng các nhu cầu trên thị trường quốc tế, tập

Tích từ một bài báo với tiêu đề "Cạnh tranh toàn cầu và Địa phương hóa lợi thế cạnh tranh", của Rebecca E. Wayland, trong cuốn *Proceedings of the Integral Strategy Collegium*, Graduate School of Business, Đại học Indiana, (Greenwich, CT: JAI Press, 1995). Chúng tôi cũng sử dụng nghiên cứu của Herman Cristerna và cộng tác với Micheal Enright, Đại học Hồng Kông và Orjan Solvell, Ivo Zander, trường Kinh tế Stockholm. Đồng thời cũng xin gửi lời cảm ơn đến David Collis và Hans Thorelli với những nhận xét hữu ích.

hợp một cách hiệu quả các nguồn lực như vốn, lao động, nguyên vật liệu và công nghệ trên thế giới. Những tác giả như Ohmae, Reich, Bartlett và Ghoshal xem các công ty toàn cầu là những công ty vượt ra ngoài biên giới quốc gia. Theo quan điểm này, đặc tính quốc gia của một tập đoàn phải được thay thế bằng mô hình chiến lược không biên giới.

Tuy nhiên, khi xem xét toàn cầu hóa cạnh tranh, công ty phải đứng trước một nghịch lý: Mặc dù các công ty cạnh tranh trên quy mô toàn cầu và các yếu tố đầu vào như nguyên vật liệu, vốn, kiến thức khoa học giờ đây đã thuyên chuyển một cách dễ dàng hơn trên phạm vi toàn thế giới, song các minh chứng cho thấy vẫn đề địa điểm kinh doanh vẫn đóng góp một phần tối quan trọng vào lợi thế cạnh tranh. Thứ nhất, vẫn còn đó những khác biệt đáng kể về hiệu quả hoạt động kinh tế giữa các quốc gia, giữa các liên bang và thành phố trong phạm vi quốc gia. Thứ hai, trong bối cảnh đa ngành nghề, các đối thủ cạnh tranh hàng đầu đều tọa lạc tại một hoặc hai quốc gia; khuynh hướng này đặc biệt được chú ý nếu công ty xác định kỹ lưỡng ngành nghề để lập chiến lược và nếu các ngành bị tác động bởi các chính sách nặng nề của chính phủ. Lợi thế cạnh tranh dựa trên tính chất địa lý không chỉ xuất hiện ở những ngành đã được tạo lập ban đầu như ô tô và công cụ máy móc mà còn ở những ngành mới như phần mềm, công nghệ sinh học, vật liệu cao cấp. Thứ ba, các công ty toàn cầu thực sự phân tán hoạt động ra nhiều quốc gia, song họ vẫn tiếp tục tập trung đa số các hoạt động quan trọng nhất vào một địa điểm để cạnh tranh trong từng dòng sản phẩm chính hay trong các công ty con chủ chốt. Tuy vậy, điều thú vị là những “sân nhà” này không tọa lạc tại chính quốc hoặc thậm chí ở cùng một quốc gia.

Chương này nhắm đến mục tiêu thống nhất các hướng tiếp cận khác nhau thành một khuôn mẫu chung với mục đích giúp chúng ta thấu hiểu bản chất của cạnh tranh quốc tế và sự dịch chuyển từ chiến lược nội địa sang chiến lược toàn cầu trong những ngành cụ thể. Khi tạo ra lợi thế cạnh tranh, chiến lược toàn cầu phải tích hợp vai trò của địa điểm với mạng lưới các hoạt động trên phạm vi toàn cầu. Để áp dụng được khuôn mẫu vào thực tế, xin được dùng các ví dụ minh họa từ ba đối thủ cạnh tranh toàn cầu hàng đầu: NovoNordisk Group, trụ sở đặt tại Đan Mạch, Hewlett-Packard – Mỹ và Honda – Nhật (xem khung 4.1). Trong chương này, chúng ta sẽ kiểm nghiệm lại xem khuôn mẫu được ứng dụng như thế nào trong việc phát triển một chiến lược toàn cầu cụ thể trong một ngành kinh doanh cụ thể.

Tuy các nội dung thảo luận được trình bày dưới hình thức cạnh tranh toàn cầu, song các nguyên tắc vẫn có thể được ứng dụng theo hướng tổng quát hơn nhiều. Khuôn mẫu cũng có thể được ứng dụng vào cạnh tranh địa điểm kinh doanh ở cấp độ bất kỳ - thành phố, tiểu bang, vùng hay thậm chí nhóm quốc gia lân cận nhau. Một đấu thủ ở địa phương muốn cạnh tranh trong thị trường quốc gia hay một công ty cấp quốc gia đang cạnh tranh trong thị trường khu vực cũng có thể áp dụng quy trình tư duy tương tự.

## KHUÔN MẪU CHUNG CHO CHIẾN LƯỢC TOÀN CẦU

Các công ty toàn cầu cũng như công ty nội địa đều gặp phải những vấn đề cạnh tranh chiến lược giống nhau; trong cả hai trường hợp, sự thành công chính là yếu tố hấp dẫn trong ngành mà cả hai đang cạnh tranh cũng như đang xác định vị trí tương đối của mình.<sup>1</sup> Thành tích của công ty trong ngành phụ thuộc vào lợi thế cạnh tranh (hoặc bất lợi) của nó khi đối chiếu với lợi thế và bất lợi của đối thủ. Lợi thế cạnh tranh thể hiện ở mức giá rẻ hơn so với đối thủ hoặc ở khả năng khác biệt hóa và quản lý mức giá gia tăng vượt quá chi phí cộng thêm do khác biệt hóa. Một số lợi thế phát sinh do những khác biệt về hiệu quả hoạt động, tuy nhiên, lợi thế bền vững nhất là do công ty chiếm được vị trí cạnh tranh độc đáo trên thị trường. Các công ty nội địa lẫn công ty toàn cầu đều phải hiểu được kết cấu ngành mà công ty của mình tham gia, xác định các nguồn lợi thế cạnh tranh của mình cũng như phân tích các đối thủ.

Chiến lược “toàn cầu” do đó liên quan đến các vấn đề đặc biệt - các vấn đề phát sinh khi công ty cạnh tranh nhau với quy mô xuyên quốc gia. Nhu cầu về một chiến lược toàn cầu phụ thuộc vào bản chất cạnh tranh quốc tế trong một lĩnh vực cụ thể. Có nhiều khuôn mẫu cạnh tranh quốc tế. Không phải tất cả các ngành đều cần có chiến lược toàn cầu. Hình thức cạnh tranh quốc tế trong các ngành có thể được phân bổ thành chuỗi. Ở một đầu của chuỗi này chính là những ngành đa quốc nội, hiện diện ở nhiều quốc gia (thậm chí là mọi quốc gia) nhưng trong những ngành này, sự cạnh tranh diễn ra trên cơ sở từ quốc gia này đến quốc gia khác mà có rất ít hoặc không có sự liên kết. Các ví dụ minh họa cho điều này là đa số các ngành bán lẻ, chế tạo kim loại, xây dựng và nhiều dịch vụ. Thực tế là, vô số ngành có tính chất địa phương trong phạm vi quốc gia hay địa phương thuộc quốc gia. Đầu khác của chuỗi này chính là những công ty toàn cầu thực sự, nơi mà quá trình cạnh tranh diễn ra tại những quốc gia khác nhau có mối liên quan với nhau vì vị thế của một công ty ở quốc gia này sẽ có ảnh hưởng đáng kể đến vị trí của nó ở những nơi khác. Ví dụ dễ thấy nhất là ngành hàng không, điện tử, giao thông và các ngành công nghiệp máy móc nói chung.

Các ngành đa quốc nội (multidomestic) không cần đến một chiến lược toàn cầu. Ở đây, chiến lược quốc tế nên là một chuỗi các chiến lược nội địa khác nhau. Các đơn vị hoạt động trong một quốc gia nên được giao quyền hành rộng rãi và sự tự quản. Tuy nhiên, đối với các ngành có tính chất toàn cầu, công ty phải đưa ra các chiến lược tích hợp có sự tham gia của nhiều quốc gia cùng lúc. Một công ty đa quốc gia không có nghĩa là nó bắt buộc phải có hoặc nên có một chiến lược toàn cầu. Vấn đề thiết yếu về chiến lược toàn cầu là: Khi nào thì thị trường quốc tế lớn hơn tổng số thị trường các vùng trong quốc gia và lớn hơn như thế nào? Để hiểu được cơ sở của lợi thế cạnh tranh cũng như một chiến

### KHUNG 4.1

#### **NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG CỦA BA TẬP ĐOÀN QUỐC TẾ: NOVONORDISK GROUP (ĐAN MẠCH), HONDA (NHẬT) VÀ HEWLETT-PACKARD (MỸ)**

Để xem xét chiến lược toàn cầu trong thực tế, chúng ta sẽ lần lượt nghiên cứu các hoạt động trên phạm vi quốc tế của ba tập đoàn có tổng hành dinh đặt tại châu Âu, Nhật và Mỹ. Chúng ta sẽ điểm lại sơ lược các hoạt động trên phạm vi quốc tế của các công ty này cũng như đi sâu tìm hiểu về cấu trúc và sự phối hợp các hoạt động của họ.

Với trụ sở đặt tại Đan Mạch, Novo-Nordisk Group (Novo) là nhà sản xuất insulin và enzym công nghiệp hàng đầu thế giới. Novo kiểm được 96% doanh thu tại các thị trường ngoài nước và khẳng định được vị trí hùng mạnh của nó tại châu Âu, Mỹ và Nhật.\* 27% nhân viên của Novo làm việc bên ngoài lãnh thổ Đan Mạch và 19% tổng tài sản của công ty vượt ra khỏi phạm vi châu Âu. Novo có 7 trung tâm R&D và 9 địa điểm sản xuất nằm ngoài lãnh thổ Đan Mạch. Sản phẩm của hãng đã có mặt tại 100 nước cùng với 43 công ty tiếp thị riêng. Novo sử dụng tụ động vật – nguyên liệu chính để sản xuất insulin – tại hơn 20 nước trên thế giới. Công ty đồng thời huy động nguồn vốn khắp thế giới, chuyển 83% nợ ngắn hạn và 54% nợ dài hạn của công ty bằng các loại tiền tệ khác bên cạnh đồng krona của Đan Mạch. Công ty này cũng được niêm yết trên thị trường chứng khoán London và New York.

Honda, tổng hành dinh đặt tại Nhật Bản, là một trong những nhà sản xuất ô-tô hàng đầu thế giới và là công ty dẫn đầu thế giới về động cơ mô-tô.\*\* Honda kiểm được 61% doanh thu từ các thị trường bên ngoài Nhật Bản và giữ vị trí quan trọng trên thị trường châu Á cũng như Bắc Mỹ.† 22% nhân viên cùng với 39% tổng tài sản của hãng này nằm ngoài nước Nhật. Công ty duy trì các nhà máy sản xuất và lắp ráp tại 39 nước, cung cấp ô-tô và động cơ mô-tô đến 150 quốc gia. Nguyên

\* Thông tin về Novo dựa vào tài liệu “Novo Industri” của M.J. Enright, Case 9-389-148 (Boston: Harvard Business School, 1989) và nghiên cứu trong ngành.

\*\* Hồ sơ về Honda và HP trong chương này dựa theo M.E. Porter và R.E Wayland, “Global Competition and the Localization of Competitive Advantage,” Proceedings of the Integral Strategy Collegium, Graduate School of Business, Đại học Indiana, JAI press, Greenwich, CT, 1995.

† Số liệu được lấy từ các báo cáo gần đây và các tài liệu khác của công ty.

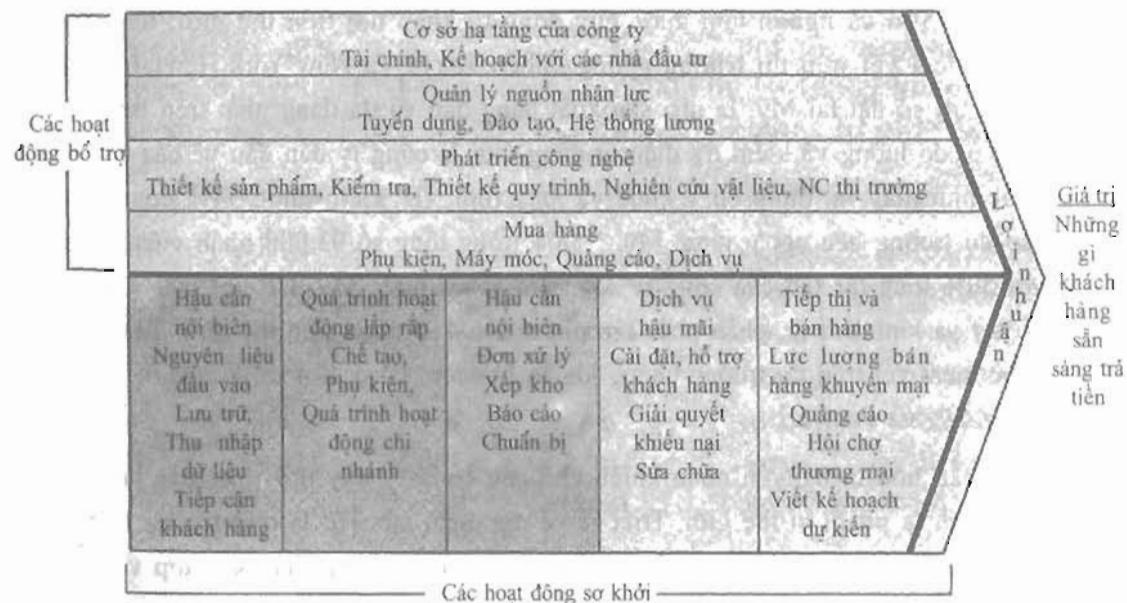
#### KHUNG 4.1 (TIẾP THEO)

liệu đầu vào và nguồn vốn được huy động từ khắp nơi trên thế giới; tên công ty được niêm yết trên thị trường chứng khoán Tokyo và New York. Hewlett-Packard (HP), trụ sở đặt tại Mỹ, là nhà sản xuất hàng đầu và đa dạng nhất trên thế giới về thiết bị đo lường và kiểm tra điện tử đồng thời là công ty dẫn đầu về các sản phẩm khác như máy in, dụng cụ y khoa và máy tính. HP kiểm được 54% doanh thu từ các thị trường bên ngoài nước Mỹ.<sup>+</sup> 38% trong tổng số 93.000 nhân viên HP cùng với 50% tổng tài sản của công ty này nằm ngoài nước Mỹ. HP mở 600 văn phòng hỗ trợ và kinh doanh, phân phối sản phẩm đến 110 nước trên thế giới. Tên công ty được niêm yết trên thị trường chứng khoán London, Paris, Tokyo, Frankurt, Stuttgart, Thụy Sỹ, và Pacific.

Toàn cầu hóa là nguyên nhân khiến cho các công ty này mở rộng các hoạt động của mình ra phạm vi thế giới. Triết lý về địa điểm của HP là một trường hợp đáng để xem xét. HP thực hiện các hoạt động sản xuất kỹ năng thấp kết hợp với sự chỉ đạo của nhân lực trình độ cao tại các khu vực giá thấp, với ước tính tiết kiệm được 40 đến 75% chi phí so với các địa điểm đặt tại Mỹ. Việc lắp ráp và sản xuất linh kiện máy tính được kiểm soát tại Singapore, trong khi việc sản xuất linh kiện điện tử lại được giám sát tại Malaysia. HP cũng tổ chức các hoạt động đòi hỏi kỹ năng ở mức trung bình tại các quốc gia có chi phí thấp. Một số hoạt động kỹ nghệ quy trình và sản phẩm (chẳng hạn như các chương trình giảm chi phí sản xuất) được quản lý tại các nhà máy sản xuất máy tính ở Singapore, kỹ nghệ quy trình dành cho các sản phẩm linh kiện điện tử mới được chuyển đến nhà máy sản xuất ở Malaysia, và việc mã hóa và bảo trì được giao cho các nhà thầu phụ ở Ấn Độ, Trung Quốc, Đông Âu và Liên Xô, nơi có sẵn các lập trình viên có trình độ kỹ sư với giá rẻ hơn lao động cùng trình độ tại Mỹ từ 40 – 60%.

lược toàn cầu có thể mang đến những gì cho công ty, cần thiết phải phân tích xem công ty thực hiện những gì trong chuỗi giá trị của nó (xem Hình 4.1).<sup>2</sup> Một công ty cạnh tranh trong ngành cụ thể thực hiện một chuỗi các hoạt động kinh tế riêng rẽ nhưng có liên quan với nhau; chẳng hạn, công ty lắp ráp sản phẩm, đội ngũ nhân viên kinh doanh của công ty thực hiện các chuyên công tác, cách thức hằng ngày xử lý đơn hàng, tuyển dụng và đào tạo nhân lực, mua các yếu tố đầu vào. Tất cả các hoạt động đều liên quan đến những quy trình hay lề thói, nguồn nhân sự, tài sản vật chất, công nghệ và sử dụng thông tin. “Sức mạnh”, “tính cạnh tranh”, “năng lực” và “nguồn lực” – những cụm từ thường được dùng khi bàn về chiến lược – có thể được hiểu một cách tốt nhất dưới hình thức những hoạt động cụ thể được áp dụng.

## HÌNH 4.1 LỢI THẾ CẠNH TRANH VÀ CÁC HOẠT ĐỘNG



- Công ty là một tập hợp những hoạt động riêng biệt chưa lợi thế cạnh tranh.

Chuỗi giá trị sẽ nhóm các hoạt động của công ty thành một số thể loại, chia thành những hoạt động trực tiếp liên quan đến hoạt động sản xuất, tiếp thị, phân phối và hỗ trợ một sản phẩm hay dịch vụ; những hoạt động tạo dựng, tìm kiếm và cải tiến các yếu tố đầu vào và công nghệ; và những hoạt động giúp thực hiện các chức năng bao quát như tăng nguồn vốn hay đưa ra các quyết định mang tính tổng quát. Trong phạm vi từng thể loại hoạt động, sẽ xuất hiện một nhóm các hoạt động riêng rẽ hay các quy trình mang tính kinh tế/tổ chức, ở mức độ khắc phục lỗi, nhận và lưu kho nguyên vật liệu, quảng cáo, đánh giá và khen thưởng nhân viên. Những hoạt động đặc biệt này được thực hiện dựa vào lĩnh vực kinh doanh ít nhất là một phần.

Các hoạt động hình thành nền tảng cơ sở của lợi thế cạnh tranh về chi phí hoặc sự khác biệt hóa. Như đã trình bày, lợi thế cạnh tranh mang lại kết quả khi công ty có thể thực hiện các hoạt động cần thiết với chi phí thấp hơn đối thủ hoặc tiến hành một số hoạt động theo cách độc đáo có thể tạo ra giá trị khách hàng và hỗ trợ một mức giá gia tăng. Sự tạo ra giá trị lại phụ thuộc vào việc công ty gây ảnh hưởng như thế nào đến các hoạt động của các kênh phân phối và người tiêu dùng cuối cùng.

Lợi thế cạnh tranh trong các hoạt động có thể phát sinh từ hiệu quả hoạt động của công ty lẫn từ chiến lược. Hiệu quả hoạt động liên quan đến việc thực hiện các hoạt động được giao hoặc các hoạt động tương tự một cách tốt nhất. Nó bao gồm việc sử dụng

những yếu tố đầu vào, thực hiện công việc quản trị một cách tiết kiệm chi phí nhất và những điều tương tự. Nhu cầu cần có một chiến lược toàn cầu một phần là nhằm thúc đẩy tính hiệu quả của hoạt động kinh doanh thông qua những việc như thu mua nguyên vật liệu và chuyển giao kiến thức trên phạm vi toàn cầu.

Chiến lược của một công ty sẽ xác định cơ cấu cụ thể của các hoạt động cũng như cách dung hòa chúng với nhau. Những vấn đề chiến lược khác nhau liên quan đến những hoạt động thích hợp nhằm sản xuất nhiều loại sản phẩm/dịch vụ nhất định, chỉ ra nhu cầu đặc biệt của nhóm khách hàng cụ thể, hoặc tiếp cận những kiểu khách hàng nào đó một cách hiệu quả nhất. Các đối thủ mục tiêu theo nghĩa rộng sẽ tìm kiếm lợi thế bằng cách cùng thực hiện các hoạt động qua một mạng lưới các phân khúc ngành. Các đối thủ cạnh tranh mục tiêu theo nghĩa hẹp hơn (xin được gọi bằng thuật ngữ đối thủ *trong tâm*) sẽ tìm lợi thế thông qua việc đưa ra các hoạt động đáp ứng nhu cầu của một (hay một số) phân khúc cụ thể. Chiến lược toàn cầu cũng có liên quan đến sự định vị chiến lược bằng cách gây ảnh hưởng đến những thỏa hiệp hay khả năng đưa ra các hoạt động phù hợp với nó nhất.

Chuỗi giá trị tạo ra một công cụ cơ bản để nhấn mạnh các vấn đề chiến lược độc đáo đối với chiến lược toàn cầu. Cả công ty nội địa và công ty toàn cầu đều có chuỗi giá trị. Công ty nội địa (hay đa quốc nội) thực hiện tất cả các hoạt động tại (từng) nước chủ nhà. Tuy vậy, điểm phân biệt một chiến lược toàn cầu là phạm vi phân tán của các thành phần chuỗi giá trị giữa các quốc gia. Có thể quy các lựa chọn cơ bản thành hai phạm vi:

1. *Định dạng*. Sự định dạng chú trọng vào việc xác định vị trí của từng hoạt động trong chuỗi giá trị của công ty; chẳng hạn, có thể lắp ráp ở một quốc gia, còn hoạt động nghiên cứu và phát triển cho sản phẩm sẽ ở quốc gia khác. Ngoài ra, một hoạt động có thể diễn ra tại một địa điểm hoặc rải rác ở nhiều quốc gia khác.
2. *Điều phối*. Sự điều phối tập trung vào tính chất và mức độ phân tán của các hoạt động rải rác được phối hợp trong một mạng lưới hoặc duy trì tính tự quản, được tùy chỉnh để thích hợp với các tình huống ở địa phương.

Bất kỳ công ty nào cạnh tranh trên phạm vi quốc tế đều phải bán hàng tại nhiều quốc gia. Đối với một số hoạt động, chẳng hạn như những hoạt động bán hàng và phân phối, điều cần thiết là phải được đặt gần nơi ở của khách hàng. Một công ty muốn buôn bán tại một quốc gia cần phải tạo ra các hoạt động tiếp thị, bán hàng và phân phối của riêng nó tại quốc gia đó hoặc nhờ vào các công ty khác (ví dụ nhà phân phối của đối tác hoặc công ty liên doanh với đối tác). Tuy vậy, các hoạt động khác trong chuỗi giá trị có thể bị tách khỏi khách hàng, chấm dứt sự tự do quản lý số lượng và địa điểm của các hoạt động như thế này của công ty quốc tế. Trong chiến lược đa quốc nội, công ty thực thi toàn

bộ chuỗi giá trị tại từng quốc gia, và từng công ty con tại mỗi quốc gia có quyền tự quản hay tự quản gần như hoàn toàn trong việc tùy chỉnh các hoạt động cho phù hợp với quốc gia đó. Trong chiến lược toàn cầu, công ty ~~lần lượt~~ thực hiện các hoạt động tại các quốc gia khác nhau và điều phối các hoạt động này nhằm trang bị và mở rộng lợi thế cạnh tranh của mạng lưới.

## Định Dạng

Kiểu định dạng quốc tế đối với các hoạt động của một công ty sẽ tạo ra lợi thế cạnh tranh thông qua việc lựa chọn nơi thực thi từng hoạt động và số lượng địa điểm. Động cơ của việc chọn địa điểm cho một hoạt động chính là lợi thế so sánh khi thi hành hoạt động đó, chẳng hạn như, một địa điểm với nguồn nguyên vật liệu và nhân lực ít tốn kém nhất. Lấy ví dụ, một số công ty đa quốc nội trong lĩnh vực phân mềm bố trí các hoạt động bảo trì chương trình và và lõi tại Ấn Độ nhằm tận dụng cơ hội sử dụng nguồn lao động lập trình viên chất lượng cao với giá rẻ. Do địa điểm đi kèm lợi thế so sánh khác nhau bởi hoạt động, công ty toàn cầu có tiềm năng thu lợi từ lợi thế so sánh qua các khu vực.

Động cơ thứ hai ít được hiểu rõ hơn trong việc lựa chọn địa điểm là lợi thế năng suất hay lợi thế cạnh tranh. Ở đây, như sẽ được bàn đến ở phần sau, các hoạt động hay nhóm các hoạt động được bố trí tại những quốc gia có môi trường hấp dẫn nhất để tăng trưởng về mặt năng suất và sự đổi mới.

Lựa chọn địa điểm không chỉ là quyết định nơi chốn mà còn xác định việc duy trì nhiều địa điểm như thế nào. Công ty có thể tập trung hoạt động tại một địa điểm hoặc phân tán hoạt động ra nhiều địa điểm. Bằng cách tập trung vào một hoạt động, các công ty có thể giảm chi phí sản xuất hoặc thúc đẩy sự suy giảm đường học hỏi. Việc tập trung vào một nhóm các hoạt động có liên kết với nhau tại một địa điểm cũng cho phép công ty phối hợp tốt hơn giữa các hoạt động này. Trái lại, có thể điều chỉnh phân tán các hoạt động ra nhiều địa điểm khác nhau do nhu cầu giảm thiểu chi phí vận chuyển và chi phí lưu kho, ngăn ngừa nguy cơ hoạt động đơn lẻ, điều chỉnh các hoạt động nhạy bén với những sự khác biệt trong thị trường địa phương, tạo điều kiện thuận tiện để tìm hiểu về các điều kiện thị trường và quốc gia, nơi công ty có thể dời trụ sở chính sang đó, hoặc ứng phó với áp lực hay ưu đãi từ chính phủ địa phương nhằm lựa chọn địa điểm bán buôn hay tiến hành sản xuất tại quốc gia đó.

Công ty toàn cầu chỉ nên phân tán các hoạt động cần thiết nhằm thu được những lợi ích như kể trên mà thôi. Trong điều kiện bình thường, tính hiệu quả lẫn sự tự do sáng tạo sẽ được thúc đẩy khi có thể bố trí được nhiều hoạt động nhất. Điều này sẽ giúp giảm thiểu chi phí điều phối và chi phí vận chuyển. Đôi khi, công ty phải phân tán một hoạt động

đến một quốc gia để có được khả năng (hay một sự cho phép của chính quyền địa phương) tập trung vào các hoạt động ở những nơi khác. Chẳng hạn như việc thành lập những nhà máy lắp ráp ở nhiều quốc gia khác nhau có thể cho phép một công ty nhập khẩu các linh kiện vào từng quốc gia và tập trung sản xuất các phụ kiện này ở những nơi khác. Các hoạt động được phân tán nên là những hoạt động ít chịu ảnh hưởng nhất từ việc giảm chi phí sản xuất hoặc cần có kiến thức hoặc sự phối hợp ít chặt chẽ nhất với các hoạt động khác.

## Điều Phối

Một chiến lược toàn cầu cũng có thể góp phần tạo dựng lợi thế cạnh tranh bằng cách phối hợp các hoạt động qua các địa điểm. Phối hợp các phương pháp, công nghệ và các quyết định qua các hoạt động phân tán sẽ cấu thành lợi thế cạnh tranh tiềm năng. Những lợi thế này bao gồm khả năng ứng phó với sự thay đổi của các lợi thế so sánh (ví dụ như giá nguyên vật liệu hoặc tỉ giá hối đoái); chia sẻ kiến thức giữa các quốc gia; cùng cổ danh tiếng của thương hiệu tập đoàn đối với những người mua tiếp cận công ty tại những địa điểm khác nhau (ví dụ McDonald hay Coca-Cola); khác biệt hóa hay phục vụ hiệu quả hơn đối với người tiêu dùng quốc tế - những đối tượng đồng thời giao dịch với vài đơn vị khác nhau của công ty trong quốc gia; thỏa thuận hiệu quả hơn với chính quyền bằng cách sử dụng phương pháp “cây gậy và củ cà rốt” nhằm mở rộng hay ký hợp đồng về những hoạt động tại địa phương; hoặc ứng phó một cách tiết kiệm hơn với các nguy cơ cạnh tranh bằng cách chọn địa điểm để “giao chiến”. Một số lợi ích này liên quan đến hiệu quả hoạt động, trong khi các lợi ích khác sẽ giúp củng cố vị trí độc nhất của công ty. Việc phối hợp một cách thành công là yếu tố rất quan trọng để thu lợi từ các hoạt động phân tán. Những lợi thế tiềm năng từ sự phối hợp này được cân nhắc trước các lợi ích khi cho phép từng đơn vị rải rác hoạt động một cách tự chủ và điều chỉnh các hoạt động của nó cho phù hợp với hoàn cảnh địa phương. Một chiến lược quốc tế - bao gồm mức độ tự quản cao đối với các đơn vị phân tán - được ưu tiên ở nơi mà điều kiện và nhu cầu là khác nhau, toàn bộ khách hàng đều là người địa phương, hoặc khi có sự giảm chi phí sản xuất. Trên thực tế, cân cân giữa sự phối hợp và tự quản khác nhau nhờ hoạt động.

Một số hình thức điều phối theo địa điểm là khả thi, bao gồm việc thiết lập những chuẩn mực chung, sự trao đổi thông tin và phân bổ nhiệm vụ giữa các địa điểm. Sự điều phối - bao gồm việc phân bổ các trách nhiệm theo quốc gia, chẳng hạn như chỉ định trách nhiệm toàn cầu cho các địa điểm khác nhau để sản xuất các mô hình sản phẩm cụ thể - có thể tháo gỡ vấn đề giảm bớt chi phí sản xuất. Sự điều phối - bao gồm việc trao đổi thông tin - giúp công ty linh hội kiến thức toàn cầu. Vì vậy, sự phối hợp có thể cho phép công ty đạt được những lợi thế khi phân bổ các hoạt động của mình tại nhiều nơi; ngược lại, sự thất bại trong việc điều phối các hoạt động có thể làm giảm các lợi thế này. Vấn đề trọng

tâm của sự điều phối là cách thức và địa điểm mà thông tin, công nghệ và các kiến thức được thu nhận từ các địa điểm khác nhau để tích hợp và phản ánh trong sản phẩm, quy trình và các hoạt động khác. Trụ sở ở nước chủ nhà sẽ thực hiện những chức năng thiết yếu này.

Sự điều phối hoạt động giữa các địa điểm địa lý tản mát bao gồm các thách thức làm nản chí tổ chức, chẳng hạn như sự khác biệt về ngôn ngữ và văn hóa cũng như sự song hành về động cơ cá nhân của các nhà quản trị và động cơ của công ty con với động cơ của doanh nghiệp toàn cầu nói chung. Một số hình thức điều phối như phân bổ trách nhiệm cho việc sản xuất phụ kiện tới các địa điểm khác nhau đòi hỏi ít trao đổi qua lại hơn so với các hình thức khác.

## MÔ HÌNH CHIẾN LƯỢC TOÀN CẦU

Một số lợi thế cạnh tranh của chiến lược toàn cầu xuất hiện từ địa điểm; số khác phát sinh từ mạng lưới toàn cầu chung và phương cách mà nó được quản lý. Mỗi chiến lược toàn cầu thường bắt đầu với một lợi thế nào đó về địa điểm, được phản ánh trong vị thế cạnh tranh của công ty. Lợi thế này cho phép công ty tận dụng các thị trường quốc tế và vượt qua các bất lợi mang tính thừa hưởng khi cạnh tranh tại một quốc gia khác. Nếu không có sự bất tương xứng nào đó giữa các công ty đặt tại các quốc gia khác nhau, cạnh tranh sẽ vẫn là cạnh tranh đa quốc nội.

Các lợi thế ban đầu dựa trên địa điểm được mở rộng và bổ sung thông qua một mạng lưới toàn cầu. Lợi thế của các địa điểm khác có thể được đề cập đến nhờ việc phân tán các hoạt động.

Cạnh tranh toàn cầu không chỉ có một mà có nhiều mô hình, tùy thuộc vào những hoạt động cụ thể được tập trung hay phân tán, địa điểm của những hoạt động khác nhau cũng như cách thức mà các hoạt động được điều phối. Trong các ngành đa quốc nội, cơ cấu ngành thường ủng hộ cơ cấu phân tán cao độ, trong đó, hầu như mỗi quốc gia bao hàm gần như toàn bộ chuỗi giá trị. Trong những ngành đó, những lợi ích quan trọng sẽ xuất hiện khi các đơn vị kinh doanh gần như hoàn toàn được giao quyền tự quản chiến lược. Cạnh tranh trong một ngành sẽ áp dụng cho cả toàn cầu khi các lợi thế cạnh tranh của mạng lưới toàn cầu đủ lớn để vượt qua sự tập trung và kiến thức địa phương của các đối thủ định hướng vào quốc gia.

Chiến lược toàn cầu do đó có nhiều hình thức. Chiến lược toàn cầu được McDonald tận dụng trong ngành thức ăn nhanh khác với chiến lược của Intel trong lĩnh vực vi xử lý hay Boeing với ngành sản xuất máy bay. Hình 4.2 phác thảo chiến lược toàn cầu của Citibank trong lĩnh vực ngân hàng bán lẻ sẽ minh họa cho điều này. Giống nhiều công ty

dịch vụ khác, Citibank phàn tán nhiều hoạt động, bao gồm việc mở chi nhánh, tiếp thị và thậm chí một số hình thức giao công. Sự điều phối tích cực xuất hiện trong hình ảnh công ty, kế hoạch của chi nhánh công ty và các chuẩn mực dịch vụ, tuy nhiên, sự tự quản địa phương lại bị thu hẹp.

Các công ty có thể đóng vai trò chính trong việc quyết định chi phí và lợi ích của chiến lược toàn cầu trong mối tương quan với chiến lược nội địa. Các công ty có thể xác định lại sự cạnh tranh thông qua đổi mới chiến lược – yếu tố làm tăng lợi thế hoặc giảm bớt những bất lợi của một chiến lược toàn cầu. Chẳng hạn như Becton Dickinson đã tạo ra một nhu cầu toàn cầu về kim tiêm dùng một lần để thay thế cho ống chích thủy tinh dùng nhiều lần. Một phần nhờ vào vai trò tiên phong đổi mới, Becton Dickinson nổi lên như một công ty hàng đầu thế giới. Các công ty khác đã khởi sự toàn cầu hóa bằng cách tiên phong thực hiện nhiều phương pháp mới để cạnh tranh – những yếu tố thúc đẩy việc giảm bớt chi phí sản xuất hay khám phá ra những thiết kế sản phẩm mới hoặc quy trình sản xuất giảm chi phí sản phẩm thích hợp để phục vụ nhu cầu của các quốc gia khác nhau. Nhiều công ty thống lĩnh thị trường toàn cầu đã trở nên vượt trội hơn hẳn nhờ sớm

#### **HÌNH 4.2 CITICORP: CHIẾN LƯỢC TOÀN CẦU TRONG LĨNH VỰC NGÂN HÀNG BÁN LẺ**

Tập trung	Phân tán
Tên thương hiệu chung	Mạng lưới chi nhánh và ATM
Phát triển sản phẩm	Các trung tâm ngân hàng từ xa
Phát triển phần mềm	Quảng cáo và khuyến mãi
Hệ thống thông tin toàn cầu	
Hệ thống quét thẻ tín dụng	
Phát triển chương trình đào tạo nguồn nhân lực	
Điều phối	Phi tập trung hóa
Hình ảnh công ty nhất quán	Thích ứng với ngôn ngữ và lề thói kinh doanh địa phương
Thiết kế văn phòng chi nhánh nhất quán	
Dịch vụ giao hàng nhất quán	Thường xuyên điều chỉnh

nhận thức và hành động theo những đòn bẩy này. Quan điểm của Theodore Levitt trên một bài báo được xuất bản vào năm 1983 về toàn cầu hóa các thị trường được xem như là ý kiến đối lập với quan niệm về những phẩm chất xứng đáng của các sản phẩm đẳng cấp thế giới.<sup>3</sup> Một điều thường không được nhận biết là sự nhấn mạnh quan trọng đối với khả năng của doanh nghiệp trong việc tạo ra những sản phẩm đẳng cấp thế giới bằng cách tiên phong thực hiện những phương pháp tiếp cận mới trong việc phân khúc và tiếp thị hơn là bằng cách đáp ứng những nhu cầu đã tồn tại trước đó một cách thụ động.

## **Địa Điểm Và Cảnh Tranh Toàn Cầu**

Sự toàn cầu hóa cạnh tranh cho phép các công ty đạt được những lợi thế cạnh tranh không phụ thuộc vào địa điểm bằng cách phối hợp nhiều hoạt động theo nhiều quốc gia. Tuy nhiên, toàn cầu hóa vẫn không loại trừ tầm quan trọng của địa điểm trong cạnh tranh. Trong hàng trăm ngành đã được nghiên cứu, kể cả các ngành dịch vụ và những ngành mới như phần mềm, vật liệu cao cấp và công nghệ sinh học, về cơ bản, những kè thõng lĩnh thế giới thường đặt trụ sở chính ở chỉ một vài quốc gia và đôi khi chỉ ở một quốc gia.<sup>4</sup> Ba tình huống nghiên cứu được trình bày trong Khung 4.1 rất phù hợp với quy luật này. Honda không phải là một câu chuyện thành công duy nhất của người Nhật trong ngành ô tô và động cơ mô-tô: Tất cả chín công ty sản xuất xe hơi trên thế giới và bốn công ty khổng lồ về mô-tô đều có trụ sở tại Nhật. Tương tự, HP không phải là công ty Mỹ thành công duy nhất trong lĩnh vực mà nó tham gia: nhiều công ty Mỹ xuất sắc trong lĩnh vực máy tính, máy tính cá nhân, dụng cụ y khoa, thiết bị đo đạc và kiểm tra. Sáp nhập vào Novo-Nordisk chỉ vào năm 1989, hai công ty có trụ sở tại Đan Mạch giờ đây đã trở thành gã khổng lồ trong ngành xuất khẩu insulin. Novo-Nordisk cũng là công ty hàng đầu thế giới về enzym công nghiệp, một lĩnh vực mà các công ty Đan Mạch khác cạnh tranh rất tốt.

Sự tập trung về mặt địa lý của các công ty hàng đầu trong phạm vi các quốc gia minh chứng rõ hơn về tầm quan trọng của địa điểm trong cạnh tranh. Nước Mỹ là một ví dụ điển hình khá thú vị. Bất chấp sự tự do thương mại giữa các bang, một pháp chế và ngôn ngữ chung, những điểm tương đồng lớn giữa các bang theo nhiều tiêu chí, các đối thủ cạnh tranh thành công trong ngành cụ thể vẫn được phân bổ theo cùng một kiểu. Ngành xuất bản tập trung nhiều ở thành phố New York; ngành sản xuất phim và truyền hình ở Hollywood, bàn ghế văn phòng ở Tây Michigan; được phẩm ở Philadelphia và New Jersey; hàng dệt kim và đồ dùng gia đình ở Bắc Carolina; hông và khớp nhân tạo ở Indiana. Và vô số các ví dụ khác. Có thể nhận thấy một hình mẫu tương tự tại mọi quốc gia tiên tiến, với những mức độ khác nhau.<sup>5</sup>

Nhìn cận cảnh vào định dạng và sự điều phối các hoạt động trong những công ty

toàn cầu như Novo-Nordisk, HP và Honda, chúng ta có thể thấy được tầm ảnh hưởng mạnh mẽ của vị trí kinh doanh. Các bản báo cáo đều cho thấy rằng, sự tản mát của các hoạt động trên phạm vi rộng về mặt địa lý của những công ty đa quốc gia có thể khiến công ty lạc lối. Việc đa dạng hóa đầu tư đồng nghĩa với các hoạt động ở nước ngoài sẽ được tăng lên, tuy nhiên, điều đó có thể dẫn đến việc mở rộng thêm nhiều lĩnh vực sản phẩm hoàn toàn khác. Đối với một ngành nhất định, các hoạt động ít bị phân tán hơn.

Một điểm tương phản quan trọng hơn nữa trong việc quyết định sự phân tán về địa lý là khác biệt giữa loại hình hoạt động tại nhiều quốc gia khác nhau. Các công ty quốc tế có khuynh hướng tập trung các hoạt động phức tạp nhất tại một quốc gia, thường là ở quốc gia của họ. Novo-Nordisk tung các sản phẩm insulin trên khắp thế giới và sử dụng nguồn lực toàn cầu, nhưng lại kiểm soát những hoạt động quan trọng mang tính chiến lược nhất trong chuỗi giá trị - toàn bộ quy trình sản xuất sản phẩm then chốt và quy trình nghiên cứu và phát triển - ở Đan Mạch. Honda có mạng lưới phân phối và chế tạo rộng khắp toàn cầu, nhưng Nhật Bản vẫn là địa điểm chính của Honda về chiến lược, thiết kế và sản xuất các linh kiện phức tạp nhất, bao gồm cả nghiên cứu động cơ then chốt. Hoạt động của HP bao gồm trên mươi sáu nghìn sản phẩm được bán khắp thế giới nhưng hãng này vẫn tập trung trách nhiệm toàn cầu (HP gọi là “nhiệm vụ toàn cầu”) cho từng dòng sản phẩm - bao gồm sản xuất, nghiên cứu phát triển và ra quyết định - tại một địa điểm nhất định.

Thêm một minh chứng nữa, đó là Asea Brown Boveri (ABB), một công ty thường được nhắc đến như một nguyên mẫu công ty đầu tiên không có đặc trưng quốc gia.<sup>6</sup> ABB có nhiều địa điểm kinh doanh trên khắp thế giới, nhưng việc bố trí trách nhiệm toàn cầu về thiết lập chiến lược kinh doanh, lựa chọn các ưu tiên phát triển sản phẩm và xác định vị trí sản xuất giữa các quốc gia trong từng dòng sản phẩm lại diễn ra tại một địa điểm địa lý cụ thể. Công ty dẫn đầu thị trường máy biến điện được đặt tại Đức; truyền động điện - ở Phần Lan; và tự động hóa quy trình - ở Mỹ. Ngoài ra, có vẻ như các công ty đa quốc gia đang bố trí lại trụ sở chính từ quốc gia này sang quốc gia khác với tần số ngày càng tăng.

### Lợi Thế So Sánh So Với Lợi Thế Cảnh Tranh

Một nghịch lý hiển nhiên giữa toàn cầu hóa cạnh tranh và vai trò mang tính địa phương hay quốc gia của lợi thế cạnh tranh có thể được hóa giải bằng cách thừa nhận rằng mô hình chi phối sự cạnh tranh giữa các địa điểm đã chuyển đổi từ lợi thế cạnh tranh sang một khái niệm rộng hơn, đó là lợi thế so sánh.

Lợi thế so sánh nhờ những chi phí yếu tố đầu vào thấp hơn (ví dụ như nhân công, nguyên vật liệu thô, vốn, hạ tầng) hay quy mô vẫn tồn tại, song nó không còn phục vụ

cho lợi thế cạnh tranh trong hầu hết các ngành nữa và cũng không hỗ trợ mức tiền lương cao. Toàn cầu hóa giờ đây cho phép các công ty kết hợp các lợi thế so sánh bằng cách tìm kiếm nguồn đầu vào như nguyên vật liệu thô, vốn và thậm chí kiến thức khoa học từ bất cứ nơi nào cũng như phân tán các hoạt động chọn lọc ra nước ngoài nhằm tận dụng lao động giá rẻ hay nguồn vốn. Công ty toàn cầu phải thực hiện những công việc này để đạt được hiệu quả hoạt động. Thất bại trong việc phân tán các hoạt động nhằm tiếp cận các lợi thế so sánh sẽ dẫn đến bất lợi trong cạnh tranh, tuy nhiên, việc thực hiện điều đó lại không tạo ra lợi thế cho công ty.

Tương tự, quy mô của thị trường trong nước ít quan trọng hơn so với khả năng tận dụng thị trường thế giới vốn rộng lớn hơn nhiều. Ngoài ra, công nghệ cao đã mang đến cho các công ty khả năng giảm bớt, vô hiệu hóa, hay phá vỡ những yếu kém về lợi thế so sánh. Chẳng hạn như các công ty Nhật Bản đã trở nên thịnh vượng trong nhiều ngành, bắt chấp chi phí năng lượng và giá đất cao tại địa phương, bằng cách tiên phong thực hiện các sáng kiến tiết kiệm năng lượng và rút ngắn quy trình như là hệ thống sản xuất tinh gọn. Công nghệ mới cũng giúp giảm chi phí sản xuất,<sup>7</sup> trong khi sự tích hợp theo chiều dọc tạo ra một phương cách tuyệt vời hơn trong việc thuê ngoài các nhà cung cấp chuyên biệt.

Lợi thế cạnh tranh về địa điểm phát sinh không chỉ từ tình trạng sẵn có của các yếu tố đầu vào giá thấp hay bản thân quy mô, mà còn từ năng suất vượt trội khi sử dụng các yếu tố đầu vào. Các yếu tố đầu vào cơ bản không tạo ra lợi thế mà tạo ra bất lợi. Những lợi thế bền vững về địa điểm xuất phát từ việc nó tạo ra một môi trường, trong đó các công ty có thể hoạt động hiệu quả và đổi mới không ngừng cũng như nâng cấp những phương thức cạnh tranh lên các đẳng cấp tinh vi hơn, nhờ đó làm tăng hiệu suất. Sự đổi mới liên quan không chỉ công nghệ theo nghĩa hẹp mà còn những phương cách tiếp thị, định vị sản phẩm và cung cấp dịch vụ. Một công ty năng động và sáng tạo nhất tại những địa điểm như vậy có thể tiến nhanh hơn các đối thủ ở bất cứ đâu - thậm chí đối với những đối thủ cố thủ - bằng cách tận hưởng những nhân tố giá rẻ hay lợi thế nhờ quy mô trong phương pháp kinh doanh trước đó. Trong cạnh tranh về hiệu suất, các công ty dần trải hoạt động ra toàn cầu để tận dụng các yếu tố đầu vào cũng như khai thác thị trường, nhưng lợi thế cạnh tranh phát sinh từ sự tăng trưởng hiệu suất và đổi mới được bố trí dày đặc ở nước nhà đối với một dòng sản phẩm cụ thể: địa điểm phát triển chiến lược của nó, sản phẩm chủ chốt và quá trình nghiên cứu phát triển cũng như phần lớn quy trình sản xuất phức tạp thiết yếu của công ty (hay sự cung cấp dịch vụ).<sup>8</sup> Sân nhà là nơi có các công nghệ và kỹ năng cần thiết; nó là điểm tích hợp của các yếu tố đầu vào và thông tin từ các hoạt động trên toàn cầu; đồng thời những công việc năng suất nhất được bố trí ở đó. Địa điểm của người sở hữu công ty hay của tổng hành dinh công ty trở nên ít quan trọng hơn là địa điểm của các hoạt động ở sân nhà đối với từng doanh nghiệp chiến lược.<sup>9</sup>

## Lợi Thế Cảnh Tranh Của Các Địa Điểm

Các lợi thế cạnh tranh về địa điểm nằm ở chất lượng của môi trường mà địa điểm đó mang lại nhằm đạt được sự tăng trưởng về cấp độ và năng suất trong một lĩnh vực cụ thể. Trong khi chúng ta có khuynh hướng suy nghĩ về các nguồn lợi thế cạnh tranh như thế về cơ bản nó phát sinh từ trong phạm vi công ty, thì lợi thế tiềm năng của công ty và các yếu tố đầu vào cần thiết lại nằm ở môi trường nơi nó tồn tại. Chỉ có điều này mới giải thích được vì sao có nhiều công ty thành công trong những lĩnh vực cụ thể lại xuất hiện tại cùng một quốc gia và thậm chí trong cùng một vùng miền của một quốc gia.<sup>10</sup>

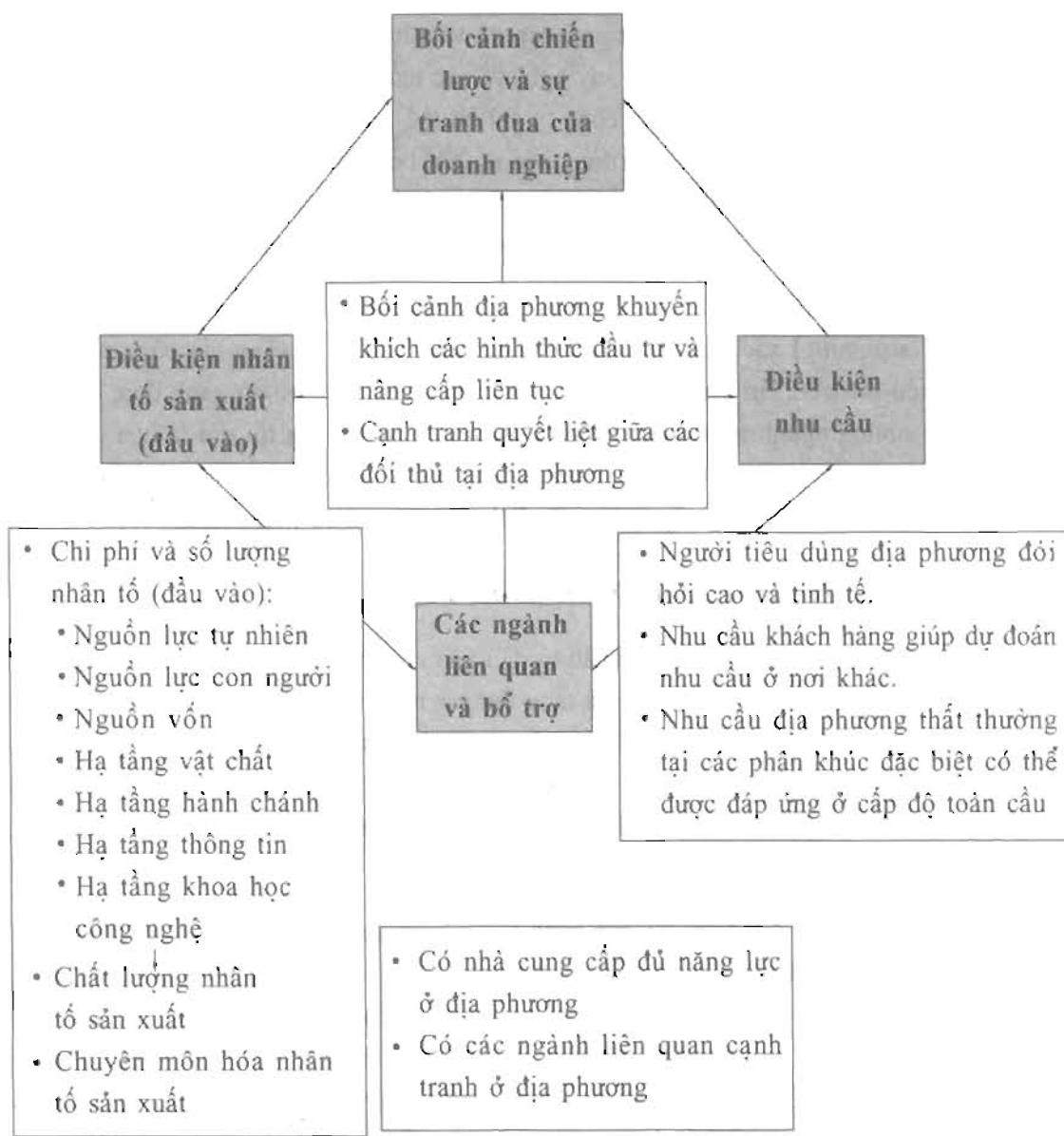
Nghiên cứu của chúng tôi nêu bật bốn yếu tố của một môi trường quốc gia (và tiểu bang hoặc địa phương) xác định bối cảnh cho sự tăng trưởng và sáng tạo cũng như năng suất: điều kiện nhân tố sản xuất (đầu vào); bối cảnh chiến lược và sự ganh đua; các điều kiện cầu; và những ngành hỗ trợ liên quan. Bốn yếu tố mà chúng tôi gọi là hoa đỗ “Kim cương” này, giúp giải thích tại sao các công ty nằm ở các địa điểm cụ thể có thể đạt được sự đổi mới nhất quán và nâng cấp trong các lĩnh vực nhất định (xem Hình 4.3).

### Điều Kiện Nhân Tố Sản Xuất (Đầu Vào)

Các nhân tố sản xuất là những nhân tố đầu vào cơ bản để cạnh tranh, bao gồm: đất đai, nhân công, vốn, hạ tầng vật chất, hạ tầng thương mại hay quản lý kinh doanh, nguồn lực tự nhiên và kiến thức khoa học. Khái niệm lợi thế so sánh thường ám chỉ chi phí và tình trạng sẵn có của các yếu tố đầu vào. Các yếu tố đầu vào chung như đường sá, cầu cảng hay nguồn nhân lực trình độ đại học là cần thiết để ngăn ngừa một lợi thế cạnh tranh, nhưng chúng không còn đủ sức mạnh để giúp đạt được lợi thế về địa điểm nữa.

Những lợi thế về địa điểm đối với cạnh tranh năng suất phát sinh từ các yếu tố đầu vào chất lượng cao – đặc biệt là các yếu tố đầu vào chuyên biệt như nhóm kỹ năng, công nghệ ứng dụng, hạ tầng vật lý, pháp chế, thủ tục pháp lý, thông tin và nguồn vốn đáp ứng nhu cầu của các ngành nghề cụ thể. Tại Mỹ, sự vượt trội về phần mềm được dựa trên sự tập trung cao của các lập trình viên được đào tạo tốt cùng với các giáo sư khoa học máy tính khác, những chương trình nghiên cứu tuyệt vời về các quy tắc liên quan đến máy tính, một bộ máy luật lệ điều hành việc cấp phép và sử dụng phần mềm, cùng với những nguồn vốn rủi ro được phát triển tốt và chuyên nghiệp dành cho các công ty phần mềm (có nhiều công ty vốn mạo hiểm của Mỹ chuyên về phần mềm). HP hưởng lợi từ những thuận lợi này trong ngành kinh doanh liên quan đến máy tính của mình. Các quốc gia và vùng miền không thừa hưởng những yếu tố sản xuất quan trọng nhất nhằm phục vụ cho các hoạt động cạnh tranh tinh vi; họ phải tạo ra chúng. Điều này lại phụ thuộc vào việc địa phương có các thế chế chuyên môn, đào tạo, nghiên cứu, thu thập dữ liệu và các lĩnh

### HÌNH 4.3 “HỌA ĐỒ KIM CƯƠNG”: NGUỒN LỢI THẾ CẠNH TRANH THEO ĐỊA ĐIỂM



vực khác hay không, cũng như chất lượng của các thể chế này. Những thể chế này sẽ trở thành một nguồn lợi thế về địa điểm đáng tin cậy.

Nghịch lý hơn khi lợi thế về địa điểm là một bất lợi được chọn trong số các yếu tố đầu vào cơ bản, như chi phí đất đai cao hay việc thiếu nguyên vật liệu thô. Những điều này có thể dẫn đến các lợi thế cạnh tranh bởi vì chúng khởi sự đổi mới và/hoặc khuyến khích sự phát triển của các thể chế chuyên ngành. Ở Hà Lan chẳng hạn, khí hậu nghèo

nàn cùng với sự thiều thốn đất đai đã dẫn đến sự sáng tạo, chẳng hạn như các phương pháp nuôi trồng trong nhà kính, công nghệ nhân giống, công nghệ cắt hoa - một sản phẩm chiếm hơn 60% giá trị xuất khẩu thế giới của Hà Lan. Trái lại, tại những địa điểm lao động dồi dào, vốn nợ rẻ, tài nguyên thiên nhiên dồi dào, các công ty thường sử dụng những nguồn tài nguyên này kém hiệu quả hơn, làm tăng thêm khiếm khuyết của họ trước những đối thủ năng suất hơn tọa lạc ở nơi khác.

Nhóm các yếu tố đầu vào chuyên biệt, cũng như các thể chế tạo ra và đổi mới những yếu tố đầu vào đó, sẽ trở thành một lợi thế ngoại tại hay tài sản chung của một địa điểm. Theo thời gian, những yếu tố này được xây dựng thông qua đầu tư tích lũy bởi nhiều công ty, học viện và các cơ quan chính phủ. Có lợi thế ngoại tại, công ty sẽ loại bỏ các chi phí nội bộ. Trong khi có những công ty có thể tiếp cận được các tài sản về địa điểm thông qua tìm kiếm nguồn lực toàn cầu, nhiều công ty khác lại rất khó tiếp cận từ xa.

### **Sự Phối Hợp Và Tích Hợp Các Hoạt Động Phân Tán**

Các hoạt động phân tán muôn tạo ra lợi thế cạnh tranh đòi hỏi phải được phối hợp với nhau trên phạm vi toàn cầu. Sự điều phối đảm bảo tính nhất quán và tăng cường sức mạnh qua các quốc gia, nhằm nâng cao sự khác biệt hóa. Sự điều phối cũng cần thiết để cho phép tìm hiểu và có được công nghệ từ các hoạt động phân tán được tích hợp tại nước chủ nhà.<sup>11</sup>

Lợi thế đặc biệt của sự điều phối dưới nhiều hình thức đã được mô tả ở phần trước. Tất cả ba công ty trong ví dụ đều cho thấy những lợi ích này, trong đó, trường hợp của Novo-Nordisk đặc biệt thú vị. Khi mua nguyên vật liệu thô, Novo-Nordisk mua rải rác từ hơn 20 quốc gia, nhưng hàng này phối hợp để tận dụng lợi thế về giá và trao đổi tiền mặt. Về mặt tiếp thị, tất cả các công ty con, đại lý và nhà phân phối sử dụng những tài liệu khuyến mãi nhất quán, và Novo-Nordisk davo tạo các đơn vị này theo những phương pháp bán hàng thống nhất. Novo-Nordisk nỗ lực nhằm đảm bảo một hình ảnh chung trên toàn cầu và cung cấp nó bằng những hoạt động tài trợ có định kỳ cho các hội thảo của các bác sĩ về bệnh tiểu đường ở Đan Mạch.<sup>12</sup>

Tuy nhiên, việc điều phối qua các địa điểm quốc gia khác nhau lại làm gia tăng mạnh mẽ những khó khăn về tổ chức. Ngôn ngữ, văn hóa và khoảng cách địa lý gây khó khăn cho hoạt động truyền thông và những lối tư duy phổ biến.<sup>13</sup> Các công ty con cấp quốc gia có khuynh hướng tự nhiên là muốn được tự quản, và tự do điều chỉnh những hoạt động của mình trước bối cảnh ở địa phương. Những đối thủ toàn cầu khắc phục thành công những khó khăn này bằng rất nhiều cách khác nhau. Thứ nhất, họ thành lập một ý tưởng định vị rõ ràng và thấu hiểu cho chiến lược toàn cầu. Thứ hai, các giám đốc quản lý

công ty con nhìn nhận vị trí toàn cầu nói chung như là một nguồn lợi thế khó kết hợp tại quốc gia của họ; do đó, họ rất thận trọng khi điều chỉnh các hoạt động địa phương sao cho không phá hỏng chiến lược toàn cầu.<sup>14</sup> Thứ ba, hệ thống thông tin và kế toán được thực hiện nhất quán trên toàn cầu, đến tận số điện thoại của từng vùng và mã số khách hàng, thuận tiện hóa sự phối hợp hoạt động, cân bằng các yếu tố một cách thích đáng cũng như trao đổi thông tin giữa các địa điểm. Thứ tư, công ty chủ động nỗ lực để khuyến khích mối quan hệ cá nhân và trao đổi học hỏi giữa các nhà quản trị công ty con nhằm tăng cường sự hiểu biết lẫn nhau và tạo ra sự điều phối về mặt nhân sự. Cuối cùng, bất kỳ công ty nào theo đuổi chiến lược toàn cầu đều phải đưa ra chính sách đãi ngộ thích đáng nhằm cản nhắc sự đóng góp chung vào công ty bên cạnh thành tích của công ty con.<sup>15</sup>

### **Duy Trì Đặc Trung Quốc Gia Trong Các Đơn Vị Kinh Doanh**

Theo các nhà quan sát thị trường, đặc trưng quốc gia của một công ty trong một ngành kinh doanh cụ thể không phải là một khó khăn nào đó cần vượt qua, mà là điều cần được duy trì. Lợi thế cạnh tranh trong một ngành thường phát sinh từ những thuộc tính khác biệt của môi trường công ty ở nước chủ nhà; địa điểm ảnh hưởng sâu sắc đối với công ty và định hình phương pháp cạnh tranh của nó. Khách hàng nước ngoài xem trọng đặc trưng và văn hóa quốc gia cũng như các đặc trưng của công ty. Chẳng hạn, đa số người Mỹ đánh giá cao xe hơi của Đức bởi vì ngành chế tạo xe hơi của Đức đồng nghĩa với tiêu chuẩn thiết kế cao, hiệu suất, tay nghề cao chứ không phải vì các công ty xe hơi Đức đã trở thành “của người Mỹ” hay của “tổn cầu”.

Khi tiếp cận các thị trường nước ngoài, một công ty phải thích ứng – với ý nghĩa là nó phải điều chỉnh sản phẩm cho thích hợp với nhu cầu địa phương và cho thấy sự tinh tế đối với các hoạt động kinh doanh địa phương. Nhưng công ty không nên đánh mất định vị và đặc tính riêng của nó – những yếu tố rất nên được duy trì và luôn phải ghi nhớ đối với các công ty con ở nước ngoài. Chẳng hạn, tại Honda, các giám đốc quản lý đã tiến hành đào tạo các công ty con trên toàn cầu trong vòng hai năm tại tổng hành dinh của nó ở Nhật Bản trước khi giao nhiệm vụ cho các công ty này.

### **Sử Dụng Liên Minh Như Công Cụ Toàn Cầu Hóa Nhưng Không Có Tính Chiến Lược**

Một khi công ty hiểu được cách cấu hình mạng lưới toàn cầu của nó trong một ngành nghề, các khối liên minh với những công ty có trụ sở đặt ở nơi khác có thể là một phương tiện hiệu quả hơn hoặc nhanh chóng hơn để giúp công ty đạt được cơ cấu mong muốn. Các khối liên minh là phương tiện chứ không phải là mục đích để xây dựng nên

mạng lưới các hoạt động phân tán cũng như để tạo ra các hoạt động bên ngoài trụ sở chính một cách hiệu quả hơn. Thông thường, quá trình tiếp cận thị trường của công ty được thúc đẩy bởi một đối tác địa phương. Có thể sẽ cần đến một đối tác lâu năm tại địa phương nhằm tạo cho công ty khả năng tìm kiếm các nguồn nguyên liệu đầu vào hay các kỹ năng và công nghệ nâng cao tại một địa điểm mới. Tuy nhiên, các khối liên minh có thể khiến cho sự định vị của công ty bị mờ nhạt đi và hướng vào con đường định vị như nhau tại mọi thị trường. Các liên minh này khiến cho sự phối hợp trở nên rắc rối và có thể làm chậm tiến trình đổi mới.

Những khối liên minh tốt nhất được chọn lựa cẩn thận: chúng tập trung vào các hoạt động cụ thể và sự đạt được lợi ích cạnh tranh cụ thể. Chẳng hạn, Novo-Nordisk đã thành lập các liên doanh với nhiều công ty khác nhằm tiếp cận những thị trường quốc gia nhất định. Các liên minh lớn, với nhiều hoạt động và nhiều thị trường, có khuynh hướng kìm hãm sự phát triển của công ty. Chúng ngăn chặn hoặc làm giảm bớt tính khẩn cấp phải xây dựng thương hiệu hay phát triển sản phẩm riêng của công ty. Những khối liên minh tốt nhất thường là những công cụ chuyển tiếp, hỗ trợ công ty xây dựng nên sức mạnh và để học hỏi. Về lâu dài, đối tác có thể đi theo những con đường riêng hoặc nâng cấp liên minh lên thành một tổ chức liên doanh hoàn thiện hơn. Công ty không thể mãi dựa vào đối tác để quyết định lợi thế cạnh tranh của mình.<sup>16</sup>

## MỞ RỘNG KINH DOANH TRONG NGÀNH VÀ PHÂN KHÚC NGÀNH VỚI LỢI THẾ ĐỊA ĐIỂM

Lợi thế về địa điểm tạo ra phương tiện giúp nhận diện các ngành mà công ty có thể đạt được lợi thế cạnh tranh so với đối thủ tọa lạc tại nơi khác, cũng như những phân khúc ngành mà môi trường sân nhà mang lại những lợi ích to lớn nhất. Việc xây dựng một doanh nghiệp mới nên tập trung vào những khu vực này.

Hình thức cạnh tranh năng suất mới cho thấy những dấu hiệu tích hợp theo chiều dọc trên phạm vi rộng. Tích hợp theo chiều dọc sử dụng những nguồn lực và tạo ra sự cung nhắc, và nên hạn chế những hoạt động có liên quan chặt chẽ với toàn bộ chiến lược. Ở nơi khác, một công ty có thể được đổi mới tốt hơn nhờ biết phát triển những mối quan hệ bền vững với các nhà cung cấp địa phương về máy móc chuyên dụng hoặc các yếu tố đầu vào.

Đa dạng hóa đầu tư nên tiến hành theo cụm ngành. Bằng cách đa dạng hóa, các công ty sẽ tận dụng tốt hơn không chỉ các tài sản nội bộ của nó mà còn cả tài sản đặc biệt về địa điểm mà họ tiếp cận đặc biệt, như là nhà cung cấp, các trung tâm nghiên cứu và nhóm kỹ năng. Sự đa dạng hóa đầu tư của HP từ các thiết bị đo lường và kiểm tra sang hệ thống thông tin và trang thiết bị y tế đã đi theo những nguyên tắc này, mỗi một trường hợp

đòi hỏi một lĩnh vực mà nước Mỹ có những thế mạnh độc đáo. Sự dịch chuyển của Novo-Nordisk từ insulin đến enzym công nghiệp cũng theo những cụm ngành, như sự đa dạng hóa đầu tư của Honda từ mô-tô sang ô-tô. Sự đổi mới thường bắt nguồn từ kẽ hở giữa các ngành và cụm ngành, khi các công nghệ và kỹ năng liên quan được kết hợp với nhau. Để khởi sự trong ngành ô-tô, Honda đã nhờ đến sự tinh thông về công nghệ động cơ nhỏ, được trai rèn qua quá trình sản xuất mô-tô. Nó kết hợp yếu tố này với những tài sản ở cụm ngành ô-tô Nhật Bản, bao gồm một nhà cung cấp hùng mạnh và điều kiện cầu thúc đẩy hiệu quả thiết kế và tính hiệu quả về năng lượng.

### Nâng Cấp Sân Nhà

Một phần quan trọng của lợi thế cạnh tranh của công ty trong một ngành nằm ở môi trường địa phương - nơi doanh nghiệp tọa lạc chứ không chỉ trong phạm vi bản thân công ty. Nếu không có một sân nhà vững chắc, khả năng tăng trưởng năng suất và đổi mới của doanh nghiệp sẽ nhanh chóng bị giảm sút. Công ty sẽ không thể tập hợp được các nguồn lực, kỹ năng, công nghệ và thông tin cần thiết nhất để tạo lợi thế cạnh tranh. Tuy rằng việc phân tán hoạt động sản xuất tinh vi hoặc thuê ngoài những máy móc và thiết bị quan trọng thường có thể bù đắp cho các điểm yếu của sân nhà và cải tiến hiệu quả trong thời gian ngắn, tuy nhiên, về lâu dài, khả năng đổi mới của công ty vẫn sẽ bị đe dọa.

Các lợi thế cạnh tranh ngoại tại bổ sung những tiêu chuẩn đo lường mới và thường xa lạ đối với tiến trình chiến lược của một công ty. Các công ty nên hỗ trợ những chương trình đào tạo đặc biệt và nêu tăng cường nghiên cứu ở những lĩnh vực liên quan đến ngành kinh doanh cụ thể của mình. Các nhà cung cấp địa phương nên được ủng hộ và nâng cấp (việc phụ thuộc quá nhiều vào các nhà cung cấp ở xa sẽ vô hiệu hóa lợi thế cạnh tranh tiềm năng). Các công ty phải hướng dẫn và buộc các nhà cung cấp cơ sở hạ tầng địa phương đáp ứng nhu cầu của mình và đảm bảo rằng các quy định pháp luật có tác dụng giúp đẩy mạnh năng suất. Các hiệp hội ngành có thể đóng vai trò quan trọng trong việc tài trợ những chương trình đào tạo, nghiên cứu dựa trên những tiêu chuẩn và công nghệ có thể, cùng với sự thu thập thông tin thị trường. Một số công ty xem môi trường địa phương của mình như là một nguồn lực cạnh tranh thiết yếu. Tại Mỹ, nhiều công ty coi sự tồn tại các nhà cung cấp là điều dĩ nhiên và xem việc giáo dục và đào tạo như là nhiệm vụ của chính phủ.

Trường hợp của Novo minh họa phương cách giữ vai trò chủ động của các công ty toàn cầu trong việc nâng cấp môi trường sân nhà của họ. Trước khi liên minh Nordisk và Novo, Nordisk đã thành lập Quỹ Insulin Nordic (vào năm 1926) nhằm hỗ trợ các dự án nghiên cứu insulin ở Scandinavia và bệnh viện Steno Memorial (năm 1932) như một trung tâm nghiên cứu và điều trị bệnh tiểu đường. Viện nghiên cứu Novo được sáng lập

(vào năm 1964) nhằm tìm ra những nguyên nhân và nguồn gốc của bệnh tiểu đường. Ngày nay, Trung tâm Bệnh tiểu đường Steno và Bệnh viện Tiểu đường Hvidore có thể điều trị 6.000 bệnh nhân tiểu đường và thực hiện 25.000 cuộc hội chẩn mỗi năm. Novo-Nordisk cũng tài trợ các hội thảo quốc tế về bệnh tiểu đường ở Đan Mạch, đưa các chuyên gia địa phương đến khắp nơi trên thế giới.<sup>17</sup>

Lịch sử của ngành insulin Đan Mạch minh chứng cho quyền năng của sự đua tranh địa phương một cách chủ động nhằm thúc đẩy sự sáng tạo không ngừng. Các công ty nhận ra một trong những nguy cơ đe dọa liên minh của họ vì khả năng có thể xảy ra là, trong khi đạt được một số hiệu quả, liên minh sẽ phả hỏng thuyết động lực. Công ty mẹ hy vọng chỉ ra nguy cơ này và những nguy cơ khác bằng cách giữ cho hai cơ sở hoạt động riêng rẽ. Tuy nhiên, vẫn tồn tại một nguyên tắc mang tính khái quát hơn: Sự hiện diện của các đối thủ địa phương sẽ tạo ra các lợi thế. Sự cố gắng loại trừ cạnh tranh địa phương, trong hầu hết mọi tinh huống, là một nỗ lực sai lầm.

### Tái Định Cư Sân Nhà Khi Cần

Nếu sức mạnh sân nhà của một công ty trong một ngành nào đó giảm sút do sự kém tinh tế của khách hàng, do cần những kiểu nhà cung cấp mới, tính địa phương không hiệu quả hay vì những lý do khác, phản ứng đầu tiên nên là nâng cấp tại sân nhà. Tuy nhiên, nếu những nỗ lực này đã cạn kiệt mà vẫn không có hiệu quả, công ty có thể cần chuyển sân nhà sang một địa điểm thích hợp hơn. Điều này có lẽ là biểu hiện sau cùng của cạnh tranh toàn cầu.

Việc chuyển trụ sở chính từ nước này sang nước khác đang diễn ra với tần số gia tăng trong các công ty đa quốc gia. Khi cạnh tranh toàn cầu đặt các công ty vào giữa những đối thủ mạnh nhất thế giới và vô hiệu hóa các lợi thế so sánh truyền thống trong việc tiếp cận vốn, nguyên vật liệu thô và nhân công, bất lợi của “viên kim cương” sân nhà tăng lên. Nhưng, quyết định tái định cư sân nhà bắt đắc dĩ phải được tiến hành, bởi nó trở thành một yêu cầu buộc công ty phải chấp nhận như người trong cuộc với một vị trí mới và một nền văn hóa mới.

Các công ty hiếm khi dịch chuyển toàn bộ trụ sở chính. Thay vào đó, họ tái lập vị trí địa lý của trụ sở chính của những dòng sản phẩm cụ thể hay những phân khúc ngành cụ thể. Một yếu tố xúc tác phổ biến (và yếu tố cho phép) của những chuyển đổi như thế này là mua lại một công ty ngoại quốc đã được thành lập tại một địa điểm có tiềm lực hơn. Những vụ mua lại như thế sẽ có tác động nhiều tới quyết định chuyển sang các địa điểm mới, nơi mà theo thời gian sẽ giành được nhiệm vụ toàn cầu ngày càng gia tăng trong những ngành hay phân khúc ngành cụ thể. Nestlé đã chuyển tổng hành dinh quốc tế của

mình trong ngành kinh doanh bánh kẹo sang Anh và mua lại Rowntree MacIntosh. Với những người tiêu dùng hảo đồ ngọt, những nhà bán lẻ sành điệu, những công ty quảng cáo hàng đầu và những công ty truyền thông cạnh tranh cao, Vương quốc Anh tạo nên một môi trường năng động hơn cho cạnh tranh trong mảng bánh kẹo hơn là Thụy Sĩ. Tương tự, Nestlé đã chuyển trụ sở nước đóng chai của mình sang Pháp, nơi được coi là môi trường kinh doanh cạnh tranh nhất cho ngành này.

Mặc dù mỗi công ty trong số những ví dụ của chúng tôi, Novo-Nordisk, HP và Honda, vẫn tiếp tục thu hưởng những lợi thế từ “viên kim cương” sân nhà hùng mạnh trong ngành kinh doanh then chốt của mình, tuy nhiên, không phải công ty nào cũng gặp may. Chẳng hạn, nhà sản xuất Northern Telecom của Canada, đã chuyển văn phòng trung tâm kỹ thuật số từ Canada sang Mỹ.<sup>18</sup> Northern Telecom đã sản xuất và lắp đặt tổng đài kỹ thuật số địa phương đầu tiên, DMS-10, ở Mỹ vào năm 1977. Sự đầu tư và ủy thác tương đương của AT&T tiếp theo đó đã tái cấu trúc “viên kim cương” nước Mỹ về thiết bị và dịch vụ viễn thông đồng thời buộc Northern Telecom phải mở rộng hoạt động của mình một cách đột ngột. Trước năm 1991, công ty đã chuyển tổng hành dinh quốc tế của mình sang Mỹ. Hiện nay này thực hiện tất cả các hoạt động nghiên cứu và phát triển cho dòng sản phẩm này ở Mỹ, với lực lượng lao động hơn 1000 nhân viên. Gần như toàn bộ hoạt động sản xuất thiết bị chuyển văn phòng trung tâm công ty cũng đều được tiến hành ở Bắc Carolina.

Lý do cơ bản đằng sau sự dịch chuyển của Northern Telecom đến Mỹ có thể được nhận thấy trong sức mạnh của “viên kim cương” ngành thiết bị viễn thông Mỹ. So với Canada, Mỹ cho thấy có nhiều yếu tố chuyên môn cao độc đáo, bao gồm kỹ nghệ phần mềm ưu trội và các chương trình nghiên cứu đại học hàng đầu thế giới về khoa học máy tính và viễn thông. Người mua và người tiêu dùng cuối cùng của Mỹ là những người sành điệu nhất thế giới, và thực tế độ tuổi của người tiêu dùng chủ yếu dao động từ 20 đến 25 dẫn đến sự cạnh tranh mãnh liệt, khiến khách hàng của Northern Telecom liên tục nâng cấp các khả năng di chuyển văn phòng trung tâm của họ. Các công ty Mỹ tích hợp sản xuất vi mạch và thiết kế phần mềm cấp hệ thống mang lại những năng lực mạnh mẽ trong các ngành liên quan. Tính chất mở của thị trường Mỹ đối với các đối thủ nước ngoài giúp tăng cường sự cạnh tranh địa phương trong phạm vi thị trường Mỹ. (trong ngành thiết bị viễn thông, chính phủ có khuynh hướng bảo vệ các thị trường địa phương và hỗ trợ các nhà cung cấp độc quyền).

Một ví dụ khác là sự dịch chuyển trụ sở chính của Hyundai trong ngành máy tính cá nhân từ Hàn Quốc sang thung lũng Silicon, khi hãng này khám phá ra rằng đơn giản là nó không thể “bằng chí bằng anh” nếu cứ đặt trụ sở tại một địa điểm ở Hàn Quốc.<sup>19</sup> Với tình

trạng toàn bộ các đối thủ cạnh tranh đều đang tìm mua các phụ kiện giá rẻ trên quy mô toàn cầu, nhu cầu thiết yếu cạnh tranh là nhanh chóng giới thiệu những mẫu mã mới đáp ứng các nhu cầu của khách hàng và khả năng tiếp cận thành công đến các kênh phân phối liên quan. Về điều này thì nước Mỹ vượt xa các địa điểm khác. Theo truyền thống, đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI) đã được xem là khai thác lợi thế cạnh tranh sân nhà. Wesson tận dụng chứng cứ số liệu khẳng định ngày càng có nhiều công ty tìm kiếm các nguồn vốn FDI nhằm tiếp cận những lợi thế vượt trội của các địa điểm khác, thậm chí để tái định cư sân nhà của công ty sang nơi khác.

## CẠNH TRANH TOÀN CẦU TỪ MỘT QUỐC GIA ĐANG PHÁT TRIỂN

Những quốc gia đang phát triển đã trở thành một thành phần tăng trưởng trong nền kinh tế toàn cầu, và nhiều công ty có trụ sở đặt tại các nước đang phát triển là các nhà xuất khẩu. Tuy nhiên, nền tảng của một nước đang phát triển lại làm gia tăng các vấn đề nhất định khi chuyển sang chiến lược toàn cầu.

Khó khăn chủ yếu là phải chuyển từ lợi thế so sánh sang lợi thế cạnh tranh. Hầu hết các công ty có trụ sở đặt tại các nước đang phát triển đều tiên hành quốc tế hóa thông qua việc xuất khẩu các nguồn tài nguyên hay những loại sản phẩm cần nhiều nhân công hoặc thông qua những hợp đồng nhà sản xuất thiết bị gốc (OEM) với các công ty đa quốc gia dựa trên sự quản lý các chi phí lao động. Cơ hội mở rộng sang các thị trường đang phát triển, kể cả các nước láng giềng, đã bị hạn chế bởi những đặc điểm tương đồng về điều kiện nhân tố sản xuất cũng như bởi các chính sách bảo vệ ngành công nghiệp trong nước.

Sự dịch chuyển ra khỏi các phương thức quốc tế hóa truyền thống đòi hỏi các công ty có trụ sở tại các nước đang phát triển phải sáng tạo ra những chiến lược đặc biệt. Không có sự đa dạng về sản phẩm hay dịch vụ riêng, các phương thức sản xuất hay danh tiếng, họ nhận thấy rất khó khai thác các thị trường ngoài nước. Đồng thời, công ty phải mở rộng chuỗi giá trị của mình để thực hiện cả việc phân phối, tiếp thị, tìm kiếm tài nguyên quốc tế và cuối cùng là hoạt động sản xuất. Những cơ hội tốt nhất cho các chiến lược quốc tế thực thụ bắt nguồn từ các nước đang phát triển thường nằm trong phạm vi vùng và ở các hệ thống kinh tế tương tự khác. Mặc dù hoạt động xuất khẩu đến các nền kinh tế tiên tiến có thể sẽ tiếp tục dựa trên lợi thế so sánh, các công ty vẫn phải tận dụng lợi thế từ tính chất “mở cửa” của các thị trường lân cận để xây dựng các mạng lưới khu vực. Khó khăn lúc này là trở thành một trong số các loại sản phẩm và các phương thức sản xuất đa dạng bên cạnh việc linh hôi kiến thức và quản lý phân phối cũng như tiếp thị quốc tế. Theo thời gian, công ty phải xây dựng khả năng đổi mới tương xứng để có thể gia nhập vào ngày càng nhiều thị trường cao cấp dựa trên lợi thế cạnh tranh hơn là lợi thế so sánh.

## TÍCH HỢP ĐỊA ĐIỂM VÀ CẠNH TRANH TOÀN CẦU

Từ năm 1950, toàn cầu hóa đã tác động mạnh đến lợi thế cạnh tranh. Các số liệu đã cho thấy một bối cảnh chung là các công ty đã trở nên ngày càng toàn cầu hóa hơn trong hoạt động nói chung và hoạt động bán hàng của mình. Vai trò truyền thống của lợi thế cạnh tranh đã bị thề chố, và thật đáng mừng khi chúng ta có thể nói rằng rất nhiều công ty hiện nay đã vượt ra ngoài các ranh giới quốc gia.

Tuy nhiên, nghiên cứu sâu hơn sẽ cho thấy một quá trình địa phương hóa lợi thế cạnh tranh rất mạnh mẽ. Nghịch lý hiển nhiên này có thể được lý giải khi chúng ta nhận ra mô hình cạnh tranh quốc tế, yếu tố giúp tối đa hóa lợi thế cạnh tranh. Các công ty phải trang bị lợi thế cạnh tranh từ nhiều địa điểm để tránh những bất lợi. Tuy nhiên, những lợi thế của công ty so với các công ty khác thường thuộc về lợi thế cạnh tranh địa điểm của họ nhằm mục đích việc tăng năng suất. Mô hình này phải chỉ đạo một thể hệ tư duy mới về chiến lược toàn cầu, trong đó tích hợp địa phương hóa và toàn cầu hóa theo những phương cách hoàn toàn mới.

Địa phương hóa đã từng được xem như một nguy cơ tất yếu ảnh hưởng đến những lợi ích hấp dẫn của một chiến lược toàn cầu. Thay vì vậy, địa điểm sản nhà nên được xem như là gốc rễ của lợi thế cạnh tranh. Các chiến lược toàn cầu có thể mở rộng lợi thế này thông qua các hoạt động phân tán nhằm tìm nguồn lợi thế so sánh, tiếp cận thị trường, hoặc tiếp cận các kỹ năng hay công nghệ. Tuy vậy, để giữ được vai trò này, các hoạt động tản mác phải được phối hợp với nhau. Xu hướng tổng hợp mới mè này, cùng với việc nhận ra vai trò phức tạp của địa điểm đối với lợi thế cạnh tranh, sẽ tiếp tục định hướng cạnh tranh trong những thập niên sắp tới.

### CHÚ THÍCH

1. Xem M.E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980)
2. Xem M.E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: Free Press, 1985)
3. Xem Theodore Levitt, “Globalization of markets”, *Harvard Business Review* (1983), 61(3):92:102
4. Xem, ví dụ, M.E. Porter, “Competition in Global Industries: A Conceptual Framework”, trong *Competition in Global Industries*, M.E. Porter (Ed.) (Boston: Harvard Business School Press, 1986); GT Crocombe, J.M. Enright, và M.E. Porter, *Upgrading New Zealand's Competitive Advantage* (Auckland, New Zealand: Oxford University Press, 1991); và O. Solvell, I. Zander, và M.E. Porter, *Advantage Sweden* (Stockholm, Sweden: Norstedts, 1991).

5. Xem M.J. Enright, "The Determinants of Geographic Concentration in Industry," Harvard Business School Working Paper 93-052, 1993; và M.J. Enright, "Organization and Coordination in Geographically Concentrated Industries," tại *Coordination and Information: Historical Perspectives on the Organization of Enterprise* (Chicago: University of Chicago Press NBER, 1994)
6. Xem H. Christina, "The role of Home-Based Advantages in Global Expansion: Five Case Studies" (Báo cáo công trình nghiên cứu MBA không xuất bản, Harvard Business School, tháng 5/1993).
7. Ví dụ, xem R. Jaikumar và D.M Upton, "The Coordination of Global Manufacturing", tại *Globalization, Technology and Competition: The Function of Computer and Telecommunications in the 1990s*, S.P Bradley, J.A Hausman và R.L Nolan (Eds) (Boston: Harvard Business School Press, 1993).
8. Nhóm các hoạt động này - những hoạt động khác nhau về sự cạnh tranh từ quốc gia này sang quốc gia khác - sẽ được gọi bằng thuật ngữ các hoạt động tại sân nhà hay các hoạt động then chốt.
9. Xem M.E Porter, *The Competitive Advantage of Nations* (New York: Free Press, 1990).
10. Thomas khẳng định kết quả này về lĩnh vực dược phẩm – lĩnh vực phải đổi mới với các đối thủ địa phương – là có tính đổi mới hơn cả. Xem L.G Thomas, "Spare the Rod and Spoil the Industry: Vigorous Regulation and Vigorous Competition Promote International Competitive Advantage", Emory University Working Paper, 1993.
11. Một số nhà quan sát đã chỉ ra rằng sự cộng tác với đối thủ, chứ không phải sự cạnh tranh, chính là nền tảng quan trọng của tính cạnh tranh, dựa theo các khu công nghiệp của Ý hoặc Nhật. Quan điểm này bị nhầm lẫn giữa việc cộng tác theo chiều dọc với người mua, nhà cung cấp và các đặc tính địa phương - điều mà thuyết viễn kim cương nhấn mạnh - với cộng tác theo chiều ngang giữa các đối thủ cạnh tranh. Cộng tác theo chiều ngang hiếm khi thành công đối với các ngành công nghiệp của Nhật và Ý (chẳng hạn như *keiretsu*, không có các đối thủ cạnh tranh trực tiếp).
12. Ví dụ, xem M.E. Porter và C. van der Linde, "Green and Competitive: Ending the Stalemate", *Harvard Business Review* (tháng 9/10 năm 1995), 73:120-134.
13. Xem B. Kogut, "Country Capabilities and the Permeability of Borders", *Strategic Management Journal* (mùa hè năm 1991), 33-47; và R.B. Reich, "Who Is Us?", *Harvard Business Review* (1990), 68(1):53-64.
14. Hành động dịch chuyển của Honda liên quan đến sự thành lập dòng sản phẩm sân nhà mới.
15. Để xem thêm thảo luận hữu ích về các vấn đề tổ chức khác trong các công ty toàn cầu, xem C.A. Bartlett và S. Ghoshal, *Managing across Borders: The Transnational*

*Solution* (Boston: Harvard Business School Press, 1989).

16. Xem thêm phần thảo luận liên quan trong M.E. Porter và M.B. Fuller, "Coalition and Global Strategy", tại *Competition in Global Industries*, ed. M.E. Porter (Boston: Harvard Business School Press, 1986); và M.E. Porter và P. Ghemawat, "Patterns of International Coalition Activity", phần *Competition in Global Industries*, M.E. Porter (Ed.) (Boston: Harvard Business School Press, 1986).
17. M. J. Enright, "Novo Industri", Case 9-389-148 (Boston: Harvard Business School Press, 1989).
18. Trường hợp của Northern Telecom được thảo luận tại T. Wesson, "The Determinants of Foreign Direct Investment in US Manufacturing Industries" (Unpublished doctoral dissertation, Harvard Business School Press, 1993).
19. Wesson, "The Determinants of Foreign Direct Investment in US Manufacturing Industries" (Unpublished doctoral dissertation, Harvard Business School Press, 1993).

# **5 CHIẾN LƯỢC DÀNH CHO DOANH NGHIỆP NHỎ**

**Irene M. Duhaime**

Trường Đại học Georgia State

---

Bốn chương trước đã bàn về chiến lược trong bối cảnh của các công ty lớn; đó là những tập đoàn lâu đời và những đơn vị kinh doanh phụ thuộc nó. Tuy nhiên, nhiều doanh nghiệp lớn trong số đó đã khởi đầu từ những công ty nhỏ. Mới 20 năm trước, Home Depot chỉ là một cửa hàng bán lẻ. Gã khổng lồ về công nghệ Hewlett-Packard khởi sự kinh doanh từ một ga-ra xe hơi. Tập đoàn hùng mạnh Microsoft cũng từng khởi sự trong hoàn cảnh rất khiêm tốn hồi giữa thập niên 70. Dù có phát triển thành các tập đoàn nổi tiếng hay không thì những doanh nghiệp nhỏ cũng khác biệt với các đối thủ lớn ở chỗ chúng mang những đặc trưng quan trọng về chiến lược cũng như trong quá trình quản lý của công ty. Để giúp các nhà quản lý doanh nghiệp nhỏ gia tăng tối đa thành công cho công ty của họ, chương này sẽ nêu bật các khía cạnh quản trị chiến lược và những công cụ chiến lược đặc biệt thích hợp với các doanh nghiệp này.

## **ĐẶT DOANH NGHIỆP NHỎ VÀO ĐÚNG BỐI CẢNH**

Kinh tế thế giới phụ thuộc nhiều vào các doanh nghiệp nhỏ. Chỉ riêng ở Mỹ đã có hơn 23 triệu công ty với số nhân viên dưới 500 người. Những công ty này mang lại đa số việc làm, chiếm 53% lực lượng lao động phi nông nghiệp và tạo ra hầu như tất cả việc làm mới trong suốt nửa đầu của thập niên 1990<sup>1</sup> tại Mỹ. Nó cũng tạo ra 51% tổng sản phẩm quốc nội ở Mỹ<sup>2</sup>. Những công ty nhỏ này đóng góp rất quan trọng vào công nghệ và đổi mới. Trong thế kỷ 20, những công ty nhỏ của Mỹ đã tiên phong trong việc phát triển máy

bay, máy quét quang học, máy tính cá nhân, kính áp tròng mềm, dây kéo và thương mại điện tử trên thế giới mang toàn cầu.<sup>3</sup>

Đôi khi toàn bộ những ngành công nghiệp mới được thiết lập nhờ vào sự sáng tạo của những công ty tư nhân mới thành lập. Cũng có trường hợp những công ty tư nhân biến đổi những ngành công nghiệp đang hiện hữu. Nike là một ví dụ hoàn hảo của trường hợp công ty tư nhân mới thành lập có thể vẽ lại ranh giới truyền thống xung quanh các công ty và các ngành công nghiệp như thế nào. Trong thập niên 70, Converse All Stars đại diện cho ngành công nghiệp giày vận động viên và giày thể thao; khách hàng chỉ có lựa chọn duy nhất là màu trắng hoặc đen, kiểu mũi cao hay mũi thấp. Nike đã phát minh lại ngành công nghiệp này thông qua việc nhán mạnh vào hiệu suất, kiểu dáng của sản phẩm và quảng cáo bằng những người nổi tiếng kết hợp với quyết định thuê ngoài hoạt động sản xuất của gần như toàn bộ sản phẩm giày cho công ty nước ngoài<sup>4</sup>. Tuy nhiên, do không xem xét mối liên quan với tác động trong ngành mà nó khởi nguồn, Nike nhận thấy mình phải chịu sự kiểm soát của những điều kiện thị trường mới mặc dù chính nó đã tạo ra những thị trường này.

Cụm từ “doanh nghiệp nhỏ” bao hàm một loạt tổ chức từ doanh nghiệp nhỏ với chỉ vài chục nhân viên báo cáo trực tiếp cho chủ sở hữu đến những công ty có hàng trăm nhân viên và có hệ thống báo cáo nghiêm túc về việc quản lý những nhân viên này. Trong chương này chúng tôi tập trung vào những tổ chức có tới 500 nhân viên và sử dụng định nghĩa về doanh nghiệp nhỏ được chấp nhận phổ biến bởi tổ chức quản trị doanh nghiệp nhỏ Mỹ (SBA). Chúng tôi cũng muốn tạo sự quan tâm đặc biệt về doanh nghiệp nhỏ vốn là sở hữu của gia đình và doanh nghiệp tư nhân mới thành lập.

## **Doanh Nghiệp Nhỏ Có Điểm Gì Khác Biệt?**

Chiến lược không được quan tâm ở các doanh nghiệp nhỏ vì những lý do liên quan đến điểm yếu và lợi thế so với đối thủ lớn hơn. Thứ nhất, doanh nghiệp nhỏ ít có chỗ cho sai sót trong lựa chọn chiến lược: sản phẩm hay giải pháp họ chọn để cung cấp, cách họ chọn để cạnh tranh, mục tiêu họ phấn đấu đạt được. Thật ra, sự thất bại của nhiều công ty mới thành lập hay doanh nghiệp tư nhân mới là do sự lựa chọn ban đầu của họ không tạo ra sản phẩm như khách hàng mong muốn. Và những công ty nhỏ bước đầu thành công thường khám phá rằng họ không có nguồn lực để vượt qua sự sụt giảm bất ngờ trên thị trường. Một số trường hợp doanh nghiệp nhỏ dễ bị chấm dứt hoạt động trong môi trường kinh doanh hơn so với các tập đoàn trường vốn có khả năng tốt hơn trong việc chuyển đổi nguồn lực nội tại để vượt qua thử thách. Thứ hai, họ dễ bị ảnh hưởng từ các động thái của đối thủ, khách hàng và nhà cung cấp hơn là các công ty lớn. Họ không có “uy lực” thương lượng với các đối thủ khác để phát triển lên thành công ty lớn hơn một phần là do

kích cỡ và quy mô của họ. Thứ ba, doanh nghiệp nhỏ thường đặc biệt dễ bị lôi cuốn vào một sản phẩm riêng lẻ, một cửa hàng bán lẻ duy nhất, một đối tượng khách hàng nhỏ hoặc khách hàng trong một khu vực địa lý.

Tuy nhiên, công ty nhỏ cũng sở hữu (hay có lẽ, chính xác hơn, nên sở hữu) lợi thế so với đối thủ lớn hơn. Nhờ có mối quan hệ mật thiết với một nhóm nhỏ khách hàng, doanh nghiệp nhỏ có khả năng quan sát sự thay đổi trong và xung quanh đối tượng khách hàng của họ nhanh hơn và sâu sắc hơn những đối thủ lớn đầy quan liêu. Bởi vậy, một phần là do quy mô nhỏ nên họ linh hoạt hơn trong tư duy và dễ thích nghi với nhu cầu chuyển giao các yếu tố quan trọng trong những giá trị dẫn dắt nền văn hóa của họ, niềm tin tuyệt đối và những nguyên tắc hoạt động cứng rắn. Sự khác biệt của những công ty lớn trong việc thực hiện chuyển đổi đó đã được ghi chép lại khá nhiều. Chủ sở hữu gia đình và người điều hành chủ chốt hàng đầu trong một công ty nhỏ thường biết và có thể nói chuyện với hầu hết nhân viên trong khoảng thời gian ngắn; những gì học được từ cuộc nói chuyện có thể thay đổi cách nhìn của họ. Với sự linh hoạt đó, doanh nghiệp nhỏ nên (và thường như vậy) bộc lộ sự nhanh nhẹn trên thị trường đặc biệt: khả năng đáp ứng nhanh chóng với sự thay đổi xuất hiện trên thị trường. Sự nhanh nhạy đó thường được ghi nhận chính là dấu hiệu thành công của doanh nghiệp mới thành lập.

Tuy nhiên, các doanh nghiệp nhỏ đang tồn tại có ít nhất một điểm chung với tập đoàn lớn: họ thường bị đe dọa bởi đối thủ nhỏ mới thành lập. Mặc dù nhiều chuyển đổi trong nền công nghiệp bắt nguồn từ sản phẩm và phát triển kỹ thuật do doanh nghiệp nhỏ phát minh ra, những thay đổi đó có xu hướng bắt đầu với công ty tư nhân mới thành lập hơn là doanh nghiệp nhỏ đã có thời gian vận hành trong những ngành công nghiệp này. Để bảo vệ sự tồn tại và thành công qua những thay đổi trong môi trường cạnh tranh theo thời gian, doanh nghiệp nhỏ phải nhận ra những tác nhân thay đổi đa dạng – đối thủ mới, sở thích khách hàng thay đổi, kỹ thuật phát triển, và thay đổi trong chính sách của chính phủ - đồng thời điều chỉnh chiến lược cùng với quy trình thực hiện chiến lược cho thích hợp với nó. Về mặt này, doanh nghiệp nhỏ không khác gì với bất cứ hình thức tổ chức nào.

### **Quản Trị Sư Thay Đổi Nhanh Chóng**

Như đã thảo luận ở Chương 1, dự đoán và quản lý thay đổi là mối quan tâm hàng đầu và trọng tâm của quản trị chiến lược. Đó có thể là thực tế hiển nhiên, song hầu hết các doanh nghiệp nhỏ đương đầu với môi trường cạnh tranh với đặc trưng là sự thay đổi nhanh. Quản lý thay đổi trong chiến lược thị trường và trong nội bộ tổ chức tạo ra một thách thức thậm chí có lẽ còn lớn hơn đối với các doanh nghiệp nhỏ. Vì tất cả những lý do đã nêu, doanh nghiệp nhỏ phải cảnh giác trong việc phát hiện và lường trước những thay đổi trong và xung quanh môi trường cạnh tranh.

Hãy cùng xem xét trường hợp của FurnitureCo, một cái tên giả mà chúng tôi đặt cho một công ty có thật (xem Box 5.1). FurnitureCo phải đổi mới với hàng loạt đổi thủ sản xuất nhiều mẫu mã, chủng loại và kiểu dáng bàn, ghế khác nhau dùng cho phòng ăn và bếp. Mỗi năm, các đổi thủ giới thiệu mẫu mã mới với chiến dịch rầm rộ thông qua kênh khuyến mãi bán lẻ, quảng cáo và trò chơi trong khắp các phòng trưng bày. Chuỗi cửa hàng bán lẻ chính liên tục thay đổi tiêu chí mua của họ với nỗ lực tiên đoán và định hướng sở thích mua sắm của khách hàng. Công nghệ mới vốn ảnh hưởng đến cả việc thiết kế và sản xuất của đồ nội thất là điểm nổi bật hàng năm của ngành công nghiệp và thương mại. Do đó, mỗi năm FurnitureCo phải khéo léo thực hiện nhiều thay đổi về kiểu dáng của hai dòng sản phẩm cũng như giới thiệu mẫu mã mới trong mỗi dòng sản phẩm đó.

### Tầm Quan Trọng Của Chiến Lược Đối Với Doanh Nghiệp Nhỏ

Vì lý do đã nêu – dễ bị ảnh hưởng bởi sự thay đổi trên thị trường, nguồn lực có hạn – chiến lược được coi là rất quan trọng đối với các doanh nghiệp nhỏ như FurnitureCo. Như đã minh họa trong chương này, sự phân tích và quy trình gắn liền với chiến lược cho phép doanh nghiệp nhỏ không chỉ phát triển chiến lược để cạnh tranh có hiệu quả, mà còn để tiếp tục đánh giá lại những chiến lược đó so với môi trường thường hay thay đổi. Nếu không có tư duy chiến lược đó, một doanh nghiệp nhỏ rất có khả năng trở thành nạn nhân hơn là kẻ sống sót qua những chuyển đổi trong ngành công nghiệp vốn đại diện cho môi trường cạnh tranh tạm thời.

#### KHUNG 5.1 MỘT CÔNG TY ĐỒ NỘI THẤT NHỎ

Một công ty nhỏ thuộc sở hữu gia đình (FurnitureCo) sản xuất hai dòng sản phẩm lớn: bàn ghế cho phòng ăn và bếp. Hai thế hệ sáng lập viên hiện đang có chân trong ban quản lý. Công ty đã hoạt động kinh doanh hơn 20 năm và có dưới 100 nhân viên. Doanh số tập trung trong một khu vực địa lý tương đối nhỏ. Công ty gặp phải sự cạnh tranh mạnh mẽ từ nhiều nhà sản xuất nội thất nhỏ khác và các đối thủ hùng mạnh hơn - những đơn vị sản xuất các dòng sản phẩm đa dạng hơn nhiều. Công ty tiếp tục điều chỉnh và bổ sung dòng sản phẩm dựa trên đầu vào lấy từ các kênh phân phối và nghiên cứu thị trường nhỏ về khách hàng tiêu dùng. Công ty chỉ có một nhà máy sản xuất. Mặc dù FurnitureCo chưa từng thua lỗ trong nhiều năm, song lợi nhuận hàng quý của công ty có khuynh hướng dao động cùng với nhu cầu ảnh hưởng theo mùa và nhu cầu xây nhà mới.

Nếu không có một chiến lược nào xác định rõ nên chú trọng vào dòng sản phẩm nào, FurnitureCo có thể bỏ qua và chuyển từ dòng sản phẩm này sang dòng sản phẩm khác, hoặc có thể cố gắng tham gia nhưng không chú tâm vào nhiều loại sản phẩm. Điều này sẽ làm giảm mạnh khả năng khuếch trương danh tiếng trên thị trường với tư cách là một nhà cung cấp chất lượng và đáng tin cậy của dòng sản phẩm nội thất đạt tiêu chuẩn. Mỗi quan tâm về chiến lược sẽ khiến cho chủ sở hữu/quản lý của bất cứ doanh nghiệp nhỏ nào cũng phải chỉ ra sự lựa chọn quan trọng một cách chính xác và giám sát kết quả của lựa chọn đó.

### Sự Cần Thiết Của Quá Trình Xây Dựng Chiến Lược Nội Bộ

Doanh nghiệp nhỏ cũng cần một quy trình phát triển chiến lược nội bộ hiệu quả. Bằng cách nỗ lực nhận diện và đề ra những lựa chọn về mặt chiến lược, nhà quản lý doanh nghiệp nhỏ có thể tận dụng hai đặc tính quan trọng đã được đề cập: đó là linh hoạt trong thái độ và sự nhanh nhạy trên thị trường. (Dù nhà quản lý doanh nghiệp nhỏ có dự đoán được thay đổi *cụ thể* nào thật sự xảy ra hay việc họ phát triển thói quen giám sát thay đổi và xem xét những phản hồi có thể có). Thói quen đó sẽ cho phép nhà quản lý doanh nghiệp nhỏ sớm nhận ra thay đổi và sử dụng khả năng linh hoạt để “lật ngược tình thế” nhằm thực hiện thay đổi về chiến lược thích ứng với môi trường mới.

### Thách Thức Về Mặt Chiến Lược Đối Với Doanh Nghiệp Nhỏ

Hầu hết nhà quản lý hay chủ sở hữu doanh nghiệp nhỏ ít chú ý đến quản trị chiến lược. Việc lên kế hoạch và tư duy chiến lược nên được đặt vào trong chương trình làm việc của công ty nhỏ bằng cách đều đặn dành một ngày cho nó. (Mức độ thường xuyên của việc lên kế hoạch phụ thuộc vào loại hình kinh doanh cụ thể của công ty, tính chất thay đổi của ngành nghề, tốc độ thay đổi của môi trường cạnh tranh bên ngoài và những nhân tố tương tự khác). Nhà tư vấn có thể hỗ trợ bằng sự chuẩn bị trước cho ngày chiến lược và trợ giúp việc thảo luận trong ngày để luôn chú trọng vào những vấn đề chiến lược chứ không phải vận hành.

Hãy xem xét trường hợp của CoolCoil (Khung 5.2). Một loạt cuộc họp chỉ trong một ngày cho phép ban quản trị tận dụng những kỳ nghị định kỳ để xem lại những vấn đề cả về chiến lược lẫn điều hành. Bằng cách đó, nhà quản lý và những nhân viên khác có thể nhìn thẳng vấn đề ở mức chi tiết mà vốn hàng ngày không thể thực hiện được.

### Mạng Internet và Chiến Lược Doanh Nghiệp Nhỏ

Một vài “nhân tố thay đổi” đã đột ngột chuyển đổi vĩnh viễn môi trường cạnh tranh

## KHUNG 5.2

### LẬP KẾ HOẠCH TẠI COOLCOIL

CoolCoil là nhà sản xuất nhỏ về ống xoắn làm lạnh có trụ sở đóng tại miền tây nam nước Mỹ. Với 145 nhân viên, công ty cung cấp dịch vụ cho các tập đoàn khai thác dầu lớn ở vịnh Mexico. Sự ra đời của những chiếc máy khoan mới làm bùng nổ việc khai thác dầu ở Vùng Vịnh vào đầu thập niên 90, và đó cũng là lúc doanh số của CoolCoil bắt đầu tăng đáng kể. Tập trung vào phát triển hoạt động, ban quản trị bắt đầu đánh mất khả năng nhìn nhận về phương cách xác định vị trí cho công ty trong ngành và trong thị trường địa phương. Rồi chủ sở hữu CoolCoil nhận ra rằng họ cần một kế hoạch chiến lược để bảo đảm gia tăng lợi nhuận. Họ thuê một cố vấn kinh doanh hỗ trợ nhóm các nhà quản trị hàng đầu phát triển một kế hoạch chiến lược cho công ty. Nhóm này họp mặt đều đặn mỗi tháng ở một địa điểm bên ngoài ngoài công ty. Nhằm tăng cường sự tham gia rộng rãi vào việc phát triển của kế hoạch này, các thành viên trong nhóm có nhiệm vụ cụ thể là thu thập các ý kiến đóng góp khắp công ty. CoolCoil đã trải qua một số vấn đề nghiêm trọng như giao hàng trễ, phí ngoài giờ cao, phí huấn luyện cao và phí giám sát cao. Qua quá trình hoạch định chiến lược, công ty đã có thể xác định nguồn gốc của những vấn đề đó: không có khả năng giữ nhân viên trong toàn cảnh thị trường lao động địa phương hạn chế. Dựa trên kế hoạch chiến lược, CoolCoil đã thuê một giám đốc nhân sự, người khởi xướng chương trình hướng đến học sinh trung học không có bằng đại học có thể làm việc từ vị trí thực tập sinh cho tới công nhân xưởng máy. Bằng cách thuê thêm một giám đốc nhân sự và tiến hành một chiến lược tuyển dụng qua việc viếng thăm các trường trung học địa phương và tham dự hội chợ việc làm, CoolCoil đã giảm tỷ lệ nhân viên nghỉ việc và cắt giảm đáng kể phí tuyển dụng nhân viên mới. Những thay đổi này cũng giúp cho CoolCoil xác định vị thế của nó trước các đối thủ cạnh tranh đang phải đối mặt với vấn đề lương cao hay những khó khăn về doanh số mà CoolCoil đã chỉ ra.

của doanh nghiệp nhỏ, chẳng hạn như mạng toàn cầu. Giao dịch thương mại qua mạng Internet, hay thương mại điện tử, với tất cả tiến bộ kỹ thuật mà nó thể hiện, hiện đang ảnh hưởng trực tiếp đến hầu hết công ty lớn, nhỏ thông qua tác động của nó đối với đối thủ cạnh tranh, các kênh phân phối, khách hàng tiêu dùng, nhà cung cấp và sự năng động của thị trường. Điều tốt là mạng toàn cầu tạo ra nhiều thuận lợi cho các công ty nhỏ. Chúng ta hãy cùng điểm qua một vài tác động chính của Internet đối với chiến của các doanh nghiệp nhỏ.

Điều đầu tiên và quan trọng nhất là mạng Internet mở ra cơ hội đầy bất ngờ đối với doanh nghiệp nhỏ hiện hữu hoặc tiềm năng. Các xuất bản phẩm như *Business 2.0*, *Industry Standard*, và *Fast Company* tạo ra niềm vui cho độc giả trong hầu như qua mỗi số xuất bản với câu chuyện về các công ty dot-com mới tiên phong gặt hái thành công trong một thị trường ngách. Bất kỳ một cá nhân hay một nhóm người nhỏ lẻ nào cũng có thể tạo ra một trang web và nhanh chóng tham gia kinh doanh qua mạng Internet.

Thứ hai, mạng Internet cho phép công ty nhỏ tiếp cận nhanh và đầy ấn tượng vào thị trường, khiến tỉ lệ tăng trưởng doanh số - tăng ở mức không tưởng so với chỉ một vài năm trước đó. Bằng cách bán hàng qua mạng internet, ngay cả công ty nhỏ hiện nay cũng có thể vươn đến phạm vi toàn cầu hay ít nhất cũng bán hàng cho khách hàng ở những nước bên ngoài biên giới của nước sở tại. Nhiều khách sạn nhỏ tại các điểm đến du lịch hàng đầu bây giờ nhận thấy rằng mạng internet có thể chiếm tới 50% đơn hàng từ các khách hàng ngoại quốc tiềm năng. Do giá thành giới thiệu sản phẩm qua mạng thấp, công ty nhỏ có thể xâm nhập vào thị trường toàn cầu một cách nhanh chóng và ít tốn chi phí, một chiến lược mà chỉ những công ty lớn mới có thể đủ tiền chi trả cho đến thời điểm hiện tại.

Thứ ba, do mạng Internet khiến cho các công ty nhỏ chuyên ngành cảm thấy dễ dàng hơn trong việc cộng tác qua mạng lưới nhằm cung cấp dịch vụ chất lượng cao với giá thấp cho khách hàng ở bất cứ đâu nên họ có thể cạnh tranh trực tiếp với các tập đoàn có tên tuổi hơn. Công nghệ thông tin và truyền thông hiện nay khiến mọi việc trở nên tiện lợi, hiệu quả và ít tốn kém hơn trong việc cộng tác với đối tác so với nền kinh tế truyền thống trước đây. Trong nhiều trường hợp, việc cố gắng sở hữu tất cả tài sản cần thiết gắn liền với một doanh nghiệp nhỏ không còn là tư duy chiến lược nữa. Thật ra, nếu tập trung làm tốt những gì mình đang làm thì doanh nghiệp nhỏ sẽ sở hữu một lợi thế cạnh tranh tiềm năng hơn so với các tổ chức lớn. Do đó, chúng ta cũng chẳng lấy gì làm ngạc nhiên khi thấy các doanh nghiệp nhỏ nổi lên như những chuyên gia trong mỗi giai đoạn hoạt động hay chuỗi giá trị - thiết kế sản phẩm, phát triển sản phẩm, vận tải, điều hành, tiếp thị, bán hàng và dịch vụ - những điều được coi là yếu tố trọng tâm của bất cứ ngành công nghiệp hay lĩnh vực sản phẩm nào.<sup>5</sup>

Thứ tư, mạng Internet khiến cho việc thành lập và phát triển của công ty nhỏ đã phần dễ dàng hơn bởi nó cho phép một nhóm cá nhân phát triển công việc kinh doanh một cách mạnh mẽ hơn mà không cần sở hữu số lượng lớn nguồn lực hay tài sản vật chất - những thử hiện đang được nhiều người ví như “gạch và hồ”. Mạng Internet đặt nặng tầm quan trọng của những tài sản vô hình như: kiến thức, hình ảnh, danh tiếng, mối quan hệ, và sự nhạy bén về tổ chức.<sup>6</sup> Chẳng hạn như một công ty Internet mới thành lập có quy mô nhỏ chuyên phục vụ các đối uyên ương có kế hoạch tổ chức đám cưới sẽ cần trang bị

tương đối ít cơ sở vật chất. Nhưng nó có thể tăng cường kiến thức sâu rộng về “quy trình tổ chức lễ cưới”, phát triển một thương hiệu mạnh trong lĩnh vực hỗ trợ tổ chức lễ cưới, cũng như thiết lập quan hệ mật thiết với những chủ thể tham gia vào quy trình đó - người bán hoa, nhạc sĩ, thợ nhiếp ảnh, v.v... Thông qua việc tạo ra một nơi mua sắm ảo, Internet cho phép công ty nhỏ bán dịch vụ chất lượng cao bắt nguồn từ tài sản kiến thức của họ mà không phải đầu tư vào cơ sở vật chất.

Cuối cùng, Internet là yếu tố góp phần vào lợi thế vốn có của doanh nghiệp nhỏ đã đề cập trước đây: sự linh hoạt và nhạy bén. Internet phù hợp và lý tưởng đối với bất cứ doanh nghiệp nhỏ nào, cho phép doanh nghiệp thu thập dữ liệu chung về khách hàng, giám sát thay đổi trong môi trường cạnh tranh và điều chỉnh nhanh chóng sản phẩm cung cấp.

## NHỮNG VẤN ĐỀ VỀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

Chương 1 giới thiệu sự lựa chọn chiến lược chính mà mỗi công ty phải đối mặt: (1) sản phẩm mà công ty đó đem đến và khách hàng nó mong muốn phục vụ, với những khái niệm như lựa chọn về “phạm vi” hay “chiến lược của công ty”; (2) công ty cạnh tranh ra sao, với các thuật ngữ như “quan điểm” hay lựa chọn “chiến lược kinh doanh”; (3) mục tiêu công ty muốn đạt được, được gọi là “mục tiêu” hay lựa chọn “mong muốn”. Chương này tập trung vào mỗi lựa chọn trên đặc biệt hay khác biệt như thế nào đối với doanh nghiệp nhỏ, tư nhân hay gia đình.

### Chiến Lược Công Ty: Công Ty Nhỏ Đặt Mình Trong Hình Thức Kinh Doanh Gì?

Câu hỏi cơ bản nhất cần được quan tâm ở cấp độ chiến lược công ty là nó nên cạnh tranh dưới hình thức *loại hình kinh doanh gì hoặc tổ hợp kinh doanh gì*.<sup>7</sup> Liệu rằng công ty nhỏ sẽ cạnh tranh trong ngành kinh doanh đơn lẻ hay liệu nó sẽ phục vụ một loạt các ngành kinh doanh? Ví dụ như công ty FurnitureCo có thể muốn đặt ra những câu hỏi sau:

- Nó có nên mở rộng sản xuất và bán sản phẩm khác ngoài dòng sản phẩm bàn ghế truyền thống hay không?
- Nó có nên bổ sung một hoặc nhiều dòng sản phẩm bàn ghế hay không?
- Nó có nên loại bỏ dòng sản phẩm bàn hoặc ghế và tập trung vào chỉ một trong những sản phẩm truyền thống?
- Nó có nên bắt đầu tiếp thị và bán sản phẩm nội thất của một hay nhiều nhà sản xuất nhỏ khác hay không?

Việc tiếp tục đặt ra những câu hỏi có liên quan này buộc nhà quản lý FurnitureCo phải chỉ ra những sản phẩm nào mà họ phải sản xuất và nhóm khách hàng nào họ cần theo đuổi.

Việc đặt ra những câu hỏi kiểu này có thể còn quan trọng hơn đối với các doanh nghiệp nhỏ kinh doanh qua mạng Internet. Vì Internet cho phép một doanh nghiệp nhỏ tùy biến sản phẩm/dịch vụ theo nhu cầu khách hàng, thường là khách hàng cá nhân, và không chỉ là phân khúc người tiêu dùng, người chủ hay nhà quản lý của doanh nghiệp nhỏ cũng có thể bị thu hút vào việc đáp ứng từng khách hàng hiện hữu. Một số công ty mới thành lập qua mạng Internet đã cố gắng phục vụ tất cả khách hàng viếng thăm trang web của họ hoặc người phản hồi tới chiến dịch quảng cáo hay khuyến mãi của họ; làm như vậy, họ đã đánh mất sản phẩm cũng như trọng tâm khách hàng.

Tuy nhiên, thậm chí đối với các công ty chỉ kinh doanh một sản phẩm đơn lẻ, việc đặt ra các câu hỏi kiểu trên vẫn cần để kiểm tra lại những vấn đề chiến lược cơ bản của công ty theo định kỳ và có tính hệ thống: chúng ta nên tham gia vào ngành kinh doanh nào? Quy mô và phạm vi thích hợp của công ty chúng ta là gì? Trong khi công ty xem xét mở rộng ra ngoài ngành kinh doanh then chốt bằng cách bổ sung dòng sản phẩm mới và/hoặc theo sau phân khúc khách hàng mới, việc đặt ra các câu hỏi như vậy nên tạo ra sự chú ý đặc biệt tới những câu hỏi chiến lược quan trọng khác của doanh nghiệp:

- Những ngành kinh doanh này nên liên kết lại với nhau như thế nào?
- Những ngành kinh doanh này (và mối quan hệ giữa chúng) nên được quản lý thế nào?

FurnitureCo có thể xem xét dòng sản phẩm nội thất tiềm năng khác liên quan tới dòng sản phẩm bàn, ghế hiện tại của nó:

- Nó có sử dụng cùng loại nguyên liệu thô và yếu tố đầu vào khác không?
- Nó có sử dụng công nghệ và quy trình sản xuất tương tự không?
- Nó có đòi hỏi nhân công có kỹ năng kỹ thuật tương tự hay khác biệt?
- Nó có được bán thông qua cùng kênh phân phối hay không?

Bằng cách trả lời rõ ràng những vấn đề trên và cùng xem xét với tinh thần cởi mở về các đáp án gợi ý khi tiến hành thực hiện các lựa chọn chiến lược đã đưa ra, nhà quản lý của doanh nghiệp nhỏ đang mở rộng quy mô có thể tránh được sự thiếu tập trung vốn, yếu tố từng làm suy yếu nhiều công ty đa dạng hóa đầu tư quy mô lớn.

Trong các công ty gia đình, việc đa dạng hóa các ngành kinh doanh phụ diễn ra khá sớm trong vòng đời của doanh nghiệp ban đầu; mỗi nhánh mới của cây gia đình có thể phát triển hay được giao cho một nhánh bán tự quản của doanh nghiệp gia đình đó. Bất chấp sự giao tiếp gần gũi kiểu gia đình, nếu các doanh nghiệp thế hệ tiếp theo có liên quan pháp lý tới công ty của gia đình, điều quan trọng là phải làm rõ liệu các công việc kinh doanh của gia đình có liên quan tới nghĩa *kinh doanh* hay không, và làm cách nào để quản lý các doanh nghiệp trong cùng gia đình một cách tốt nhất (việc thừa nhận từ “tốt nhất” có thể bao hàm những câu trả lời đối lập nhau từ khía cạnh gia đình và từ khía cạnh làm ăn).

## Công Ty Sẽ Phục Vụ Thị Trường Và Đối Tượng Khách Hàng Nào?

Câu hỏi cơ bản thứ hai cần đưa ra trong việc định hình chiến lược cho công ty nhỏ là *loại thị trường và khách hàng nào* mà công ty sẽ phục vụ. Đối với hầu hết doanh nghiệp, cần phải quyết định phạm vi địa lý của thị trường của nó. Trong một vài doanh nghiệp, sản phẩm hay dịch vụ có thể được cung cấp cho đối tượng khách hàng đa dạng từ người tiêu dùng cá nhân cho đến khách hàng công nghiệp. Đối với doanh nghiệp nhỏ, điều đặc biệt quan trọng là đưa ra những lựa chọn phạm vi thị trường một cách có ý thức bởi vì nguồn lực có hạn của doanh nghiệp nhỏ có thể dễ dàng cạn kiệt do nó cố gắng phục vụ phạm vi địa lý quá rộng hay đối tượng khách hàng quá rộng lớn.

FurnitureCo phải xác định rõ các lựa chọn về khách hàng và thị trường:

- Nó sẽ tập trung vào một kiểu sản phẩm nội thất cụ thể.
- Nó sẽ tập trung duy nhất vào đồ nội thất trong phòng ăn và bếp.
- Nó sẽ bán sản phẩm cho một số cửa hàng nội thất chuyên biệt và cho phép họ chọn vùng địa lý nào họ muốn bán lẻ dòng sản phẩm này.

Việc lựa chọn thị trường/khách hàng nào để phục vụ cũng đồng nghĩa với việc quyết định đối tượng nào không cần phục vụ. FurnitureCo quyết định không sản xuất nhiều hơn hai kiểu trong mỗi dòng sản phẩm và không sản xuất sản phẩm nội thất nào khác ngoài bàn ghế phòng ăn và bếp. Việc chọn lựa loại thị trường/khách hàng nào không nằm trong phạm vi phục vụ thường là một quyết định khó khăn đối với công ty tư nhân mới thành lập, những công ty mà ngay từ đầu đã xem mỗi khách hàng đều là một cơ hội làm ăn. Một công ty tư nhân phải thường từ chối công việc kinh doanh mới để tránh dùng hết nguồn lực (và năng lượng kinh doanh) cần thiết cho sự phát triển chiến lược của (các) ngành nghề mà nó đã chọn. Ví dụ như một phạm vi địa lý mới (hay nhóm khách hàng) được chọn lựa cẩn thận sẽ tạo nền tảng chắc chắn hơn nữa cho sự tăng trưởng cao và lâu

### KHUNG 5.3

#### DOANH NGHIỆP CỦA BẠN PHÁT TRIỂN RA SAO?

Vào mùa hè năm 1995, nhà thiết kế Dary Rees gặp khó khăn trong kinh doanh. Doanh nghiệp mới thành lập được hai năm, hoạt động trong lĩnh vực sản xuất bàn ghế và phụ kiện có trụ sở đặt tại Miami bắt đầu rơi vào tình trạng đình trệ. Tổng thu nhập có vẻ khả quan ở con số 2 triệu USD, với khoảng 4500 cửa hàng kinh doanh sản phẩm trên cả nước trong đó có cả Nordstrom và Neiman Marcus. Nhưng rồi, Dary gặp khó khăn khi thiếu cửa hàng mới để tiếp cận, và sản phẩm đường như bắt đầu đánh mất dấu ấn đặc biệt. Rees nói: “Tôi nhận ra rằng nếu muốn doanh nghiệp tiếp tục phát triển, tôi phải vươn ra toàn cầu.”

Vì vậy, cô đã quyết định lên đường. Chặng dừng đầu tiên của Dary là Hiệp hội Quốc gia của các nữ doanh nhân (một tổ chức giúp đỡ nữ doanh nhân), nơi cô được tuyển dụng với vị trí giao dịch viên ở Amsterdam và London do Phòng Thương mại Mỹ tài trợ.

Hiện tại, Rees kiểm được khoảng 30% trong tổng số 3 triệu USD doanh thu của công ty từ hoạt động xuất khẩu. Và cô đã làm việc với 12 nhà phân phối nước ngoài độc lập, trong số đó có Pháp, Hà Lan, Singapore và Anh. Mục tiêu của Dary là tạo ra 3 triệu USD doanh số vào cuối năm sau chỉ với riêng doanh nghiệp ở nước ngoài do cô sở hữu.

Việc nhận biết khi nào doanh nghiệp nhỏ nên hướng đến thị trường xuất khẩu có thể đòi hỏi sự khéo léo và kiên trì, nhưng ngay trước khi quá trình bắt đầu, nhà xuất khẩu mới tham gia thị trường xuất khẩu nên đảm bảo chắc chắn là nó đã có nền tảng vững chắc tại nước nhà. Sau đó mới bàn tới nhiệm vụ quan trọng về việc chọn thị trường nước ngoài thích hợp. Có 4 câu hỏi đơn giản nhưng cốt yếu cần được trả lời:

Bạn nhu cầu hay mong muốn đưa sản phẩm của bạn ra khỏi quốc gia hay không?

Có ai trong công ty có chuyên môn về xuất khẩu không?

Bạn có tài chính và thời gian cần thiết để chuẩn bị đầy đủ/chu đáo cho việc tham gia thị trường khác không?

Bạn am hiểu thị trường mình muốn gia nhập không?

---

Nguồn: lần đầu xuất hiện trong Working Woman, 5-1997. Được biên soạn bởi Kerry Hannon và được in lại với sự cho phép của MacDonald Communications Corporation ([www.workingwoman.com](http://www.workingwoman.com)).

dài so với nỗ lực chỉ phục vụ mỗi đối tượng khách hàng yêu thích sản phẩm của nó.

Mặc dù đã đặt ra nhiều câu hỏi mang tính khái quát, song chúng ta cũng không nên bỏ qua một điều rằng trong nhiều doanh nghiệp nhỏ, chỉ một hay một vài giám đốc mới có thể xem xét những vấn đề này, lựa chọn và tiến hành kế hoạch sau này (xem Khung 5.3). Và đôi khi, những thay đổi này có thể hướng các nhà quản trị nhanh chóng tiến đến việc thỏa thuận với các kênh phân phối và khách hàng mới, và thường là tại những khu vực địa lý mới.

Sự lựa chọn mà một doanh nghiệp nhỏ phải chọn về chiến lược và phạm vi công ty có liên quan đến việc thực hiện các chiến lược của công ty. Như sẽ được thảo luận ở phần sau trong chương này, các lựa chọn về hình thức tổ chức và cơ cấu tài chính, cơ cấu tổ chức hay điều hành, cũng như sự ủy quyền và phạm vi trách nhiệm phải hỗ trợ và trao nên nhất quán với chiến lược công ty cũng như với các quyết định về phạm vi kinh doanh.

## Các Bên Hữu Quan

Sản phẩm hay dịch vụ mà một công ty chọn để tung ra và các nhóm khách hàng cũng như các phân khúc địa lý mà nó chọn phục vụ sẽ xác định ai là các đối tượng liên quan của công ty. Như sẽ bàn ở Chương 7, các bên hữu quan bao gồm các hiệp hội về thương mại và công nghiệp, tổ chức cộng đồng, các cơ quan chính phủ, tòa án, giới truyền thông, nhóm các nhà hoạt động xã hội và các thành phần tham gia trong ngành như nhà phân phối, người tiêu dùng, nhà cung cấp, đối thủ, và bên cạnh các bên hữu quan là nhân viên và chủ sở hữu hay cổ đông.

Như trong tình huống về chiến lược chính trị<sup>8</sup> của bất cứ công ty nào, (nghĩa là việc quản lý các mối quan hệ với các bên hữu quan bên ngoài công ty), một công ty nhỏ cần phải đặt ra những câu hỏi sau:

- Ai là các bên hữu quan chủ chốt hiện tại của chúng ta?
- Tại sao mỗi bên hữu quan lại đóng vai trò quan trọng đối với chiến lược của chúng ta và quan trọng ra sao?
- Bản chất mối quan hệ của chúng ta với mỗi bên hữu quan là gì?
- Mối quan hệ không được thỏa đáng ở những khía cạnh nào?
- Mối quan hệ nên được cải thiện thế nào?
- Khi dự tính điều chỉnh chiến lược, chúng ta sẽ cần phát triển mối quan hệ với bên hữu quan mới nào?

Dù luôn phải nghĩ đến nhu cầu sử dụng nguồn lực có hạn một cách khôn ngoan, các công ty nhỏ phải chủ động nuôi dưỡng mối quan hệ với các bên liên quan *hiện hữu*. Thật ra, việc quản lý mối quan hệ với các bên hữu quan có thể còn cấp bách cho doanh nghiệp nhỏ hơn là doanh nghiệp lớn do các doanh nghiệp có nhu cầu về các nguồn lực giá rẻ và thúc đẩy chúng một cách thông minh nhất. Nhiều doanh nghiệp thương mại điện tử mới thành lập phát triển mối quan hệ công việc sâu sắc với chuyên gia công nghệ có liên quan. FurnitureCo dành thời gian hợp lý và dồn tâm trí quản lý mối quan hệ của mình với kênh phân phối và nhà cung cấp chủ chốt. Ít nhất hai tháng một lần, các nhà quản lý cấp cao tổ chức các cuộc viếng thăm từng nhà phân phối chủ chốt. Họ tặng cho nhà cung cấp vé mời tham dự các sự kiện thể thao. Họ mời quản lý cấp cao của nhà phân phối đến thăm địa điểm sản xuất để họ có thể tận mắt thấy cách thức mà sản phẩm được tích hợp vào quá trình sản xuất. Những chuyến viếng thăm này cũng đóng vai trò như nguồn ý tưởng mới cho sự hợp tác giữa hai doanh nghiệp.

Mặc dù những nỗ lực nhằm nuôi dưỡng mối quan hệ với ngày càng nhiều khách hàng, nhà cung cấp, hay nhà phân phối có thể được tưởng thưởng bằng việc giảm sự lạm thuộc, song việc thiết lập những mối quan hệ mới lúc đầu có thể sẽ tốn kém. Khi quyết định thời điểm đầu tư và cách sử dụng nguồn lực vào việc mở rộng nhóm các bên hữu quan, công ty nhỏ sẽ phải chịu ảnh hưởng của những yếu tố nội tại như các mục tiêu sở hữu và mong muốn tăng trưởng cũng như những yếu tố ngoại vi như môi trường cạnh tranh mà nó đang đối mặt. Một công ty nhỏ dựa trên nền tảng mạng Internet muốn tăng trưởng nhanh có thể cần phát triển mối quan hệ công việc một cách chặt chẽ với nhà đầu tư vốn và những nguồn vốn đầu tư khác. Công ty gia đình với quy mô nhỏ có kế hoạch phát triển nhanh có thể cần tăng cường mối quan hệ mật thiết với một hay nhiều ngân hàng.

Khi hoạt động riêng lẻ, doanh nghiệp nhỏ ít có lợi thế về các bên hữu quan bên ngoài (ví dụ như tổ chức thương mại và cộng đồng, các cơ quan chính phủ, nhóm hoạt động xã hội, giới truyền thông) hơn là các đối thủ lớn. Hoạt động đoàn thể cùng những doanh nghiệp nhỏ khác hay với đối tác lớn hơn có thể sẽ là việc cần thiết để giành được sự chú ý của những bên hữu quan này. Do đó, công ty nhỏ thường xuyên tham gia nhiều hiệp hội thương mại và doanh nghiệp địa phương với ý định gây ảnh hưởng lên đại diện chính phủ, nhóm hoạt động xã hội, và cộng đồng địa phương cũng như các nhóm khác có cùng mối quan tâm.

Mối quan hệ cá nhân mạnh mẽ với bên hữu quan về cơ bản chính là đặc tính của các công ty nhỏ, và đặc trưng này có thể trở thành nguồn sức mạnh quan trọng cho những công ty này. Quy mô của công ty nhỏ nói chung giới hạn số đối tác mà công ty phải tiếp

xúc, điều này giúp đơn giản hóa mối quan hệ cá nhân với khách hàng, nhà cung cấp, nhà phân phối và nhân viên. Mỗi quan hệ cá nhân đó có thể tạo ra lòng trung thành mà các công ty lớn phải ghen tị. Mỗi quan hệ cá nhân cũng tạo nên lợi thế theo nhiều cách khác nữa. Những mối quan hệ đó tạo ra sự hiểu biết cá nhân sâu sát về khách hàng, cho phép công ty nhỏ cung cấp sản phẩm theo ý khách hàng và dịch vụ vượt trội hơn, thậm chí cho phép dự đoán nhu cầu của khách hàng đó trước khi họ thể hiện trước những nhà cung cấp lớn hơn của bên đối thủ. Những mối quan hệ mật thiết này đòi hỏi chính là nền tảng cơ bản của liên doanh giúp thúc đẩy nguồn lực hạn chế của doanh nghiệp nhỏ một cách dễ dàng hơn; ví dụ việc liên doanh với nhà cung cấp có thể dẫn đến sự phát triển công nghệ, tạo ra lợi thế cạnh tranh cho công ty nhỏ cũng như cho nhà cung cấp.

## **Chiến Lược Kinh Doanh**

Một khi đã chọn ngành hay nhiều ngành kinh doanh để tham gia cạnh tranh, doanh nghiệp nhỏ có thể tập trung vào các quyết định chiến lược kinh doanh. Điều quan trọng không kém so với lựa chọn về phạm vi kinh doanh đối với thành công của doanh nghiệp nhỏ chính là quyết định của công ty về *cách thức cạnh tranh*, hoặc nó sẽ sử dụng quan điểm cạnh tranh nào đối với mỗi ngành kinh doanh.

FurnitureCo có thể là một ví dụ hữu ích nhắc nhở bất kỳ doanh nghiệp nhỏ nào về tầm quan trọng của việc quan tâm đến các chi tiết của mỗi hình thức cạnh tranh trong quan điểm cạnh tranh của bất cứ công ty nào (độ rộng lớn của dòng sản phẩm, chức năng, đặc trưng, dịch vụ, tình trạng hàng hóa, hình ảnh và danh tiếng, bán hàng và quan hệ, giá cả). FurnitureCo chọn xây dựng hình ảnh và danh tiếng của mình xoay quanh danh mục sản phẩm trọng tâm gồm hai dòng sản phẩm. Công ty nhấn mạnh hai yếu tố chức năng: ghế ngồi thoải mái và bàn dễ lau chùi. FurnitureCo thường xuyên cài tiến các tính năng như kiểu dáng thiết kế và phong cách, đòi hỏi là kiểu giao hàng đặc biệt đối với một số kênh phân phối cụ thể. Công ty phát triển một nhóm dịch vụ dành cho các kênh bao gồm dịch vụ sửa chữa và nhập hàng. FurnitureCo khéo léo chăm sóc hình ảnh về sản phẩm nội thất với đặc điểm bền chắc, thoải mái mà thanh lịch. Như đã đề cập, công ty đầu tư thời gian quản lý đáng kể cho việc tăng cường mối quan hệ với các kênh phân phối (và nhà cung cấp). Và một phần nhờ giá trị được nhận thức bởi các kênh phân phối và khách hàng tiêu dùng trong mỗi hình thức cạnh tranh nên giá cả của FurnitureCo thường cao hơn so với các đối thủ khác, và hằng này ít khi nào giảm giá nếu muốn đưa vào hay loại bỏ các sản phẩm ra khỏi các kênh phân phối.

Mỗi doanh nghiệp nhỏ cũng có nhiều phương án nằm trong phạm vi những kiểu cạnh tranh này; do đó, các nhà quản trị bận rộn với những hoạt động chi tiết mỗi ngày có thể không phát hiện ra rằng quan điểm cạnh tranh là không cố định và nó tạo ra nhiều dấu

hiệu khác nhau trên thương trường. Tuy nhiên, bằng cách chú tâm đến những gì đang xảy ra với các kênh và khách hàng tiêu dùng, một doanh nghiệp nhỏ có thể thúc đẩy sự nhanh nhẹn thương trường vốn có thông qua việc điều chỉnh quan điểm của nó nhằm tạo ra các tình huống an toàn.

Quan điểm cạnh tranh của doanh nghiệp nhỏ (công ty sẽ thu hút, giành được và giữ chân khách hàng như thế nào) đặc biệt liên quan mật thiết với chiến lược chức năng của công ty – tiếp thị, sản xuất, R&D, nhân sự, tài chính và những yếu tố khác. Do đó, nhà quản trị của bất kỳ doanh nghiệp nhỏ nào phải liên tục tự hỏi:

- Mỗi lĩnh vực chức năng ảnh hưởng tốt và xấu thế nào tới vị thế cạnh tranh hiện tại của công ty?
- Mỗi lĩnh vực chức năng có thể hạn chế những thay đổi về quan điểm cạnh tranh trong tương lai thế nào?
- Thay đổi nào có thể sẽ cần thiết đối với từng lĩnh vực chức năng?
- Các lĩnh vực chức năng mâu thuẫn lẫn nhau/ ủng hộ và tăng cường lẫn nhau bằng cách nào?

Thường thì câu trả lời cho những câu hỏi trên cho phép một doanh nghiệp nhỏ tái tập trung vào quan điểm của nó hoặc đưa ra những nguồn lực bổ sung để phục vụ cho một quan điểm đã thành công. Thông qua việc đánh giá và bổ sung chính sách nhân sự, CoolCoil (xem khung 5.2) đã giảm bớt các vấn đề bất lợi về nhân sự và hoạt động, nhờ vậy đã tập trung nỗ lực vào việc giành lấy những cơ hội mới xuất hiện trên thương trường.

Các công ty thương mại điện tử nhỏ thường cần có chiến lược tài chính sáng tạo để thu hút nguồn vốn khả dĩ nhằm chi trả cho các chương trình khuyến mãi và tiếp thị rộng khắp mà họ cần để xây dựng “mức độ ấn tượng” với khách hàng. Và chính sách nhân sự sáng tạo rất cần thiết để thu hút những tài năng sẽ cam kết gắn bó với công ty mới thành lập mặc dù mức lương khởi đầu có thể thấp, nhưng hứa hẹn sẽ mang lại kết quả tốt vào một thời điểm nào đó trong tương lai. Nếu không có những tài năng đó, công ty nhỏ mới thành lập không thể phát triển sản phẩm hay giải pháp để chiếm giữ thị trường hay đưa ra những động thái giúp giành và giữ khách hàng.

## ĐẶT RA CÁC LỰA CHỌN CHIẾN LUỢC

Trong việc thực hiện chiến lược đã thảo luận từ đầu, công ty nhỏ có thể sử dụng nhiều công cụ phân tích mà những công ty lớn đang dùng

## SWOT

Phân tích SWOT (dánh giá thế mạnh, điểm yếu, cơ hội và nguy cơ của một công ty) thường là công cụ đầu tiên được sử dụng để quyết định cuộc chiến nào cần tham gia cũng như làm thế nào tiến hành cuộc chiến cạnh tranh đó. Khi sử dụng công cụ này, nhiều doanh nghiệp nhỏ cần phải nhạy cảm đối với một vài vấn đề và cần nhớ rằng thế mạnh, điểm yếu, cơ hội và nguy cơ liên kết cao độ với nhau.

Điểm mạnh và điểm yếu nên được xác định đối với các đối thủ chứ không phải đối với riêng công ty mình. Do vậy, FurnitureCo có thể cho rằng, thông qua việc nâng cấp nhà máy sản xuất, công ty này đã tăng đáng kể thế mạnh về sản xuất của mình. Tuy nhiên, nếu một đối thủ - ngay cả đối thủ đó là một công ty nhỏ khác - bắt đầu sử dụng công nghệ sản xuất vượt bậc và thiết kế nhà máy hiệu quả hơn thì sự đầu tư của FurnitureCo có lẽ mang ý nghĩa rằng, năng lực sản xuất của công ty này chính là điểm yếu nếu so với đối thủ đó.

Tuy nhiên, cả những đối thủ hiện hữu, sắp xuất hiện hay đối thủ tiềm năng đều cần phải được lưu ý. Vài doanh nghiệp nhỏ chỉ chú trọng vào đối thủ hiện tại, do đó bỏ qua nguy cơ gắn liền với sự xuất hiện đối thủ mới. Đối với nhiều doanh nghiệp nhỏ, nguy cơ thật sự đe dọa thành công trong tương lai của họ có thể nằm ở các “tân binh” kinh doanh qua mạng hơn các đồng nghiệp trong ngành kinh doanh truyền thống.

Khi đánh giá cơ hội và nguy cơ của mình, một công ty nhỏ nên chú trọng đến sự phân tán của đối thủ cạnh tranh trong cùng ngành dịch vụ/kinh doanh cũng như những hình thức phân khúc thị trường đối với những sản phẩm/dịch vụ đó. Những ngành công nghiệp có tỉ lệ phân chia cao vốn không dễ dàng bị chi phối bởi đối thủ lớn có thể trở nên hấp dẫn đối với doanh nghiệp nhỏ.

Bất kỳ doanh nghiệp nhỏ nào cũng nên tập trung cao vào những câu hỏi sau đây:

- Chúng ta chuyển những thế mạnh của mình vào giá trị khách hàng như thế nào?
- Điểm yếu ngăn cản chúng ta tạo ra giá trị cho khách hàng hiện tại và khách hàng tiềm năng như thế nào?
- Nhu cầu nào của khách hàng hiện tại và tiềm năng có thể đại diện cho cơ hội đối với công ty?
- Chúng ta có thể tiếp cận khách hàng mới với sản phẩm hiện hữu bằng cách nào?

## Phân Tích Địa Hạt

Doanh nghiệp nhỏ cũng có thể sử dụng phương pháp phân tích môi trường cạnh tranh hay phân tích ngành được nêu chi tiết trong Chương 8 để tăng cường hiểu biết về cơ hội và nguy cơ hiện tại và tiềm tàng. Cụ thể là, những nhóm ngành có sự phân đoạn nhu cầu thị trường cao có thể có lợi hơn cho doanh nghiệp nhỏ. Những điều kiện đó cho phép doanh nghiệp nhỏ chuyên vào việc phục vụ nhu cầu đối tượng ít tiền hay những phân khúc nhu cầu đó và tránh cạnh tranh mặt đối mặt với đối thủ mạnh nhất và lớn nhất trong ngành. Ngành công nghiệp nội thất là một ví dụ kinh điển đối với nhiều doanh nghiệp nhỏ phục vụ nhu cầu và sở thích của khu vực và địa phương. Thông qua mối quan hệ mật thiết với các nhà bán lẻ, các kênh phân phối và khách hàng tiêu dùng, FurnitureCo có thể tiếp tục cải tiến kiểu dáng và đặc trưng của hai dòng sản phẩm của mình và do đó phân nào tránh được sự so sánh với sản phẩm của nhiều đối thủ lớn.

Khi lựa chọn thị trường ngách hoặc nhóm thị trường ngách trong ngành sẽ tham gia, doanh nghiệp nhỏ nên tìm kiếm nguồn lợi thế tiềm năng trong phân khúc nó đang xem xét. Ví dụ, trong những ngành công nghiệp nơi doanh nghiệp già đình hay công ty tư nhân chiếm thiểu số, những công ty này có thể sẽ đạt được lợi thế hơn các đối thủ công ty công - những công ty cần đáp ứng những kỳ vọng về mặt tài chính hàng quý của nhà đầu tư theo thể chế. Nhu cầu này có thể giới hạn khả năng đầu tư lâu dài của các công ty công.

Đa số doanh nghiệp nhỏ (doanh nghiệp già đình hay là doanh nghiệp tư nhân mới thành lập) thấy rằng những chiến lược tập trung hoặc chiến lược thị trường ngách sẽ giúp họ tận dụng điểm mạnh của mình và tạo ra cơ hội thành công tốt nhất. Điều quan trọng đối với doanh nghiệp nhỏ khi lập chiến lược là nhận ra rằng đối thủ trực tiếp nhất của bạn thường là những người giống bạn. Theo đó, doanh nghiệp nhỏ nên tránh chiến lược tiếp thị chỉ tập trung vào *tại sao là chúng ta* (những công ty nhỏ) mà không phải là *những công ty lớn*. Thay vào đó, chiến lược thị trường của bạn nên tập trung vào vấn đề *tại sao lại là chúng ta mà không phải những công ty khác* (những công ty nhỏ) giống như chúng ta. Là nhà quản trị của một doanh nghiệp nhỏ, bạn phải nhớ rằng, thị trường bạn hướng đến sẽ trân trọng giá trị của những gì bạn đem lại nhưng sẽ nhìn vào những công ty khác giống bạn với tư cách là các đối thủ phục vụ nhu cầu của họ.

Doanh nghiệp nhỏ nên thường xuyên tự hỏi những câu hỏi sau đây:

- Phân khúc thị trường nào mà chúng ta có thể phục vụ?
- Điều gì khiến phân khúc đó hấp dẫn đối với tổ chức của chúng ta?
- Làm cách nào chúng ta sử dụng sức mạnh của mình để giành thắng lợi trong phân

khúc đó?

- Làm cách nào chúng ta tự bảo vệ mình trước đối thủ hiện tại và đối thủ tiềm năng?

## **Chuỗi Giá Trị**

Việc phân tích chuỗi giá trị giúp doanh nghiệp nhỏ, doanh nghiệp gia đình và công ty tư nhân mới thành lập nhận diện, đánh giá và cải thiện các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và nguy cơ<sup>9</sup> cụ thể của họ. Doanh nghiệp tư nhân mới thành lập nên thực hiện phân tích chuỗi giá trị để đánh giá chi phí và giá trị gia tăng trong mỗi giai đoạn kinh doanh.

Công ty nhỏ trong ngành kinh doanh truyền thống hiện đang đối mặt với những thay đổi cơ bản trong chuỗi giá trị trong ngành công nghiệp của họ. Như đã nêu ở phần trước, mặc dù những thay đổi trong ngành này có thể là khởi nguồn của các cơ hội lớn đối với công ty nhỏ, song cũng có thể sẽ tạo thành nguy cơ lớn khi không được dự đoán trước. Nhiều doanh nghiệp nhỏ mới thành lập qua mạng Internet nhằm tới việc tài thiết hoạt động nào đó trong toàn bộ chuỗi giá trị; do đó, các công ty nhỏ hiện hữu đang phải đổi mới với sự cạnh tranh từ tất cả mọi hướng.

Một công ty nhỏ đánh giá điểm mạnh và điểm yếu của mình phải có cái nhìn thực tế về các nguồn lực và hiệu quả của những nguồn lực đó trong việc phục vụ cho năng lực cạnh tranh. Nguồn lực tài chính có hạn thường là đặc trưng của công ty nhỏ; phần lớn các doanh nghiệp không tạo ra được dòng tiền mặt vượt mức, do đó rất khó tự cung cấp nguồn tài chính cho việc liên doanh hay mở rộng doanh nghiệp hiện hữu. Với mong muốn đẩy mạnh sự phát triển cho công ty mới thành lập của mình, chủ doanh nghiệp tư nhân phải cố gắng vật lộn mới theo kịp nhu cầu tài chính của doanh nghiệp. Khi bị giằng xé giữa nhu cầu tài chính và mong muốn giữ quyền kiểm soát công ty và độc lập trong việc ra quyết định, họ đổi hướng chú ý từ vận hành doanh nghiệp sang giải trình về tài chính. Lời khuyên hữu ích giúp cho chủ doanh nghiệp nhỏ trong quá trình tích lũy nguồn lực sẽ được trình bày trong Khung 5.4.

Khi đánh giá thế mạnh và điểm yếu của một công ty nhỏ, điều quan trọng là phải nhận ra rằng, mặc dù quy mô của doanh nghiệp có thể hạn chế các nguồn lực mà nó có nhằm hoàn thành mục tiêu, công ty nhỏ rất linh hoạt trong việc sử dụng nguồn lực đó. Sự linh hoạt này có thể tạo ra lợi thế về tài chính, vật chất và nhân sự. Ví dụ, trong một công ty nhỏ, mỗi nhân viên “làm điều cần phải làm”, chịu trách nhiệm cho những nguồn lực giúp công ty thành công bằng cách thực thi bất cứ nhiệm vụ mới nào phát sinh. Việc huấn luyện chéo tự nhiên này vốn xảy ra trong công ty nhỏ khi nhân viên ở đó thừa nhận và học hỏi về phần chéo của chức năng nhiệm vụ cần thiết cho thành công của công ty, đây có thể là một lợi thế cạnh tranh đáng kể. Tuy nhiên, nhiều công ty nhỏ đánh mất lợi thế

**KHUNG 5.4**

**ĐẶT CÂU HỎI ĐÚNG KHI TÌM KIẾM NGUỒN QUÝ  
CHO DOANH NGHIỆP CỦA BẠN**

Có một số câu hỏi mà chủ doanh nghiệp nhỏ và công ty tư nhân nên tự hỏi khi tìm kiếm nguồn tài lực cho doanh nghiệp của mình. Sau đây là vài điều quan trọng nhất:

1. Bạn cần bao nhiêu vốn để vận hành doanh nghiệp hay để đưa doanh nghiệp sang giai đoạn phát triển kế tiếp? Hãy lập bản dự trù chi tiết nhu cầu tài chính của công ty.
2. Những thỏa hiệp cá nhân của bạn là gì – bạn muốn giữ quyền công ty đến mức nào, cá nhân bạn muốn rủi ro tài chính đến mức nào, và bạn muốn công ty đạt tăng trưởng bao nhiêu với tốc độ như thế nào?
3. Giai đoạn phát triển của công ty bạn là gì (mới thành lập, mở rộng kinh doanh...)? Điều đó có phù hợp với mục tiêu của những nguồn lực tiềm năng như tiết kiệm cá nhân, bạn bè và gia đình, ngân hàng và những đối tượng cho vay khác, “nhà hảo tâm” và nhà đầu tư cá nhân khác, quý đầu tư mạo hiểm, nhà đầu tư, và người mua sản phẩm?
4. Khi cạnh nào của sản phẩm hay dịch vụ của bạn thu hút sự quan tâm đối với những người có thể đầu tư nguồn lực vào doanh nghiệp của bạn? Khi chuẩn bị thuyết trình về công ty, hãy tập trung vào những mối quan tâm của khán giả hơn là của bạn. Họ quan tâm đến điều gì? Họ sẽ hỏi những câu hỏi nào? Hãy lường trước mối quan tâm của họ và chuẩn bị sẵn sàng câu trả lời.
5. Bạn có kế hoạch gì với nguồn tài nguyên mình đang tìm kiếm? Hãy gắn kết tác động mong muốn với mục tiêu của nguồn tài nguyên tiềm năng đó.
6. Kịch bản sử dụng nguồn lực một cách tốt nhất là gì? Kịch bản xấu nhất là gì? Hãy lên kế hoạch dự phòng để ứng phó với những kết quả nếu chúng xảy ra.

vốn có khi nhân viên học hỏi nhiều nhiệm vụ lớn bởi vì ban quản trị tối cao không sẵn lòng hay không thể chia sẻ quyền lực và trách nhiệm thật sự. Kết quả là, nhân viên chủ chốt trở nên thất vọng và không thật sự hài lòng trong việc sử dụng khả năng phát triển của họ. Những nhân viên có nhiều kiến thức là nguồn lực quý giá về lợi thế cạnh tranh cho công ty nhỏ đã thuê họ, và họ cũng có giá trị đối với các công ty khác, bao gồm cả đối thủ. Một thử thách thật sự cho công ty nhỏ mong muốn đạt được lợi thế cạnh tranh từ sự linh hoạt của quy mô nhỏ, là học cách giao phó quyền lực thật sự từ ban quản trị đầu não

để được giữ lại nhân viên chủ chốt. Chỉ khi đó việc huấn luyện chéo tự nhiên của công ty nhỏ mới chuyển dịch thành bề dày quản trị cần thiết để mở rộng và phát triển.

- Công ty nhỏ nên thường xuyên tự đặt ra những câu hỏi sau:
- Những hoạt động chính trong chuỗi giá trị gắn liền với doanh nghiệp là gì?
- Chi phí nào gắn liền với mỗi hoạt động?
- Những lợi ích khách hàng được tích lũy từ mỗi hoạt động là gì?
- Làm cách nào chúng ta tích hợp được các hoạt động để gia tăng giá trị cho khách hàng?
- Làm cách nào chúng ta quản lý con người và các nguồn lực khác để tăng tối đa giá trị mà chúng ta tạo ra cho khách hàng?

## NHỮNG VẤN ĐỀ VỀ THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

Công ty nhỏ sẽ đối mặt với những vấn đề về thực hiện và vấn đề tổ chức khi họ phát triển, cải tiến và thực thi chiến lược của họ. Chúng tôi sẽ đề cập ngắn gọn tới ba vấn đề chủ chốt: hình thức tổ chức, cơ cấu tổ chức và những quy trình tổ chức.

### Hình Thức Tổ Chức

Hầu hết doanh nghiệp nhỏ đối mặt với sự lựa chọn mang tính chiến lược; họ sẽ sử dụng *hình thức tổ chức* nào. Ví dụ, công ty có thể chọn kiểu bố trí doanh nghiệp với tư cách là một doanh nghiệp tư nhân, cơ sở hợp doanh, tập đoàn, cơ sở hợp doanh hữu hạn, hay công ty trách nhiệm hữu hạn. Mỗi hình thức tổ chức tạo ra lợi nhuận cho công ty, có hướng dẫn về thuế, pháp lý và hành chính khác nhau, như đã được minh họa ở bảng 5.1.

Việc khảo sát định kỳ về sự lựa chọn hình thức tổ chức của công ty được khuyến khích thực hiện để đảm bảo hình thức đang sử dụng phục vụ tốt nhất nhu cầu và mục tiêu của công ty. Cũng rất quan trọng khi đánh giá lại sự đúng đắn về mặt hình thức của công ty mỗi khi nó trải qua những quyết định chiến lược khác, như là mở rộng những ngành kinh doanh mới hay nỗ lực tìm nguồn vốn chính. FurnitureCo sẽ phải xem xét chấp nhận một hình thức liên kết nhiều hơn khi doanh thu của công ty gia tăng và nhu cầu về các nhà quản trị chuyên nghiệp bên ngoài nhóm sáng lập trở nên rõ ràng hơn.

### Cơ←Cấu←Tổ←Chức

Định nghĩa của chúng tôi về cơ cấu bao gồm bất kỳ cơ chế nào tạo ra sự dễ dàng

**BẢNG 5.1 SO SÁNH NHỮNG HÌNH THÚC KINH DOANH KHÁC NHAU**

	Quản lý	Trách nhiệm	Thuế	Quy định hành chánh
Doanh nghiệp tư nhân	Chủ sở hữu có toàn quyền quản lý	Trách nhiệm cá nhân vô hạn	Không có chế độ tính thuế riêng lẻ	Chỉ có những quy định chung cho các doanh nghiệp
Cơ sở hợp doanh	Đối tác chia sẻ quyền quản lý	Liên đới và một số trách nhiệm cá nhân vô hạn	Không có chế độ tính thuế riêng lẻ	Chỉ có những quy định chung cho các doanh nghiệp
Tập đoàn	Quyền quản lý được chia cho cổ đông, giám đốc và quan chức	Trách nhiệm cá nhân hữu hạn	Chế độ tính thuế riêng lẻ ngoại trừ lựa chọn phu chương	Một vài quy định bổ sung
Cơ sở hợp doanh hữu hạn	Hội viên tổng quản nắm quyền quản lý, hội viên trách nhiệm hữu hạn thì không.	Hội viên tổng quản: một vài trách nhiệm cá nhân vô hạn và liên đới; Hội viên trách nhiệm hữu hạn: trách nhiệm cá nhân hữu hạn	Không có chế độ tính thuế riêng lẻ	Một vài quy định bổ sung
Công ty trách nhiệm hữu hạn	Thành viên chia sẻ quyền quản lý hay chỉ định giám đốc	Trách nhiệm cá nhân hữu hạn	Không có chế độ riêng lẻ nếu được cơ cấu đúng	Vài chi tiết khác

Nguồn: William D. Bygrave, *The Portable MBA Entrepreneurship* (New York" John Wiley & Sons, Inc ., 1997), 296.

cho việc thành lập và thực thi chiến lược cũng như sự điều phối doanh nghiệp tổng quát, như là quan hệ báo cáo theo cấp bậc, quy trình hoạt động chuẩn, và văn hóa tổ chức hay các giá trị và tiêu chuẩn chung, được dung rộng rãi<sup>10</sup>.

Doanh nghiệp nhỏ ít nhân viên theo khuynh hướng có quan hệ thứ bậc đơn giản, thường tất cả nhân viên báo cáo trực tiếp tới chủ tịch công ty. Tuy nhiên, khi công ty phát

triển, chủ tịch giao phó trách nhiệm về những nhiệm vụ khác nhau (tài chính, tiếp thị, sản xuất, nghiên cứu phát triển) cho những người được thuê từ bên ngoài hoặc được đề cử để đảm đương những nhiệm vụ đó. Một doanh nghiệp nhỏ chuyển từ hệ thống cấp bậc tổ chức đơn giản sang cấp bậc tổ chức theo nhiệm vụ phải đổi mới với những quyết định về thời điểm (và trình tự) giao phó cho người khác. Các nhà quản lý phải được tuyển chọn và được phát triển các mối quan hệ làm việc mới trong khi vẫn rất lưu ý tới hoạt động của công ty. Trách nhiệm và quan hệ báo cáo phải đồng bộ với chiến lược của công ty và hỗ trợ cho việc thực thi chiến lược của công ty.

Mặc dù hệ thống thứ bậc và quy trình hoạt động chuẩn có thể hữu ích khi thực thi chiến lược của công ty, và tất nhiên có ý nghĩa quan trọng khi công ty phát triển, song thường thì môi trường tổ chức là quan trọng nhất đối với việc thi hành chiến lược đối với doanh nghiệp nhỏ, công ty mới thành lập và ngay cả doanh nghiệp già đình quy mô vừa (hay lớn hơn). Thông thường, văn hóa của một công ty phản ánh cả huyền thoại và sự thật về người sáng lập hoặc những lãnh đạo chủ chốt của công ty. Những câu chuyện về những khó khăn ban đầu đã được vượt qua để vận hành công ty một cách thành công, hay nỗ lực phi thường của nhân viên có thể tạo cảm hứng cho những sáng kiến chiến lược mới.

### **Quy←Trình←Tổ←Chức**

Trong nhiều doanh nghiệp nhỏ, quyết định chiến lược xuất hiện theo thời gian, thường xuất phát từ kết quả của các quyết định về hoạt động hơn là từ quá trình quyết định chiến lược nghiêm túc. Trong những công ty tư nhân mới thành lập, quyết định chiến lược xuất hiện như là những vấn đề chung năng ví dụ như tiếp thị, sản xuất, và nhân sự, và chúng lại trở thành những vấn đề hàng đầu và tối quan trọng đối với giai đoạn thành công

#### **KHUNG 5.5**

#### **ĐỊNH NGHĨA KẾ HOẠCH KINH DOANH**

*Định nghĩa đúng:* Kế hoạch kinh doanh là tài liệu chứng tỏ doanh nghiệp bạn có khả năng bán đủ số sản phẩm hay dịch vụ nhằm tạo lợi nhuận thỏa đáng và có thể thu hút các nhà ủng hộ tiềm năng.

*Định nghĩa hoàn thiện hơn:* Kế hoạch kinh doanh là tài liệu bán hàng diễn đạt sự phân khởi và cam kết của doanh nghiệp bạn đối với nhà đầu tư hay bất cứ các bên hữu quan nào.

*Nguồn:* William D. Bygrave, *The Portable MBA Entrepreneurship* (New York" John Wiley & Sons, Inc., 1997), 122.

và phát triển kế tiếp của công ty. Trong doanh nghiệp gia đình, quyết định chiến lược xuất hiện khi mà quan hệ gia đình tương tác với vấn đề kinh doanh; những quyết định chiến lược chủ chốt thường xuất hiện trong doanh nghiệp gia đình chính là các vấn đề chuyển giao những doanh nghiệp đó qua các thế hệ, đồng thời liên quan đến phản ứng của doanh nghiệp trước các sự kiện trong ngành.

**KHUNG 5.6**  
**8 LÝ DO ĐỂ VIẾT KẾ HOẠCH KINH DOANH**

1. Để thể hiện khả năng của bạn.
2. Để được ngân hàng hỗ trợ tài chính.
3. Để giành được các quỹ đầu tư.
4. Để bố trí các liên minh chiến lược.
5. Để giành được hợp đồng lớn.
6. Để thu hút nhân viên chủ chốt.
7. Để hoàn thành sát nhập và mua lại.
8. Để tạo động lực và chú trọng vào nhóm quản lý.

Nguồn: Theo William D. Bygrave, *The Portable MBA in Entrepreneurship* (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1997), 122-124.

Để giải quyết những vấn đề này, doanh nghiệp nhỏ cần một hệ thống ngân sách tích hợp cùng kế hoạch kinh doanh, với quá trình kiểm soát quản lý nhằm xem xét lại kết quả và điều chỉnh hướng hành động của công ty. Bên cạnh những lợi ích mà doanh nghiệp thuộc đủ kích cỡ thu được từ việc đầu tư thời gian vào tư duy chiến lược, vốn đã được trình bày ở đầu chương này, điều đặc biệt quan trọng đối với doanh nghiệp nhỏ mới thành lập là phát triển một kế hoạch kinh doanh trên văn bản, và giao tiếp với nhà đầu tư của họ về một loạt các mục tiêu (xem khung 5.5 và 5.6). Tuy các phác thảo cơ bản của một kế hoạch kinh doanh trên văn bản có thể giống nhau (xem khung 5.7), bất chấp kế hoạch hướng đến loại nhà đầu tư nào, việc nhận ra những mối quan tâm khác nhau của nhà đầu tư và điều chỉnh kế hoạch nhằm đáp ứng những mối quan tâm đó sẽ giúp tăng cường khả năng thành công của công ty (xem Bảng 5.2).

**KHUNG 5.7****KẾ HOẠCH KINH DOANH NÊN BAO GỒM NHỮNG PHẦN NÀO?**

1. Trang bìa.
2. Mục lục.
3. Tóm tắt dự án.
4. Công ty.
5. Thị trường.
6. Sản phẩm/dịch vụ.
7. Bán hàng và khuyến mãi.
8. Tài chính.
9. Phụ lục.

*Nguồn:* Theo William D. Bygrave, *The Portable MBA in Entrepreneurship* (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1997), 128-129

**BÀNG 5.2 TÓM TẮT MỤC TIÊU KẾ HOẠCH KINH DOANH**

Bên liên quan	Vấn đề cần nhấn mạnh	Vấn đề cần giảm nhẹ	Độ dài (số trang)
Chủ ngân hàng	Dòng tiền mặt, tài sản, tăng trưởng bền vững	Tăng trưởng nhanh, thị trường sôi động	10-20
Nhà đầu tư	Tăng trưởng nhanh, thị trường lớn tiềm năng Nhóm quản lý	Tài sản	20-40
Đối tác chiến lược	Sản phẩm hợp tác và độc quyền	Lực lượng kinh doanh, tài sản	20-40
Khách hàng lớn	Sự ổn định, dịch vụ	Tăng trưởng nhanh, thị trường sôi động	20-40
Nhân viên chủ chốt	Sự an toàn, cơ hội	Công nghệ	20-40
Chuyên gia về sáp nhập và mua lại	Thành tích quá khứ	Viễn cảnh tương lai	20-40

*Nguồn:* William D. Bygrave, *The Portable MBA in Entrepreneurship* (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1997), 146

## TỔNG KẾT

Chiến lược rất cần thiết đối với bất cứ doanh nghiệp nhỏ nào cũng như đối với tập đoàn danh tiếng nhất và lớn nhất thế giới. Đối với bất cứ doanh nghiệp nhỏ nào, nếu không có sự tương thích giữa chiến lược và môi trường cạnh tranh mà nó đang đầu, doanh nghiệp đó cũng không thể mong tồn tại được chứ chưa nói đến phát triển. Do vậy, người chủ hay giám đốc hoặc nhóm quản lý ở bất kỳ doanh nghiệp tư nhân hay công ty gia đình mới thành lập không chỉ phải phát triển một chiến lược thị trường mà còn phải liên tục đánh giá chiến lược đó như là những sự kiện trong môi trường cạnh tranh đang mở ra trước mắt.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Birley, S., ed. 1998. *Entrepreneurship*. Hants, England: Dartmouth Publishing.
- Bork, D. 1993, *Family Business, Risky Business*, Aspen, CO: Bork Institute for Family Business.
- Bull, I., h. Thomas, và G. Willard, ed. 1995. *Entrepreneurship: Perspective on Theory Building*. Oxford, England: Elsevier, Science.
- Bygrave, W.D. ed. 1997. *The Portable MBA in Entrepreneurship*. New York: Wiley.
- Covin, J.G và D.P. Slevin. 1989. "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environment", *Strategic Management Journal*, 75-87.
- Danco, L. 1995. *Beyond Survival: A Business Owner Guide for Success*. Cleveland, OH: Center for Family Business, University Press.
- Fritz, R. 1997. *Wars of Succession: The Blessings, Curses and Lessons that Family Owner Firms Offer Anyone of Management Review*. Santa Monica, CA: Merritt
- Gartner, W. 1985 "A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation", *Academy of Management Review*, 969 – 706
- Katz, J.A ed 1997, *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*. London, England: JAI Press.
- Kets de Vries, M.F.R. 1996. *Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm*. London, England: International Thomson Business Press.
- Lasher, William R. *Strategic Thinking for Smaller Businesses and Divisions*. Malden, MA: Blackwell.
- Le Van, G. 1999. *The Survival Guide for Business Families*. New York: Routledge.

Neubauer, F. và A G Lank. 1998. *The Family Business, It's Governance for Sustainability*. New York: Routledge.

Sahman, W. A. và H.H Stevenson. 1992. *The Entrepreneurial Venture*. Boston: Harvard Business School Publications

Small Business Administration. 1997. *The Facts about Small Business, 1997* (Tháng 9). Washington, DC: Small Business Administration Office of Advocacy.

Shepherd, D.A và M. Shanley. 1998. *New Venture Strategy: Timing, Environmental Uncertainty and Performance*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Timmons, J.A. 1994. *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21<sup>st</sup> Century*. Boston. Irwin.

Vesper, K H. ed. 1990. *New Venture Strategies*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Williams, E.E. và J.R Thompson. 1998. *Entrepreneurship and Productivity*. Lanham, MD: University Press of America.

## CHÚ THÍCH

1. *The facts about small business, 1997* (Washington, DC: Small Business Administration Office of Advocacy, Tháng 9, 1997). Báo cáo này được chuẩn bị định kỳ (tháng 9-1997 là bản mới nhất khi quyển sách này được công bố). Bài báo cáo và những tài liệu có liên quan tới doanh nghiệp nhỏ khác có sẵn trên trang web: <http://www.sba.gov>.

2. Theo sách đã nêu trên.

3. Theo sách nêu trên.

4. L.J. Bourgeois III, I.M. Duhaime, and J.L. Stimpert, *Strategy Management: Concepts for Managers*, 2<sup>nd</sup> ed. (Fort Worth, TX: Dryden Press, 1999).

5. Chuỗi giá trị được đề cập một phần nào trong chương 3.

6. Tầm quan trọng của tài sản vô hình và sự khác biệt giữa tài sản hữu hình và vô hình được đề cập phần nào trong chương 10.

7. Câu hỏi này là trọng tâm thảo luận về chiến cho công ty trong Chương 2.

8. Chiến lược chính trị được thảo luận chi tiết trong chương 7.

9. Phân tích chuỗi giá trị và vai trò của nó với vai trò là đầu vào cho việc lập chiến lược được thảo luận chi tiết ở Chương 3 và 4.

10. Bourgeois et al. *strategic management: Concepts for Managers*. trang.260.

# **6 CHIẾN LƯỢC KỸ THUẬT SỐ**

**Jeffrey L. Sampler**  
Trường kinh doanh London

---

**I**nternet và nền kinh tế điện tử đang phát triển đã thử thách tính đúng đắn của những quan niệm cơ bản về doanh nghiệp và tổ chức. Chương này trước hết sẽ tìm hiểu những tác động mang tính chiến lược của công nghệ mới này thông qua việc xem xét lại bản chất đang thay đổi xác định ngành nghề, chiến lược doanh nghiệp và tổ chức trong công ty. Những sự đổi khác về tư duy chiến lược này cũng làm thay đổi cái nhìn căn bản của chúng ta về bản chất của cạnh tranh và quá trình lập kế hoạch. Chúng tôi sẽ tập trung vào sáu hệ quả chủ yếu của thực tế thương mại điện tử mới: tái xác định cấu trúc ngành, sự thăng trầm về quyền lực đối với khách hàng, quá trình toàn cầu hóa nhanh chóng, các mô hình kinh doanh mới, bản chất của quy trình lập kế hoạch và những thay đổi trong các chính sách dài ngô có được từ môi trường mới mẽ này.

Một trong những vấn đề quan trọng nhất mà mọi công ty đều phải đối mặt trong thế giới ngày nay là: chiến lược “châm com” của chúng ta sẽ là gì? Chúng ta sẽ cạnh tranh như thế nào thông qua các kênh điện tử trong thế giới mạng toàn cầu? Các công ty truyền thống đang tiến vào thế giới web và bổ sung “.com” vào tên công ty hay đơn vị kinh doanh của mình cũng sẽ đặt câu hỏi: vậy sự mâu thuẫn về kênh phân phối giữa hệ thống phân phối hiện hữu với các mạng lưới bán hàng và khả năng chiếm thị phần thì sao? Những vấn đề này luôn được đặt ra đi kèm với một mối lo ngại, bởi các công ty được thành lập trước kỷ nguyên cạnh tranh dựa trên nền tảng web biết rằng nếu như chưa chuẩn bị sẵn sàng các giải pháp thì những ưu thế nền tảng chiến lược cũng như thị phần vượt trội

của họ sẽ bị rơi vào tay các công ty Internet mới thành lập.

Quả thực là có vẻ như các công ty mới thành lập đang thắng thế trong cuộc chiến này. Hầu như toàn bộ các công ty Internet nổi tiếng đều chưa từng hiện diện cho đến vài năm trở lại đây, chẳng hạn như Amazon.com, eBay hay Yahoo! Đồng thời, hàng nghìn các công ty mới thành lập đang cạnh tranh với các đơn vị kinh doanh truyền thống trong hầu hết mọi thị trường. Việc theo dõi những thành công nhanh chóng về cổ phiếu của các doanh nghiệp Internet mới thành lập là một phần tin tức kinh doanh khá đắt giá của các chương trình TV buổi tối. Thành công của những công ty này đã mang lại tiền tỉ cho chủ nhân của chúng – Jeff Bezos của Amazon, Jerry Yang của Yahoo! là những cái tên được tạp chí thường niên *Forbes* liệt kê trong danh sách 400 người giàu nhất nước Mỹ. Nhiều công ty Internet mới thành lập đã phát triển từ ý niệm thử nghiệm khả năng tạo ra giá trị tài sản nhiều triệu đô chỉ trong vòng một đêm; một sự tăng trưởng giá trị với tốc độ nhanh chưa từng thấy.

Những công ty Internet thành công nhất nhận được sự quan tâm sâu sắc của giới truyền thông với nhận xét cho rằng những điều mà các công ty này làm được đã trở thành huyền thoại. Nhiều tạp chí đã điểm lại những chi tiết về cuộc cách mạng kỹ thuật số này như *Wired*, *Industry Standard*, *Business 2.0*, *Red Herring* và *Fast Company*. Nhưng những động thái khôn ngoan và sự đổi mới chiến lược nào mà các công ty Internet này đã tiên phong đưa vào bản chất tư duy chiến lược? Và các nhà quản lý sẽ lưu ý đến những vấn đề gì khi thiết lập và thực thi chiến lược?

## **NHỮNG THAY ĐỔI VỀ TƯ DUY CHIẾN LƯỢC**

### **Tốc độ**

Hầu như mọi nhà quản lý trong bất cứ ngành nghề nào cũng đều cảm thấy rằng môi trường cạnh tranh kinh doanh ngày càng trở nên phức tạp hơn. Sự phức tạp này bắt nguồn từ hai lý do: (1) công nghệ thông tin và sự toàn cầu hóa cạnh tranh khiến cho khả năng dự đoán tình huống ngày càng khó khăn hơn, và (2) những thay đổi diễn ra với tốc độ ngày càng nhanh hơn khiến cho các công ty khó điều chỉnh để thích ứng hơn. Tư duy chiến lược đã ứng phó với sự thay đổi này như thế nào?

Xét theo lịch sử, quan điểm bao quát các nguyên tắc chiến lược xuyên suốt những năm 70 và đầu thập niên 80 là quan điểm của tổ chức công nghiệp (Industrial Organization - IO), một khái niệm có mối liên hệ gần nhất với quan điểm của Porter và các chuyên gia kinh tế khác.<sup>1</sup> Lên kế hoạch chiến lược theo quan điểm của IO sẽ chú trọng vào cấu trúc ngành, bởi vì đây được xem như là nhân tố quyết định đến lợi nhuận của công ty. Do vậy, nhiều phương pháp xây dựng kế hoạch chiến lược bao hàm cả việc phân tích các ảnh

hướng trong ngành nhằm quyết định tính hấp dẫn của một ngành nghề, cũng như làm thế nào để gây ảnh hưởng lên cấu trúc ngành nghề, và cuối cùng là lợi nhuận.<sup>2</sup>

Tuy nhiên, tư duy chiến lược dựa trên sự phân tích về ngành đã phát sinh những ý kiến phê bình trong vài năm trở lại đây do nó cho rằng hầu như không có sự thay đổi trong môi trường kinh doanh. Các nhà phê bình đã chỉ ra rằng sự phác họa một lát cắt trong một ngành nghề nào đó – nghĩa là nghiên cứu phân tích – chưa phải là phương tiện khả dĩ để đưa vào đó mà tạo ra một chiến lược trong một môi trường cạnh tranh năng động.<sup>3</sup> Với việc chuẩn bị các dữ liệu phân tích sâu rộng, có hệ thống về môi trường cạnh tranh, và sau đó thực thi chiến lược dựa trên phân tích đó, nhìn nhận rằng những khía cạnh cốt yếu của môi trường kinh doanh không thay đổi nhanh hơn, bạn có thể phát triển và thực thi một chiến lược. Tuy nhiên, một số ngành, nếu có, lại được miễn trừ tính gián đoạn hiện tại. Dù sao thì tư duy chiến lược IO truyền thống cũng thừa nhận rằng, các xu hướng ngành có thể được ngoại suy một cách chắc chắn, và giả thiết này cũng là cơ sở cho nhiều công cụ phân tích chiến lược, bao gồm phân tích đối thủ cạnh tranh, các nhóm chiến lược, Tác động Lợi nhuận của Thị phần (PIMS) cũng như hệ thống các loại hình đa dạng hóa đầu tư (như triết lý bò sữa nổi tiếng, phân loại các đơn vị kinh doanh thành các nhóm như nhóm chó ôm, ngô sao, bò sữa và dâu hồi). Do tỉ lệ gia tăng thay đổi đã tạo ra áp lực ứng phó nhanh ngày càng lớn đối với các công ty nên thời gian thường được xem như là một nguồn lợi thế cạnh tranh.<sup>4</sup> Tuy nhiên, chỉ thực hiện công việc một cách nhanh chóng hơn cũng chưa phải là một giải pháp thỏa đáng.

Môi trường hoạt động kỹ thuật số tốc độ nhanh đòi hỏi các nhà quan sát thị trường của Ký nguyên Internet phải đặt ra một câu hỏi lớn: Làm thế nào chúng ta có thể cạnh tranh trong thời điểm hỗn độn và không thể dự đoán được? Tư duy hiện tại bao gồm quảng cáo cường điệu<sup>5</sup>, công nghệ đột phá<sup>6</sup>, chiến lược có tính cách mạng,<sup>7</sup> chiến lược là một lựa chọn thực thụ,<sup>8</sup> cạnh tranh mạo hiểm,<sup>9</sup> và hớt trên sự hỗn độn.<sup>10</sup> Chủ đề chung có vẻ như sẽ là làm thế nào tái thiết doanh nghiệp, đón nhận những điều bất ngờ và cạnh tranh khi tương lai không thể tiên đoán được. Mạng internet đã trở thành nhân tố quyết định tình trạng bất ổn định này. Kết quả là những nghịch lý mới – ví như thuyết hỗn mang và hiệu suất tăng theo quy mô – nổi lên như một thành phần của ngôn ngữ tư duy chiến lược mới.

## Tài Sản Chiến Lược

Một quan điểm khác với IO về chiến lược là quan điểm lấy nguồn lực làm nền tảng. Kịch bản vốn rất phổ biến trong nhiều thập niên này cho rằng nguồn lợi thế cạnh tranh cơ bản không nằm trong cấu trúc ngành mà nằm trong các nguồn lực nội tại của doanh nghiệp. Có nghĩa là, những khả năng và năng lực cạnh tranh đặc biệt của công ty chính là

những yếu tố quyết định chủ yếu đối với lợi nhuận của công ty và ưu thế chiến lược.<sup>11</sup> Các nguồn lực được tiên đoán sẽ góp phần vào lợi thế cạnh tranh khi đối thủ phải rất khó khăn mới tạo ra, mua, thay thế hay bắt chước được.<sup>12</sup> Ngoài ra, nghiên cứu gần đây về nguồn lực tư duy chiến lược đã chuyển từ việc chú trọng vào các tài sản hữu hình với tư cách là nguồn lợi thế cạnh tranh sang các tài sản vô hình, bao gồm kiến thức,<sup>13</sup> năng lực cạnh tranh then chốt,<sup>14</sup> sự nghiên cứu tìm tòi,<sup>15</sup> và “các tài sản vô hình” như hình ảnh thương hiệu hay văn hóa doanh nghiệp.<sup>16</sup>

Lợi thế cạnh tranh đạt hiệu quả khi công ty tập hợp và tận dụng các nguồn lực phức hợp, đặc biệt là những nguồn lực vô hình, cho phép thực thi các chiến lược phức tạp hơn và nhờ đó duy trì được lợi thế cạnh tranh trước các đối thủ thiếu những năng lực này.<sup>17</sup> Hai nhà nghiên cứu kinh doanh Prahalad và Hamel (1990) đã tóm tắt kiểu tư duy này bằng cách lưu ý rằng nguyên lý cơ bản của các ý tưởng này liên quan đến “sự tìm hiểu trong tổ chức, đặc biệt là việc làm thế nào để phối hợp các kỹ năng sản xuất đa dạng với nhau cũng như làm thế nào tích hợp được nhiều dòng công nghệ khác nhau”.<sup>18</sup>

Trong tâm và tầm quan trọng ngày càng cao của tài sản vô hình đã tạo ra những hiệu ứng nhẹ trong lề thói quản lý. Trước hết, chúng ta đã nhận thấy có sự chú trọng nhiều hơn đến kiến thức về quản lý khi công ty khai thác và tận dụng các tài sản trí tuệ của nó. Công nghệ đã hỗ trợ quá trình khai thác và tận dụng này dưới hình thức các sản phẩm như Lotus Note và mạng intranet. Hơn nữa, trên thực tế, lợi thế chiến lược then chốt của nhiều công ty chủ yếu dựa trên kiến thức có ảnh hưởng lớn đến các công cụ tài chính, chẳng hạn như bảng cân đối kế toán. Công ty nên nắm bắt, hình dung và coi trọng những tài sản vô hình này – nhân tố dẫn dắt lợi nhuận và đổi mới – như thế nào? Các bảng cân đối tài chính hiện nay phản ánh nguồn gốc của các giá trị dành cho Thời đại Công nghiệp – đất đai, nhà máy và trang thiết bị. Chúng không được tạo ra để phản ánh giá trị của Thời đại Thông tin. Nguồn gốc căn cơ của giá trị trong nền kinh tế điện tử - tài sản trí tuệ và các năng lực chuyên môn – không xuất hiện trong các bảng cân đối tài chính truyền thống. Do đó, một trong những thách thức chính của các công ty và cộng đồng tài chính là phát triển một chuỗi các công cụ tài chính mới, những công cụ có thể phản ánh các tài sản hữu hình cũng như tài sản vô hình. Không có những công cụ này, các nhà quản lý sẽ gặp khó khăn khi quản lý các tài sản chính của công ty họ.

### **Lợi Nhuận Trên Tài Sản**

Một trong những nguyên lý cơ bản của tư duy kinh tế truyền thống là hiệu suất giảm theo quy mô. Nguyên lý đó là, khi công ty phát triển, nó phải đổi mới với những giới hạn, chẳng hạn như không đủ đất đai để trồng trọt hay nhân công không đủ trình độ kỹ năng phục vụ hoạt động sản xuất, ảnh hưởng đến sự cân bằng về giá và các giới hạn về thị

phần. Điều này có thể đúng trong nền kinh tế công nghiệp, nhưng lại thường kém đúng đắn đối với Thời đại Thông tin. Từ năm 1980, nhiều công ty công nghệ thông tin đã thành công vượt xa mong đợi do chiến lược của họ được dựa trên nguyên lý hiệu suất tăng dần theo quy mô.<sup>19</sup> Lợi nhuận tăng lên do phản ứng tích cực và hiệu quả của mạng lưới; chẳng hạn, mạng lưới điện thoại hữu ích hơn và do đó nó có giá trị hơn, nếu có thêm người sử dụng. Nguyên lý tương tự cũng đúng với trường hợp thẻ Visa, hệ điều hành Windows, chip điện tử Intel và công thông tin điện tử Internet.

Giải thích vấn đề này dưới hình thức các sách lược dành cho nền kinh tế kỹ thuật số cũng rất đơn giản. Một công ty có thể nhanh chóng thuyết phục người dùng chấp nhận sản phẩm hay dịch vụ của nó thường sẽ giành được quyền điều khiển trên thị trường, và sự thông linh nhanh chóng của nó sẽ tiếp tục tiến lên cao hơn nhờ vào sự tăng hiệu quả theo quy mô. Những công ty tiên phong thay đổi có một lợi thế lớn. Những công ty Internet mới thành lập ngày nay đã học được bài học về lợi thế của kẻ tiên phong thay đổi và tầm quan trọng của việc thiết lập các tiêu chuẩn bằng cách phân tích thành công của Intel và Microsoft vào thập niên 80. Cả hai đều là những công ty quy mô nhỏ vào những năm 1980, song chưa tới 10 năm sau, họ đã nắm trong tay một phần lớn lợi nhuận của cả ngành công nghiệp máy tính. Bị hấp dẫn bởi những kiểu thành công này, nhiều công ty đã cố gắng tìm kiếm lợi thế người đi tiên phong cũng như cơ hội thiếp lập nên những chuẩn mực mới, mặc dù họ phải từ bỏ lợi nhuận thu được từ những khách hàng hiện đang dùng sản phẩm, dịch vụ của mình nhằm nhanh chóng đạt được một số lượng lớn người sử dụng. Thế nhưng, mọi việc có thực sự đơn giản thế không? Có phải chỉ cần tăng các chương trình phần mềm thông qua Internet là được?

Trên thực tế, chiến lược về việc gia tăng lợi nhuận theo quy mô và trở thành tổ chức ban hành chuẩn mực chỉ mang lại hiệu quả khi tồn tại các chi phí chuyển đổi khiến người dùng không muốn đổi từ sản phẩm này sang sản phẩm khác. Những chi phí đó có thể có tính chất cam kết bằng hợp đồng, nhưng thường thì nó có tính ngầm hiểu hơn, ví dụ như là chi phí cơ hội cho việc học hỏi cách sử dụng sản phẩm mới. Một khi khách hàng đầu tư thời gian và công sức để có thể sử dụng thành thạo một chương trình phần mềm hay dịch vụ nào đó, họ rất ghét phải lặp lại quá trình học hỏi đó khi chuyển sang sử dụng một sản phẩm mới có cùng chức năng. Vì vậy, thời gian đầu tư vào việc tìm hiểu cách sử dụng hoặc tùy biến chương trình mới cho phù hợp chính là rào cản lớn khi chuyển đổi. Nhưng trong một thế giới phần mềm thân thiện với người dùng, các chuẩn mực mới có thể rái cạnh tranh hoặc luôn được tích hợp sẵn trong các sản phẩm mới. Lấy ví dụ trình duyệt Internet Explorer của Microsoft đã cho phép người dùng nhập các trang đánh dấu Netscape, một tính năng giúp hạn chế đáng kể chi phí chuyển đổi. Do đó, tính tương thích cũng như sự mở rộng các tiêu chuẩn sẽ làm giảm các tác động của nguyên lý hiệu suất tăng theo

quy mô.

Hơn nữa, những lợi ích thu được từ việc trở thành tổ chức ban hành chuẩn mực và sự tăng trưởng nhờ quy luật hiệu suất tăng theo quy mô có thể bị phủ nhận bởi các đối thủ cạnh tranh khi họ đưa ra những công nghệ và tiêu chuẩn mới – với điều kiện các đối thủ này tạo ra được một cộng đồng người sử dụng lớn (hay có thể là một cộng đồng có giá trị hơn), một kịch bản khó xảy ra trong nhiều trường hợp. Chẳng hạn, Linux, một hệ điều hành miễn phí được một mạng lưới người dùng toàn cầu sử dụng, giờ đây đang gặp phải khó khăn trước những tính chất vượt trội của hệ điều hành Windows dùng cho máy tính cá nhân, một sản phẩm đang chiếm 80% thị phần. Theo quy luật ngón tay cái, sức mạnh của việc thiết lập nên tiêu chuẩn mới bị giới hạn bởi tỉ lệ người chấp nhận sản phẩm và vòng đời của sản phẩm (khi tiêu chuẩn mới được giới thiệu ra thị trường).

Mặc dù hiệu suất tăng theo quy mô là một chiến lược có thể rất hiệu nghiệm trong nền kinh tế thông tin, song cũng tùy tình huống. Chẳng hạn, nó có thể rất mạnh khi tỉ lệ tiếp nhận thị trường, vòng đời sản phẩm dài, tính tương thích hạn chế, khả năng nồng bát chước các tiêu chuẩn thấp. Kết hợp các nguyên tắc hiệu suất tăng theo quy mô vào toàn bộ kế hoạch chiến lược hơn là thay thế chiến lược bằng một thứ gọi là “thử nghiệm – hãy cứ tiến lên phía trước” hay “chỉ cần cho không sản phẩm” là một lời khuyên đúng đắn hơn đối với nhiều công ty.

## Vai Trò Của Công Nghệ

Vai trò của công nghệ trong các công ty đã thay đổi một cách đột ngột trong vòng 30 năm. Nếu quay lại ngành công nghiệp đồng hồ những năm 1950, 1960, chúng ta sẽ thấy rằng công nghệ thông tin (IT) lúc đầu chỉ đóng vai trò hỗ trợ. Thường thì những ứng dụng IT là bảng lương hoặc những công việc tính toán số liệu tương tự, chỉ được áp dụng trong các công ty lớn. Cũng ngay trong những ngày tháng sơ khởi này, chuyên viên điều hành IBM đã dự đoán thị trường máy tính dung lượng lớn toàn cầu sẽ tăng lên đến 6 lần!

Nếu quay về thập niên 80, chúng ta không chỉ nhận thấy sự cải tiến vượt bậc về quyền năng của máy tính mà còn chứng kiến sự thay đổi căn cơ về vai trò của nó đối với các tổ chức. Máy tính từng được khởi dùng như một vũ khí chiến lược. Những câu chuyện thành công của kỹ nguyên này chính là hệ thống đặt vé SABRE của hãng hàng không Hoa Kỳ, hệ thống nhập hồ sơ bệnh án ASAP của Hospital Supply và máy tính xách tay Frito-Lay. Các hệ thống này đã hỗ trợ cho sự phát triển của những chiến lược mới. Mỗi liên quan có ý nghĩa nhất gữa chiến lược kinh doanh và chiến lược công nghệ thông tin là chiến lược này nên kết hợp với chiến lược kinh doanh. Nói cách khác, chiến lược kinh doanh được phát triển trước, và chiến lược công nghệ thông tin được tiến hành để hỗ trợ

cho nó.

Trong môi trường kinh doanh hiện nay, công nghệ thông tin giữ vai trò quyết định. Nó tạo ra sức mạnh vì mang lại tính khả thi cho các chiến lược mới – bất kể công nghệ thông tin sẽ phục vụ cho chức năng hoạt động hay chức năng chiến lược. Tính khả thi của công nghệ mới thường phải được xem xét trước tiên hoặc kết hợp với chiến lược kinh doanh. Việc đưa ra quyết định về tiềm năng của công nghệ mới thường là một khó khăn lớn đối với các công ty đã có thời gian hoạt động khá lâu dài do trình độ hiểu biết công nghệ của các phòng ban trong công ty thấp. Hơn nữa, các chiến lược thương mại điện tử tân tiến đòi hỏi tư duy sáng tạo và tầm nhìn nhạy bén để liên kết các năng lực công nghệ với năng lực trong tổ chức thông qua sự thử nghiệm trên thương trường. Do đó, việc lên kế hoạch chiến lược không chỉ thay đổi về hình thức mà còn trong quy trình, nhằm bao gồm cả bản chất đang biến đổi và tác động của công nghệ đối với các công ty.

## Sự Đổi Mới

Ngoài ra, do người tiêu dùng hiện nay đã có thể tiếp cận với mạng lưới công nghệ thông tin toàn cầu (mạng Internet) nên họ có khả năng đóng một vai trò rất khác biệt – đó là vai trò của người đổi mới công nghệ. Đối với các thế hệ công nghệ thông tin trước đó, người tiêu dùng cá nhân là đối tượng tiếp nhận các đổi mới công nghệ mà công ty tiến hành, và vai trò của họ cũng chỉ là người tiếp nhận sự đổi mới. Trong thế giới Internet ngày nay, các cá nhân thường là đối tượng thúc đẩy chủ động và là gốc rễ của đổi mới. Những biểu hiện minh chứng cho điều này có thể tìm thấy khắp mọi nơi, chẳng hạn như trong các trò chơi trực tuyến, như trò Doom và Quake, nơi mà người chơi có thể bổ sung các tính năng quan trọng vào trò chơi. Hay dễ nhận thấy hơn, có hai xu hướng chính đáng lưu ý. Thứ nhất, nhiều cá nhân sở hữu một máy tính cá nhân nhiều tính năng hơn tại nhà so với máy tính ở văn phòng. Thứ hai, mặc dù doanh số thương mại qua mạng Internet với hình thức B2B (business-to-business) vượt trội hơn hình thức B2C (business-to-consumer) nhiều lần, song chúng ta có thể nhận thấy đa phần các đổi mới trong thiết kế và mô hình kinh doanh diễn ra ở cấp độ người tiêu dùng. Những ý tưởng này sau đó lại được áp dụng trong lĩnh vực B2B. Vì vậy, tại nhiều thị trường, người tiêu dùng đóng vai trò chủ động trong việc đổi mới, sau đó, các công ty lớn tiếp nhận các ý tưởng đổi mới này từ người tiêu dùng. Mạng Internet đã cho phép một sự hoán vị hoàn toàn quy trình đổi mới sáng tạo truyền thống.

## Bản Chất Của Việc Ra Quyết Định

Tư duy sáng tạo mới nhấn mạnh tầm quan trọng của sự linh hoạt và việc lên kế hoạch trong một môi trường không thể dự đoán. Nói mà sự chuyển đổi chiến lược sẽ thể

hiện rõ nhất là quy trình ra quyết định trong phạm vi các công ty. Trong quá khứ, việc ra quyết định đối với nhiều công ty mang tính phân tích cao. Trước khi sản xuất một sản phẩm, sẽ có nhiều phân tích về cơ hội được thực hiện, và từ đây sẽ xuất hiện một đáp án khả thi nhất. Thực ra, đa phần các khái niệm IO về phân tích ngành nghề dựa trên nguyên lý này – phân tích ngành, tìm kiếm cơ hội trong ngành và hành động theo đó. Trong môi trường cạnh tranh hiện nay, nếu như cũ tìm kiếm cơ hội rồi sau đó mới phát triển một chiến lược mới thì cơ hội thường đã không còn nữa, hoặc vì lý do các công ty khác đã thực hiện rồi hoặc do thị trường đã thay đổi.

Do bị tấn công bởi các công ty Internet mới thành lập – những công ty có thể đưa ra quyết định nhanh hơn, các công ty truyền thống đang chuyển từ quy trình ra quyết định mang tính phân tích sang quy trình mang tính chất thử nghiệm. Trong một thế giới mà rất hiếm khi dự đoán được, công ty phải tìm cách ngăn chặn trước các nguy cơ và có khả năng thích ứng với tương lai một cách nhanh hơn và linh hoạt hơn nhiều. Nhưng thử nghiệm gì mới thực sự bắt nguồn từ một kịch bản đã được lên kế hoạch?

Thứ nhất, quá trình thử nghiệm chiến lược khác với kịch bản được lên kế hoạch trước. Kịch bản dự kiến đưa ra các dự đoán môi trường vĩ mô và tính gián đoạn có thể diễn ra trong vài năm tới. Nhưng đối với thương mại điện tử, một vài tình huống gián đoạn như thế thường xảy ra theo tuần hoặc tháng. Kịch bản dự kiến mang đến cho các công ty các lựa chọn phân tích lý trí khác nhau, nhưng lại hiếm khi thực sự đề cập đến tính bảo đảm về các nguồn tài nguyên hay con người nhằm phát triển các kỹ năng mới có thể cần đến. Sự thử nghiệm đòi hỏi phải có cạnh tranh và các doanh nghiệp phụ hoạt động cùng lúc. Thách thức đối với công ty sau đó sẽ là hiểu được sự thử nghiệm nào sẽ thành công nhất, và làm thế nào để chuyển các nguồn lực vào hoạt động thử nghiệm đó khi nó trở nên quan trọng hơn đối với công ty. Đồng thời, cần phải chấm dứt những dự án đang còn chần chờ. Tuy nhiên, đây là một quá trình luôn tiếp diễn và năng động chứ không phải là một sự kiện diễn ra theo định kỳ.

Sự cần thiết của hoạt động thử nghiệm nhanh không chỉ làm thay đổi bản chất và quy trình lên kế hoạch mà còn thay đổi tốc độ và tần số lặp lại của nó. Một số công ty thực hiện hàng nghìn cuộc thử nghiệm thị trường mỗi năm và cũng có những công ty đã nghiên cứu để tái tạo mô hình doanh nghiệp của họ chỉ trong vài ngày. Một công ty tư vấn sáng tạo sử dụng các bước của quy trình thử nghiệm sau đây, thực hiện lặp đi lặp lại: dự đoán bối cảnh cạnh tranh, phác thảo thị trường và kịch bản hành động cho tương lai gần, tạo tầm nhìn chiến lược mới, tung ra và cải tiến nhanh chóng các cuộc thử nghiệm với khách hàng, và tăng cường các sáng kiến thành công nhất một cách nhanh chóng. Quy trình này gây khó khăn cho các nhà quản trị cấp cao trong việc tích hợp các tổ chức phân tán và có thể rất khác biệt lại với nhau.

## HỆ QUẢ CỦA NHỮNG THAY ĐỔI GẦN ĐÂY VỀ TƯ DUY CHIẾN LƯỢC

Tất cả những thay đổi dự đoán trong suy nghĩ chiến lược của chúng ta có nhiều tác động đối với việc thấu hiểu về cạnh tranh, chiến lược và quá trình lên kế hoạch. Phần này tập trung vào sáu hệ quả sau:

1. Sự tái xác định cơ cấu ngành.
2. Quyền lực chuyển sang người tiêu dùng.
3. Sự toàn cầu hóa tức thì.
4. Những mô hình kinh doanh mới.
5. Bản chất của quy trình lên kế hoạch.
6. Thay đổi trong chính sách dài hạn dựa trên môi trường mới này.

### Sự Tái Xác Định Cơ Cấu Ngành

Việc lập kế hoạch chiến lược bắt nguồn từ các nguyên lý của Tổ chức công nghiệp (IO) và mô hình cơ cấu – thực thi – hiệu quả.<sup>21</sup> Các nghiên cứu dựa trên kinh nghiệm đã giải thích lý do của hiệu ứng trong ngành, trong đó chính là yếu tố tạo ra sự dao động về hiệu quả tài chính từ 17% đến 20%.<sup>22</sup> Tuy nhiên, vẫn còn nhiều kết quả tài chính chưa được giải thích bởi tác động ngành.

Nghiên cứu cho thấy việc tái xác định ranh giới ngành dưới dạng các yếu tố đầu vào (các nguồn lực) thay vì sản phẩm đầu ra có thể dẫn đến một con đường khả thi để cấu trúc lại phân tích ngành. Đặc biệt, thông tin có thể sẽ là tài nguyên rất thích hợp để xác định lại ranh giới trong nhiều ngành nghề.

Nếu chúng ta xem thông tin như là một nguồn tài nguyên quan trọng đối với công ty, thì những tiến bộ về công nghệ thông tin trong thời gian gần đây đã gây ra một sự tăng đột ngột về dung lượng của nguồn tài nguyên này cùng với sự dễ dàng quản lý thông tin. Trước đó, theo tư duy kinh tế truyền thống, thông tin được xem như một loại chi phí – hoặc như một hoạt động hỗ trợ công ty hoặc như các tài liệu và số liệu cần thiết để phục vụ cho doanh nghiệp. Tuy nhiên, công nghệ Internet cho thấy sự chuyển đổi triệt để về khả năng nắm bắt, quản lý, lưu trữ và truyền giao thông tin. Việc trao đổi thông tin qua mạng Internet và mạng Intranet giờ đây có thể được xem như một nguồn tạo ra giá trị chứ không phải là một loại chi phí. Lấy ví dụ, hệ thống đặt vé qua máy tính của ngành hàng không như SABRE không chỉ hỗ trợ cho việc giao dịch đặt chỗ mà còn tạo ra một nguồn

giá trị hoàn toàn mới bởi vì nó cho phép các hàng hàng không quản lý giá cả một cách linh động trên cơ sở các yếu tố vận tải lịch sử và hiện thời (McKenney, 1995). Thông tin này đã cách mạng hóa ngành hàng không và lập nên một tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả mới – doanh thu trên mỗi ghế. Giá trị được bắt nguồn từ khả năng nắm bắt và phân tích thông tin của hệ thống, những thông tin mà thời gian trước đó đã bị mất theo sự kiện.

Công nghệ thông tin cho phép thông tin tách khỏi giao dịch có sử dụng thông tin. Như một hệ quả, ranh giới ngành sẽ được tái lập mỗi khi một công ty mới truy cập vào dữ liệu của một công ty khác trong ngành.<sup>23</sup> Tầm quan trọng ngày càng lớn của thông tin cùng với những cải tiến về công nghệ thông tin nhằm tận dụng thông tin này, đã tạo ra sự thay đổi triệt để nhận thức của chúng ta cũng như sự khai niêm hóa về môi trường cạnh tranh mà nhiều công ty phải đối mặt.

### **Quyền Lực Chuyển Sang Người Tiêu Dùng**

Internet đang làm biến đổi về cơ bản cấu trúc ngành nghề cũng như cán cân quyền lực giữa nhà sản xuất, trung gian và người tiêu dùng. Nếu bạn thấy điều này không khả thi thì việc xem lại những gì đã xảy ra trong lịch sử có thể khiến bạn bớt hoài nghi hơn. Bạn có từng biết về Main Street - dãy cửa hàng khiêm tốn này được điều hành bởi những ông chủ rất thân thiện, biết rõ tên con cái của khách hàng và phục vụ mọi nhu cầu của họ? Trong các thập niên trước, những cửa hàng kiểu đó giờ đây đã được thay bằng các dãy cửa hàng mua sắm tương tự với Sears ở một đầu, JCPenny ở đầu còn lại và một dãy cửa hàng đặc biệt ở giữa. Những cửa hàng chuyên bán một dòng sản phẩm duy nhất (Category killer) tương tự như Toys R Us, Home Depot và Staples dần dần chèn ép các nhà bán lẻ đã từng góp phần giúp phố buôn hoạt động. Và Wal-Mart đã hất cẳng Sears với tư cách là một nhà bán lẻ lớn nhất nước Mỹ.

Khi mô hình bán lẻ đã thay đổi, tác động ảnh hưởng đến các nhà sản xuất rất khắc nghiệt. Với mỗi cuộc chuyển đổi, cán cân quyền lực được cho là nghiêng về phía các nhà bán lẻ - phần lớn do việc sử dụng máy tính dung lượng lớn, dữ liệu quét và EDI. Lần đầu tiên, nhà bán lẻ biết được nhiều hơn nhà sản xuất về những gì đang được bán trên thị trường so với nhà sản xuất. Hệ quả của cuộc cách mạng công nghệ này - yếu tố giúp thuận tiện hóa việc cung cấp hoạt động bán lẻ - rất sâu sắc. Phần lớn quyền mặc cả nằm trong tay Wal-Mart khi hàng này đặt một triệu TV từ Philips. Trong ngành kinh doanh hàng tạp phẩm, dù có là Procter & Gamble hay Unilever, bạn vẫn phải trả cho các siêu thị lớn tiền thuê không gian trưng bày nếu muốn tung sản phẩm mới. Các quỹ hỗ trợ phải nhường một phần lớn lợi nhuận của họ để được liệt kê trong catalogue *OneSource* của Schwab. Tác động của việc cung cấp hoạt động bán lẻ đã ảnh hưởng đều lên toàn bộ chuỗi giá trị. Những nhà sản xuất có lớn nhanh chóng nuốt lấy các đối thủ nhỏ hơn bởi gần như không thể có ba hoặc

bốn người bán trong một ngành hàng giành được không gian trung hàng.

Tác động của Internet cũng có ảnh hưởng sâu rộng và sẽ tạo ra sự dịch chuyển quyền lực từ các nhà sản xuất và nhà bán lẻ sang người tiêu dùng.<sup>24</sup> Chỉ trong thời điểm này, nó sẽ không là một con sóng nhỏ dần hình thành theo thời gian. Thay vì vậy, nó sẽ là một cơn sóng triều hung dữ - bởi vì mạng Internet sẽ trao cho người tiêu dùng một quyền lực lớn chưa từng có. Được trang bị thông tin đầy đủ với chi phí tìm kiếm bằng 0, người tiêu dùng sẽ tích cực loại bỏ những kẻ tầm tầm, hoành hoang cường điệu. Những ví dụ về điều này có thể được nhìn thấy khá rõ trong nhiều ngành công nghiệp. Trong ngành ô tô, đã có hơn 20% người mua xe hơi mua sắm trực tuyến trước khi họ thực sự giao dịch mua bán, cũng như họ đã quyết định sẽ mua loại xe nào, sẽ thanh toán bao nhiêu tiền trước khi đặt chân đến cửa hàng trung bày. Những nhà trung gian thông tin mới như Autobytel, kê hỗ trợ người tiêu dùng trong việc sàng lọc những dữ liệu này, đã có một sức ảnh hưởng lớn. Autobytel đã được giao trọng trách với doanh số ô-tô bán ra hơn 550 triệu USD mỗi tháng!

Khi chúng ta bắt đầu nhận thấy xu hướng bán lẻ chủ yếu tiếp theo thì những dấu hiệu đầu tiên về xu hướng này đã được bộc lộ rõ ràng. Xu hướng công nghệ chủ chốt là nhiều người tiêu dùng được trang bị máy tính nhiều tính năng được nối mạng toàn cầu. Cũng giống như việc doanh nghiệp sử dụng công nghệ thông tin một cách rộng rãi phục vụ thế hệ bán lẻ cuối cùng, công nghệ thông tin giờ đây đang chuyển sang người tiêu dùng. Hiện tại, chúng ta nhận thấy điều này dưới hình thức mạng Internet, nhưng trong tương lai, nó có thể tồn tại dưới nhiều hình thức khác như là các thiết bị truy cập thông tin giá rẻ và công nghệ truyền thông vệ tinh, sẽ thay đổi môi trường công nghệ của người tiêu dùng một cách nhanh chóng không ngờ. Thậm chí hiện nay mạng Internet cũng đã và đang bắt đầu thay đổi cung cách mua hàng một cách triệt để. Và tin vui cho người tiêu dùng (và có thể là tin xấu cho các doanh nghiệp/nhà sản xuất không thông hiểu về người tiêu dùng) là người tiêu dùng giờ đây đã nắm trong tay những quyền năng mới rất quan trọng.

Đối với thế hệ công nghệ trước, tác động chủ yếu của công nghệ hoặc là đối với hoạt động sản xuất hoặc phân phối, nhưng giờ đây công nghệ thông tin lại đang phục vụ cho hoạt động tiêu thụ. Người tiêu dùng chính là đối tượng hưởng lợi từ việc chuyển đổi trọng tâm của ngành công nghệ thông tin này. Quyền lực này không chỉ thể hiện trong mức giá thấp hơn mà còn đối với quyền có thể mặc cả. Lấy ví dụ, tôi nhận được dịch vụ kém chất lượng tại một cửa hàng nọ. Tôi có thể phản ánh điều này với bao nhiêu người? Điều gì mà công ty lớn có thể phải cợt tôi – một người tiêu dùng cá nhân? Điều gì sẽ xảy ra nếu như mỗi một người tiêu dùng sở hữu một kênh tin tức toàn cầu nhờ vào Internet? Ưu thế đã bị đảo lộn và cán cân quyền lực đã thay đổi. Nếu bạn cho rằng điều này là không thể, hãy thử hỏi Intel xem điều gì sẽ xảy ra nếu một nhà toán học nào đó phát hiện

ra một lỗi trong bộ đồng xử lý của chip Pentium II và đưa thông tin này lên mạng Internet. Intel sẽ phải chi hàng trăm triệu USD để sửa lỗi này.

Tuy vậy, các nhà bán lẻ và bán sỉ cũng có những quyền lực mới quan trọng. Họ có thể nhận diện và theo dõi khách hàng dễ dàng hơn bao giờ hết, nhờ vậy họ có thể điều chỉnh các sản phẩm dịch vụ của mình để cung cấp đến những đối tượng khách hàng tốt nhất. Nhờ có công nghệ thông tin, họ có thể cung cấp dịch vụ chuyên biệt hoặc thậm chí là dịch vụ cá nhân cho nhiều khách hàng hơn, với chi phí thấp hơn. Kết quả là, dịch vụ theo yêu cầu khách hàng thu được lợi nhuận ở mức cao.

## Toàn Cầu Hóa Tức Thời

Bên cạnh sự bùng nổ các công ty hoạt động dựa trên mạng Internet, có một hệ quả căn bản khác – đó là tầm vươn rộng của mỗi công ty đã dần thay đổi. Trong thế giới hiện nay, các công ty Internet mới thành lập đã có quy mô toàn cầu ngay từ những ngày đầu tiên nó hoạt động. Chúng ta đang chứng kiến một hiện tượng lịch sử trong kinh doanh – một loại hình công ty “tất cả từ lúc mới sinh ra”, đưa con đầu lòng với một đặc quyền được thừa hưởng từ mạng Internet. Để làm rõ hơn nữa ý nghĩa của vấn đề này, điều quan trọng là cần nhận thấy rằng những công ty cần đến rất ít người, thường là dưới 100, để có thể đạt được lợi thế đó. Điều này trái ngược hẳn với nhiều nghiên cứu của các công ty toàn cầu suốt thập niên 1980, ví dụ như các công ty vượt phạm vi quốc gia.<sup>25</sup> Những nghiên cứu này mô tả một quy trình tương tự, nơi các công ty thống trị một quốc gia và sau đó mở rộng hoạt động và mang sản phẩm của mình ra khắp mọi nơi trên thế giới. Những công ty này đã đầu tư đáng kể vào các nguồn tài nguyên và con người, và quá trình toàn cầu hóa mất vài năm nếu không phải là hàng thập kỷ. Ngày nay, nhờ có Internet, chúng ta nhận thấy sự xuất hiện của các công ty toàn cầu ảo.

Sự phát triển nhanh chóng của mạng internet và sự xuất hiện của các công ty tham gia vào thương mại điện tử thông qua internet đang tái lập tầm suất và phạm vi của những hệ thống liên tổ chức. Sự xuất hiện của các công thông tin theo ngành như Chemdex dành cho các nhà cung cấp và người mua trong ngành hóa chất, là nền tảng chuyển đổi của các mối quan hệ, giá cả và quyền lực qua chuỗi giá trị trong ngành. Cùng với các công thông tin chuyên biệt này, chúng ta nhận thấy sự xuất hiện của các siêu công thông tin kinh doanh toàn cầu như Global Online. Global Online được xem là công thông tin điện tử quốc tế hàng đầu thế giới. Nó tự hào kết nối hơn 200 quốc gia, với 18 ngôn ngữ, 29 loại ngoại tệ, 81 trang bán đấu giá, 36.000 diễn đàn về sản phẩm và thương mại, 250.000 URL đường dẫn dịch vụ và thương mại và 15 triệu đường dẫn thông tin kinh doanh toàn cầu. Không thể có được quy mô và sự đa dạng của mạng lưới này nếu không có mạng internet – nền tảng kết nối toàn cầu chi phí thấp.

## Những Mô Hình Kinh Doanh Mới

Sự thay đổi về giá trị của tài sản (tài sản vô hình như tài sản trí tuệ có thể được bán mà không cần đầu tư nhiều bằng tài sản hữu hình), hiệu suất tăng theo quy mô và công nghệ mạng lưới toàn cầu giá rẻ đã hình thành nên những mô hình kinh doanh mới khả thi thông qua việc kết hợp lại cũng như tận dụng các tài sản. Lấy ví dụ, với mạng Internet ngày nay, chúng ta nhận thấy nhiều loại hình kinh doanh mới như công cụ tìm kiếm, cổng thông tin điện tử, cổng thông tin điện tử chuyên ngành, đấu giá toàn cầu.

Đối với các công ty hiện hữu, những mô hình kinh doanh mới này tạo ra một số hệ quả. Thứ nhất, nếu sản xuất sản phẩm cần nhiều thời gian (như là ghế dùng trên máy bay, phòng khách sạn, dịch vụ điện thoại đường dài, các mẫu quảng cáo trên TV) thì công ty có khả năng phát triển hình thức đấu giá hoặc đấu giá ngược (như Priceline). Đây được xem là một phương pháp bồi trí lại các năng lực dư thừa hoặc chưa sử dụng tại bất cứ điều gì trên chi phí cản biến, được xem như một yếu tố bổ sung vào những dòng doanh thu hiện hữu. Tuy nhiên, các công ty trong trường hợp này cũng phải đối mặt với một thách thức là buộc phải phát triển các kế hoạch phân khúc thị trường mới hoặc thiết lập hệ thống giá trị nhằm tránh sự phân tán của các dòng doanh thu hiện hữu. Đối với phần lớn những công ty có nền tảng khách hàng và doanh thu lớn, đây là một thử nghiệm mang tính rủi ro cao. Khách hàng có thể nhanh chóng thay đổi cung cách sử dụng nhằm nhận được lợi ích từ sản phẩm dịch vụ giá rẻ.

Tương tự, không giống như những đối thủ mới thành lập, các công ty hiện hữu phải quyết định liệu có nên phối hợp các dự án kinh doanh mới với các hoạt động kinh doanh hiện có hay nên tiến hành riêng lẻ. Hiện có những ví dụ minh họa cho cả hai hình thức – Citibank và Wells Fargo đã phối hợp các dịch vụ qua Internet và dịch vụ truyền thống, trong khi BancOne thì phát triển kênh ngân hàng qua mạng Internet thành một doanh nghiệp riêng biệt – đó là WingSpan. Chưa rõ chiến lược nào sẽ là chiến lược thành công, nhưng có thể thấy rất rõ tình trạng tiến thoái lưỡng nan. Nếu công ty giữ dự án kinh doanh Internet bên trong nội bộ, liệu nó có bị ảnh hưởng bởi dự án hiện tại? Tương tự, nếu chia các hoạt động internet ra riêng biệt, công ty gặp phải ít nhất hai khó khăn chính: (1) Làm thế nào tận dụng được nền tảng kỹ năng và khách hàng của doanh nghiệp hiện tại? Và (2) làm sao nó có thể hoạt động như một công ty mới thành lập thực thụ và đuổi kịp các đối thủ cũng dựa trên nền tảng web khác? Giải quyết những vấn đề này sẽ là một trong những thách thức lớn nhất đối với các công ty ở đầu thế kỷ 21 này.

## Bản Chất Của Quy Trình Lên Kế Hoạch

Tốc độ cạnh tranh, tốc độ phát triển của công nghệ và địa điểm đổi mới đang tạo nên hai sự thay đổi trong quy trình lên kế hoạch của nhiều công ty: (1) tàn số chu trình lên kế hoạch và (2) sự thay đổi vai trò và trách nhiệm trong quy trình lên kế hoạch.

Chu trình lên kế hoạch từ ba đến năm năm - chu trình tiêu chuẩn dành cho các công ty lớn thập niên 80 và những năm đầu thập niên 90 - không thỏa đáng đối với nhiều công ty. Thậm chí chu trình lên kế hoạch hàng năm cũng sẽ không thể theo kịp tốc độ thay đổi hiện tại của các đối thủ kinh doanh dựa trên nền tảng web. Một công ty công nghệ cao thậm chí còn tổ chức “những cuộc họp lên kế hoạch thường niên diễn ra hàng quý”. Họ dùng cụm từ này để bao quát tần suất cũng như chiều sâu của các sự kiện. Tuy vậy, sự cần thiết của một chu trình lên kế hoạch ngắn cần phải được cân đối với các nguồn tài nguyên và thời gian đầu tư vào các cuộc họp và chuẩn bị tài liệu thích hợp để sử dụng trong suốt quá trình lên kế hoạch. Sau hết, toàn bộ thời gian của công ty cũng có thể được dùng vào việc lên kế hoạch hơn là vào việc thực hiện kế hoạch. Do đó, việc nỗ lực nhiều hơn với những hoạt động giống nhau trong quy trình lên kế hoạch không phải là một giải pháp – vai trò và nhiệm vụ của con người trong quy trình này cũng phải thay đổi.

Một cách chống lại tàn số của chu trình lên kế hoạch cần thiết trong một môi trường khó kiểm soát là trao quyền tự quản và trách nhiệm ra quyết định nhiều hơn cho nhiều người trong toàn bộ tổ chức. Điều này cho phép các nhà quản trị cấp thấp có thể điều chỉnh chiến lược ban đầu. Trong thế giới ngày nay, chiến lược bao gồm một phương hướng đã định và sự xác định phạm vi mà các nhà quản trị sẽ nắm giữ để tránh đi chệch hướng khỏi kế hoạch ban đầu. Nhu cầu về những thay đổi này càng tăng tính thuyết phục, do sự đổi mới diễn ra bên ngoài bởi cảnh công ty lớn. Trong điều kiện đó, những nhà quản lý sản phẩm trực tiếp tiếp xúc với người tiêu dùng chính là những người đầu tiên nhận biết được các đổi mới này và có thể đề nghị những phương cách hay nhất cho việc đáp ứng và điều chỉnh chúng. Do đó, quy trình chiến lược đang tiếp diễn, với sự chia sẻ trách nhiệm cho mọi người trong toàn bộ tổ chức. Tương tự, những nhà quản trị cao cấp cần nhận thức được rằng công việc của họ không phải là phát triển một “đáp án đúng” cho mọi vấn đề hay một “chiến lược hoàn hảo” cho mọi thị trường hoặc thậm chí một “sản phẩm hoàn thiện” cho một nhóm khách hàng nào đó. Thay vì vậy, vai trò của ban quản trị cấp cao sẽ là phác thảo một phương hướng, xác định một phạm vi để không đi chệch hướng đi đã xác định, và sau đó phối hợp, tích hợp và điều chỉnh có định kỳ hướng đi chiến lược dựa trên các hoạt động thích ứng được thực hiện bởi các nhà quản lý trong toàn bộ tổ chức.

## Thay Đổi Trong Chính Sách Đãi Ngộ

Những tác động mang tính đột phá mạnh mẽ và nhanh chóng của công nghệ đã làm gia tăng tính không thể dự đoán của môi trường kinh doanh trong tương lai. Để bù đắp lại, nhiều công ty đã điều chỉnh đường lối ra quyết định của mình. Những chuyên gia tư vấn thường khuyên các công ty truyền thống nên thực hiện một quy trình ra quyết định linh hoạt, dễ điều chỉnh và mang tính chất thử nghiệm, nhưng làm được như thế có thật sự dễ dàng? Công ty truyền thống phải chấp nhận sự thay đổi triệt để nhằm đáp ứng được những đòi hỏi mới này – những thay đổi về việc chúng ta đài ngộ nhân viên của mình như thế nào.

Trong nhiều công ty, những nhà quản lý dự án thất bại – tung sản phẩm ra thị trường muộn, thâm hụt ngân sách – thường hay phạt vạ và问责 trách về những sai lầm. Trong một số trường hợp, điều này có thể đúng, nhưng một số trường hợp thì không. Giả định ẩn đằng sau hành vi này là các nhà quản lý đang thực thi trong điều kiện tin tưởng và có thể dự đoán một cách tương đối – kế hoạch chiến lược đã giải quyết những vấn đề “lớn”, và hiện tại chỉ còn là vấn đề thực thi. Rõ ràng, các nhà quản lý đang được đánh giá trên cương vị quản lý chứ không phải trên cương vị chủ doanh nghiệp.

Tuy nhiên, nếu môi trường đang thay đổi nhanh chóng biến đổi công việc của giám đốc dự án sang một công việc đổi mới hay thử nghiệm, chính sách đài ngộ của họ cũng phải thay đổi. Không nên trách phạt hay quy lỗi nếu như kế hoạch được dự tính kỹ lưỡng lại thành ra thất bại trong những tình huống không thể dự đoán được. Các tổ chức phải kiên quyết và chín chắn để có thể tách riêng kết quả ra khỏi quy trình và đánh giá chúng một cách độc lập với nhau. Nếu điều này không xảy ra, nhiều thử nghiệm chiến lược sẽ thất bại. Rồi thì ai sẽ là người đổi mới và nắm bắt cơ hội sau khi chúng kiến đồng nghiệp của họ bị trách phạt vì hành vi đó? Điều này không có nghĩa là những sai lầm hay sự quản lý tùy tiện nên được bỏ qua trong toàn bộ công ty. Thay vì vậy, chúng tôi muốn gợi ý là ban quản trị tối cao nên khuyến khích việc kiểm tra sâu sát những gì chưa chắc chắn trong môi trường cạnh tranh của doanh nghiệp, đồng thời nuôi dưỡng một môi trường văn hóa trong đó có chế độ khen thưởng cho các nhà quản trị đổi mới sáng tạo, thực hiện thử nghiệm tài tình và tung sản phẩm hay dịch vụ ra thị trường một cách nhanh chóng.

## TỔNG KẾT

Có phải toàn bộ những thay đổi này có ý nghĩa rằng chiến lược đã trở nên hoàn toàn khác biệt trong thế giới kỹ thuật số? Xét theo từng trường hợp riêng lẻ thì không; nhưng xét chung, những hệ quả là vô cùng lớn. Một số ý tưởng cũ vẫn được giữ lại, song những ý tưởng này đang nhanh chóng bị mai một. Những kỹ năng lái xe cần để điều khiển xe

trên đường cao tốc chưa đủ cho một tay đua công thức 1; chúng cần phải được trau dồi thêm. Đây chính là thách thức chung cho các công ty. Làm thế nào để tận dụng nền tảng kỹ năng này và nâng cấp chúng lên để thích ứng với một cuộc chơi mới, có cùng những yêu cầu tương tự nhưng lại rất khác biệt để đạt thành công?

Tương tự, có vẻ như cần phải khép chương này lại với một lời cảnh báo. Ngay khi bạn đọc được những điều này thì nhiều ý tưởng trong số các ý tưởng này có thể đã lỗi thời. Thế giới hiện tại đối với các nhà quản lý và các sinh viên ngành quản trị năng động, không gì có thể thay thế tư duy. Không có một giải pháp hoàn hảo hay lý thuyết quyền năng nào có thể giúp phát minh ra chiến lược. Tuy nhiên, tôi hy vọng rằng những kiến thức cơ bản cùng với một số hệ quả được đề cập trong chương này sẽ là nền tảng hữu ích giúp bạn sáng tạo nên những chiến lược mới.

## CHÚ THÍCH

1. R.E Caves và M.E Porter, "From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conceptual Decisions and Contrived Deterrence to New Competition", *Quarterly Journal of Economics* (1997), 19:241-261; và M.E Porter, *Competitive Strategy* (New York, Free Press, 1980).
2. Xem thêm tại Chương 8 về khuôn mẫu phân tích Five Forces của Porter.
3. R.A Bettis và M.A. Hitt, "The New Competitive Landscape", *Strategic Management Journal* (1995), 16:7-19.
4. G. Stalk và T.M hout, *Competing against Time* (New York: Free Press, 1990).
5. R. D Aveni. *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategy Maneuvering* (New York: Free Press, 1994).
6. C.M Christensen, *The Innovator's Dilemma* (Boston: Harvard Business School Press, 1997).
7. G. Hamel, "Strategy as Revolution," *Harvard Business Review* (1996), 74(4):69-82.
8. L. Trigeorgis, *Real Options: Managerial Flexibility and Strategic Resource Allocation* (Boston: MIT Press, 1996).
9. S.L Brown và K.M Eisenhardt, *Competing on the Edge* (Boston:Harvard Business School Press, 1998).
10. R.T Pascale, "Surfing the Edge of Chaos", *Sloan Management Review* (1999), 40(3): 83-94.
11. J.b. Barney, "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Strategy", *Management Science* (1986), 32:1231-1241; C.K Prahalad và G. Hamel, "The Core Compe-

tence of the Corporation", *Harvard Business Review* (Tháng Năm/Tháng Sáu 1990):79-91; và B. Wernerfelt, "A Resource – Based View of the Firm", *Strategic Management Journal* (1984), 5:171-180.

12. J.B. Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management* (1991), 17:99-120; S.A Lippman and R. Rumelt, "Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition," *Bell Journal of Economics* (1982), 13:418-438, and M. Peteraf, "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View," *Strategic Management Journal* (1993), 14, 179-192.

13. S.G. Winter, "Knowledge and Competence as Strategic Assets," in *The Competitive Challenge*. D.Teece (Ed.) (Cambridge, MA: Ballinger, 1987: 159-184.

14. C.K Prahalad and G. Hamel, "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review* (Tháng năm/tháng sáu 1990): 79-91.

15. P.M Senge, *The Fifth Discipline* (New York: Doubleday, 1990).

16. H. Itami, *Mobilizing Invisible Assets* (Cambridge, MA: Harvard Business Shool Press, 1987).

17. S. Hart and C. Banbury, "How Strategy-Making Processes Can Make a Difference," *Strategic Management Journal* (1994), 15: 251-269.

18. C.K Prahalad và G. Hamel, "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review* (May/June 1990): 79-91.

19. W.B Arthur, "Increasing Returns and the New World of Business," *Harvard Business Review* (May/June 1996): 100-109.

20. C.M Christensen, *the Innovator's Dilemma* (Boston: Harvard Business school Press, 1997).

21. J.S Bain, *Barriers to New Competition* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1956); and E. Mason, "Price and production policies of Large - Scale Enterprise". *Ameriacan Economic Review* (1939), 29: 61-74.

22. A.M. McGaban và M.E Porter, "How much Does Industry Matter, Really?" *Strategic Management Journal* (Ấn phẩm đặc biệt Hè 1997), 18:15-30. T.C. Powell, "How much Does Industry Really Matter?" An Alternative Empirical Test, *Strategic Management Journal* (1996), 17(4): 323-334; R.P. Rumelt, "How much Does Industry Matter?", *Strategic Management Journal* (1991), 12(3) 167-185; R. Schmalensee, "Do Markets Differ Much?" *American Economic Review* (1985), 75(3): 341-35 và B.Wernerfelt và C.A Montgomery, "Tobin's q and the Importance of Focus in Firm Performance," *American Economic Review* (1988), 78(1): 246-250.

23. J.L Sample, "Redefining Industry Structure for the Information Age" *Strategic Management Journal* (1998), 19:343-355.

24. G. Hamel và J.L. Sampler, "The E-Corporation", *Fortune* (7 tháng 12, 1998): 80-92.
25. C A Bartlett và S. Ghoshal, *Managing across Borders: The Transnational Solution*, phiên bản 2 (Boston: Harvard Business School Press, 1998).

# **7** CHIẾN LƯỢC CHÍNH TRỊ: QUẢN TRỊ MÔI TRƯỜNG CHÍNH TRỊ XÃ HỘI

**John F. Mahon**

Trường Đại học Boston

**Barbara Bigelow**

Trường Đại học Clark

**Liam Fahey**

Trường ĐH Cranfield và Trường ĐH Babson

---

## **CHIẾN LƯỢC CHÍNH TRỊ CỦA CÔNG TY**

**D**ưới đây là ba tình huống tiêu biểu cho ba vấn đề quản trị rất khác nhau – khung hoàng lòng tin khi sản phẩm bị nghi ngờ nhiễm bẩn, đương đầu với những cáo buộc về các hành vi độc quyền, và cơ hội thị trường mới đang mở ra. Mỗi tình huống cần phải được quản trị trong mặt trận chính trị, và nó đòi hỏi các nhà điều hành đặt ra và thực thi các chiến lược chính trị nhằm đạt được một giải pháp như mong muốn.

- *Tình huống 1.* Đầu tháng 6/1999, Coca-Cola nhận thấy danh tiếng lâu đời của thương hiệu đang bị đe dọa bởi mối lo ngại về sức khỏe trên phạm vi toàn thế giới. Công ty được thông báo rằng, có một số trẻ em đang được điều trị tại một bệnh viện ở miền Nam nước Bỉ cùng với các triệu chứng đau đầu, đau dạ dày, chóng mặt và nôn mửa sau khi uống Coca tại trường. Vài ngày sau tai nạn này, Coca-Cola đã thu hồi 2,5 triệu chai Coca tại Bỉ. Tuy nhiên, chính phủ Bỉ sau đó đã cấm vô thời hạn việc bày bán tất cả các loại thức uống của Coca-Cola. Sau một cuộc điều tra nhanh trong nội bộ công ty, Coca-Cola đã thừa nhận chính những vấn đề trong khâu sản xuất tại hai nhà máy của nó – Antwerp ở Bỉ và Dunkirk ở Pháp – đã gây ra sự nhiễm

bản trong sản phẩm và có thể là nguyên nhân của những triệu chứng kể trên. Kết quả, Pháp đã ra lệnh đóng cửa nhà máy đóng chai Dunkirk; Bỉ và Luxembourg cấm tất cả các sản phẩm của Coca-Cola; Đức cấm các sản phẩm Coca-Cola được sản xuất tại nhà máy Dunkirk; và Hà Lan cấm các sản phẩm được thuyên chuyển qua lãnh thổ nước Bỉ của hãng này.

Quan hệ giữa Coca-Cola với các quan chức chính phủ trong một số quốc gia châu Âu và Liên minh châu Âu vốn đã căng thẳng từ sau khi hãng này đề nghị mua lại các thương hiệu nước giải khát và bánh snack hàng đầu châu Âu. Với những tiêu đề trên báo chí như “200 người bị nhiễm độc do uống Coca-Cola” hay “Mối lo sợ xuyên châu Âu về các sản phẩm Coca-Cola” xuất hiện khắp châu Âu, vì thế cũng không có gì ngạc nhiên khi các cuộc khảo sát lúc đó cho thấy người tiêu dùng châu Âu sẽ e dè với các sản phẩm thức uống của Coca-Cola ít nhất là trong một thời gian ngắn nữa. Nhận ra nỗi e sợ của người tiêu dùng châu Âu có thể tiếp tục lan rộng ra toàn cầu và danh tiếng của hãng có thể bị làm ô uế, Coca-Cola đã dành hẳn nguyên trang đăng quảng cáo xin lỗi người tiêu dùng Bỉ đồng thời tuyên bố rằng sẽ chịu mọi chi phí điều trị cho bất kỳ người nào bị ảnh hưởng đến sức khỏe do sử dụng các sản phẩm của hãng. Trong vòng một tuần sau sự cố, chính quyền Bỉ và Pháp đã nói lời phàn nàn lệnh cấm các sản phẩm Coca-Cola. Một tuần kế tiếp, Coca-Cola đã được chính phủ Bỉ cho phép toàn bộ các sản phẩm của hãng được tiếp tục bán trở lại.

- *Tình huống 2.* Trong suốt năm 1999, nhà sản xuất phần mềm lớn nhất thế giới Microsoft đã bị dính vào một vụ kiện chống độc quyền của chính phủ Mỹ. Một số nhà quan sát thị trường tranh luận dữ dội trên cả các tờ báo in cũng như phương tiện truyền thông điện tử, cho rằng Microsoft – nhà sáng chế ra Windows, hệ điều hành máy tính cá nhân phổ biến ở khắp mọi nơi – đã “làm hỏng” các định hướng quan hệ công chúng do sự mắc mưu này của nó với chính phủ Mỹ. Theo những người chỉ trích, công ty đã không nhận ra rằng vụ kiện thiên về nhận thức cộng đồng đối với các vấn đề liên quan đến vụ kiện nhiều hơn là về luật pháp. Microsoft thừa nhận rằng nó “đã bị đánh bại hoàn toàn” trên mặt trận quảng bá. Thật vậy, một số nhà quan sát thị trường tin rằng khía cạnh quan hệ cộng đồng của vụ kiện có thể quan trọng hơn bất kỳ phán quyết nào.
- *Tình huống 3.* Vào cuối năm 1999, việc phê duyệt của Quốc hội Mỹ và Tổng thống Clinton đối với đạo luật người xem TV tại nhà qua vệ tinh lần đầu tiên cho phép các công ty truyền hình qua vệ tinh cạnh tranh với nhà cung cấp truyền hình cáp bằng cách cho phép họ tiếp sóng các đài truyền hình địa phương. Về phương diện lịch sử,

thuê bao vệ tinh cũng cần có ăng-ten TV truyền thống hoặc dịch vụ cáp để nhận tin tức thời sự, thể thao và tin thời tiết địa phương. Giờ đây, lần đầu tiên, các công ty TV vệ tinh hăng hái theo đuổi thị phần về các gia đình sử dụng đĩa vệ tinh hơn là cáp khi tăng thêm các chương trình truyền hình.

Chương này sẽ giải thích chiến lược chính trị là gì, làm thế nào chúng có thể được sử dụng một cách thành công trong môi trường chính trị và xã hội phức tạp, nơi công ty đang tồn tại, cũng như hệ phương pháp nào đã được chứng minh hiệu quả trong việc sáng tạo chiến lược. Hãy luôn ghi nhớ rằng chiến lược chính trị không chỉ được sử dụng trong quản trị khủng hoảng, như trường hợp của Coca-Cola. Công ty cũng có thể sử dụng để ngăn chặn hoặc tự bảo vệ mình trước sự “tấn công” của các thế lực khác (như trường hợp Microsoft) hoặc nhằm giúp tạo ra các cơ hội mới về kinh tế (trường hợp TV vệ tinh). Công ty cũng cần có chiến lược chính trị để định hướng các hoạt động thường nhật, giúp các quyết định được đưa ra có thể tăng cường những lợi ích kinh tế ngắn hạn, không kéo công ty vào những cuộc chiến pháp lý tốn kém vào một ngày nào đó, hoặc chống đối lại cộng đồng cũng như những đại diện của công ty.

Những chương trước đã minh họa cách làm thế nào việc quản trị chiến lược có thể định hướng một cách có hiệu quả việc thiết kế và thực thi chiến lược, giúp dự đoán, ứng phó và tận dụng sự thay đổi. Tuy nhiên, những quan điểm thông thường về chiến lược kinh doanh, như đã được phác thảo ở Chương 2 đến Chương 6, lại chú trọng vào thay đổi bên trong và xung quanh thị trường trong nền kinh tế hoặc thị trường sản phẩm, và sẽ là chưa thỏa đáng nếu áp dụng nó vào việc giải quyết các vấn đề phát sinh trong trường hợp của Coca-Cola, Microsoft và TV vệ tinh. Tuy nhiên, như sẽ được trình bày trong tất cả các tình huống trong chương này, chiến lược chính trị cũng rất cần thiết cho sự thành công của thị trường – sản phẩm hoặc của các chiến lược kinh tế. Trong chương này, chúng tôi sẽ cung cấp cho các nhà quản trị một hệ phương pháp giúp ứng phó với sự thay đổi liên tục trong môi trường xã hội và môi trường chính trị.

Có ba vấn đề liên quan cũng có thêm nội dung chương sách này. Thứ nhất, như đã được trình bày trong tình huống của Coca-Cola và Microsoft, những thay đổi trong môi trường chính trị và xã hội có thể gây ra thay đổi về cơ hội cạnh tranh của tổ chức. Do vậy, tổ chức cần hiểu sâu sắc bối cảnh chính trị và xã hội nơi nó đang hoạt động. Thứ hai, các tổ chức ngày càng nhận ra nhu cầu phát triển những chiến lược chỉ rõ vai trò của nó trong bối cảnh xã hội và chính trị hiện tại – những chiến lược chính trị. Vì vậy các công ty cần giám sát sự thay đổi trong môi trường chính trị mà họ đang tồn tại và chọn lựa nhóm quản trị để vạch ra các chiến lược phù hợp. Thứ ba, tổ chức không chỉ phản ứng lại trước môi trường chính trị và xã hội mà còn có thể định hướng nó. Do đó, công ty cần biến

chiến lược chính trị thành một phần quan trọng trong toàn bộ chiến lược nhằm định hướng và tác động lên môi trường (hay bối cảnh) bên ngoài, trong phạm vi mà nó hoạt động kinh doanh.

Phạm vi nội dung của chương này là:

- Chúng ta sẽ định nghĩa chiến lược chính trị, đặc biệt nhấn mạnh vào thuật ngữ chính trị.
- Chúng ta nhận dạng và thảo luận ba yếu tố tích hợp quan trọng và là trọng tâm của chiến lược chính trị: (1) các vấn đề, (2) các bên hữu quan và (3) lĩnh vực cạnh tranh.
- Chúng ta sẽ mô tả chi tiết các loại hình chiến lược chính trị đồng thời giải thích làm thế nào công ty có thể định hướng và tác động lên môi trường xã hội cũng như môi trường chính trị.
- Chúng ta sẽ minh họa mối liên kết của chiến lược chính trị với doanh nghiệp hoặc với chiến lược kinh tế.

## CHIẾN LƯỢC CHÍNH TRỊ CỦA CÔNG TY LÀ GÌ?

Chiến lược chính trị là một chuỗi các hoạt động và sách lược mà một tổ chức đảm nhận trong lĩnh vực chính trị, pháp chế, pháp luật hay xã hội nhằm đảm bảo vị thế và sức ảnh hưởng lên các chủ thể khác trong quy trình đó. Các hoạt động chính trị của công ty đòi hỏi phải chỉ ra những vấn đề nào mà nó muốn theo đuổi, những đối tượng nào nó phải đổi đầu và những ai nó cần phải liên minh, đấu trường nào nó muốn tham gia cạnh tranh. Công ty có chiến lược chính trị khi nó xác định một chuỗi hoạt động chính trị như được mô tả trong Bảng 7.1, nhằm đạt được mục đích cụ thể nào đó.

Công ty có thể thực hiện nhiều loại hành vi chính trị. Các hành vi này khác nhau từ các hoạt động dài trãi trong một khoảng thời gian rất dài và tiêu tốn rất nhiều chi phí (ví dụ vận động hành lang hoặc tăng cường chương trình quan hệ công chúng nhằm nâng cao hình ảnh của công ty trong cộng đồng) đến những công việc nhỏ lẻ, ngắn hạn, và chi phí thấp (như quà tặng cho hội từ thiện địa phương hoặc giao công việc thời vụ cho một nhân viên làm trong tổ chức từ thiện để hỗ trợ một dự án cụ thể nào đó).

Các công ty thực hiện chiến lược chính trị trong phạm vi hệ thống chính trị, một “sân khấu” liên tục thay đổi mà các “diễn viên” bao gồm chính phủ và các cơ quan của nó, công chúng và những đại diện của cộng đồng, giới truyền thông và những nhân vật khác có thể gây ảnh hưởng lên dư luận.

**BẢNG 7.1 VÍ DỤ VỀ HÀNH VI CHÍNH TRỊ CỦA MỘT CÔNG TY**

Loại hành vi	Mô hình hành vi
Các hoạt động trọng tâm	
Vận động hành lang	Một chuyên viên tài chính gặp gỡ với Thượng nghị sĩ ... để thảo luận về ảnh hưởng của thuế đối với công ty như là kết quả của những đóng góp chiến dịch chính trị.
Thư từ	CEO viết thư đến Đại diện ... về một vấn đề cụ thể được quan tâm.
Ban phát ngôn	Bộ phận PR (quan hệ công chúng) đảm trách về người phát ngôn thuộc ban giám đốc cho câu lạc bộ chủ tọa ở địa phương.
Đóng góp từ thiện	Tặng 100 USD cho Quỹ từ thiện.
Phân xử và dàn xếp	Hợp đồng quản trị và lao động để quy định phân xử trong các vấn đề hợp đồng.
Quản trị khẩn hoang	Một vụ hỏa hoạn xảy ra tại một nhà máy ở địa phương; ngay lập tức, lực lượng cứu hỏa được huy động, các cuộc gọi cho báo chí địa phương được thực hiện và tiếp đó công nhân nhà máy được di chuyển.
Các hoạt động mở rộng	
Quảng cáo hỗ trợ	Công ty cho chạy một mẫu quảng cáo bày tỏ chính kiến đối với pháp chế liên bang về vấn đề vũ khí hạt nhân.
Các chương trình hình ảnh	Khẩu hiệu của công ty xuất hiện một cách nổi bật trong chiến dịch truyền thông mạnh.
Quan hệ công chúng và các vấn đề liên quan đến cộng đồng	Bộ phận PR tung chiến dịch mới nhằm ứng phó với những tin tức báo chí tiêu cực gần đây.
Các mối quan hệ cộng đồng	Đơn vị R&D tài trợ các hoạt động liên lạc cộng đồng diễn ra quanh năm (các đội bóng chày và bowling, các sự kiện gây quỹ).
Chứng nhận trước ủy ban quốc hội	Chứng thực pháp lý trước khi Viện Ủy ban Lao động đề cập đến những thay đổi trong luật lao động.
Phân tích rủi ro chính trị	Công ty đang chuẩn bị thâm nhập vào các nước thuộc Thế giới Thứ ba và đánh giá tính an toàn của dự án nhân sự và an ninh của nó về vốn đầu tư.

Ba tình huống nêu trên minh họa phương cách nỗ lực thực thi chiến lược chính trị của các công ty trên nhiều mặt trận khác nhau. Coca-Cola đã liều lĩnh tranh đấu để bảo vệ vị thế của nó trong lĩnh vực nhân thức cộng đồng, xoa dịu giới chức trách Ủy ban Châu Âu, và làm hài lòng các cơ quan quản lý ở nước sở tại. Microsoft bắt đầu cuộc chiến trong “phiên tòa của công luận” trong khi nó vẫn có gắng chống đỡ với Bộ Tư pháp Mỹ ở tòa án. Các công ty truyền hình về tình tích cực vận động hành lang để thuyết phục quốc hội Mỹ thay đổi các quy định hiện tại đồng thời với việc một mục tăng cường lợi nhuận trong một “mặt trận đẳng cấp” hơn với các nhà cung cấp dịch vụ cáp cho khách hàng. Chiến lược chính trị do đó có thể được thực thi trên mặt trận chính trị chính thức cũng như không chính thức. Mặt trận chính thức bao gồm hệ thống bầu cử và lập pháp, pháp chế, hành pháp và tư pháp. Mặt trận không chính thức bao gồm công luận, hoạt động của giới truyền thông, những mối quan hệ thân thiết với các tổ chức bên ngoài và các hoạt động ở địa phương, tiểu bang và khu vực.

Các công ty tìm cách đạt được những vị trí bền vững hoặc lợi thế tạm thời thông qua chiến lược chính trị. Chẳng hạn, để bảo vệ quyền sáng chế của nó, một công ty có thể kiện công ty khác ra tòa. Lợi thế mục tiêu có thể là lệnh của tòa án quy định công ty kia không thể sử dụng bằng sáng chế hoặc là nó phải rút một bộ phận sản phẩm của mình ra khỏi thị trường. Điều khác biệt giữa lợi thế bền vững và lợi thế tạm thời là tính chất khó nhận thấy và dễ dàng mất đi. Lấy ví dụ, khi bị dính vào một hành vi liên quan đến pháp luật, công ty cần sự tác động và hỗ trợ ngay khi đó chứ không phải trước hoặc sau thời điểm đó. Đó chính là lợi thế “tạm thời”. Nhưng do các hành vi chính trị và pháp luật – đặc biệt là trên mặt trận chính thức – sẽ đặt ra luật chơi, nên kết quả của cuộc bầu cử có thể rất lâu dài và có ý nghĩa lớn đối với công ty.

## **CÁC NHÂN TỐ VÀ TRỌNG TÂM CỦA CHIẾN LƯỢC CHÍNH TRỊ**

Chiến lược chính trị đòi hỏi tổ chức nhận dạng những vấn đề mà nó muốn thay đổi, các bên hữu quan tham gia vào từng vấn đề, và những mặt trận mà nó muốn hành động. Tình huống của Coca-Cola được nêu trong phần đầu chương sách này và trường hợp thử nghiệm liên doanh hai công ty đồ chơi lớn, Mattel và Hasbro (xem khung 7.1), sẽ minh họa từng nhân tố then chốt của chiến lược chính trị.

### **Những Vấn Đề Gây Tranh Cãi**

Các vấn đề gây tranh cãi chính là tâm điểm về công tác tổ chức đầu tiên trong quá trình đấu tranh về chính trị. Nói chung, đó là những ý kiến gây tranh luận hay mâu thuẫn giữa tổ chức và các thực thể kinh tế, xã hội hay chính sách công cộng khác. Chúng bao

## KHUNG 7.1

### **MATTEL: KẾ HOẠCH TIẾP QUẢN HASBRO**

Tháng 1/1996, Mattel - nhà sản xuất đồ chơi lớn nhất thế giới - đã công khai đề nghị mua lại Hasbro, nhà sản xuất đồ chơi lớn thứ hai thế giới có trụ sở tại Providence, bang Rhode Island (Mỹ). Doanh số của liên doanh theo dự tính này là 5,9 tỉ USD, chiếm khoảng 40% trong số 16 tỉ USD thị trường đồ chơi và 61% ngành kinh doanh búp bê. Nó sẽ chiếm vị trí số một hoặc thứ hai toàn cầu trong bất kỳ ngành hàng trò chơi nào. Tuy nhiên, ban quản trị Hasbro đã phản đối đề xuất này, và giới truyền thông nhanh chóng thổi phồng câu chuyện bằng cách đưa "Barbie" (một loại đồ chơi rất nổi tiếng của Mattel) ra so sánh với "G.I Joe" (loại đồ chơi rất phổ biến của Hasbro). Mattel đề nghị mua Hasbro với giá 5,2 tỉ USD. Số tiền đó tương đương 73% giá trị lợi nhuận toàn bộ thị phần mà Hasbro có được vào ngày 24 tháng 1 năm 1996. Đứng trên quan điểm tài chính, Mattel tin rằng các nhà quản lý Hasbro, cổ đông của công ty này cũng như ngành công nghiệp đồ chơi toàn cầu sẽ khó cưỡng lại đề xuất hấp dẫn đó của nó. Ban điều hành Hasbro đã quyết định không chấp nhận đề nghị mua lại của Mattel. Họ hạ thấp các khía cạnh kinh tế và tài chính của đề nghị này và thay vào đó, họ phản đối kế hoạch mua lại của Mattel trên mặt trận chính trị và pháp luật – chứ không phải trên thị trường. Chiến tuyến đã được vạch ra – Mattel xem đây như một vấn đề kinh tế và thị trường còn Hasbro xác định đó là vấn đề đi cùng các tác động về chính trị, pháp luật và xã hội. Hasbro thuyết phục viên chưởng lý bang Rhode Island và Connecticut tìm kiếm các số liệu công ty mà cả hai vị này đều quan tâm như quan tâm đến những vấn đề chống độc quyền nghiêm trọng phát sinh từ sự kết hợp này. Được sự hỗ trợ của Hasbro, Đại biểu Quốc hội bang Rhode Island đã yêu cầu Ủy ban Thương mại Liên bang và Bộ tư pháp xem xét kỹ đề nghị này, đồng thời các nhà điều chỉnh chống độc quyền Ủy ban châu Âu cũng bày tỏ sự quan tâm. Thế nhưng, trong nỗ lực duy trì sự độc lập, vู khí lợi hại nhất mà Hasbro đã sử dụng trong cuộc chiến này là cơ quan lập pháp bang Rhode Island và những người đứng đầu cơ quan này làm đồng minh của mình. Chưa đầy một tuần sau, cơ quan lập pháp đã bãi bỏ một điều luật quan trọng là những người nắm 10% cổ phần trở lên trong một công ty có quyền triệu tập cuộc họp cổ đông, và Thống đốc đã ký duyệt đề nghị hủy bỏ này. Luật mới cho phép chỉ có ban giám đốc của công ty hoặc những cá nhân nào được công ty cho phép mới có thể triệu tập cuộc họp cổ đông. Một ngày sau khi Thống đốc ký pháp chế này, Mattel đã rút lại đề nghị. Một nhà phân tích tại công ty Smith Barney đã quan sát thấy rằng "Hasbro đã thắng trong

### KHUNG 7.1 (TIẾP THEO)

cuộc chiến duy trì sự độc lập của nó, và đòn chính trị mà nó sử dụng trong cuộc chiến rất ác liệt. Thậm chí khi thương vụ có trở nên thân thiện hơn thì Hasbro vẫn sẽ có một thời gian khó khăn để có thể thu lại chiếc đầu nổ chống độc quyền mà nó đã phóng đi để đưa về chỗ cũ. Trong một lá thư gửi cho Hasbro, chủ tịch Mattel viết: “Ông sinh ra để thực hiện những bước đi quyết liệt, cả trên mặt trận chính trị và thông qua giới truyền thông để khiến cho cái khó của việc kinh doanh càng khó khăn thêm gấp bội, vào đúng thời điểm. Thật đáng tiếc, chiến dịch trái đất hình kim của ông đã tạo ra một môi trường khí hậu thật khắc nghiệt”. (Xem Reidy và Shao, 1996:28). Trên quan điểm tài chính đơn thuần, Hasbro có thể chịu tổn thất do những hành động của công ty. Nhưng cộng đồng bang Rhode Island thì được lợi từ những hành động của Hasbro vì Hasbro là một trong những nhà tuyển dụng lớn nhất tiểu bang; gần đây đã đóng góp đáng kể vào việc xây dựng Bệnh viện Nhi Hasbro ở vùng Providence; đồng thời những chuyên viên điều hành của nó đã đóng góp vào một số công tác hữu ích cũng như các hội từ thiện ở trong bang. Những mối quan tâm này thậm chí càng ý nghĩa hơn bởi vì Mattel đã cho thấy rằng nó có thể sẽ đóng cửa các nhà máy của Hasbro ở Rhode Island nếu như liên minh thành công.

Paul Davis, “No. 1 Mattel Drops Bid to Take Over No. 2 Hasbro.” *Providence Journal Bulletin*, ngày 3 Tháng 3 năm 1996, trang A1. Charles Reidy và Micheal Shao, “Mattel Gives Up Bid for Hasbro: Scorched Earth Response Cited”. *Boston Globe*, ngày 3 tháng 3, 1996, trang 28.

gồm những tình huống mà trong đó những câu trả lời cho câu hỏi “Nên làm gì?”, “Ai chịu trách nhiệm?” và “Làm sao để ngăn chặn điều đó trong tương lai?” được các nhóm người khác nhau trong xã hội nhìn nhận khác nhau, mỗi nhóm có thể có quyền lợi khác nhau. Về cơ bản, những tình huống này tiêu biểu cho sự bất đồng ý kiến trước các sự kiện (Microsoft có sức mạnh độc quyền trong một số thị trường – sản phẩm của nó hay không?), những giá trị (Nghiên cứu di truyền học về phương diện đạo đức có là một việc làm đúng đắn?), và các chính sách (Chúng ta làm thế nào ngăn chặn các sản phẩm tiêu dùng bị nhiễm bẩn trong tương lai?).

Bản chất, phạm vi và các đặc trưng của vấn đề được minh họa rõ nhất trong các ví dụ sau:

- *Thế hệ năng lượng nguyên tử có an toàn?* Hãy nhìn vào lịch sử của ngành năng lượng hạt nhân Mỹ. Ngành năng lượng hạt nhân đã trở thành chiến tuyến của những người phản đối nó trong 25 năm qua. Những người phản đối năng lượng hạt nhân

đã thông qua sách lược chất vấn về tình an toàn và an ninh của nguồn năng lượng. Những phản ứng đầu tiên của mình, ngành công nghiệp này là nó đã tăng cường chi phí và các lợi thế chính trị: họ tuyên bố rằng năng lượng hạt nhân rẻ hơn dầu xét về lâu về dài và rằng năng lượng hạt nhân có thể giúp nước Mỹ thoát khỏi sự phụ thuộc vào nguồn dầu của nước ngoài. Tuy nhiên, những luận điểm này không mấy thuyết phục khi giá dầu đang rẻ và lượng dầu vẫn rất dồi dào. Vấn đề an toàn cũng hoàn toàn không phải là chủ đề tranh luận ưu tiên của nó. Nó đã làm tiêu tốn nhiều thời gian và năng lượng do không chỉ ra những mối quan tâm cụ thể về an toàn và an ninh ngay từ đầu.

- *Liên doanh liên kết có chống lại thuyết cạnh tranh?* Nhằm đạt được các lợi thế từ sự hợp nhất trong ngành trò chơi, Mattel chỉ đơn giản xem việc tiếp quản Hasbro như là một vấn đề tài chính đơn thuần. Mattel biện minh rằng hình thức liên doanh sẽ tốt cho cả hai công ty, cho ngành và cho người tiêu dùng. Mặc khác, Hasbro lại xem việc tiếp quản như một sự si nhục đối với lịch sử phát triển, tính toàn vẹn, và tương lai của nó. Nó nhanh chóng chú ý hơn đến những hệ quả của sự tiếp quản đối với các nhân viên tại trụ sở chính của công ty ở bang Rhode Island. Sau đó, Hasbro đã “chơi bài chống độc quyền”, cho rằng sự kết hợp hai công ty sẽ vi phạm những nguyên tắc cơ bản nhất của luật chống độc quyền đã tồn tại từ lâu. Bằng cách nhanh chóng tăng cường các thế lực chính trị và luật pháp nhằm củng cố quan điểm của mình, Hasbro đã buộc Mattel phải rút lại đề nghị tiếp quản.
- *Hậu quả lớn nhất của sự có sản phẩm bị nhiễm bẩn?* Các cơ quan chính phủ và người tiêu dùng châu Âu đã nhanh chóng xác định rằng khả năng nhiễm bẩn trong một lô hàng của Coca-Cola ở Bỉ là một vấn đề về sức khỏe và sự an toàn của cộng đồng. Coca-Cola mặt khác lại xem đó không chỉ là vấn đề về sức khỏe và sự an toàn mà còn là mối đe dọa chủ yếu đối với mối quan hệ của nó với người tiêu dùng, các kênh phân phối, cơ quan chính phủ và đối thủ cạnh tranh.

Những vấn đề như thế này có thể phát sinh theo nhiều cách, nhưng chúng luôn được khích động và bùng phát bởi sự thay đổi. Trước tiên, như đã được minh họa trong ngành công nghiệp hạt nhân và tình huống của Mattel và Hasbro, vấn đề gây tranh luận phát sinh trong công ty thường là hệ quả của những chọn lựa ưu tiên khác nhau của những nhóm thực thể khác trong xã hội về sự thay đổi dự kiến. Thứ hai, các vấn đề có thể phát sinh bên ngoài những xu thế và hình mẫu xã hội vượt ngoài tầm kiểm soát của công ty. Chẳng hạn, hãy xem xét những xu hướng về nhân khẩu học ở Mỹ hiện nay: gia tăng về số lượng các dân tộc thiểu số; gia tăng độ tuổi trung bình của dân số; giảm số việc làm không đòi hỏi kỹ năng, tăng số gia đình chỉ có một cha hoặc mẹ. Một số vấn đề có thể này sinh

từ những xu thế này là: nhu cầu gia tăng các dân tộc thiểu số đại diện trong các tổ chức; nhu cầu về việc tăng lợi ích cho người già, hoặc về sự hỗ trợ của công ty đối với việc chăm sóc người thân của nhân viên (cha mẹ nhân viên, đối tác trong nước, dịch vụ giữ trẻ cho con cái họ). Cuối cùng, như Coca-Cola và Mattel đã phát hiện ra, các công ty có thể tự gây ra các vấn đề, đó chính là hé quả từ những hành động của họ.

Để giải quyết những vấn đề này, chúng tôi gợi ý các nhà quản lý hãy bắt đầu bằng việc phân chung ra thành bốn loại: (1) những vấn đề phổ quát, (2) những vấn đề cổ suy, (3) những vấn đề được chọn lọc và (4) những vấn đề kỹ thuật.<sup>12</sup> Hệ thống phân loại này cũng giúp các nhà quản lý học cách dự đoán khả năng phát sinh vấn đề, những bên hữu quan nào sẽ vào cuộc đầu tiên cũng như mặt trận khả thi để đưa ra giải pháp.

Những vấn đề phổ quát gây ảnh hưởng đến rất nhiều người. Công khai những vấn đề này mang tính trực tiếp hoặc cá nhân, và sự va chạm cá nhân được xem là nghiêm trọng và đe dọa nhiều hơn. Những vấn đề phổ quát tự động phát sinh trong các cuộc đàm luận. Quan điểm chung là chính phủ sẽ chịu trách nhiệm về những giải pháp của họ. Ví dụ là các tình trạng lạm phát, thất nghiệp, khủng hoảng năng lượng, chất thải độc hại. Cuộc tranh luận gần đây trong thời chính quyền Clinton về việc cải cách chăm sóc sức khỏe ở đất nước này đã khuấy động dư luận một cách mạnh mẽ và rộng rãi – đó là một vấn đề phổ quát.

Vấn đề cổ suy ảnh hưởng lên số lượng người ít hơn so với vấn đề phổ quát và nó đứng ở vị trí thấp hơn trong danh sách những mối quan tâm của công luận. Để thể hiện mối quan tâm của cộng đồng, chúng thường được mở ra và tăng cường khai thác, có khuynh hướng là vấn đề tiềm năng hơn là những vấn đề thực sự. Chúng không tự phát sinh từ các cuộc đàm luận, nhưng một khi đã được nâng lên, chúng khiến người ta phản ứng lại theo hướng tán thành việc buộc phải đưa ra hành động và giải pháp. Quan điểm chung là: “Ai đó phải làm điều gì đó để giải quyết việc này”; từ “ai đó” không cụ thể. Những vấn đề về người tiêu dùng và cải thiện chính sách tiếp cận chăm sóc sức khỏe cho người nghèo là những ví dụ về vấn đề cổ suy.

Vấn đề chọn lọc là trọng tâm của các nhóm người có chung quyền lợi. Chúng hiếm khi tự phát sinh từ các cuộc đàm luận; những vấn đề được đề cập thường chỉ là những vấn đề trực tiếp bày tỏ một mối quan tâm hoặc một ý kiến. Khó khăn và giải pháp của những vấn đề này thường mang tính duy nhất và chỉ ảnh hưởng đến những nhóm đặc trưng nào đó. Ngoài ra, chỉ phí giải quyết những vấn đề này sẽ do toàn xã hội gánh chịu. Chúng đòi hỏi sự tập trung cao, sự tận tâm, tinh tích cực trong số những vấn đề có khả năng có lợi nhất. Mỗi quan tâm về tình trạng độc lập của công ty là một vấn đề chọn lọc. Những công ty thích độc lập mong muốn có các công ty và tổ chức phi lợi nhuận tạo điều kiện thuận

lợi trong việc giữ gìn tinh độc lập này, đồng thời tiêu tốn một số chi phí liên quan.

Cuối cùng, những vấn đề về kỹ thuật hoàn toàn không mang lại lợi ích gì cho công chúng; người ta hài lòng với việc giao chúng cho các chuyên gia cho đến khi một vấn đề lớn hơn phát sinh. Thường chỉ những người có kiến thức chuyên môn về kỹ thuật mới bàn luận về chúng. Những ví dụ về vấn đề kỹ thuật bao gồm: ứng dụng luật pháp hay pháp chế chung cho các tình huống nào đó, sự lựa chọn phương pháp thống kê thích hợp để phân tích dữ liệu, việc sử dụng những thông tin số liệu về tình trạng bệnh tật và tử vong trong hoạt động chăm sóc sức khỏe và bảo hiểm.

Nên xem một số vấn đề với tư cách là các vấn đề phổ quát, cỗ súy hay chọn lọc thường là một chủ đề gây tranh cãi dữ dội. Phe phản đối thì xem quyền của giới tính thứ ba như là một vấn đề chọn lọc ("Quyền của giới tính thứ ba không nên bị bắt buộc trong dư luận"); phe đề xướng thì xem nó như là một vấn đề phổ quát (Quyền của giới tính thứ ba cũng giống như các quyền công dân khác).

Bốn phạm trù này (phổ quát, cỗ súy, chọn lọc và kỹ thuật) cũng quyết định con đường thích hợp để quản lý các vấn đề, những hình mẫu mà chúng sẽ theo, vai trò của truyền thông, và những người đứng đầu sẽ đấu tranh cho những vấn đề đó. Có vô số người tranh đấu cho các vấn đề phổ quát, và mặt trận hoạt động thường là cơ quan lập pháp, tòa án cao hơn, hoặc trong các phòng bầu cử. Những người cỗ súy sẽ thuyết phục chính phủ nên làm điều gì đó để giải quyết khó khăn hoặc giải quyết vấn đề, song thật ra thì chi phí do khu vực tư nhân gánh chịu. Giới truyền thông quan tâm sâu sắc đến những vấn đề này bởi vì nó được công chúng nhìn thấy rất rõ và đáng đưa lên mặt báo. So với vấn đề phổ quát, vấn đề cỗ súy được nêu rõ ràng bởi các nhóm người cụ thể, đó là những người gặp khó khăn trong việc thuyết phục giới truyền thông về tính chất đáng được đưa lên mặt báo của các vấn đề trong khi tìm kiếm một mặt trận tương thích cho những quyết định của họ. Vấn đề chọn lọc thì được bảo vệ bởi những nhóm xác định, đó là những người trực tiếp bị ảnh hưởng (cha mẹ đang làm việc hoặc người tàn tật hoặc "mồ côi"). Họ gặp phải những chướng ngại to lớn trong việc giành được sự quan tâm của giới truyền thông hoặc được tiếp cận một mặt trận bất kỳ. Vấn đề kỹ thuật thường quá phức tạp đến nỗi cả công luận lẫn giới truyền thông đều chẳng quan tâm đến chúng.

Tất cả các loại vấn đề này mang lại những thách thức khác nhau dưới dạng lựa chọn về mặt trận hành động, sự quan tâm của giới truyền thông và tranh thủ được sự hỗ trợ của dư luận.

## Sự Tiến Triển Của Các Vấn Đề

Vấn đề xuất hiện, hình thành và được giải quyết thông qua nhiều hướng tiến triển khác nhau. Một số vấn đề xuất hiện và mất đi rất nhanh trong khi số khác (chẳng hạn như tình trạng phá thai và chăm sóc sức khỏe) có thể kéo dài hàng thập kỷ. Để giúp các nhà quản lý thấu hiểu vấn đề sẽ tiến triển như thế nào, người ta đã phát triển một quan điểm “truyền thống” hoặc có tính chất định hướng cho đường lối hoạt động chính trị và vòng đời của vấn đề, như phần trình bày trong Khung 7.2

Một quan điểm bao quát hơn về vòng đời của vấn đề được phát triển bởi các tác giả kết hợp các giai đoạn trong mô hình truyền thống, nhưng tập trung sự chú ý vào các giai đoạn sớm hơn trong quá trình phát triển của một vấn đề, trước khi nó được nhiều người biết đến. Đây là các giai đoạn trong mô hình của các tác giả này:

- *Xuất hiện.* Đầu tiên, các bên hữu quan nhận biết sự phát triển hoặc thay đổi trong môi trường. Một số ví dụ: Mattel thông báo đề nghị tiếp quản cho Hasbro; một câu chuyện về Coke gây bệnh cho trẻ em được phanh phui ra trên các tờ báo in và báo điện tử ở Bỉ. Ở giai đoạn này, các vấn đề được khẳng định là rất tồi tệ và chưa được hiểu thấu đáo.
- *Làm sáng tỏ.* Các bên hữu quan bắt đầu giải thích và phân tích vấn đề. Do các giá trị thường là cơ sở để giải thích, và bởi vì các bên hữu quan khác nhau có những giá trị khác nhau đồng thời thường mâu thuẫn nhau, nên một vấn đề có thể bị diễn giải theo nhiều cách. Nhà quản lý của Hasbro và nhân viên nhìn vấn đề hoàn toàn khác biệt với nhà quản lý và nhân viên của Mattel; các viên chức chính phủ Bỉ và Châu Âu công khai miễn cưỡng chấp nhận sự giải thích ban đầu của Coca-Cola về những gì đã gây ra sự nhiễm bẩn, do đó những viên chức này đã yêu cầu thu thập thêm dữ liệu cũng như bản phân tích.

Giai đoạn thứ ba và thứ tư cũng tương tự như đã được mô tả trong mô hình truyền thống.

- *Định vị.* Các bên hữu quan bắt đầu đưa ra luận điểm của họ, đồng thời vấn đề trở nên ngày càng công khai và dễ nhận thấy hơn. Ở giai đoạn này, các bên hữu quan thường áp dụng những sách lược chính trị như thành lập liên minh hoặc thiết lập phạm vi bầu cử. Hasbro nhanh chóng chuyển sang xúi giục chưởng lý bang Rhode Island, Bộ Tư pháp và chính quyền điều chỉnh luật châu Âu có biện pháp hành động, những biện pháp mà mọi người sẽ dễ dàng nhận thấy rõ trên nhiều mặt trận; sau hai tuần công khai rộng rãi đến công chúng về những mặt tiêu cực của sự cố, Coca-Cola cử CEO của hãng đến Brussels để gặp chính quyền thích hợp, nhằm

## KHUNG 7.2

### MÔ HÌNH VÒNG ĐỜI TRUYỀN THỐNG/QUY ƯỚC

Vòng đời vấn đề truyền thống hoặc công khai bao gồm năm giai đoạn hình thành và tiến triển. Sự mạnh nha bắt đầu khi có một khoảng cách xuất hiện giữa thành tích thực sự của công ty và thành tích mà công chúng kỳ vọng ở công ty. (Giai đoạn 1). Khoảng cách này hoặc là có thật hoặc được nhận thức trong ý nghĩ. Ngành công nghiệp rượu không ngừng đổi mới với vấn đề say rượu của cảnh lái xe khi tác nghiệp trên xa lộ và hậu quả của nó (hay của việc thiêu rượu) từ những sản phẩm của ngành này đối với tình trạng say rượu lái xe và tai nạn – một “thực trạng” khác. Khi khoảng cách giữa cam kết của ngành công nghiệp rượu với nhận thức và mong đợi của xã hội ngày càng lớn hơn theo thời gian, sẽ có thêm nhiều cá nhân và nhóm người dính dáng vào, và rủi ro tăng lên và vấn đề sẽ trở nên có tính chính trị (Giai đoạn 2). Sự thay đổi trong tình cảm cộng đồng đối với hiệu quả của hệ thống chăm sóc sức khỏe cũng minh họa cho giai đoạn 1 và 2. Nếu vấn đề vẫn không được giải quyết (có nghĩa là khoảng cách không được thu hẹp nhờ vào hành động của xã hội hay của tổ chức), một giai đoạn làm luật hoặc điều chỉnh có thể xảy ra, khi đó vấn đề cần được một cơ quan chính trị hoặc cơ quan điều chỉnh luật nào đó thảo luận và giải quyết (Giai đoạn 3). Khi vấn đề được giải quyết, thường theo sau đó là một giai đoạn tranh chấp kiện tụng khi các bên quan tâm thử áp dụng giải pháp điều chỉnh hoặc luật lệ mới (Giai đoạn 4). Cuối cùng, sau khi chính sách công đã trở nên phổ biến, hoặc công chúng đã thực thi quyết định của nó thông qua giới truyền thông hoặc cộng đồng, gây áp lực đối với điều mà công ty mặc nhiên thừa nhận, sẽ xuất hiện một sự thể chế hóa vấn đề bởi những tổ chức gây ảnh hưởng (Giai đoạn 5).

đưa ra một lời xin lỗi công khai, đồng thời tung ra một loạt các mẩu quảng cáo với nội dung chấp nhận chịu trách nhiệm đối với sự cố sản phẩm bị nhiễm bẩn và thể hiện cam kết giành lại lòng tin của công chúng.

- *Giải quyết.* Vấn đề được giải quyết trên một số mặt trận, dù chính thức hay không chính thức. (Mô hình truyền thống cho rằng sự giải quyết diễn ra trên mặt trận chính quyền). Maiteel rút lại đề nghị tiếp quản trước khi sự kiện có thể được giải quyết trên mặt trận pháp luật, pháp chế và lập pháp; chính phủ Bỉ và chính phủ các nước khác nói lồng lệnh cấm bán sản phẩm Coca-Cola, và vấn đề khi đó được chuyển sang mặt trận chính thức – giới truyền thông – và một mặt trận không chính thức – phiên tòa công luận – khi Coca-Cola có gắng giành lại niềm tin của công chúng.

Sо với hình mẫu truyền thống, phương pháp này nhấn mạnh hơn vào những giai đoạn đầu vòng đời của một vấn đề. Doanh nghiệp có thể tác động một cách hiệu quả nhất lên kết quả của một vấn đề khi nó mới nảy sinh (ví dụ bằng cách công bố những sự thật mới) hay khi nó được giới truyền thông diễn giải lần đầu (ví dụ bằng cách liên kết các thông tin giải thích của doanh nghiệp với những giá trị xã hội phổ biến). Công ty không cần đợi đến khi vấn đề đã được công chúng biết đến và các bên hữu quan đã cung cấp được quan điểm của họ.

### Các Bên Liên Quan

Các vấn đề gây tranh cãi được định hướng và dàn xếp bởi các bên liên quan, những người có lợi ích gắn liền với tác động của chúng. Những hoạt động liệt kê trong Bảng 7.1 nhất thiết phải có sự tham gia của các bên liên quan. Nói chung, các bên hữu quan được định nghĩa là “nhóm người bất kỳ có thể gây ảnh hưởng hoặc bị ảnh hưởng bởi thành tựu đạt được của công ty về các mục đích đã đặt ra”. Chẳng hạn, các bên hữu quan bao gồm những thực thể từ bên ngoài một ngành công nghiệp: các nhóm lợi ích công, nhóm cổ súy người tiêu dùng và môi trường, nhóm cộng đồng địa phương, các hiệp hội thương mại và công nghiệp, và một chuỗi đa dạng các cơ quan chính phủ và tổ chức. Tuy nhiên, nhóm các bên hữu quan then chốt chính là những “người trong cuộc” trong ngành: nhà cung cấp, nhà phân phối, khách hàng và đối thủ cạnh tranh. Một tập hợp các bên hữu quan – dù họ có là phe đối lập về chính trị hay khôi liên minh với công ty, hữu quan đến vấn đề bất kỳ vấn đề hoặc một chuỗi các vấn đề – sẽ khác nhau từ vấn đề này sang vấn đề khác. Bảng 7.2 liệt kê những câu hỏi cơ bản phát sinh trong một phân tích của các bên hữu quan sẽ cung cấp những thông tin đầu vào cho việc phát triển và thực thi chiến lược chính trị.

Các bên hữu quan thừa nhận tầm quan trọng trong việc phát triển và thực thi chiến lược chính trị trong phạm vi mà họ có quyền lực hay ảnh hưởng lên kết quả của một hoặc nhiều vấn đề, cũng như làm cách nào khuyến khích họ sử dụng quyền lực đó. Một số bên hữu quan có ảnh hưởng trực tiếp lên tổ chức về mặt kinh tế. Chẳng hạn, khách hàng hưởng lợi ích khi được giao hàng hóa chất lượng cao với giá cả phải chăng, những nhà đầu tư có tổ chức quan tâm đến sự an toàn đầu tư của họ cũng như tỉ lệ tiền lãi, cộng đồng được quan tâm về sự bảo đảm việc làm ở địa phương. Sau tai nạn ở Bi, Coca-Cola đã đánh giá đúng hơn về lợi ích mà khách hàng được nhận từ chất lượng và sự đáng tin cậy mà sản phẩm của nó mang lại. Một số nhà đầu tư có cổ phần phi kinh tế trong công ty. Các nhóm môi trường thường thông qua một vấn đề gây tranh cãi khi họ đánh giá các hành động của tổ chức là gây hại cho môi trường, và nhóm cổ súy cho người tiêu dùng có thể sẽ quan tâm đến sự an toàn của sản phẩm của một công ty.

### BÀNG 7.2 NHỮNG CÂU HỎI PHÂN TÍCH CHÍNH VỀ BÊN LIÊN QUAN

---

1. Vấn đề và chuỗi vấn đề nào gây tranh cãi?
  2. Các bên hữu quan là những ai?
  3. Hỗ trợ của mỗi bên hữu quan và mức độ hỗ trợ là như thế nào?
  4. Yêu sách, nhu cầu, nhu cầu đối nghịch phát sinh từ mỗi sự hỗ trợ?
  5. Có những điểm giống và khác nhau nào giữa những sự hỗ trợ/bên hữu quan này?
  6. Những bên hữu quan này có thể ảnh hưởng như thế nào lên các vấn đề?
  7. Những bên hữu quan này có thể ảnh hưởng như thế nào đến lợi ích của tổ chức?
  8. Tổ chức có thể làm gì để gây ảnh hưởng lên các bên hữu quan này?
  9. Làm thế nào tận dụng được những sự hỗ trợ cũng như các bên hữu quan này?
  10. Tổ chức nên làm gì?
  11. Tổ chức có thể làm gì?
- 

Khi muốn chống lại sự sáp nhập vào Mattel, Hasbro nhanh chóng tạo ra một chuỗi các bên hữu quan sẽ ủng hộ cho quyết định của nó khi nó từ chối đề nghị tiếp quản từ Mattel. Nó thuyết phục quốc hội bang Rhode Island rằng một số lượng lớn công việc sẽ bị mất đi trong tiểu bang nếu như Mattel tiếp quản thành công. Nó đã thuyết phục ban lập pháp Rhode Island và thống đốc của bang này nhanh chóng thay đổi những điều khoản chính trong luật cổ động.

Mức độ ảnh hưởng mà một bên hữu quan có thể tác động lên tổ chức cũng như mục tiêu chính trị và kinh tế của nó phụ thuộc nhiều vào sự sẵn sàng hành động của các bên hữu quan. Chẳng hạn, sức mạnh của lập trường hoặc quan điểm của bên hữu quan có thể bù đắp cho tình trạng thiếu quyền lực về chính trị. Tuy nhiên, đôi khi sức mạnh này có thể nguy hại đến luận điểm mà các bên hữu quan ủng hộ. Chẳng hạn, trong cả phong trào quyền giới tính thứ ba và phong trào bảo vệ sự sống, chúng ta có những ví dụ thuyết phục về bên hữu quan ở cả hai mặt của vấn đề. Tuy nhiên, sự bùng nổ các phòng khám và những những bác sĩ thực hiện các ca nạo phá thai (và hậu quả là tổ chức bảo vệ sự sống được cho là hỗ trợ cho sự bùng nổ đó, hỗ trợ những “kẻ giết người”) đã đẩy lên những mối ngại về tính hợp lý của phong trào bảo vệ sự sống.

Bất kể nguồn hỗ trợ là gì, các bên hữu quan đều đưa ra các nhu cầu hoặc đòi quyền lợi từ tổ chức. Lấy ví dụ, một ngành công nghiệp hoặc hiệp hội thương mại yêu cầu các

thành viên hỗ trợ các nỗ lực của nó nhằm thay đổi một điều khoản pháp chế nào đó. Các nhóm người tiêu dùng yêu cầu doanh nghiệp cung cấp những sản phẩm an toàn hơn. Cố gắng thường xuyên đòi công ty cam kết đạt được lợi nhuận tài chính cao hơn cho họ. Phần lớn chiến lược chính trị được chú trọng vào nhu cầu và yêu sách của bên hữu quan.

### **Đánh Giá Rủi Ro Và Cơ Hội Hợp Tác**

Đánh giá khả năng hợp tác cũng như những rủi ro từ các bên hữu quan là việc rất quan trọng đối với công ty. Trong số những công việc khác, sự đánh giá này sẽ chỉ ra phương cách mà mỗi bên hữu quan có thể gây tác động lên lợi nhuận của tổ chức. Việc quan trọng là nên lưu ý rằng các cơ hội hợp tác có thể khác nhau một cách triệt để giữa thương trường sản phẩm và chính trị cũng giữa các vấn đề gây tranh cãi. Chẳng hạn, trong phạm vi ngành công nghiệp nước giải khát, tính cạnh tranh sản phẩm là rất cao bởi vì các nhà sản xuất và các nhà đóng chai đang cạnh tranh giành thị phần. Nhưng, kế hoạch tái chế hay đóng gói lại chai và hộp thiếc soda có khả năng dẫn tới sự hợp tác giữa các ngành nhằm đạt được giải pháp chính trị thỏa đáng đối với tất cả các đấu thủ trong ngành.

### **Mối Quan Hệ Giữa Các Bên Hữu Quan**

Có hai vấn đề mang tính quyết định hữu quan đến các bên liên quan. Thứ nhất, mối quan hệ giữa và trong số các bên hữu quan tiến triển theo thời gian và liên hệ đến những vấn đề cụ thể. Khó có thể tìm thấy hai đối thủ cạnh tranh trong cùng một ngành là những khói liên minh hùng mạnh gấp phải những vấn đề gây tranh cãi này và bên đối kháng của nó lại đối mặt với những vấn đề gây tranh cãi khác. Vì vậy, khi một vấn đề được giải quyết và một vấn đề khác phát sinh, đối tượng là phe đối kháng hôm nay có thể dễ dàng trở thành bạn bè trong tương lai. Mattel và Hasbro có thể dễ dàng trở thành liên minh đáng tin cậy của nhau trong việc tìm kiếm sự hỗ trợ từ chính phủ nhằm dập tắt nguy cơ làm hàng giả.

Thứ hai, các bên hữu quan lập một trang web liên kết phức tạp về các mối quan hệ ở tình trạng thay đổi liên tục. Phương cách mà các công ty chọn lựa để tương tác với một nhà đầu tư có thể gây ảnh hưởng không ngờ đến mối quan hệ của nó với các nhà đầu tư khác. Nhiệm vụ trọng tâm trong chiến lược chính trị, do vậy, là sự đánh giá làm thế nào các hành động hay quan điểm về một vấn đề nào đó của tổ chức có thể ảnh hưởng đến các mối quan hệ với các bên liên quan khác về vấn đề này cũng như về tất cả các vấn đề khác mà công ty đang đối mặt. Các công ty không nhận ra tính liên đới của các vấn đề và mối quan hệ với bên liên quan lại thường phạm phải những sai lầm chết người.

## Các Mặt Trận Hành Động

Mặt trận là những diễn đàn công cộng và riêng tư nơi chiến dịch chính trị được tiến hành. Như đã nêu, chúng có thể chính thức hoặc không chính thức. Ngày càng có nhiều mặt trận chính thức bao gồm các cơ quan pháp chế và các cơ quan chính trị (quốc tế, quốc gia, vùng, bang, địa phương); các mặt trận tòa án (ở mọi cấp độ, gồm có thương thuyết, hòa giải, phân xử chính thức). Trong việc thiết kế và thực thi chiến lược chính trị, các công ty cần biết về những khác biệt quan trọng giữa mặt trận chính thức và không chính thức. Mặt trận chính thức là các thể chế công đầu tiên và cao nhất. Chúng là thành phần của quy trình chính phủ chính thức và mang theo nhiều hình thức chính quyền. Chúng có thể tạo ra và cung cấp các quy định và luật lệ. Mỗi loại mặt trận chính thức có quy trình hoạt động đặc thù, những bộ luật lệ, lề thói riêng. Chẳng hạn, trong tòa án ở mọi cấp độ, có những quy trình pháp luật xác định rõ ràng: những tiền lệ đã được thiết lập ảnh hưởng đến các quyết định và phương cách mà các luật sư có thể tranh cãi trong tình huống cụ thể.

Ngược lại, hành động và thảo luận trong phạm vi các mặt trận không chính thức có thể xảy ra bên ngoài ánh sáng của công luận và tai mắt của công chúng. Bản thân những người tham gia sẽ quyết định các quy luật của cuộc chơi và điều gì, nếu có, là nhân tố thúc ép các kết quả xảy ra. Khả năng gây ảnh hưởng đến “luật chơi” mang đến sự linh hoạt lớn hơn để tìm kiếm giải pháp. Trái với mặt trận chính thức, sẽ không có lộ trình xác định rõ ràng: nó phụ thuộc vào các bên tham gia, hoạt động hướng đến thỏa mãn lợi ích lẫn nhau của họ, để quyết định điều đó sẽ diễn ra như thế nào. Chẳng hạn, National Coal Policy Project không có bộ máy hay quy trình chính thức trong việc họp hành. Những chủ thể tham gia sẽ chuẩn bị khi cần thiết.

Việc thảo luận về các loại chiến lược trong phần sau của chương này sẽ chỉ ra sự khó khăn khi phải tách riêng các mặt trận ra khỏi các vấn đề gây tranh cãi và các bên hữu quan. Các bên hữu quan về cơ bản có một phương tiện đo lường nào đó khi lựa chọn mặt trận hành động. Sự chọn lựa nơi hành động của các công ty và bên hữu quan của nó là trọng tâm trong sự thay đổi thể trận của đấu tranh chính trị, và trong nhiều trường hợp, nó ảnh hưởng nghiêm trọng đến kết quả của vấn đề. Nhiều ví dụ được nêu trong chương này sẽ minh họa kỹ năng lựa chọn mặt trận của các bên hữu quan sao cho có lợi nhất cho họ và tránh những mặt trận khốc liệt hay duy trì lợi nhuận. Lấy ví dụ, ngành hàng không Hoa Kỳ biết rõ rằng dù máy bay của họ liên quan đến một tai nạn thương vong hay chết người ở đâu trên thế giới, thì họ cũng sẽ đổi mặt với chuyện kiện tụng trước tòa án Mỹ. Những người đi kiện đưa ra yêu sách tại tòa án bởi vì tòa sẽ có khuynh hướng rộng lượng hơn nhiều khi giải quyết cho những người phụ thuộc và người sống sót.

Mặc dù những nhà vận động hành lang cho các công ty Mỹ phản đối kịch liệt về số lượng và chi phí cho những đơn kiện tập thể chống lại họ của các nhóm vì môi trường và các luật sư, vẫn có nhiều công ty dùng cách thưa kiện để chống lại đối thủ hoặc phục vụ cho lợi ích chính trị hoặc kinh tế của họ. Manville, một công ty từng sản xuất các sản phẩm chứa amiăng, đã lập hồ sơ phá sản và đối xử với các nạn nhân bị bệnh phổi phát sinh do nhiễm amiăng như những chủ nợ của phiên tòa chứ không phải là những nguyên đơn trong các vụ án dân sự. Các nhóm lợi ích công cùng lựa chọn mặt trận hành động giống như các tổ chức doanh nghiệp đã chọn. Thành công mà các tổ chức vì môi trường có được khi ngăn cản việc thực thi Cam kết Thương mại Tự do Bắc Mỹ (NAFTA) bằng cách đưa ra những tuyên bố ảnh hưởng môi trường là một ví dụ khác của sách lược này.

## CÁC LOẠI CHIẾN LƯỢC CHÍNH TRỊ

Có nhiều lựa chọn chiến lược cho các tổ chức khi họ muốn quản lý các vấn đề, bên hữu quan và các mặt trận hành động (xem Bảng 7.3). Khi bàn về những lựa chọn này, điều quan trọng là nhắc lại các vấn đề, bên hữu quan và các mặt trận tác động lẫn nhau trong mỗi vấn đề đang mở ra (xem Khung 7.3, một ví dụ về sự ảnh hưởng lẫn nhau này trong tình huống của Royal Dutch Shell). Phần lớn các tổ chức giải quyết nhiều vấn đề cùng lúc. Mặc dù điều đó làm gia tăng mức độ phức tạp, song những lựa chọn chiến lược đối với việc xử lý từng vấn đề đều như nhau.

Quản trị nhiều vấn đề đòi hỏi phải phân tích những câu hỏi then chốt (xem Bảng 7.3), đi vào trung tâm của chiến lược chính trị và thực thi nó. Hãy xem xét trường hợp của

### BẢNG 7.3 NHỮNG CÂU HỎI PHÂN TÍCH CHIẾN LƯỢC CHÍNH TRỊ QUAN TRỌNG

---

#### Các vấn đề

Hiện có những vấn đề nào đang đe dọa tổ chức?

Ở giai đoạn nào của các vấn đề, vòng đời được coi là vấn đề?

Những vấn đề nào có khả năng sẽ xuất hiện trong tương lai gần?

Những vấn đề nào tổ chức nên tạo ra và/hoặc đấu tranh?

Chúng là những loại vấn đề nào (phổ quát, luật pháp, chọn lọc hay kỹ thuật)?

Công ty được gì/sẽ được gì từ mỗi vấn đề?

Hiện những tùy chọn nào đang có để công ty có thể dùng quản lý vấn đề?

---

### KHUNG 7.3 (TIẾP THEO)

#### Bên hữu quan

Những bên hữu quan nào đang tham gia vào từng vấn đề?

Những bên hữu quan nào có khả năng sẽ tham gia vào vấn đề?

Những yêu sách và nhu cầu của các bên hữu quan?

Các bên hữu quan này có khả năng gây ra những tác động gì đối với tổ chức?

Nền tảng quyền lực và sự ảnh hưởng hiện tại và/hoặc tương lai của tổ chức có liên quan đến từng vấn đề?

#### Mặt trận

Mỗi vấn đề đang ở trong mặt trận nào?

Có thể thay đổi mặt trận của các vấn đề hiện tại?

Vấn đề tương lai sẽ xuất hiện ở mặt trận nào?

Công ty có những khả năng chọn lựa và hành động nào trong phạm vi các mặt trận?

Ford Motor khi công ty phải đồng thời đương đầu với nhiều vấn đề. Ford phải đưa ra một chính sách chặt chẽ về hiệu quả nhiên liệu, ô nhiễm không khí xe hơi, sản xuất toàn cầu và doanh số ô-tô, Cam kết Tự do Thương mại Bắc Mỹ, các vấn đề thương thuyết công đoàn và bảo đảm công việc, bản chất bảo thủ của thị trường Nhật Bản, cạnh tranh quốc tế, và an toàn xe hơi. Nhiều vấn đề trong số những vấn đề này chồng chéo lên nhau và chồng chéo lên lợi ích của các bên hữu quan. Các công đoàn thì quan tâm đến việc làm, lương bổng, và lợi ích, trong khi Ford phải xem xét chi phí của xe hơi từ quan điểm của người tiêu dùng. Việc sản xuất xe hơi ở Mexico có thể sẽ ít tốn kém hơn nhưng các công đoàn sẽ hành động thế nào ở Detroit? Xe hơi là một nguồn ô nhiễm không khí chính, nhưng việc cải thiện hiệu quả của nó đòi hỏi công nghệ tốn kém và điều đó làm giảm tiết kiệm nhiên liệu và tăng chi phí mua xe đối với người mua. Công ty phải chỉ ra tất cả các vấn đề, và nhiều vấn đề trong số đó chỉ được giải quyết trên mặt trận chính trị.

Những phần tiếp theo sẽ cung cấp những ví dụ về các tổ chức sử dụng chiến lược chính trị công ty. Chủ đề tổ chức về cơ bản là vấn đề gây tranh cãi, mặc dù, cần nói rõ rằng, việc xử trí với một vấn đề như vậy đòi hỏi phải phát triển chiến lược về quản lý các bên hữu quan và lựa chọn mặt trận hành động. Để dễ dàng cho công việc phân tích, chúng tôi tập trung chỉ ra làm cách nào tổ chức có thể xoay trở một vấn đề cụ thể hơn là làm thế nào nó giải quyết nhiều vấn đề cùng lúc.

### KHUNG 7.3

#### **ROYAL DUTCH SHELL: LOẠI BỎ DÀN KHOAN DẦU CŨ**

Tháng 2 năm 1995, công ty con của Royal Dutch Shell tại Anh (sở hữu 40% U.K và 60% Dutch) được Bộ Thương mại và Công nghiệp Vương quốc Anh và Bộ trưởng Môi trường, và Ủy ban Oslo-Paris (một tổ chức châu Âu giải quyết các vụ chuyển nhượng nước ngoài) cho phép thả dàn khoan dầu cũ Brent Spar không còn dùng được nữa xuống vùng biển sâu của biển Bắc. Đã có hơn 30 nghiên cứu khác nhau mà Shell đã thực hiện trong thời gian hơn bốn năm để nghiên cứu vụ bỏ dàn khoan ở vùng biển sâu đưa đến cùng một kết luận – việc bỏ dàn khoan xuống vùng biển sâu vừa kinh tế vừa không làm hại môi trường. Shell cũng đã tuân theo các quy định pháp luật có liên quan và chính phủ các nước châu Âu không phản đối kế hoạch đề xuất này. Vụ bỏ dàn khoan dầu Brent Spar tại tầm sâu nhất của Biển Bắc được xem như một tình huống: tình trạng cho dàn khoan ngưng hoạt động sẽ gia tăng trong vài năm tới khi dự trữ dầu cạn kiệt. Shell cho rằng quyết định này là một thủ tục bình thường, là một quyết định nội bộ liên quan đến hoạt động của nó; nó cũng thận trọng tham gia vào tất cả các tổ chức bên ngoài, những tổ chức có thể chấp thuận việc thi hành quyết định.

Tuy nhiên, các kế hoạch của Shell đã bị hoãn lại, khi các nhà hoạt động chính trị của tổ chức Hòa bình xanh leo lên dàn khoan để phản đối kế hoạch phế thải rác này. Tổ chức bảo vệ môi trường, Hòa bình xanh đã cho rằng dàn khoan chứa hơn 130 tấn chất phóng xạ và chất độc sẽ làm hại đến môi trường biển, để lại hậu quả không thể khắc phục được. Tổ chức này bắt đầu phác thảo chiến dịch của nó vào tháng 2 khi chính phủ Anh quốc thông báo sẽ cho phép vứt bỏ dàn khoan xuống biển.

Việc thành viên của tổ chức Hòa bình xanh lưu trú trên dàn khoan Brent Spar khiến Shell ngạc nhiên. Shell vẫn cho rằng nghiên cứu môi trường sâu rộng cho thấy các thành phần có trong dàn khoan Brent Spar sẽ không có tác động xấu đến môi trường. Bất chấp những lý lẽ đầy tính cảm tính của tổ chức Hòa bình xanh, cộng đồng khoa học nói chung vẫn thông qua việc đổ phế thải dàn khoan xuống vùng biển sâu.

Tổ chức Hòa bình xanh quyết định công khai đưa vấn đề này ra trước công chúng. Những hành động ấn tượng nhất của tổ chức này diễn ra vào ngày 30 tháng 4, 1995, khi bốn nhà leo núi kỳ cựu được đưa đến dàn khoan bằng bè nổi, cao lớp gi của dàn khoan và tự trói mình vào dàn khoan.

Được điều khiển bởi tổng hành dinh quốc tế của mình ở Amsterdam, văn phòng tổ chức Hòa bình xanh ở Anh, Đức và Hà Lan vẫn liên tục kết hợp tấn công chính

### KHUNG 7.3 (TIẾP THEO)

phủ Anh trên mặt trận truyền thông. Nhờ vào việc công khai vấn đề này trước công chúng, tổ chức này đã khuấy động một cuộc tẩy chay các trạm dịch vụ của Shell tại Đức cũng như tại các khu vực khác của Tây Âu. Vụ tẩy chay dẫn đến doanh thu tại công ty con của Shell ở Đức bị giảm sút. Khi nỗi giận dữ mang tính chính trị bùng lên, các trạm xăng của Shell bị bом bom, một trạm ở Frankfurt bị đốt cháy. Kết quả, sau vụ tẩy chay này, doanh số của Shell ở Đức giảm 20%. đồng thời, tổ chức Hòa bình Xanh thông báo kết quả cuộc thăm dò ý kiến cho thấy 85% chủ xe hơi Đức sẽ tẩy chay Shell vì vụ Brent Spar. Cũng không có gì ngạc nhiên khi các nhóm chính trị, tôn giáo và môi trường cùng với công chúng, đã gây áp lực đối với chính phủ Đức nhằm ngăn chặn vụ đổ phế thải dàn khoan và bảo vệ môi trường Biển Bắc. Trong Quốc hội Đức, Shell đã bị buộc tội là "...đe dọa cả thế giới".

Cùng với việc tác động đến doanh thu dầu ở Đức, tổ chức môi trường còn có thể thuyết phục nhiều chính trị gia ở châu Âu rằng vụ đổ rác thải dàn khoan ra biển là một ý tưởng tồi. Tại Hội nghị Biển Bắc vào tháng 8 năm 1995, với sự ủng hộ của bộ trưởng các nước Thụy Sĩ, Bỉ và Phần Lan, các bộ trưởng từ Đức và Đan Mạch đã tấn công bằng một cuộc khẩu chiến nhắm vào đại diện Anh quốc, tranh luận rằng kế hoạch giải quyết Brent Spar là một "... hành động có ý phá hoại môi trường". Áp lực dồn lên Thủ tướng Anh và buộc ông phải bãi bỏ quyết định của chính phủ.

Vào thời điểm diễn ra Hội nghị thượng đỉnh G7 vào ngày 15 tháng 6 tại Halifax, Nova Scotia, John Major - Thủ tướng Anh đã phải hứng chịu áp lực trước công chúng cũng như áp lực chính trị về việc loại bỏ sự hỗ trợ của chính phủ đối với vụ phế thải Brent Spar. Trong suốt Hội nghị, với quan điểm cá nhân, Thủ tướng Đức đã giải thích sự bác bỏ của chính phủ nước này đối với đề nghị vứt bỏ chất phế thải dàn khoan để trình cho Phó Thủ Tướng.

Về phần mình, Shell giống như một căn nhà bị chia cắt. Thứ Sáu, ngày 6 tháng 6 năm 1995, thời điểm sau khi một trạm xăng của Shell ở Moerfelden-Walldorf ở Tây Đức bị nã 6 phát đạn. Peter Duncan, CEO của Shell tại Đức đã tuyên bố rằng Shell hoàn việc đổ phế thải dàn khoan xuống biển để có thể tham gia thảo luận với các thành phần liên quan. Gần như ngay lập tức, tuyên bố này bị một phát ngôn viên của Shell tại Vương quốc Anh từ chối khi cho rằng "... hoàn toàn không có chút sự thật nào cả". Ngày 20 tháng 6, tại cuộc họp hàng tuần của các chuyên viên điều hành cao cấp của Shell, chủ đề chính của cuộc đàm luận là Brent Spar. Giáo sư Chris Fay, CEO của Shell tại Vương quốc Anh, nhận thấy bản thân ông đang

### KHUNG 7.3 (TIẾP THEO)

chịu đựng cơn giận dữ của các chuyên viên điều hành công ty con, đặc biệt là Duncan. Giáo sư Fay đã bị thuyết phục chấm dứt kế hoạch đổ phế thải xuống biển.

Tối hôm đó, chỉ vài giờ trước khi giàn khoan xuống biển, Shell tuyên bố từ bỏ kế hoạch ban đầu. Thay vì vậy, hãng này sẽ tháo dỡ giàn khoan trên đất liền (với một chi phí rất cao và theo những thông tin thu thập được, thiệt hại môi trường có thể cũng rất lớn). Chi phí bỏ sung này có thể sẽ được những người dân đóng thuế tại Vương quốc Anh gánh hộ. Cùng với tác hại môi trường tiêu cực từ quyết định bắc bối, các bộ trưởng chính phủ Anh cũng đã bị Shell chọc giận bằng những hành động của mình. Chính phủ đã ngăn cản vụ đổ phế thải trong Hạ viện Anh chỉ vài giờ trước khi Shell tuyên bố chính thức; các quan chức Shell chưa thông báo với chính phủ trước khi tuyên bố trước công chúng. Nhiều cơ quan truyền thông cũng cảm thấy rằng họ đã bị tổ chức Hòa bình xanh lợi dụng và lôi kéo, đặc biệt là sau khi tổ chức này thừa nhận rằng một số thông tin tuyên truyền về sự ô nhiễm tiềm năng từ Brent Spar chứa đựng nhiều sai sót.

### Quản Trị Sự Tiến Triển Vấn Đề Một Cách Sớm Sửa

Việc chủ động trước và thâu tóm được vấn đề sẽ rất có lợi cho tổ chức. Mặc dù xử lý các vấn đề đang xuất hiện là một công việc khó khăn, song tổ chức cũng nên luôn luôn xem xét để cố gắng chủ động bằng cách hướng các giai đoạn tiến triển đầu tiên của vấn đề theo hướng có lợi. Họ có thể thực hiện việc này bằng nhiều cách, không giới hạn cả việc tái xác định vấn đề, thu hút các bên hữu quan, hoặc chuyển vấn đề sang các mặt trận mà tổ chức lựa chọn.

Một ví dụ điển hình rất nổi tiếng của việc quản lý sớm sự tiến triển của vấn đề là hành động của Johnson & Johnson (J&J) trong tình huống chai lọ đựng thuốc Tylenol, một sản phẩm thuốc giảm đau không cần toa bác sĩ. Rủi ro cho J&J rất cao:

- Mất khách hàng tiêu dùng và niềm tin.
- Thiệt hại tài chính lớn do rút ra khỏi thị trường dẫn đầu và sản phẩm lợi nhuận cao.
- Khả năng chịu phản ứng tiêu cực về mặt pháp luật.

Ngay khi có chứng cứ rằng một số chai lọ sản phẩm của hãng đã bị mở ra và chất độc ăn bén trong có thể gây hậu quả chết người, J&J ngay lập tức thu hồi hết sản phẩm trên các kệ hàng xuống. Hành động này đã nhắn gửi một dấu hiệu rõ ràng và đầy sức mạnh đến các bên hữu quan then chốt, người tiêu dùng Mỹ và các nhà làm luật, rằng công ty không chỉ cam kết bảo vệ quyền lợi của người tiêu dùng mà còn bảo vệ sức khỏe và sự

an toàn cho họ. Quyết định này đã không thể đạt được một cách dễ dàng. Cục điều tra liên bang FBI, nhân tố chủ chốt khác trong vấn đề này, muốn J&J cứ giữ sản phẩm của công ty trên thị trường. Vậy nhưng, khi J&J đề xuất về trách nhiệm pháp lý đối với khả năng có thêm người thiệt mạng, FBI đã lùi bước. Kết quả là, J&J có thể chọn mặt trận để giải quyết vấn đề này trên thương trường.

J&J duy trì liên lạc liên tục với giới truyền thông, một bên hữu quan quan trọng khác. Thông điệp của J&J gửi đến giới truyền thông là hằng cam kết giải quyết hành vi vi phạm của mình đồng thời đảm bảo rằng sẽ không bao giờ để xảy ra sự cố tương tự. Nhằm đạt được mục đích sau này, J&J nhanh chóng chuyển vấn đề sang một mặt trận khác: Hằng này bắt đầu gấp rút tiến hành một biện pháp giải quyết vấn đề của mình dưới hình thức một sáng kiến về thể chế chung. J&J đề nghị FDA ngay lập tức đưa ra yêu cầu đổi với tất cả các sản phẩm như Tylenol phải được thay thế vỏ đựng bằng vật liệu bảo đảm không giả mạo. (Một hệ quả của sáng kiến này là chi phí cùng với việc tìm ra giải pháp cho vấn đề rắc rối này sẽ được các đối thủ cạnh tranh của J&J gánh chịu).Thêm vào đó, J&J cũng cố vị thế của mình trước khách hàng với tư cách một công ty lo lắng cho sự an toàn của họ. Như một hệ quả từ việc quản lý vấn đề của công ty, các bên hữu quan đã vào cuộc, và J&J đã có thể nhanh chóng giới thiệu lại sản phẩm Tylenol và giành lại thị phần của mình.

Ngược lại, các nhà điều hành Coca-Cola phản ứng không nhanh nhạy so với khả năng của mình trong tình huống nhiễm bẩn ở Bỉ. Theo một nhà phân tích, các chuyên viên điều hành của công ty này mất đến vài ngày để chú trọng ưu tiên đối với vấn đề.<sup>5</sup> Lúc đó, chính quyền đã định hình vấn đề trong tâm trí công chúng.

Tổ chức hành động vì môi trường Hòa bình xanh can thiệp khá thận trọng vào việc sắp xếp một chuỗi hành động nhằm thu hút sự chú ý rộng rãi của mọi người đối với các hệ quả tiêu cực có thể xảy ra khi phá thai dàn khoan dầu ở biển Bắc. Khi leo lên dàn khoan dầu trên biển để phản đối vụ thả dàn khoan xuống biển cho nước tràn vào, người của tổ chức này đã mang đến cho giới truyền thông cơ hội chụp ảnh ấn tượng.Thêm vào đó, tổ chức này đã chọn “phiên tòa của công luận” như là một mặt trận để giải quyết vấn đề.

### **Trì Hoãn Sự Tiến Triển Của Vấn Đề**

Một cách khác để xoay trờ sớm trong quá trình tiến triển của vấn đề là không cho nó thâm nhập vào chương trình hành động ngay từ đầu. Lập chương trình hành động là động thái khôn ngoan khi chọn vấn đề để chủ động xem xét từ vô số vấn đề liên tục thay đổi và có khả năng thu hút sự quan tâm. Nếu một nhánh nào đó của cơ quan lập pháp, một cơ quan điều tiết, một cấp bậc của hệ thống tư pháp hoặc những thành phần cụ thể của giới

truyền thông từ chối xem xét một vấn đề (nghĩa là, đặt nó vào chương trình làm việc của họ), thì sau đó vấn đề sẽ nhận được ít tranh luận của công chúng hơn so với các vấn đề khác. Trong một số trường hợp, nó có thể không nhận được bất kỳ sự quan tâm nào, và do đó không bao giờ trở thành một “vấn đề gây tranh cãi”.

Các tổ chức có thể chọn trong số vài chiến lược từ chối tiếp nhận đối với chương trình hành động. Một phương pháp là từ chối thừa nhận sự tồn tại của vấn đề hoặc không thừa nhận là vấn đề đang hiện hữu. Một số công ty đã thông qua sách lược này liên quan đến vấn đề thực phẩm kỹ thuật sinh học. Một phương pháp thứ hai là tạo xì-căng-đan cho vấn đề bằng cách bôi nhọ những người ủng hộ nó. Một số nhà khoa học đã xem nhẹ những lời tuyên bố rằng sự nóng lên của trái đất đang đạt đến mức độ nguy hiểm bằng cách gán những chứng cứ hỗ trợ cho tuyên bố đó như sản phẩm của các nhóm và các tổ chức “cục đoan”. Thứ ba, tổ chức có thể cố gắng thâu tóm vấn đề bằng cách chỉ ra mối quan tâm mang tính biểu tượng với sự khó khăn và truyền đạt một cảm giác rằng hành động đang diễn ra hoặc sắp xảy đến. Cuối cùng, tổ chức có thể theo đuổi các chiến lược cam kết tài nguyên phong phú và chi phí cao để giữ cho vấn đề tách rời khỏi chương trình hành động. Họ cũng có thể thông qua những hành động như các dấu hiệu về bầu cử, kinh tế và luật pháp.

Chúng tôi không khẳng định hiệu quả của bất cứ loại nào trong số bốn loại chiến lược hay sách lược vừa nêu. Chúng tôi chỉ lưu ý rằng chúng cần được áp dụng thành công để giữ cho một vấn đề nằm ngoài chương trình làm việc. Một khi hiện diện trong bất kỳ chương trình làm việc chính thức và/hoặc không chính thức, vấn đề có thể tạo ra những đồng minh không mong đợi, và kết quả có thể rất khó dự đoán.

### **Tái Xác Định Vấn Đề: Tái Xác Định Vấn Đề Đã Nằm Trong Chương Trình Hành Động**

Bắt chấp những nỗ lực tốt nhất của công ty, các vấn đề vẫn phát sinh, tiến triển và tồn tại ở những mặt trận mà không phải do công ty chọn lựa. Tình huống của liên doanh liên kết Mattel-Hasbro đã cho thấy việc giành chiến thắng khi vấn đề gây tranh cãi tồn tại trong một mặt trận không quen thuộc là khó khăn đến thế nào. Vấn đề càng tiến triển, các bên hữu quan càng có khả năng biết nhiều về nó, trình bày hoặc giải thích về nó, ước định mức độ đầu tư vào nó, và hình thành chuỗi ưu tiên cho một kết quả nhất định.

Một trong những chiến lược quyền lực nhất có sẵn cho các tổ chức là xác định lại vấn đề, hoặc nhận định lại vấn đề đó, cho các bên hữu quan tiềm năng và hiện hữu. Bằng cách khéo léo tái xác định vấn đề, tổ chức có thể thay đổi quan niệm của các bên hữu quan về sự đầu tư của họ vào vấn đề.

Quyền năng của việc tái xác định hay tái định dạng các vấn đề được dẫn chứng trong hầu hết các ví dụ đã nêu. J&J tái định dạng vấn đề trong sự cố Tylenol từ vụ vi phạm của sản phẩm sang vấn đề bảo vệ sức khỏe và sự an toàn cho người tiêu dùng. Những người chống lại nồng lượng hạt nhân tái xác định vấn đề từ chi phí thấp hơn và sự độc lập về nồng lượng sang vấn đề an toàn và an ninh. Tổ chức Hòa bình xanh tái xác định vấn đề từ vụ đổ phế thải dàn khoan ra biển một cách an toàn và kinh tế sang vấn đề ô nhiễm biển nghiêm trọng, một thảm họa mà họ săn sàng liều lĩnh dùng cả mạng sống của mình để phản kháng.

Điều quan trọng là cần phải nhanh chóng xác định và tái xác định vấn đề trước khi những người đối kháng có thể nắm bắt và thao túng thông qua việc tái xác định vấn đề sao cho có thể thu hút và tăng cường cơ sở của các bên hữu quan. Một ví dụ điển hình là cuộc tẩy chay nho vào năm 1964 ở California do Cesar Chavez lãnh đạo. Đó không phải là cuộc tấn công chống chủ đất đầu tiên (một ví dụ về vấn đề pháp luật) và lịch sử của những cuộc tấn công như thế luôn thất bại. Chavez đã thành công trong khi vô số người khác đã thất bại bởi vì ông quản lý được sự nhận thức về vấn đề đồng thời khiến nó trở nên hấp dẫn và phổ biến. Chavez và những người ủng hộ mình đã phác thảo cuộc tấn công như một cuộc chiến vì quyền lợi của tộc người thiểu số bị đàn áp, những công nhân nhập cư, chứ không chỉ là một mâu thuẫn công đoàn – quản lý như trước đó. Năm 1964, quyền công dân vẫn là một vấn đề nhạy cảm, và quyền của những người bị áp bức là một biểu tượng giá trị để giành được sự chú ý của giới truyền thông và sự hỗ trợ khác:

“Tôi hiện diện ở đây” – một người mặc trang phục mục sư nói, “bởi vì đây là một phong trào do người nghèo khởi xướng nhằm cải thiện vị thế của họ, và ở đâu có người nghèo, ở đó có Chúa”. Những người ủng hộ khác... phát biểu nhiều điều tương tự theo lối nói của họ: Đây là một phần trong cuộc chiến chống lại cơ chế quyền lực của xã hội.<sup>4</sup>

### **Loại Bỏ Một Vấn Đề Ra Khỏi Chương Trình Hành Động**

Trong nhiều trường hợp, kết quả lý tưởng cho các tổ chức không chỉ là sự chủ động trước hay tái xác định một vấn đề, mà còn là sự loại trừ nó. Một khi vấn đề được đặt vào trong một chương trình hành động, việc loại bỏ nó thường nằm trong phạm vi các hành động của một tổ chức đơn lẻ. Sự kết hợp của các bên hữu quan đại diện cho nhiều quyền lợi đa dạng thường là yếu tố cần thiết nhất để việc “thủ tiêu” vấn đề đạt được thành công. Các tổ chức bị khêu khích có gắng “tiêu diệt” một vấn đề khi hệ quả của việc giải quyết vấn đề đó lớn (hay nói khác đi, sự đầu tư cho vấn đề đó cao).

Nhiều tổ chức đã thành công trong việc đưa vấn đề ra khỏi chương trình chính thức

hoặc không chính thức của mình bằng cách định dạng lại sự đầu tư của các bên hữu quan hiện hữu và/hoặc mở rộng hơn nữa các bên hữu quan. Một minh họa điển hình của những sách lược này diễn ra vào năm 1982 tại Massachusetts, khi một điều khoản pháp chế gây tranh cãi được công bố để yêu cầu xác định rõ các chi phí sức khỏe. Việc đưa vào áp dụng pháp chế này phát sinh từ áp lực liên bang về những thay đổi trong việc quản lý và thanh toán chi phí của chương trình của chính phủ Mỹ về chăm sóc sức khỏe người già trên 65 tuổi. Tiểu bang đã xem pháp chế này như một cơ hội tiềm năng để có được sự khước từ của chính phủ liên bang. Một vài bên hữu quan đã vào cuộc: Viện Business Roundtable, Hiệp hội Bệnh viện đa khoa Massachusetts (MHA), Hội Chữ thập xanh, Phòng Công nghệ cao, các bác sĩ, phòng Bảo hiểm nhân thọ và Hiệp hội bảo hiểm nhân thọ của Massachusetts (LIAM). Một trọng tâm chính của pháp chế là giảm bớt chi phí sức khỏe và làm giảm vị thế vượt trội của Chữ thập xanh ở tiểu bang. Điều này sẽ cải thiện vị thế cạnh tranh của các công ty bảo hiểm ở Massachusetts trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe. Tất cả đều thấy vấn đề ở đây là “chính sách ngăn chặn chi phí chăm sóc sức khỏe”. Điều này có sức hấp dẫn lớn đối với doanh nghiệp (nó sẽ làm giảm chi phí phục vụ cho các lợi ích của người lao động) và cá nhân (nó sẽ làm giảm chi phí chăm sóc sức khỏe). MHA, các bác sĩ và hội Chữ thập xanh ít phản ứng về phê duyệt này hơn, song nó có một sức thu hút và sự ủng hộ về chính trị lớn của công chúng, doanh nghiệp.

Khi đánh giá tình huống này, hội Chữ thập xanh đã lưu ý rằng nếu như pháp chế được thông qua, họ buộc phải giảm các lợi ích mang lại cho hơn 300.000 người già. Nhóm người này hoặc là sẽ trả thêm tiền để được hưởng thêm các phúc lợi, nhận được ít lợi ích hơn, hoặc là cả hai. Hội Chữ thập xanh ghé thăm tất cả những người đang sử dụng dịch vụ này để cho họ biết về tác động của vấn đề. Đến lượt nhóm người này tiếp tục gây ra một phong trào quần chúng rộng rãi – một chiến dịch có tổ chức với những cuộc điện thoại đến các đại diện quần chúng, thư cho các tờ báo và đại diện giới truyền thông điện tử. Kết quả của sự công khai này đã kết thúc vấn đề. Dư luận lại chuyển sang chủ đề “sự giảm sút về lợi ích dành cho người già” và không có một nhóm hay tổ chức nào muốn hỗ trợ quan điểm đó một cách công khai.

## **LIÊN KẾT CHIẾN LƯỢC CHÍNH TRỊ VÀ CHIẾN LƯỢC CÔNG TY**

Như đã nêu từ đầu chương này, chiến lược chính trị của một tổ chức không tách khỏi chiến lược kinh doanh của nó. Trên thực tế là hoàn toàn ngược lại. Chiến lược chính trị có thể ảnh hưởng chiến lược kinh doanh với vô số phương cách khác nhau.

Thứ nhất, chiến lược chính trị đòi hỏi cần thiết cho việc cứu sống một thực thể kinh tế đơn lẻ. Nếu không dùng một chiến lược chính trị kiên quyết nhằm chống lại đề nghị tiếp quản của Mattel, Hasbro sẽ không tiếp tục tồn tại để phát triển và thực thi chiến lược

kinh doanh mà nó muốn.

Thứ hai, chiến lược chính trị đôi khi có thể cần thiết cho sự thành công của chiến lược kinh doanh. Nhiều công ty đã sử dụng chiến lược chính trị để phát triển các liên minh cần thiết nhằm đặt ra các tiêu chuẩn kỹ thuật là trọng tâm đối với thành công trên thương trường của sản phẩm. IBM gần đây đã tuyên bố sẽ trở thành một phần của một liên minh trong ngành gồm các công ty như Compaq, HP, Microsoft và Intel, nhằm tạo ra sự an ninh tốt hơn cho các giao dịch thương mại điện tử.

Thứ ba, chiến lược chính trị có thể đóng góp đáng kể hoặc làm tròn ngại việc thực hiện những khía cạnh hoạt động cụ thể của một công ty. Shell đã vô cùng bất ngờ về phương cách của một bên hữu quan mà nó ít để ý – Tổ chức Hòa bình xanh – được sử dụng để có thể đột ngột can thiệp vào kế hoạch được bố trí cẩn thận nhất của hãng này trong việc đổ phế thải dàn khoan dầu xuống nơi sâu nhất biển Bắc.

Thứ tư, chiến lược chính trị đôi khi tối quan trọng đối với việc thâm nhập vào thương trường. Liên minh châu Âu đã cấm Coca-Cola mở rộng sự bành trướng của mình sang thị trường châu Âu thông qua việc thuỷ tóm các dòng sản phẩm của những công ty khác. Trong nhiều năm, các nhà sản xuất xe hơi Nhật đã thương lượng để có thể gia nhập vào thị trường Mỹ thông qua sự “hạn chế tự nguyện” (ví dụ như số lượng xe hơi họ có thể xuất sang Mỹ) mà họ thiết lập với chính phủ Mỹ.

Thứ năm, kết quả tái yếu của việc thâm nhập được vào thương trường là chiến lược chính trị có thể đóng góp vào việc bảo vệ vị thế trên thương trường cũng như chống lại những kẻ mới gia nhập. Các công ty ô-tô và điện tử Mỹ hưởng lợi từ Thỏa thuận Hạn chế Tự nguyện với Nhật. Những khó khăn phổ biến trong việc thâm nhập vào thị trường nội địa Nhật Bản tạo ra cho nhiều công ty Nhật một nền tảng nội địa an toàn để từ đó mở rộng ra quốc tế.

## TỔNG KẾT

Khi xây dựng chiến lược chính trị, tổ chức cần nhận dạng những vấn đề quan trọng nhất: những bên hữu quan có khả năng là đồng minh hay đối lập, làm thế nào họ có thể tác động đến vấn đề và những mặt trận nào mà trong đó nó có lợi thế hơn các bên hữu quan tiềm năng và hiện hữu khác. Các câu hỏi nêu trong Bảng 7.2 và 7.3 cho thấy mô hình phân tích cần thiết. Một khi những vấn đề quan trọng nhất đã được quyết định, tổ chức phải đánh giá và thực thi các lựa chọn chiến lược đã thảo luận trước đó. Với tốc độ thay đổi hiện tại của các mặt trận chính trị và xã hội, có vẻ như không có gì đáng lo ngại để nói rằng các nhà quản lý đang đứng trước nhiều vấn đề với mức độ đa dạng phong phú hơn bao giờ hết. Việc trở thành một nhà giả kim lão luyện trong lĩnh vực chiến lược chính trị

không còn là một điều xa xỉ nữa; nó là một kỹ năng mang tính sống còn.

## CHÚ THÍCH

1. Những phần trong chương này được rút ra từ công trình nghiên cứu của các tác giả sau: B. Bigelow, L.Fahey và J.F. Mahon, "Political Strategy and Issue Evolution: A Framework for Analysis," *Contemporary Issues in Business and Society*: Phiên bản K.Paul (Lewiston, NY:Edwin Mellon Press, 1991) 1-26; J.F Mahon, "Corporate Political Strategy". *Business in the Contemporary World* (Tháng 11 năm 1989): 50-62; và J.F Mahon, B.Bigelow, và L. Fahey, Toward a Theory of Corporate Political Strategy, trình bày tại cuộc họp quốc gia của Học viện Quản trị, Washington DC, Tháng 8 năm 1989.
2. P.F Bartha, "Managing Corporate External Issues: An Analytical Framework", *Business Quarterly* (1982), 47:78-90.
3. Constance L.Hays, "A Sputter in the Coke Machine", *New York Times* (30 tháng 6 năm 1999), pp. C1 và C6.
4. R.W. Cobb và C.D Elder, *Participation in American Politic: The Dynamics of Agenda Building* (Baltimore: John Hopkins University Press, 1972), trang 72.

## Phần Hai

# CÁC NHÂN TỐ ĐẦU VÀO CỦA CHIẾN LƯỢC: PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NGOẠI TẠI VÀ MÔI TRƯỜNG NỘI TẠI

# 8 PHÁC THẢO MÔI TRƯỜNG KINH DOANH

**David J. Collis**

Trường Tố chức và Quản trị Yale

**Pankaj Ghemawat**

Trường kinh doanh Harvard

---

Khi một ngành nghề bị mang tiếng là lâm vào tình trạng khó khăn  
gặp được một nhà quản trị lầy lùng, thường thì ngành nghề đó sẽ  
giữ được nguyên vẹn danh tiếng của nó.

*Warren Buffet, CEO của Berkshire Hathaway*

**K**hi phát triển và thực thi chiến lược, các nhà quản trị cần phải thực hiện một công việc quan trọng – đó là phân tích môi trường kinh doanh mà công ty hiện đang cạnh tranh hoặc có thể thâm nhập trong tương lai. Sự phân tích theo hệ thống kiểu này có thể giúp các nhà quản trị đánh giá mức độ sinh lợi hiện tại, xác định các lực lượng phải chống đối hoặc tận dụng nó để cải thiện khả năng sinh lợi, giúp kiểm tra lại các quyết định gia nhập hay rút lui khỏi một ngành kinh doanh, đánh giá tác động của những thay đổi lớn (như là việc bãi bỏ các quy định của chính phủ), và còn giúp xác định những cách thay đổi cơ cấu ngành.

Nội dung chương này mô tả hai mô hình bổ sung hữu ích:

1. Mô hình năm nguồn lực.
2. Mô hình giá trị thực.

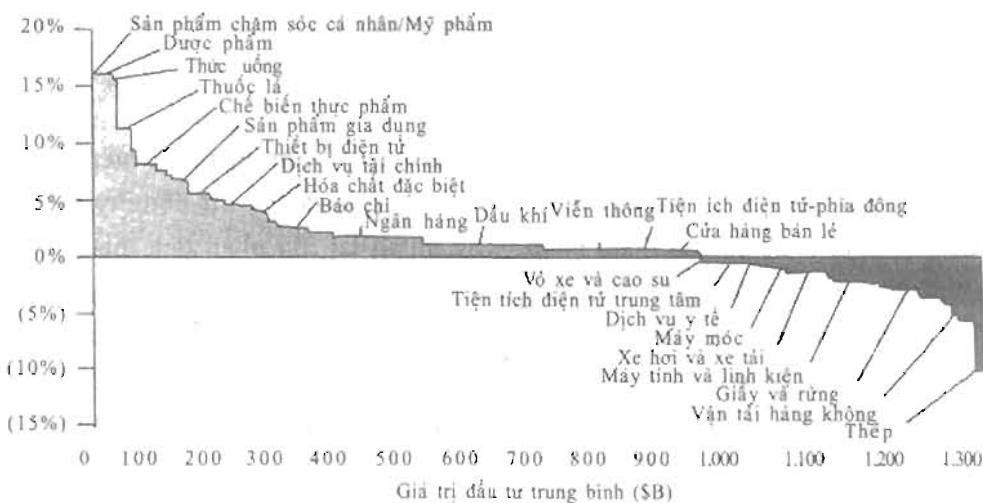
Chương này sẽ kết thúc bằng một thảo luận về *quá trình* sử dụng những mô hình trên để phác thảo môi trường kinh doanh hay một ngành nghề với vai trò là yếu tố đầu vào cho việc phát triển và thực thi chiến lược.<sup>1</sup>

## CÁC MÔ HÌNH PHÂN TÍCH

Sự phân tích trong kinh doanh đóng vai trò quan trọng bởi vì có nhiều bằng chứng thuyết phục cho thấy môi trường kinh doanh mà một doanh nghiệp đang vận hành có một tầm ảnh hưởng mạnh mẽ đối với hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp đó (xem Hình 8.1).<sup>2</sup> Ví dụ như ngành dược phẩm ở Mỹ, trong 20 năm qua đã có được mức lợi nhuận vượt xa ngành thép. Quy mô và thời gian tồn tại của những khác biệt này cho thấy giá trị của việc đánh giá ngành kinh doanh bạn muốn nghiên cứu sẽ giống ngành dược hay ngành thép về tiềm năng tạo lợi nhuận lâu dài.

Một nghiên cứu cũng chỉ ra rằng tiềm năng lợi nhuận của một ngành kinh doanh không phải là vấn đề may rủi mà nó dựa trên những điều kiện cơ bản (ví dụ như độ co giãn của giá cả theo nhu cầu) và những thuộc tính về cơ cấu (như phân bổ về số lượng và quy mô của các đối thủ cạnh tranh) cũng như dựa trên những chiến lược được nhiều đấu thủ sử dụng trên thực tế. Ứng dụng những ý tưởng về cơ cấu nổi tiếng nhất cho đến nay là mô hình “ngũ lực” của Michael Porter.

**MINH HỌA 8.1 NHÓM NGÀNH THEO ĐƯỜNG GIÁ TRỊ**



Nguồn: Compustat, Value Line, Marakon Associates analysis

## Mô Hình Ngũ Lực

Được phát triển vào thập niên 1970, mô hình ngũ lực của Porter đã khai phá một nền tảng mới khi nghiên cứu phạm trù “cạnh tranh mở rộng” để giành được giá trị thay vì chỉ cạnh tranh giữa những đối thủ trực tiếp (xem Hình 8.2).<sup>3</sup> Cụ thể là nó chuyển hướng chú ý từ chuỗi cung theo chiều dọc qua hai giai đoạn với mỗi giai đoạn bao gồm một nhà cung cấp và một người mua, sang chuỗi ba giai đoạn bao gồm nhà cung cấp, đối thủ và người mua (biểu thị bằng trực tung trên Hình 8.2). Bên cạnh đó nó cũng lưu ý đến những công ty tiềm năng sẽ gia nhập ngành và hàng thay thế cũng như những đối thủ trực tiếp. Chúng ta có thể minh họa tầm ảnh hưởng của những nhân tố cấu trúc này đối với khả năng sinh lợi của ngành kinh doanh bằng cách áp dụng mô hình này cho ngành được phim và ngành thép.

### *Nguồn Lực Thứ Nhất: Mức Độ Cạnh Tranh*

Trong năm yếu tố thì cường độ cạnh tranh thể hiện rõ ràng nhất trong một ngành và là điều mà các nhà chiến lược thường đặt vấn đề đầu tiên. Cường độ cạnh tranh quyết định mức độ tiêu hao của giá trị do một ngành tạo ra qua cạnh tranh đối đầu. Tuy nhiên, hãy nhớ rằng mô hình ngũ lực chỉ ra rằng sự tranh đua rất quan trọng, nó là nhân tố duy nhất trong các nhân tố quyết định tính hấp dẫn của một ngành nghề.

Có vô số yếu tố quyết định về cơ cấu của mức độ tranh đua trong một ngành. Trong đó có một hệ thống các điều kiện liên quan đến số lượng và quy mô tương đối của các đối thủ cạnh tranh. Ngành nghề mang tính tập trung càng cao thì càng có nhiều khả năng các đối thủ sẽ nhận ra sự phụ thuộc lẫn nhau và do đó kiềm chế sự cạnh tranh. Ngược lại, nếu như có nhiều công ty nhỏ cùng tham gia trong một ngành mà mỗi bên đều có xu hướng nghĩ rằng tác động của mình lên những công ty khác sẽ không bị ai chú ý, hay ít ra không bị trừng phạt, thì có nhiều khả năng họ sẽ cố gắng tìm cách gia tăng thị phần của mình, phá vỡ thị trường. Vì những lý do tương tự, sự hiện diện của đối thủ vượt trội sẽ làm giảm mức độ cạnh tranh hơn so với một loạt các đối thủ ngang nhau: đối thủ vượt trội có thể có khả năng thiết lập mức giá và những nguyên tắc trừng phạt các bên vi phạm, trong khi những công ty khả năng ngang nhau sẽ cố gắng vượt trội hơn các đấu thủ còn lại để giành lợi thế.

Một ví dụ điển hình của những ảnh hưởng này thuộc về ngành công nghiệp thép của Mỹ vốn đã đạt đỉnh cao lợi nhuận trước thế chiến thứ hai. Sự cạnh tranh trong giai đoạn tiền chiến bị giới hạn trong một con số ít ỏi những công ty nội địa, dẫn đầu là US Steel. Vì là công ty vượt trội nhất nên nó đã đem đến sự ổn định cho ngành, thông qua những phương thức đối kháng hợp pháp. Ví dụ như trong thập niên 1920, chủ tịch của

## HÌNH 8.2 MÔ HÌNH NGŨ LỰC



công ty lúc đó là Judge Gary đã được nhiều người biết tiếng qua hành động mời các đối thủ cạnh tranh đến dự một buổi dạ tiệc nhằm truyền đạt rõ các chính sách giá cả của US Steel cho các đối thủ này. Do sử dụng nhiều tiểu xảo kiểu nay, công ty dẫn đầu trong ngành thép cũng như các công ty dẫn đầu trong một số ngành khác đã giúp kiềm chế được giá cả trong nhiều thập niên mặc dù thị phần của nó có giảm sút theo thời gian.

Nhóm thuộc tính thứ hai ảnh hưởng tới sự tranh đua có quan hệ mật thiết với những điều kiện cơ bản của ngành. Trong những ngành cần nhiều vốn, mức độ tận dụng về công suất có tác động trực tiếp đến việc khuyến khích các công ty tham gia cạnh tranh giá. Nhìn chung thì các yếu tố như giá cả cố định cao, khả năng vượt mức, tăng trưởng chậm, thiếu sự khác biệt hóa sản phẩm đều làm tăng mức độ cạnh tranh. Ngành công nghiệp thép của Mỹ đã trải qua tất cả những yếu tố này trong những năm gần đây. Tỉ lệ chi phí vốn cố định trên giá trị gia tăng đặc biệt cao trong ngành thép, lao động cũng là một chi phí cố định lớn, nhu cầu đã từng xuống rất thấp và sự khác biệt sản phẩm cùng loại ở mức tối thiểu, do vậy, khả năng sản xuất vượt mức rất kém và hiệu quả cũng thảm.

Ngành được cho thấy một bức tranh rất khác. Chi phí sản xuất cố định được giới hạn trong một tỉ lệ doanh số hay giá trị gia tăng. Thật ra, hệ số lãi lôp lên tới 90% nhờ một số loại thuốc mang tính đột phá. Nhu cầu trong ngành đã tăng lên mức gấp đôi, và sự khác biệt giữa sản phẩm, khẳng định thương hiệu, chi phí chuyển đổi – đã được đề cập trong phần dài nhất của mô hình ngũ lực: thế mạnh của người mua – đã tạo ra khoảng cách lớn với các đối thủ cạnh tranh mà trong một số trường hợp khoảng cách đó còn được gia tăng bởi sự bảo hộ độc quyền.

Cuối cùng, mức độ cạnh tranh cũng mang những yếu tố quyết định về hành vi. Nếu các đối thủ đa dạng, gắn kết cố phần chiến lược cao với vị trí của họ trong một ngành, hoặc là gặp phải rào cản rời bỏ ngành cao, họ dễ có khả năng trở thành đối thủ tấn công quyết liệt. Trong ngành thép, các đối thủ nước ngoài với số lượng ngày càng tăng đã giúp phá vỡ sự độc quyền nhóm bán trong nước.Thêm vào đó, cố phần chiến lược đã lên rất cao kể từ khi các nhà sản xuất thép nội địa tập trung chọn thép như là ngành kinh doanh chủ đạo, và rào cản rời bỏ ngành càng khó khăn hơn do tồn chi phí dọn dẹp các điểm kinh doanh đã ngừng hoạt động.

### ***Nguồn Lực Thứ 2: Nguy Cơ Từ Đối Thủ Mới Gia Nhập Ngành***

Đối thủ tiềm năng cũng như đối thủ cạnh tranh trên thực tế có thể ảnh hưởng đến khả năng sinh lợi trung bình của ngành kinh doanh. Để phân tích nguy cơ từ đối thủ tiềm năng mới gia nhập ngành, nhà quản trị phải hiểu khái niệm rào cản nhập ngành. Rào cản nhập ngành tồn tại mỗi khi một công ty ngoài ngành nhận thấy rất khó hoặc không thể tái

lập được một vị trí như vị trí của các công ty hiện hữu trong ngành, và phải hành động để ngăn chặn làn sóng ô ạt các công ty mới tràn vào ngành mỗi khi lợi nhuận vượt trên mức 0 sau khi đã được điều chỉnh cho chi phí vốn. Rào cản nhập ngành phần lớn thường phát sinh từ những cam kết nguồn lực không thể thay đổi được.<sup>4</sup>

Hình 8.2 minh họa các hình thức rào cản gia nhập ngành khác nhau. Một vài rào cản vốn là chương ngại về thực chất mang tính chất pháp lý hay vật chất. Tuy nhiên, hình thức phổ biến nhất của rào cản gia nhập ngành thường là quy mô và mức đầu tư cần thiết để được tham gia vào một ngành với tư cách là một đối thủ cạnh tranh có năng lực. Ví dụ như khi những công ty hiện hữu có những nhãn hiệu lâu đời nổi tiếng và sản phẩm khác biệt rõ ràng thì một công ty tiềm năng mới có thể không thành công về mặt kinh tế khi muốn thực hiện chiến dịch quảng cáo cần thiết để giới thiệu sản phẩm của nó một cách hiệu quả. Tầm quan trọng của kinh phí cần thiết có thể chỉ là một phần của vấn đề đối với công ty mới gia nhập trong tình huống như vậy: Có thể cần đến nhiều năm trời để nó xây dựng danh tiếng cho chất lượng sản phẩm dù chiến dịch quảng cáo ban đầu có hoành tráng thế nào đi nữa. Những công ty hiện hữu cũng có thể dự tính trước được rào cản nhập ngành, điển hình là những nguy cơ phản công chắc chắn từ đối thủ.

Tác động của rào cản gia nhập ngành rất rõ ràng trong hai nhóm chiến lược hay mô hình kinh doanh khác nhau trong nội bộ ngành được: các công ty được dựa trên nền tảng nghiên cứu và nhà sản xuất được phẩm đại trà. Công ty được dựa trên nền tảng nghiên cứu đã kiểm được vô số lợi nhuận phần lớn là do được bảo vệ bởi những rào cản gia nhập ngành cao. Những rào cản này bao gồm sự bảo hộ bản quyền, một quá trình phát triển có thể tiêu tốn hàng trăm triệu USD và kéo dài hơn một thập kỷ của các công ty được mới, nếu nó muốn có được vị thế như các công ty hiện hữu, những dấu hiệu nhận diện thương hiệu được chăm chút cẩn thận, và lực lượng bán hàng hùng hậu gồm các bác sĩ tư. Ngược lại, trong phân ngành được phẩm đại trà, sự bảo hộ bản quyền hầu như không hiện diện, vốn và thời gian cần thiết để phát triển sản phẩm ít hơn nhiều, hình ảnh thương hiệu yếu đến mức không tồn tại nổi và nỗ lực phân phối tập trung vào việc phục vụ đơn hàng mua số lượng nhiều với giá thấp. Tuy nhiên, một số nhà sản xuất được phẩm đại trà đã cố gắng giới thiệu cái gọi là “biệt dược”, một chiến lược tiếp thị nhằm mang lại một thương hiệu đặc trưng bao hàm cả chất lượng và độ tin cậy cho những loại thuốc giá rẻ.

Lịch sử của ngành công nghiệp thép đã cho thấy rằng những rào cản gia nhập ngành có thể thay đổi theo thời gian như những nhân tố khác trong cơ cấu ngành. Những nhà sản xuất thép tích hợp của Mỹ chế tạo thép từ lõi sắt từ lâu đã được bảo vệ khỏi các đối thủ nội địa mới do mức tiền vốn cần thiết để xây nhà máy thép tích hợp quy mô lớn lên đến hàng tỉ USD – một rào cản giúp đảm bảo không một nhà máy mới nào có thể

hiện diện tại Mỹ trong thời gian gần 50 năm. Tuy nhiên, kể từ thập niên 60, các công ty thép tích hợp đã chịu nhiều áp lực lớn từ những nhà máy nhỏ vốn chế tạo thép từ kim loại vụn thay vì lõi sắt. Công nghệ của các nhà máy nhỏ đã làm giảm đáng kể quy mô cần thiết để có thể vận hành hiệu quả với hệ số bằng 10 hoặc hơn, và cắt giảm đầu tư sản xuất cần thiết trên mỗi tấn với một hệ số 10 khác. Kết quả là rào cản nhập ngành đã bị giảm đến 100 lần. Vả dù đó, lợi nhuận xuống dốc tại các phân khúc ngành thép nơi mà các công ty nhỏ này thâm nhập.

### **Nguồn Lực Thứ 3: Nguy Cơ Từ Sản Phẩm Thay Thế**

Nguy cơ mà sản phẩm thay thế tác động đến khả năng sinh lợi của một ngành phụ thuộc vào tỷ lệ giá trên hiệu suất của các sản phẩm hay dịch vụ mà khách hàng có thể chọn để thỏa mãn cùng một nhu cầu cơ bản. Nguy cơ thay thế cũng chịu ảnh hưởng của chi phí chuyển đổi. Đó là các chi phí chẳng hạn như tái đào tạo, tái trang bị máy móc hay tái thiết kế - những chi phí này sinh khi khách hàng chuyển đổi sang những loại sản phẩm hay dịch vụ khác. Trong nhiều trường hợp, quá trình thay thế diễn ra theo một đường cong hình chữ S. Nó bắt đầu một cách chậm chạp khi một vài kẻ khởi xướng xu thế nhân thấy rõ ró nếu thực thi sự thay thế, rồi tăng đột biến nếu các khách hàng khác cũng làm theo như vậy, và cuối cùng là hạ nhiệt khi gần như tất cả khả năng thay thế kinh tế đã bị cạn kiệt.

Các vật liệu thay thế tạo áp lực cho ngành công nghiệp thép bao gồm nhua, nhôm, và đồ gỗ. Chúng ta hãy cùng xem xét sự thay thế thép bằng nhôm trong ngành công nghiệp vỏ đồ hộp kim loại. Do có trọng lượng nhẹ hơn và dễ in lên bề mặt nên nhôm trở nên hấp dẫn đối với các nhà sản xuất vỏ đồ hộp kim loại bắt chấp giá thành của nó cao hơn. Mặc dù chi phí chuyển đổi từ thép sang nhôm đối với nhà sản xuất vỏ đồ hộp kim loại có làm chậm lại quá trình thay thế ban đầu, song ngày nay thép chỉ còn giữ một thị phần nhỏ, đó là các thị trường ngách như vỏ hộp đựng thực phẩm mà thôi.

Bất kỳ sự phân tích về nguy cơ (về mặt nhu cầu) thay thế nào cũng phải xem xét bao quát tất cả sản phẩm mang đến cùng chức năng tương tự cho khách hàng, chứ không chỉ xét những sản phẩm giống nhau về hình thức. Do đó, sản phẩm thay thế cho được phẩm, nếu phân tích tổng quát, có thể bao gồm sản phẩm phòng ngừa bệnh và quá trình nằm viện. Quả thật, có bằng chứng cho nhận định rằng một trong những nguyên nhân chính tạo ra lợi nhuận và sự tăng trưởng của ngành được là: được phẩm đại diện cho một hình thức chăm sóc sức khỏe tiết kiệm hơn so với việc phải nhập viện.

Về khái niệm, khi phân tích những khả năng thay thế mở ra cho người mua, chúng ta cũng nên xem xét những khả năng sẵn có đối với nhà cung cấp. Khả năng thay thế bên cung ảnh hưởng tới thái độ của nhà cung ứng sẵn lòng cung cấp đầu vào cũng như khả

năng thay thế bên phía cầu ảnh hưởng tới thái độ người mua sẵn lòng trả tiền cho sản phẩm. Do đó, nhà sản xuất thép trộn vụn thép với quặng sắt làm dầu vào trong quá trình sản xuất không thể giảm giá vụn thép bởi vì có nhu cầu vụn thép lớn từ những nhà máy nhỏ vốn sử dụng nó như dầu vào cơ bản.

### **Nguồn Lực Thứ 4: Quyền Mắc Cả Của Người Mua**

Quyền lực của người mua là một trong hai yếu tố chi phối ảnh hưởng đến việc ai sẽ nhận được phần giá trị nào trong ngành. Quyền lực người mua cho phép khách hàng siết chặt lợi nhuận biên của ngành bằng cách buộc đối thủ giảm giá, tăng mức dịch vụ đưa ra mà không tăng giá, hoặc là bổ sung tính năng vào sản phẩm hay dịch vụ.

Có lẽ yếu tố quyết định quan trọng nhất của quyền lực người mua là quy mô và độ tập trung của khách hàng. Điều này giúp giải thích tại sao những nhà sản xuất xe hơi, nói một cách cụ thể, về mặt lịch sử đã tận dụng được sức mạnh đòn bẩy lớn khi giao dịch làm ăn với các nhà sản xuất thép. Những lý do khác giải thích cho quyền mắc cả của nhà sản xuất xe hơi với tư cách là người mua gồm có: mức độ rõ ràng của thông tin về chi phí của nhà sản xuất thép mà họ được biết và mức độ chắc chắn của những mối đe dọa mà họ gặp phải khi hội nhập ngược vào ngành sản xuất thép (một chiến lược từng được Ford áp dụng). Ngược lại, không có sức mạnh nào trong số những nguồn sức mạnh của người mua này – mức độ tập trung, thông tin tốt, khả năng hội nhập ngược – thể hiện rõ trong ngành dược phẩm, xét về phương diện lịch sử.

Quyền thương lượng của người mua có thể được cân đối một cách rõ ràng trong những tình huống mà bàn thản các đối thủ cạnh tranh được tập trung hoặc khác biệt hóa. Cả hai điều kiện đã giúp những nhà sản xuất thép không gì và thép đặc biệt khác đạt được tỷ lệ lợi nhuận cao hơn những nhà sản xuất thép tích hợp quy mô lớn. Trong ngành dược, không có sản phẩm thay thế nào thay cho nhiều loại thuốc vẫn còn được bảo hộ bản quyền, cho nên, để được điều trị như mong muốn, bệnh nhân phải mua sản phẩm từ một nhà sản xuất đơn lẻ. Và ngay cả khi có thuốc thay thế trị liệu đi nữa thì sự khác biệt về tần số liều dùng, sự dễ dàng trong việc quản lý bệnh, và phản ứng phụ vẫn có thể tạo ra sự khác biệt sản phẩm đáng kể.

Việc phân biệt quyền lực người mua tiềm năng với thiện ý hoặc động cơ sử dụng quyền lực đó thường sẽ rất hữu ích. Ví dụ như chính phủ Mỹ là tổ chức mua hàng đầy quyền lực tiềm năng về dược phẩm thông qua các chương trình Medicaid hay Medicare của họ. Tuy nhiên, xét về lịch sử, họ có gắng không thực thi quyền lực tiềm năng này – một điều đem lại thuận lợi cho ngành dược nhưng lại đem đến bất lợi cho những người đóng thuế. Chỉ gần đây mới có bằng chứng cho thấy rằng chính phủ liên bang đã sẵn lòng

hơn trong việc nói lóng việc quản lý chính sách giá.

Để giải thích vì sao người mua có hay không có động cơ sử dụng quyền lực vốn có, chúng ta phải xem xét một tập hợp các điều kiện khác, nghiên cứu nhiều hơn về hành vi. Một trong những điều quan trọng nhất của các yếu tố này là phân chia chi phí mua trong ngành của sản phẩm đang xem xét. Quyết định mua thường tập trung vào những mặt hàng trị giá cao trước tiên. Đây vốn là một trong những lời nguyền của ngành công nghiệp thép: Thép đại diện cho một phần lớn chi phí của nhiều sản phẩm có dùng đến thép, từ vỏ hộp kim loại cho tới xe hơi.

Một yếu tố quan trọng khác là “rùi ro thất bại” gắn với một sản phẩm. Đối với dược phẩm, bệnh nhân thiêu thông tin để đánh giá các loại thuốc đang cạnh tranh với nhau và do đó bị chi phối bởi khoản phí riêng tiềm năng từ thất bại của sản phẩm thay thế bất kỳ. Trong nhiều năm, những công ty dược dựa trên nền tảng nghiên cứu đã khuyến khích bác sĩ và công chúng xem các loại thuốc đại trà như là thuốc thay thế rùi ro. Các vụ bê bối liên quan đến những hoạt động sản xuất dưới chuẩn của những công ty đại trà đã không giúp ích được gì. Kết quả là, những nhãn hiệu giá cao đã có thể giữ thị phần quan trọng trong nhiều danh mục sản phẩm ngay cả sau khi những sản phẩm thay thế đại trà thỏa mãn yêu cầu trở nên phổ biến trên thị trường.

Ví dụ về ngành dược phẩm cũng giúp nhấn mạnh tầm quan trọng của hoạt động nghiên cứu quá trình ra quyết định khi phân tích quyền lực của người mua. Một công ty muốn dự đoán xem sự nhạy cảm về giá có ảnh hưởng như thế nào đến một quyết định thì phải hiểu được mối quan tâm và động cơ của tất cả các bên tham gia vào quyết định mua. Nhiều bác sĩ và bệnh nhân vốn không có động cơ để kiềm mức giá thuốc men bởi vì bên thứ ba (ví dụ như công ty bảo hiểm) mới thực sự là người trả khoản tiền này. Tuy nhiên những động cơ này đang thay đổi do ngày càng được quan tâm, làm gia tăng sự nhạy cảm về giá.

### **Áp Lực Thứ 5: Sức Mạnh Của Nhà Cung Cấp**

Quyền lực của nhà cung cấp là một hình ảnh tượng phản của quyền lực người mua. Sự phân tích quyền lực nhà cung cấp do đó thường tập trung vào thứ nhất là quy mô tương đối và độ tập trung của nhà cung cấp liên quan đến những đối tượng tham gia vào ngành và thứ hai là vào mức độ khác biệt hóa của các yếu tố đầu vào được cung cấp. Khả năng tính mức phí khác nhau cho khách hàng đồng hành với sự khác biệt về giá trị được tạo ra cho từng khách hàng đó thường biểu thị quyền lực nhà cung cấp cao hơn (và quyền lực người mua thấp).

Trong ngành dược, việc không xem xét bất kỳ yếu tố nào trên đây đã là một vấn đề trong quá khứ. Đối với những công ty dược truyền thống (đối lập với những công ty hướng công nghệ sinh học), thường đã có sẵn đầu vào từ những công ty hoá phẩm. Ngược lại, ngành công nghiệp thép tích hợp của Mỹ đã bị thiệt hại nặng nề bởi quyền lực nhà cung cấp. Những nhà cung cấp chịu nhiều nhất là những công nhân thuộc hội công đoàn Công Nhân United Steel. Thông qua những hoạt động tập thể, từ trước tới giờ họ có thể mặc cả tiền lương ở mức cao hơn các ngành công nghiệp sản xuất khác trong khi vẫn được công việc của mình. Vào cuối thập niên 80, số tiền thù lao vượt mức và việc làm vượt mức tiêu tốn hết một phần tư tổng doanh thu của các nhà sản xuất thép! Ngược lại, chưa hề có công đoàn của nhà nghiên cứu là bác sĩ hay tiến sĩ trong ngành dược mặc dù nhiều năm học vẫn có thể mang đến cho họ quyền mặc cả lớn.

Mối quan hệ với người mua và nhà cung cấp mang những yếu tố hợp tác cũng như cạnh tranh quan trọng. Hàng General Motors và những công ty xe hơi khác của Mỹ đã đánh mất điều này khi họ đẩy những nhà cung cấp phụ tùng vào chân tường bằng cách loại trừ lẫn nhau. Ngược lại, những công ty xe hơi của Nhật cam kết quan hệ lâu dài với các nhà cung cấp thành công về chất lượng và tốc độ phát triển sản phẩm mới. Tầm quan trọng của hợp tác cũng như cạnh tranh được nhấn mạnh bằng mô hình phân tích môi trường kinh doanh, đó là mô hình giá trị thực sẽ được bàn tới trong phần sau.

## Giá Trị Thực

Kể từ khi Porter lần đầu phát triển mô hình ngũ lực, đã có sự tái bố trí và hợp nhất của các biến số bổ sung (như cạnh tranh nhập khẩu và giao dịch đa thị trường) vào những nhân tố quyết định cường độ từng yếu tố trong năm yếu tố cạnh tranh. Quan trọng hơn nữa là nhiều loại đối tượng mới đã gia nhập vào hoạt động phân tích. Nỗ lực thành công nhất để làm được như vậy là mô hình giá trị thực do Adam Brandenburger và Barry Nalebuff phát minh (xem Hình 8.3).<sup>5</sup>

Mô hình giá trị thực nhấn mạnh vai trò quan trọng mà các nhân tố bổ sung – những đối tượng mà người mua sẽ tìm sản phẩm hay dịch vụ bổ trợ từ đó, hoặc đối tượng mà nhà cung cấp sẽ bán các yếu tố đầu vào bổ sung – nắm giữ trong việc gây ảnh hưởng đến thành công hay thất bại kinh doanh. Vai trò của các yếu tố bổ sung phản chiếu vai trò của các đối thủ cạnh tranh (bao gồm cả những công ty mới gia nhập và thay thế cũng như những đối thủ hiện hữu). Về mặt cầu, họ làm tăng thái độ sẵn lòng của người mua trong việc bỏ tiền mua một số sản phẩm nhất định nào đó; về mặt cung, họ làm giảm giá các yếu tố đầu vào mà nhà cung cấp yêu cầu.

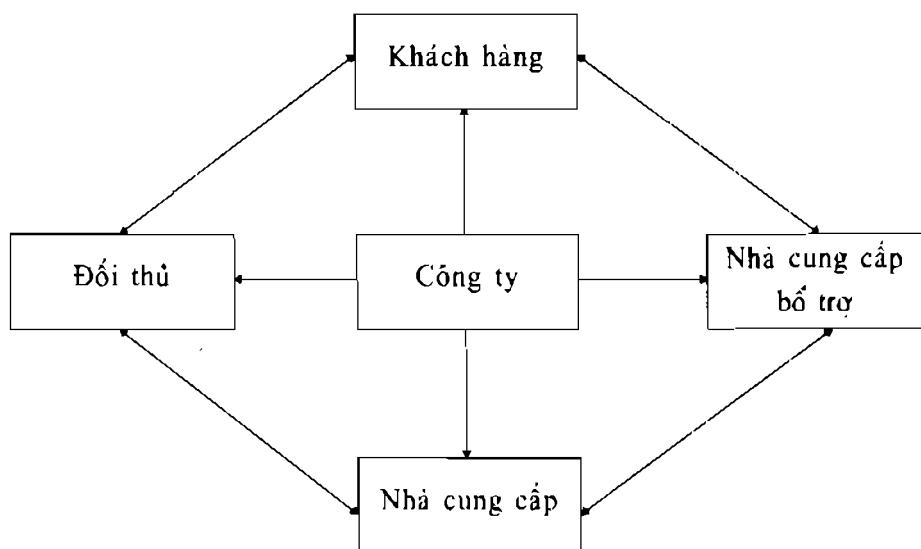
Để thấy được nguyên nhân tại sao việc đem các nhân tố bổ sung vào bối cảnh xem

xét lại quan trọng như vậy, hãy xét lại ngành công nghiệp dược phẩm. Các bác sĩ có một tầm ảnh hưởng quan trọng đối với thành công của những nhà sản xuất dược phẩm thông qua những loại thuốc họ kê toa, nhưng trong hầu hết các trường hợp họ không thể được xem là người mua bởi vì tiền thường không chạy trực tiếp từ họ vào tay những nhà sản xuất dược phẩm. Thay vào đó, họ đóng vai trò là nhân tố bổ sung khi làm gia tăng thái độ sẵn lòng chi trả của người mua cho một số sản phẩm cụ thể.

Một ví dụ thuyết phục hơn nữa là khả năng hỗ trợ giữa phần mềm và phần cứng máy tính. Windows 97 của Microsoft chạy hiệu quả hơn trên máy tính có bộ vi xử lý Pentium của Intel hơn là trên máy có chip 486. Ngay cả như vậy thì Microsoft và Intel có lẽ cũng không hiển thị trên màn hình “ngũ lực” của nhau được! Dù vậy, theo lẽ thường, Intel và Microsoft nên xem nhau như một đấu thủ quan trọng trong môi trường kinh doanh. Sự thật ngầm hiểu này trở nên quan trọng khi những báo cáo gần đây về sự khác nhau về lợi ích của hai công ty này có vẻ như đang tạo ra vấn đề cho cả hai. Thật ra Intel đã bắt đầu hợp tác với nhà cung cấp hỗ trợ khi đánh giá môi trường kinh doanh của nó theo lời chủ tịch Andy Grove.<sup>6</sup>

Các nhà cung cấp hỗ trợ là đặc trưng thường gặp trong nhiều bối cảnh kinh doanh. Chúng có vẻ đặc biệt quan trọng ở những tình huống mà các doanh nghiệp đang triển

### HÌNH 8.3 KHUÔN MẪU GIÁ TRỊ THỰC



Nguồn: Adam Brandenburger and Barry Nalebuff, *Co-operation* (New York: Currency Doubleday, 1996): 17.

khai những cách làm việc mới hoặc ở những nơi mà tiêu chuẩn là tiêu chí quan trọng khi kết hợp các loại kiến thức chuyên môn khác nhau vào các hệ thống vận hành hiệu quả. Trong những năm đầu của ngành công nghiệp xe hơi, General Motors và một số nhà sản xuất khác – nhiều công ty trong số này không còn tồn tại nữa – đã tìm nguồn tài chính và xây dựng những dự thảo cho các con đường để giúp phát triển đường cao tốc đầu tiên dọc nước Mỹ. Và trong lĩnh vực công nghệ cao ngày nay, sự cạnh tranh giữa cơ sở hạ tầng thông tin luân phiên nhau – như giữa Java applet hay chương trình Unix trên mạng Internet tương phản với hệ thống máy tính Wintel – đã khiến vai trò của các nhân tố hỗ trợ trở nên quan trọng hơn.

Lợi ích lớn nhất của việc xem các nhà cung cấp hỗ trợ một cách nghiêm túc là chúng giúp tạo ra thêm một chiều hướng hợp tác trong cách tiếp cận các áp lực cạnh tranh. Như Brandenburger và Nalebuff đã nói:

Tư duy về các yếu tố bổ sung là tư duy về việc kinh doanh. Đó là việc tìm ra những phương cách khiến cho chiếc bánh thị trường ngày một to hơn thay vì cạnh tranh với đối thủ để giành một chiếc bánh cố định. Để tận dụng được lợi ích từ sự thật ngầm hiểu này, hãy suy nghĩ xem làm thế nào để mở rộng kích cỡ chiếc bánh bằng cách phát triển những nhà cung cấp hỗ trợ mới hoặc tăng cường hơn nữa các nhà cung cấp hỗ trợ hiện hữu.<sup>7</sup>

Khi xem xét hợp tác với các công ty hỗ trợ nhằm mở rộng kích cỡ chiếc bánh thị trường, hãy nhận thức rằng không sớm thì muộn công ty của bạn sẽ có khả năng bị ép vào cuộc cạnh tranh với họ để giành phần chia của chiếc bánh. Suy nghĩ thông thường thừa nhận việc xác định phạm vi của các công ty hỗ trợ – với vai trò là loại đầu thủ tham gia vào cuộc cạnh tranh – có nhiều khả năng giành phần chia của mình với chi phí do các đối thủ cạnh tranh trong phạm vi ngành đó chi trả. Khi đưa ra sự đánh giá này, bạn cần phải xem xét các yếu tố sau đây:

- *Sự tập trung tương đối:* công ty hỗ trợ có thể có quyền lực theo đuổi chương trình của họ khi họ được tập trung lại với mức độ tương ứng với các đối thủ cạnh tranh, và ít có khả năng làm điều đó nếu họ bị chia cắt. Do đó, những đối thủ cạnh tranh trong lĩnh vực trò chơi điện tử như Nintendo đã cố tình chia cắt các công ty hỗ trợ – những nhà phát triển trò chơi độc lập – nhằm làm giảm bớt quyền lực của họ.
- *Chi phí chuyển đổi nhà cung cấp hay người mua tương đối:* đối với người mua hay nhà cung cấp, khi chi phí chuyển đổi giữa các nhà cung cấp hỗ trợ lớn hơn chi phí chuyển đổi giữa các đối thủ cạnh tranh, nó sẽ làm tăng năng lực tổng quát của các nhà cung cấp hỗ trợ để theo đuổi chương trình hành động của riêng họ. Chi phí

chuyển đổi phần mềm trong máy tính để bàn của bạn có thể cao hơn nhiều so với chi phí chuyển đổi nhà cung cấp dịch vụ internet, với những hệ quả rõ ràng là hai đối tượng. Người tham gia kia có thể hy vọng giành được bao nhiêu phần trong chiếc bánh kinh tế này.

- *Không ngại sự phân tán:* Phần bổ trợ sẽ có khuynh hướng có ít quyền lực hơn nếu người tiêu dùng có thể mua và sử dụng sản phẩm mà không phụ thuộc vào chúng. Đây là lý do mà các chương trình phần mềm ứng dụng, mặc dù là phần bổ trợ cho nhà sản xuất bộ vi xử lý, nhưng vẫn có khuynh hướng ít quan trọng hơn hệ điều hành (như Windows). Người ta vẫn có thể mua riêng nhiều loại chương trình ứng dụng.
- *Khác biệt trong quá trình đáp ứng:* Vì nhà cung cấp bổ trợ đóng vai trò lớn trong nguồn cầu (ví dụ thông qua sự khác biệt hóa) hay cung (thông qua số lượng đặt hàng), quyền lực của họ có khả năng gia tăng. Do đó, trong lĩnh vực truyền thông và giải trí, nhà cung cấp nội dung cung ứng các dịch vụ bổ trợ nhưng cũng tạo ra mối quan tâm lớn cho những bên tham gia khác.
- *Nguy cơ tích hợp không cân xứng:* quyền lực của nhà cung cấp bổ trợ có thể gia tăng khi họ có nhiều nguy cơ xâm nhập địa bàn của đối thủ cạnh tranh hơn so với nguy cơ đối thủ xâm nhập địa bàn của họ.
- *Tỷ lệ phát triển của chiếc bánh thị trường:* từ góc độ hành vi, cạnh tranh với nhà cung cấp bổ trợ để giành lợi nhuận có thể bớt căng thẳng hơn khi kích cỡ của chiếc bánh thị trường sẵn có để chia cho các đối thủ cạnh tranh và nhà cung cấp bổ trợ đang tăng lên một cách nhanh chóng.

Danh sách những yếu tố quyết định quyền lực của nhà cung cấp bổ trợ có thể dài hơn nữa. Kết quả cuối cùng đôi khi được mô tả như là sự bổ sung “nhân tố thứ 6” vào mô hình ngũ lực của Porter. Tuy nhiên, sự phân tích môi trường được trình bày trong chương này không nên được xem như một phiên bản mở rộng đơn thuần của khuôn mẫu ngũ lực dùng cho việc phân tích ngành. Quan hệ hợp tác cũng như quan hệ cạnh tranh phải bao hàm tất cả các bên tham gia, dù cho có liệt họ vào bất kỳ “nhân tố” nào đi chăng nữa.

## PHÁC THẢO MÔI TRƯỜNG KINH DOANH

Sau khi đã thảo luận các mô hình dùng cho việc phác thảo môi trường kinh doanh, đã đến lúc chuyển sang quá trình tiến hành phác thảo. Bước đầu tiên là vẽ đường phân định xung quanh khu vực sẽ được mô tả chi tiết bằng cách xác định các bên tham gia có liên quan. Bước tiếp theo là xác định và đôi khi là đánh dấu những quan hệ chủ chốt giữa các bên tham gia. Bước cuối cùng là điều chỉnh hay định hình những quan hệ đó để già

tăng tối đa khả năng sinh lợi. Mặc dù các bước này có thể cần được thực hiện nhiều lần theo chu kỳ chứ không chỉ một lần duy nhất, tuy nhiên cách đơn giản nhất là hãy xem xét chúng theo thứ tự.

## Bước 1: Vẽ Đường Phân Định

Đối với phần lớn các vấn đề chiến lược kinh doanh, sẽ hữu ích hơn nếu chú trọng vào một tập hợp các bên tham gia cùng với một tác động trực tiếp vào khả năng sinh lợi của mô hình kinh doanh riêng thuộc một công ty nào đó so với việc xem xét toàn bộ nền kinh tế. Về vận hành, thách thức đối với các nhà chiến lược là quyết định nên có cái nhìn bao quát hay nhô hẹp về việc phác thảo môi trường kinh doanh.

Những đơn vị được các sản phẩm kinh doanh và các nhà cung cấp thông tin nổi tiếng khác sử dụng để phân tích thường không thích hợp và do đó cần phải được phác thảo lại nếu chúng hữu dụng. Ví dụ, ngành công nghiệp “xe hơi và xe tải” thường được sử dụng trong các sản phẩm kinh doanh nên được chia ra thành “xe hơi” và “xe tải” theo mục đích sử dụng bởi vì người mua, đối thủ cạnh tranh, và ngay cả nhà cung cấp cũng khác nhau trên hai phân ngành đó.

Tương tự, hãy chú ý đến những định nghĩa thống kê chính thức như luật Phân loại Ngành Tiêu chuẩn (Standard Industry Classification - SIC) vốn được áp dụng ở Mỹ kể từ những năm 1930. Theo đó, ở cấp độ 4-số, luật SIC của Mỹ phân biệt giữa xe mô-tô và xe khách ở nhóm này, xe tải và xe buýt ở một nhóm khác. Tuy nhiên, nó gộp chung tải nhẹ và tải nặng lại với nhau mặc dù xe tải nhẹ thường được dùng để chở hành khách.\*

Bên cạnh những cảnh báo nêu trên, có thể bổ sung vài nguyên tắc hữu ích nữa dùng để phác thảo các ranh giới phân định:

1. Hãy nhìn xa hơn ngoài các đối thủ cạnh tranh trực tiếp vốn sử dụng cùng nhà cung cấp và cùng kỹ thuật để tạo ra cùng loại sản phẩm: hãy tính đến cả các đối thủ cạnh tranh gián tiếp, cung cấp sản phẩm hay dịch vụ gần như sản phẩm thay thế cho những sản phẩm của công ty bạn. Rất dễ bỏ qua khả năng thay thế công nghệ tiềm năng và hiện hữu cũng như kỹ thuật “đột phá” có thể đáp ứng nhu cầu của khách hàng trong tương lai nếu không phải ở hiện tại. Những lỗi bỏ qua như vậy có thể cực kỳ nguy hiểm. Theo đó, các công ty (tiềm năng) có chung khách hàng hay công nghệ nên được đưa vào trong phạm vi các đường phân định của bản đồ. Do vậy, sự phân tích xe hơi và tải nhẹ như một thành phần trong bản đồ có ý nghĩa hay không còn tùy thuộc vào khả năng thay thế phía cầu giữa hai dòng sản phẩm và vào mức độ sử dụng chéo các thiết bị sản xuất và hướng dẫn (khả năng thay thế phía cung).

2. Hãy xác định các khả năng bổ sung cũng như khả năng thay thế quan trọng (như đã trình bày trong phần giá trị thực). Tuy nhiên, điều này làm bức tranh phức tạp thêm ở khía cạnh cần phải được ghi nhận theo quan điểm này. Một bên tham gia có thể cùng lúc giữ vai trò của đối thủ cạnh tranh và nhà cung cấp hỗ trợ, hoặc chuyển đổi từ vai trò này qua vai trò kia – điều mà Brandenburger và Nalebuff đề cập đến như hiệu ứng “hai mặt”.

3. Các bên tham gia khác bên cạnh những đấu thủ được nhắc đến trong mô hình ngũ lực hay giá trị thực cũng có thể cũng cần được đưa vào phân tích. Đặc biệt, cần lưu ý đến các mối quan hệ phi thị trường với những bên hữu quan khác như chính quyền, giới truyền thông, các nhóm lợi ích/hoạt động xã hội và công chúng cũng như các bên có mối liên hệ với thị trường.

Có ba cái bẫy thường gặp khi nhận diện các bên tham gia có liên quan. Thứ nhất, khuynh hướng thường thấy là chỉ chú trọng vào những chủ thể hiện hữu; các công ty tiềm năng hay công ty mới cũng cần phải được xem xét. Thứ hai, các bên tham gia cần được xem xét dưới dạng các tiểu loại chi tiết chứ không phải là những loại chung chung xác định trong những khuôn mẫu phân tích đã được bàn đến cho tới thời điểm này. Việc phân tích mức độ nguy cơ do mối quan hệ nhà cung cấp đặt ra đối với các nhà sản xuất thép tích hợp sẽ rất khó nếu không nhận ra rằng lực lượng nhân công đại diện cho một tiểu loại quan trọng của nhà cung cấp. Thứ ba, các chủ thể tham gia cần được phân loại rõ ràng và nhất quán từ góc độ kinh doanh – yếu tố tạo động cơ cho việc phân tích ban đầu. Trở lại ví dụ về sản xuất thép tích hợp, đôi khi trong quá trình thảo luận tình huống, có sự nhầm lẫn đối thủ cạnh tranh với nhà cung cấp do đối thủ cung ứng người mua cho chính họ.

Đa phần những gì chưa được xác định rõ khi vẽ ranh giới xung quanh môi trường kinh doanh của công ty bạn sẽ xoay quanh các phạm trù sau đây:

- *Phạm vi ngang*: xuyên qua các thị trường sản phẩm.
- *Phạm vi dọc*: dọc theo chuỗi giá trị.
- *Phạm vi địa lý*: xuyên qua ranh giới quốc gia, vùng và địa phương.

### ***Phạm Vi Ngang***

Phạm vi ngang đã được nhấn mạnh trong ví dụ về xe hơi chở khách/xe tải nhẹ. Khi không rõ liệu sự xác định theo chiều ngang hẹp có tương thích với một phân đoạn thị trường hay một ngành kinh doanh đơn lẻ hay không thì việc phân tích ngành dựa trên cả hai cách xác định rộng và hẹp có thể hữu ích. Xác định theo nghĩa hẹp tập trung vào sự

phân tích, còn xác định theo nghĩa rộng giúp dễ phòng sự tấn công của các đối thủ mới không ngờ tới. Nếu thấy khó phân tích định nghĩa rộng của một ngành do có sự khác biệt giữa các phân ngành, thì tốt nhất ngành đó phải được định nghĩa hẹp chứ không phải theo định nghĩa rộng.

### **Phạm Vi Đọc**

Vấn đề chủ chốt của phạm vi đọc là có bao nhiêu giai đoạn kết nối theo chiều đọc trong một ngành? Ví dụ, có thể phân tích hoạt động khai thác quặng bô-xít, tinh chế nhôm, luyện nhôm, và chế thành sản phẩm nhôm một cách riêng rẽ được không? Nhìn chung, nếu có một thị trường cạnh tranh dành cho hoạt động kinh doanh của bên thứ ba tồn tại giữa các giai đoạn theo chiều đọc thì các giai đoạn nên được tách rời ra khi xác định các ngành; nếu không, nó nên được duy trì theo từng cặp. Về mặt này, sự kết hợp chặt chẽ nhất trong chuỗi nhôm theo chiều đọc chính là cặp đôi khai thác quặng bô-xít và tinh chế nhôm bởi vì phần lớn nhà máy tinh chế phụ thuộc vào một nguồn bô-xít. Cặp ít liên kết nhất là giữa luyện nhôm và chế thành sản phẩm nhôm bởi vì nhà sản xuất có thể mua nhôm miếng từ London Exchange cũng như từ những nhà máy luyện nhôm khác.

Nếu các đối thủ cạnh tranh chuyên về một giai đoạn chiều đọc cụ thể phát triển mạnh mẽ, thì nên xem giai đoạn đó như là một ngành riêng biệt.

### **Phạm Vi Địa Lý**

Vấn đề ở đây là, nên xem các thị trường riêng lẻ như là những thị trường được đáp ứng bởi một ngành hay nhiều ngành riêng biệt? Ví dụ, nên thực hiện phân tích ngành đối với ngành dược của Mỹ thời hay là nên xem xét cả ngành dược toàn cầu? Những vấn đề như thế này có thể nảy sinh khi phân định các ranh giới vùng và địa phương cũng như quốc gia. Tiêu chí chính yếu trong việc giải quyết những vấn đề này là xét xem liệu vị thế cạnh tranh trong những thị trường địa lý khác nhau có phụ thuộc lẫn nhau không. Do tầm quan trọng của việc trả dần các khoản chi phí nghiên cứu và phát triển (R &D) nên mức độ phụ thuộc lẫn nhau giữa các thị trường của các công ty được cao hơn các nhà sản xuất thép, và điều đó cho thấy rằng ngành dược nói chung nên được xác định một phạm vi địa lý rộng hơn.

Những rắc rối phụ có thể nảy sinh trong từng phạm trù trên đây nếu có sự khác biệt lớn trong phạm vi đã chọn của đối thủ cạnh tranh. Trong những tình huống như vậy, khi phân định ngành, có thể phải ghi nhận sự khác biệt giữa các đối thủ cạnh tranh. Nói rộng ra, đôi khi cũng rất hữu ích nếu có thể xác định các nhóm chiến lược trong phạm vi một ngành — tập hợp các đối thủ cạnh tranh theo những phương cách tương tự nhau, với đối tượng khách hàng giống nhau và tương tác trực tiếp trong mỗi nhóm nhiều hơn so với

đối thủ trong những nhóm chiến lược khác. Trong ngành công nghiệp xe hơi, các nhà sản xuất xe hơi hạng sang tạo thành một nhóm chiến lược riêng biệt với hiệu quả kinh doanh phần nào độc lập trước các đối thủ cạnh tranh trong thị trường xe hơi đại chúng.

Để tóm tắt bước 1, việc xác định những bên tham gia sẽ bị giữ lại đối lập với đối tượng bị bỏ ra khỏi phân tích sâu về môi trường kinh doanh là một thách thức lớn cho các nhà quản trị. Những nguyên tắc và hướng dẫn sau đây sẽ rất có ích.

## Bước 2: Phác Thảo Các Mối Quan Hệ Chủ Chốt

Sự xác định các bên tham gia liên quan sẽ mở đường cho việc phác thảo quan hệ giữa họ trên thực tế. Những bản đồ như vậy có thể được vẽ ra với hai mục đích rất khác nhau. Cả hai đều được tiếp cận trong thực tiễn mặc dù thường không trong cùng công ty. Một phương pháp là xác định các mối quan hệ theo định lượng hay ít nhất là theo loại (ví dụ như quyền lực thấp so với trung bình so với cao của một bên nào đó) để tạo ra một hình thức tương tự như hệ thống hỗ trợ quyết định truyền thống. Phương pháp còn lại tập trung vào các mô hình trí tuệ, nó nhấn mạnh tầm quan trọng của việc đảm bảo rằng các quan hệ then chốt được những người ra quyết định chủ chốt thông hiểu một cách sâu sắc. Cả hai phương pháp đều thành công trong rất nhiều ứng dụng thực tiễn. Cả hai đều mang lại những hệ quả như nhau đối với việc phác thảo môi trường kinh doanh. Ở đây, chúng ta sẽ nhấn mạnh vào ba hệ quả phổ biến.

### Các Yêu Cầu Thông Tin

Hai phương pháp đều đòi hỏi phải linh hoạt và tích hợp một lượng lớn thông tin về môi trường cạnh tranh. Khó khăn này càng mang tính thách thức hơn nhu cầu đánh giá những thay đổi trong các mối quan hệ theo thời gian hay qua các vấn đề - một nhu cầu thường đòi hỏi nỗ lực liên tục hơn là nỗ lực một lần để phác thảo môi trường kinh doanh. Chi phí cố định để thiết lập và vận hành một hệ thống kiểm soát môi trường kinh doanh ít nhiều mang tính liên tục là rất lớn. Tuy nhiên, sự kiểm soát này cũng cung cấp những yếu tố đầu vào hữu ích, hình thành các hình thức phân tích chiến lược khác như phân tích khách hàng, phân tích kỹ thuật, và đánh giá các tùy chọn chiến lược.

### Các Mối Quan Hệ Cạnh Tranh Và Hợp Tác

Những yếu tố hợp tác và cạnh tranh trong mối quan hệ giữa các bên tham gia môi trường cạnh tranh cũng nên được phản ánh khi phác họa bản đồ. Tuy có gây thêm khó khăn cho việc phân tích, song những yếu tố này cũng giúp tăng cường cơ hội tìm thấy những chiến lược cùng thắng - giúp tăng kích cỡ của chiếc bánh thị trường, đối lập với

việc chỉ tập trung vào chiến lược thắng-thua – kéo theo sự tái phân phối những phần chia của cái bánh lớn cố định. Thiếu chú ý đến các mối quan hệ hợp tác trong mô hình ngũ lực là một trong những nguyên nhân chính mà gần đây nhiều nhà chiến lược đã tranh luận rằng nó khiến không thể phân định các ngành nghề một cách thỏa đáng, đặc biệt là trong lĩnh vực công nghệ cao vốn chỉ sử dụng mô hình ngũ lực. Sự lưu ý đến các khả năng hợp tác được nêu bật trong mô hình giá trị thực có thể sẽ rất hữu ích.

### **Tư Duy Năng Động**

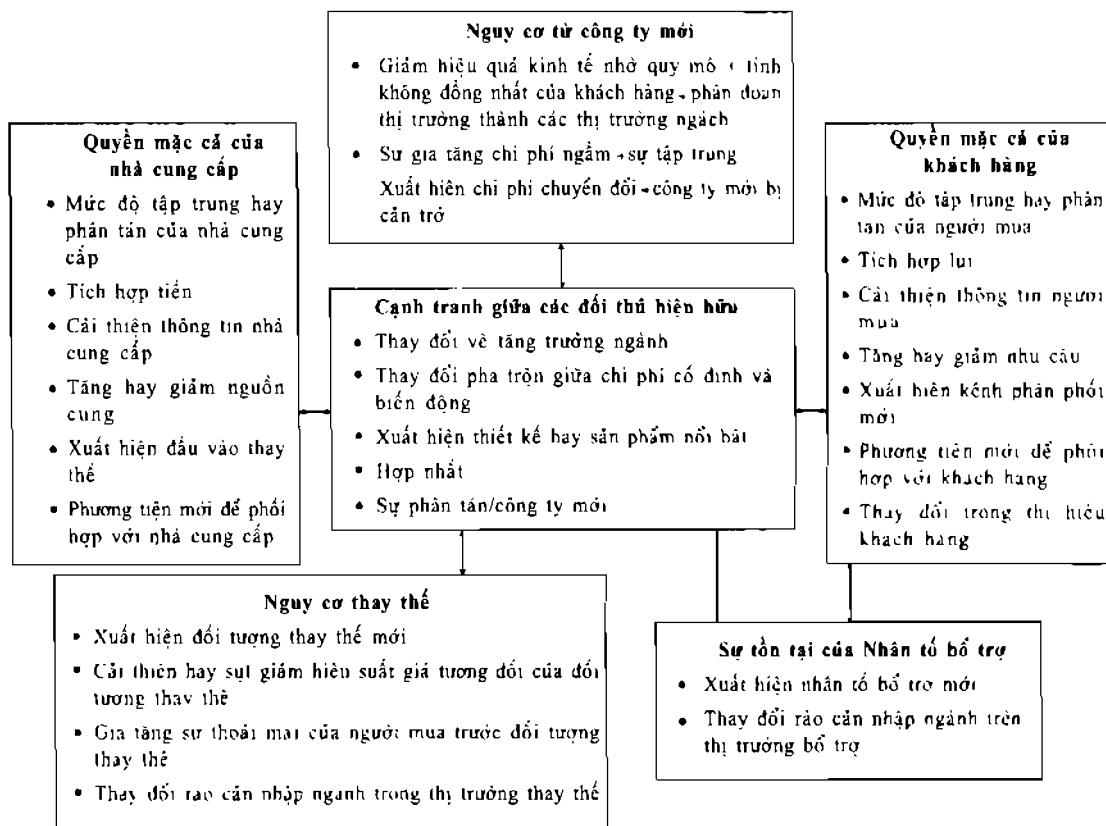
Nguyên nhân cuối cùng trong nỗ lực phác họa mối quan hệ giữa các bên tham gia có thể mang lại cả lợi ích và khó khăn là những mối quan hệ đó có khuynh hướng thay đổi theo thời gian và đó một phần là kết quả của chiến lược được những bên tham gia khác nhau áp dụng. Một hệ quả khá rõ từ sự thay đổi này là chúng ta nên phác thảo môi trường kinh doanh theo cách nó sẽ diễn ra trong tương lai hơn là cách nó đã từng diễn ra trong quá khứ. Thành công khi dự đoán môi trường kinh doanh sẽ thay đổi như thế nào có thể là một yếu tố cực kỳ quý giá, cũng như việc dự đoán thất bại về những thay đổi có thể sẽ tạo ra tai họa. Một số hướng dẫn sau đây có thể giúp ích phần nào.

Thứ nhất, hãy phân biệt thật rõ giữa động lực lâu dài và ngắn hạn. Động lực ngắn hạn phản ánh những hiệu ứng tạm thời nhưng cũng cho thấy những hiện tượng như chu kỳ kinh doanh – một yếu tố rất quan trọng, đặc biệt là trong những ngành dựa vào năng lực. Trong ngành thép Mỹ, những nỗ lực hiện đại hóa của các nhà sản xuất thép tích hợp thường xuyên bị làm gián đoạn và khiến nó suy yếu do sự suy giảm kinh tế theo chu kỳ – nhân tố làm gia tăng lợi nhuận tiềm năng cho các nhà máy nhỏ.

Thứ hai, hãy đặc biệt chú ý tới những động lực lâu dài như sự tăng trưởng thị trường, những thay đổi lớn về nhu cầu của người mua, tỷ suất giữa sản phẩm và sự đổi mới quy trình sản phẩm, sự thay đổi về quy mô cạnh tranh, về chi phí đầu vào, tỷ giá hối đoái, v.v... Hình 8.4 sẽ trình bày một số động cơ dài hạn. Một số thay đổi liên quan có thể sẽ cắt ngang qua nhiều tập hợp mối quan hệ.

Cuối cùng, sự thay đổi cũng có thể sẽ mạnh mẽ quyết liệt chứ không chỉ tăng về số lượng. Nhiều tác động mang tính tạm thời – gồm có sự cải tiến về công nghệ thông tin, việc bãi bỏ các quy định của chính phủ cũng như quá trình toàn cầu hóa – có thể đưa môi trường kinh doanh của các thị trường mới nổi cũng như thị trường đã phát triển sang tình trạng thay đổi mang tính gián đoạn và gây tác động mạnh – đó là những thay đổi khác nhau về định lượng trong hiệu quả cạnh tranh xuất phát từ những chương trình và các xu hướng.

## HÌNH 8.4 CÁC ĐỘNG LỰC DÀI HẠN



### Bước 3: Thích Ứng/Định Hình Môi Trường Kinh Doanh

Sau khi đã xác định những bên tham gia chủ chốt và phác thảo được mối quan hệ giữa họ, nhà quản trị phải dồn tâm trí vào việc sử dụng kiến thức đó để phục vụ cho hành động chiến lược. Cách phân tích môi trường kết nối với hành động chiến lược rõ nét nhất khi sự phân tích được thúc đẩy bởi một lựa chọn cụ thể (ví dụ chọn gia nhập hay thoát ra một thị trường cụ thể). Những sự kết nối hành động khác cũng có khả năng xảy ra. Do đó, bản đồ môi trường kinh doanh có thể nêu bật những mối quan hệ cạnh tranh nào cần loại bỏ hoặc mối quan hệ hợp tác nào cần được khai thác nhằm đạt được thành tích kinh tế vượt bậc.

Để đưa ra ví dụ về một trường hợp thích ứng hiện hữu, hãy xem hành động chiến lược được các công ty kiểm toán quy mô lớn áp dụng nhằm giảm nhẹ các khía cạnh tệ nhất trong môi trường kinh doanh của họ. Đặc biệt, khả năng sinh lợi từ công việc kiểm toán của các công ty này đã bị giảm sút do sự tranh đua giữa những công ty Big Eight (tám công ty hàng đầu về kiểm toán) truyền thống, vốn tương đồng về quy mô và có cùng

mục đích trở thành công ty số 1 trong lĩnh vực này. Thêm vào đó là áp lực từ đối tượng người mua tiêu biểu – giám giám đốc tài chính (CFO) của công ty khách hàng – một nhân vật mà phi kiểm toán ngoại tại thể hiện khoản mục lớn nhất trong ngân sách của anh ta sau tiền lương. Những công ty kiểm toán lớn đã ứng phó với áp lực này bằng nhiều cách. Big Eight hiện đã giảm xuống còn Big Five (hiện nay là Big Four, sau khi Arthur Andersen - một thành viên trong hệ thống - đã bị giải thể do sự cố Enron - ND), với nhiều khả năng hợp nhất hơn nữa. Họ đã mở rộng phạm vi dịch vụ chuyên môn (ví dụ, bằng cách chuyển qua hoạt động tư vấn) nhằm dịch chuyển sang những địa phận hấp dẫn hơn trong môi trường kinh doanh cũng như để gia tăng chi phí chuyển đổi của khách hàng. Cuối cùng, họ đã cố gắng chuyển quyền mua dịch vụ kiểm toán từ các CFO sang ủy ban kiểm toán thuộc ban giám đốc của công ty khách hàng – những đối tượng mà họ nhận thấy rằng ít có sự nhạy cảm về giá hơn.

Sự thích ứng - dù rất quan trọng - nhưng không phải là hành động chiến lược duy nhất nên được thực hiện trong môi trường kinh doanh. Một doanh nghiệp cũng có thể đóng vai trò chủ động hơn trong việc định hình môi trường kinh doanh sao cho tận dụng được lợi thế của nó – một khả năng được báo chí nhấn mạnh qua các tiêu đề nổi bậc trong những bài báo lớn gần đây, trong đó nêu bật tầm quan trọng của sự thấu hiểu và tiên đoán chiến lược. Cơ hội định hình hay tái định hình môi trường kinh doanh trở nên rõ nét nhất trong những môi trường hay thay đổi, chẳng hạn như lĩnh vực đa truyền thông, nhưng cũng dễ nhận thấy trong những bối cảnh quen thuộc hơn, nhìn bề ngoài có vẻ đã tồn tại trong thời gian lâu hơn.

Mặc dù chiến lược nhằm vào tái định hình môi trường kinh doanh thường đem tới rủi ro cao, song kết quả mang lại có thể rất án tượng. Hãy xem cách Nintendo xây dựng lại ngành kinh doanh trò chơi điện tử trong nửa sau thập niên 1980 sau khi doanh số giảm hơn 95% vào thời gian giữa năm 1982 và 1985 do làn sóng phần mềm chất lượng thấp tràn ngập thị trường. Nintendo đã chú ý đến việc bắt đầu thiết lập quan hệ với những đầu thủ khác – yêu tố cho phép công ty vừa phát triển chiếc bánh thị trường vừa giành thị phần lớn trong giá trị được tạo ra. Do đó, về phía cung, nó đã phát triển một số nội dung riêng, giảm bớt con số nội dung mà công ty mua hàng năm từ các nhà phát triển trò chơi bên ngoài để luôn giữ được sự cân đối, đồng thời giành thế độc quyền cho các trò chơi này. Về phía cầu, nó hạn chế nguồn cung cấp phần mềm trò chơi cho các nhà bán lẻ và nhất định duy trì giá bán lại nhằm ngăn chặn việc nhà bán lẻ bất kỳ giành được vị thế ưu trội hơn các nhà bán lẻ khác.

## TỔNG KẾT

Phân tích môi trường kinh doanh bao hàm một cái nhìn mở rộng không chỉ vào đối thủ cạnh tranh trực tiếp mà còn vào những loại đấu thủ khác vốn có ảnh hưởng đến tiềm năng lợi nhuận cho doanh nghiệp tư nhân. Với sự mơ hồ về những ai là người “trong cuộc” và “ngoài cuộc”, việc nhận diện rõ các chủ thể tham gia thường quan trọng hơn là việc cố gắng tìm ra cách thích hợp nhất để phác họa những đường phân định phần chia trong môi trường kinh doanh sẽ được phác thảo chi tiết. Sự xác định các bên tham gia liên quan sẽ mở đường cho việc phác thảo quan hệ giữa họ trên thực tế. Cả mối quan hệ hợp tác và cạnh tranh cũng phải được lưu ý. Ngoài ra, việc phác thảo phải có tính năng động bởi vì các mối quan hệ có thể và luôn thay đổi theo thời gian.

Mục tiêu cuối cùng của công việc phác thảo môi trường kinh doanh là đề xuất những phương cách mà các doanh nghiệp có thể thích ứng hay định hình môi trường mà họ đang hoạt động. Đó là lý do giải thích tại sao sự phân tích môi trường kinh doanh thường được xem như là xuất phát điểm cho nhiều hoạt động phát triển chiến lược.

## CHÚ THÍCH

1. Xem thêm thảo luận chi tiết trong “Phác thảo môi trường kinh doanh,” của Pankaj Ghemawat và David Collis trong tác phẩm *Chiến lược và Môi trường kinh doanh*, ed. Pankaj Ghemawat (Reading, MA: Addison Wesley Longman, 1999), chương 2.
2. Hình 8.1 trừ ra chi phí ước đoán của (vốn cổ phần) vốn xuất phát từ lợi nhuận được ghi nhận (lợi nhuận trên vốn cổ phần), đồng thời biểu thị quy mô của mỗi nhóm ngành dưới dạng nguồn vốn đầu tư vào đó. Do đó, phương pháp này liên kết các công cụ kế toán về khả năng sinh lợi với các công cụ đánh giá về kinh tế của tổng giá trị được tạo ra hay bị mất đi. Xin ghi nhận công lao của Scott Gillis thuộc Hiệp hội Marakon đã giúp cung cấp thông tin này.
3. Michael E. Porter. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980).
4. Để biết thêm chi tiết, xem Pankaj Ghemawat, *Commitment: The Dynamic of Strategy* (New York: Free Press, 1991), chương 2 và 5.
5. Adam Brandenburger và Barry Nalebuff, *Co-opetition* (New York: Currency Doubleday, 1996): 17. Ngay bản thân Porter cũng được cho rằng đã sửa đổi mô hình ngũ lực của mình theo cách được nhắc đến trong khuôn mẫu giá trị thực.
6. Andrew S. Grove, *Only the Paranoid Survive* (New York: Bantam Doubleday Dell, 1996): 27-29.
7. Adam Brandenburger and Barry Nalebuff, *Co-opetition* (New York: Currency Doubleday, 1996): 12.

8. Luật Phân Loại Kinh Doanh Chuẩn (Standard Industrial Classification) đang được thay bằng Hệ Thống Phân Loại Kinh Doanh Bắc Mỹ (North American Industrial Classification System), hệ thống này có vẻ cung cấp một nền tảng cải thiện hơn cho việc vẽ các đường phân định trong môi trường kinh doanh.

# **9** PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ: AM HIỂU MÔI TRƯỜNG NGOÀI NGÀNH

**V.K. Narayanan**

Đại học Drexel

**Liam Fahey**

Đại học Babson và Trường quản lý Cranfield

---

Các công ty lớn nhỏ thường đặc biệt quan tâm hướng ứng khi tiêu đề của các tờ nhật báo tiết lộ những điểm báo về môi trường chính trị, xã hội, kinh tế, kỹ thuật, sinh thái, và tổ chức – môi trường vĩ mô *bên ngoài* ngành kinh doanh của một công ty. Sự thay đổi nhân khẩu học, xu hướng tiến tới một nền kinh tế toàn cầu hợp nhất, những thay đổi trong chính phủ, sự phá hoại sinh thái, và những sáng kiến mới về kĩ thuật đều tác động đến sự phát triển của ngành kinh doanh và ảnh hưởng đến chiến lược của công ty. Ban quản trị công ty cần có sự chuẩn bị trước đối với những tình huống gián đoạn môi trường vĩ mô như thế này. Hoạt động phân tích chiến lược được tiến hành ở nhiều công ty thường chỉ đem lại sự chú ý qua loa để dự đoán, đánh giá sự thay đổi môi trường vĩ mô. Chỉ có một vài công ty hàng đầu nhạy bén luyện tập đều đặn những phân ứng chiến lược của mình đối với tính gián đoạn của môi trường vĩ mô. Trong chương này, chúng tôi cho rằng những phân tích liên tục về môi trường vĩ mô là cần thiết để hoàn thiện và thực hiện chiến lược hoàn chỉnh.<sup>1</sup>

Môi trường vĩ mô vẫn có khuynh hướng thay đổi cả về lý thuyết chiến lược và thực tiễn, ngay cả khi các nhà quản trị có lý do để giám sát, dự đoán và đánh giá nó:

- Những chuyển biến và giàn đoạn xảy ra ở nhiều ngành có nguyên nhân từ những thay đổi trong môi trường vĩ mô. Vào cuối thế kỷ 20, những tiến bộ khoa học, sự phát triển công nghệ, sự bãi bỏ các quy định của chính phủ, sự tranh chấp, và luật mới về bảo vệ người tiêu dùng đã tạo ra nhiều cơ hội và nguy cơ trong nhiều ngành công nghiệp như hàng không, viễn thông, hóa học, thực phẩm, phần mềm. Một số thay đổi về nhân khẩu học có thể dự đoán được, như độ tuổi của thế hệ “bùng nổ dân số” (Baby-boomer), đã khiến các ngành công nghiệp tập trung vào những nhóm tuổi lớn hơn với vai trò là các phân khúc khách hàng chủ yếu. Những biến đổi xã hội phức tạp khác - như tỷ lệ các gia đình Mỹ bao gồm cha mẹ và con cái đã giảm từ 45% đầu thập niên 70 xuống 26% vào năm 1998 – đã điều chỉnh lại các kế hoạch kinh doanh của nhiều ngành công nghiệp.
- Những công ty chịu nghiên cứu tìm hiểu và trở thành những người tiên phong nhận thức và khai thác những thay đổi về môi trường vĩ mô sẽ có nhiều lợi thế hơn đối thủ. Các ví dụ trong chương này cho thấy điều này.
- Những tổ chức có phản ứng chiến lược thích hợp với tính giàn đoạn của môi trường vĩ mô – yêu tố tạo ra những cơ hội thị trường mới một cách bất ngờ và tịch thu tài sản để thế nợ những công ty khác – có thể phát triển năng lực tổ chức quan trọng về quản trị sự thay đổi.

Chỉ với việc tìm kiếm những thị trường mới do sự thay đổi trong môi trường vĩ mô tạo ra, các nhà quản trị có thể đáp ứng được nhu cầu tăng trưởng cấp bách đang chỉ phôi việc lập chiến lược trong hầu hết các tổ chức kinh doanh. Các công ty nhận ra rằng dù cho họ có thực hiện cài tổ (bổ sung và giảm bớt các hoạt động kinh doanh) và tổ chức lại (cải thiện hiệu quả hoạt động) tốt đến đâu thì kết quả vẫn không thể nào đem lại sự tăng trưởng liên tục về doanh thu, lợi nhuận bền và lợi nhuận rộng. Các nhà quản trị cần nhận thức rằng tất cả những cơ hội tăng trưởng tốt nhất xuất hiện thường là kết quả của những sự kiện tái tạo môi trường vĩ mô một cách tinh vi, và sự thay đổi môi trường vĩ mô ngoài sự kiện đó có thể sẽ đe dọa những kế hoạch hoàn hảo.

Chúng ta cần mở đầu quá trình thảo luận này bằng việc xác định rõ mục tiêu của hoạt động phân tích môi trường vĩ mô. Tương tự như bắt kì nhận định về kinh doanh nào trong tương lai, mục đích của phân tích môi trường vĩ mô không phải để dự đoán những gì sẽ xảy ra. Đó là một nhiệm vụ bất khả thi. Tuy nhiên, phân tích môi trường vĩ mô có thể làm được những điều sau:

- Đưa ra cách lý giải cho những thay đổi hiện tại và tiềm tàng xảy ra ở môi trường ngoài ngành. Việc nêu bật vai trò của những thay đổi hiện tại trong thực tiễn sẽ

không có lợi cho những thay đổi tiềm tàng; tuy nhiên như nhiều ví dụ trong chương này đã cho thấy, thì cả hai đều quan trọng.

- Cung cấp dữ liệu đầu vào then chốt cho quản trị chiến lược. Sự am hiểu thay đổi vẫn chưa đủ. Mặc dù chúng ta thúc giục công ty trau dồi khả năng nhận thức và đánh giá thay đổi nhưng kết quả cuối cùng thật sự giá trị của việc phân tích môi trường vĩ mô chính là sự đóng góp của nó đối với chiến lược.
- Tạo điều kiện thuận lợi và thúc đẩy tư duy chiến lược trong công ty. Sự am hiểu những thay đổi xã hội, kinh tế, chính trị, sinh thái, công nghệ và tổ chức hiện tại và tiềm tàng có thể đem đến những quan điểm mới trong tổ chức. Ví dụ, một phân tích sự thay đổi công nghệ có thể sẽ đặt nghi vấn đối với những giả định mang tính lịch sử của công ty về khả năng tạo ra và giới thiệu sản phẩm tốt hơn so với đối thủ.

Tuy nhiên, những lợi ích của hoạt động phân tích môi trường vĩ mô chỉ thể hiện rõ khi những người thực hiện phân tích sẵn sàng gánh vác nhiệm vụ khó khăn nhưng cần thiết trong việc đánh giá những ảnh hưởng của sự thay đổi. Nhiều ví dụ được trích dẫn trong chương này chỉ ra rằng chính nhà phân tích<sup>2</sup> đóng vai trò làm sáng tỏ và phân đoán những biến đổi khó nhận thấy trong môi trường vĩ mô. Đặc biệt, tác động của sự thay đổi môi trường vĩ mô đối với các chiến lược hiện tại và tương lai của tổ chức sẽ không bao giờ tự biểu hiện một cách rõ ràng; nó luôn là sản phẩm hoặc kết quả đánh giá của những người thực hiện phân tích.

Trong những phần sau, chúng tôi sẽ định nghĩa môi trường vĩ mô và nghiên cứu chi tiết những mảng chính của nó – xã hội, chính trị, công nghệ, kinh tế, sinh thái, và tổ chức. Tiếp theo, chúng tôi sẽ nói về cách nắm bắt được những thay đổi môi trường vĩ mô – cách khảo sát, giám sát và dự đoán nó. Chúng tôi nhấn mạnh hai hệ phương pháp phân tích môi trường vĩ mô được sử dụng phổ biến – kịch bản và ma trận vấn đề – tác động. Sau đó, chúng tôi tập trung kết hợp phân tích môi trường vĩ mô với phát triển và thực hiện chiến lược. Chúng tôi sẽ sử dụng tình huống của tập đoàn Monsanto, chuyển từ ngành hóa chất công nghiệp (ví dụ như thuốc diệt cỏ) sang lĩnh vực khoa học đời sống (như hạt giống cải tiến gen) để minh họa cho quá trình và kết quả của hoạt động phân tích môi trường vĩ mô (xem Khung 9.1).

**KHUNG 9.1****TẬP ĐOÀN MONSANTO: CHUYỂN SANG LĨNH VỰC KHOA HỌC ĐỜI SỐNG**

Monsanto là một tập đoàn có trụ sở chính tại St. Louis, Missouri, với quyết tâm trở thành tập đoàn hàng đầu trong một lĩnh vực mới: "khoa học đời sống". Ngành công nghiệp mới mẽ này bắt đầu nổi lên như một lĩnh vực cạnh tranh đặc biệt trong suốt nửa cuối thập niên 90, tiêu biểu cho sự hội tụ những ngành công nghiệp lâu đời như hóa học, công nghệ sinh học, dược phẩm, kinh doanh nông nghiệp, và dinh dưỡng. Mặc dù có rất nhiều công ty công bố ý định đưa những tài nguyên quan trọng vào khoa học đời sống, nhưng Monsanto là một trong số rất ít công ty thực sự cống hiến cho những lĩnh vực có tốc độ tiến hóa nhanh chóng này. Vào giữa thập niên 90, công ty bắt đầu sang nhượng với giá rẻ một số cơ sở kinh doanh hóa chất của mình và hoàn toàn ngưng đầu tư chúng vào năm 1997. Công ty cũng bán rẻ cơ sở kinh doanh vươn và bắc cõi đồng thời công bố dự định bán ngành kinh doanh chất làm ngọt nhân tạo với sản phẩm Equal và NutraSweet nổi tiếng. Trong vài năm qua, Monsanto đã đầu tư hơn 8 tỷ đô-la Mỹ vào các công ty về khoa học đời sống bao gồm Tập đoàn Dekalb Genetics và Công ty Plant Breeding International Cambridge.

Cây trồng và hạt giống biến đổi gen được cho thấy sự tập trung cao độ của Monsanto vào lĩnh vực khoa học đời sống. Việc ghép gen (cây 1 gen ngoài vào ADN của cây) có thể đem đến cho cây trồng nhiều đặc tính mới. Monsanto đã thành công trong việc sản xuất một số sản phẩm "bom tấn" đầu tiên dựa vào công nghệ ứng dụng gen - học môn tăng trưởng bò Posilac và đậu nành Roundup Ready. Học môn tăng trưởng, giúp làm tăng sản lượng sữa bò, được dùng nhiều trong 30% đàn gia súc ở Mỹ. Đậu nành một loại cây trồng chiếm gần một nửa cây trồng ở Mỹ vào năm 1999, đã có thể tồn tại được sau khi được phun thuốc diệt cỏ Roundup của Monsanto.

**HIỂU RỘ MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ LÀ GÌ**

Để hiểu rõ mối tương tác giữa một tổ chức và môi trường vĩ mô của nó, hãy hình dung môi trường vĩ mô của công ty như được trình bày ở Hình 9.1. Theo quan điểm này, một doanh nghiệp hoạt động ở nhiều tầng lớp hoặc cấp độ môi trường.

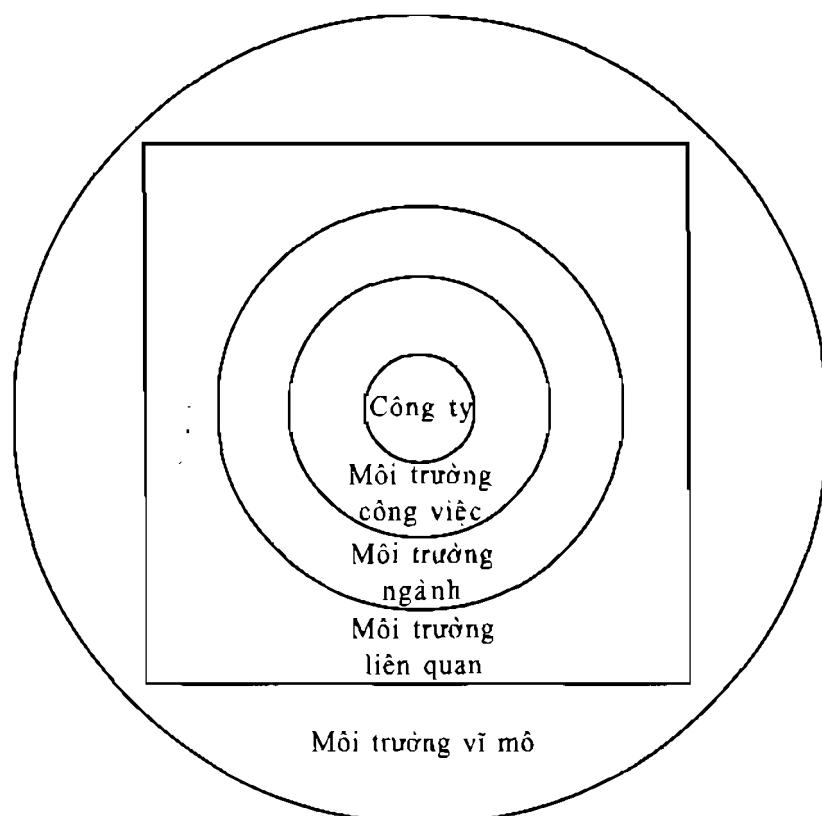
*Môi trường* công việc bao gồm tập hợp khách hàng, nhà cung cấp, và đối thủ cáu thành nên môi trường trực tiếp của công ty. Nhiều hoạt động thường nhật của công ty bao hàm các hoạt động và quyết định liên quan đến môi trường công việc. Do đó, một công ty có thể thương lượng về một nguồn vốn mới với nhà đầu tư tiềm năng, tiến hành thỏa thuận

cùng hợp tác phát triển với một nhà cung cấp, hoặc nâng cấp dịch vụ phục vụ cho một nhóm khách hàng đặc biệt. Môi trường công việc hầu như là một yếu tố riêng biệt một công ty, và đối thủ cũng không có nhu cầu chia sẻ nó.

*Môi trường ngành hoặc cạnh tranh* bao quanh môi trường công việc. Môi trường ngành là trọng tâm của Chương 8. Các yếu tố môi trường ở cấp độ ngành ảnh hưởng trực tiếp đến hầu hết đối thủ, nhưng không phải ai cũng cảm nhận nó với cùng một cường độ như nhau. Ví dụ, mối đe dọa của những tân binh có thể là nỗi lo lắng của các đối thủ trong một phân khúc trong ngành nhưng những phân khúc khác có thể ít bị đe dọa hơn.

*Môi trường chung*, hoặc môi trường vĩ mô – một phạm vi rộng và phức tạp hơn, ảnh hưởng đến một tổ chức – là trọng tâm của chương này. Rất may là một công ty không cần phải phân tích từng khía cạnh của môi trường xã hội, chính trị, công nghệ, kinh tế, sinh thái, và tổ chức. Thật sự thì nó gần như không thể làm điều đó. Thay vào đó, những người thực thi có kinh nghiệm sẽ thu hẹp phạm vi lợi ích của công ty thành “môi trường liên quan” được miêu tả ở Hình 9.1.

### HÌNH 9.1 CÁC CẤP MÔI TRƯỜNG



Môi trường liên quan vạch rõ ranh giới của môi trường chung dùng để phân tích dựa vào các khía cạnh chủ chốt ảnh hưởng đáng kể đến một tổ chức cụ thể. Ví dụ, một công ty hàng tiêu dùng và một công ty sản phẩm công nghiệp có thể xác định môi trường liên quan của nó hoàn toàn khác nhau. Các vấn đề như nhân khẩu học và lối sống có thể có ý nghĩa quan trọng thiết yếu đối với công ty hàng tiêu dùng nhưng lại ít liên quan hơn đối với công ty sản phẩm công nghiệp. Tất cả những định nghĩa về môi trường liên quan đòi hỏi sự đánh giá, và như đã được lưu ý ở đầu chương, những đánh giá như này là cần thiết cho việc thực hiện các phân tích quan trọng.

### Các Phân Khúc Của Môi Trường Vĩ Mô

Để dễ dàng phân tích, chúng tôi sẽ xác định sáu phân khúc chính của môi trường vĩ mô: (1) xã hội, (2) kinh tế, (3) chính trị, (4) công nghệ, (5) sinh thái, và (6) tổ chức. Các yếu tố chính của mỗi phân khúc được nêu ngắn gọn ở Khung 9.2.

Phân khúc *xã hội* gồm nhân khẩu học, lối sống và các giá trị xã hội. Một phân tích về phân khúc này sẽ xem xét những thay đổi trong cấu trúc và sự biến động của dân số, tính đa dạng về lối sống và sự biến đổi các giá trị xã hội. Những thay đổi trong môi trường xã hội tác động trực tiếp đến toàn bộ tiềm lực thị trường của nhiều sản phẩm, đặc biệt là sản phẩm tiêu dùng.

Môi trường *kinh tế* là tập hợp chung những điều kiện kinh tế của tất cả các ngành – tập hợp tất cả các thị trường nơi hàng hóa và dịch vụ được trao đổi mua bán. Hoạt động kinh tế được phản ánh ở các cấp độ và mô hình sản lượng công nghiệp, tiêu dùng, thu nhập và tiết kiệm, đầu tư, và năng suất. Thay đổi toàn diện các hoạt động kinh tế sẽ trực tiếp tác động đến cung và cầu trong hầu hết các ngành công nghiệp.

Phân khúc *chính trị* gồm tất cả các quá trình bầu cử cũng như các thể chế chính phủ, quy tắc và pháp luật thực hiện và thi hành luật, quy định và luật lệ xã hội. Đây có lẽ là phân khúc không ổn định nhất của môi trường vĩ mô. Một số ngành không bị ảnh hưởng bởi những thay đổi trong môi trường bầu cử, lập pháp, tòa án, và tư pháp.

Phân khúc *công nghệ* liên quan đến mức độ và phương hướng của sự tiến bộ về công nghệ hoặc các cải tiến diễn ra trong xã hội bao gồm sản phẩm, quy trình, hoặc vật liệu mới; mức độ chung của hoạt động khoa học; và những tiến triển trong khoa học cơ bản (ví dụ như vật lý học).

Phân khúc *sinh thái* bao hàm tài nguyên thiên nhiên và tự nhiên trong khu vực – đất, biển, không khí, nước, thực vật, và động vật. Nhiều công ty đã phải đầu tư hàng triệu đô la để chống ô nhiễm hoặc tình trạng thoái hóa môi trường tự nhiên (như lắp đặt công

## KHUNG 9.2

### CÁC YẾU TỐ CƠ BẢN CỦA PHÂN KHÚC MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ

#### Môi trường xã hội

Môi trường xã hội bao gồm nhân khẩu học, lối sống và nguyên tắc xã hội.

Nhân khẩu học có thể được phân thành nhiều yếu tố:

*Quy mô dân số:* tổng số người trong một khu vực địa lý nhất định.

*Cơ cấu độ tuổi:* số người trong các độ tuổi khác nhau như 0-10 tuổi và 11-20 tuổi.

*Phân bố địa lý:* tỷ lệ tăng trưởng bên trong và thay đổi của dân số qua khu vực địa lý.

*Pha trộn dân tộc:* sự pha trộn, quy mô và tỷ lệ tăng trưởng của các nhóm dân tộc.

*Mức độ thu nhập:* số lượng và tỷ lệ tăng trưởng của thu nhập qua nhân khẩu học/ các nhóm lối sống như các kiểu gia đình, độ tuổi, và vị trí địa lý.

*Lối sống* cũng có thể được phân thành:

*Mẫu gia đình:* thành phần, kiểu, tỷ lệ thay đổi và quy mô gia đình.

*Công việc:* có làm việc hay không, kiểu công việc, nơi họ làm việc, mong muốn về công việc, thời gian làm việc

*Giáo dục:* loại hình và cấp giáo dục

*Tiêu dùng:* mua (không mua) hoặc tiêu dùng (không tiêu dùng) cái gì.

*Vui chơi:* con người sử dụng thời gian nhàn rỗi như thế nào.

*Giá trị xã hội* có thể được chia thành các nguyên tắc sau:

*Giá trị chính trị:* được phản ánh trong cách con người bầu cử, cách cảm nhận về các vấn đề chính trị và xã hội quan trọng như ủng hộ quân đội, nạn phá thai, và bảo vệ môi trường.

*Giá trị xã hội:* được phản ánh trong thái độ đối với công việc, vui chơi, sự tham gia vào các tổ chức, sự thừa nhận những tổ khác, việc chấp nhận các thói quen xã hội (như hút thuốc)

*Giá trị công nghệ:* được phản ánh trong sự chấp nhận công nghệ mới, sự lựa chọn giữa chi phí công nghệ và lợi ích.

*Giá trị kinh tế:* được phản ánh trong việc theo đuổi tăng trưởng kinh tế, sự thỏa hiệp giữa tiến bộ kinh tế và chi phí xã hội của nó.

#### Môi trường kinh tế

Môi trường kinh tế liên quan đến bản chất và phương thức của nền kinh tế nơi doanh nghiệp hoạt động. Hai kiểu thay đổi sau xứng đáng được lưu ý:

*Thay đổi cấu trúc:* chỉ sự thay đổi trong và qua các khu vực kinh tế như những biến động của hoạt động kinh tế giữa các ngành với nhau (như sự suy tàn của ngành thép và sự phát triển của ngành điện tử) và những biến động trong mối quan hệ

## KHUNG 9.2 (TIẾP THEO)

giữa các biến số kinh tế chủ yếu như mức tương liên quan của nhập khẩu và xuất khẩu trong tỉ lệ trên tổng sản lượng quốc gia (GNP).

*Thay đổi tuần hoàn:* liên quan đến xu hướng tăng và giảm tỷ lệ chung của hoạt động kinh tế như biến động trong GNP, lãi suất, lạm phát, giá tiêu dùng, nơi ăn chốn ở và đầu tư công nghiệp.

### Môi trường chính trị

Môi trường chính trị có thể được phân thành các hệ thống chính thức và không chính thức.

*Hệ thống chính thức:* hệ thống chính thức gồm quá trình bầu cử cũng như các tổ chức của chính phủ: cơ quan hành pháp, lập pháp, tòa án, và các cơ quan làm luật.

*Hệ thống không chính thức:* liên quan đến các đấu trường ngoài chính phủ mà hoạt động chính trị diễn ra. Nó gồm có môi trường cộng đồng và phương tiện truyền thông đại chúng.

### Môi trường công nghệ

Môi trường công nghệ liên quan đến sự phát triển kiến thức và ứng dụng của nó vào "phương làm việc". Nó có thể được phân chia một cách rộng rãi thành các lĩnh vực sau:

*Nghiên cứu:* nghiên cứu cơ sở hoặc cơ bản để tìm kiếm những nguyên tắc và mối quan hệ làm nền tảng cho kiến thức, thường được gọi là sáng chế.

*Triển khai:* biến đổi kiến thức thành một số hình thức nguyên mẫu, thường được gọi là sáng tạo.

*Quá trình hoạt động:* sử dụng kiến thức theo cách được người khác chấp nhận, thường được gọi là sự phổ biến.

### Môi trường sinh thái

Môi trường sinh thái liên quan đến tài nguyên thiên nhiên và tự nhiên trong khu vực. Nó có thể được phân chia thành các lĩnh vực sau:

*Vật chất:* đất, không khí, nước và biển

*Tự nhiên:* thực vật và động vật

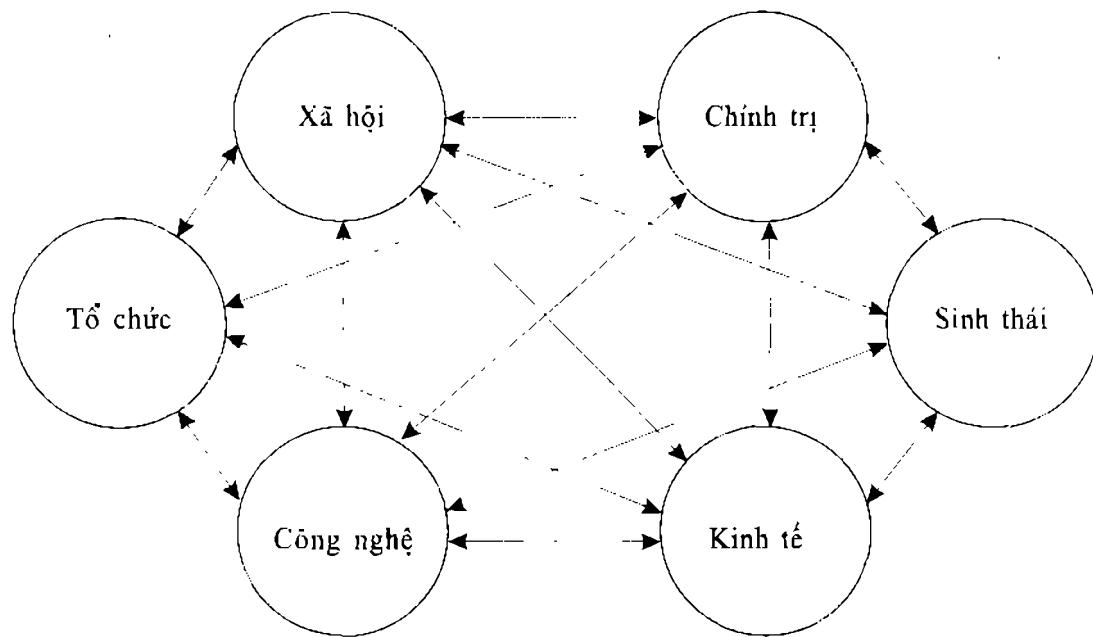
### Môi trường tổ chức

Môi trường tổ chức gồm cơ sở hạ tầng vật lý và trí tuệ cũng như tất cả các thể chế liên quan với nó. Nó bao gồm các lĩnh vực sau:

*Cơ sở hạ tầng vật lý:* Các phương tiện vận chuyển như đường bộ, đường sắt, và đường thủy

*Truyền thông:* thư từ, điện thoại, và các hệ thống điện tử khác

## HÌNH 9.2 MÔ HÌNH MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ



nghệ để giảm hoặc loại trừ ô nhiễm môi trường) hoặc khắc phục hậu quả của việc không chú ý đến hệ sinh thái (như những nhà máy hóa chất thải ra rác thải độc hại hoặc các nhà máy sản xuất làm ô nhiễm sông ngòi và hệ thống cung cấp nước).

Phân khúc *tổ chức* tập trung vào cơ sở hạ tầng vật lý và tri thức cũng như tất cả các thể chế liên quan với nó. Cơ sở hạ tầng vật lý gồm cả phương tiện vận chuyển (như đường bộ, đường sắt, và đường thủy) và truyền thông (như thư từ, điện thoại, và các hệ thống điện tử khác). Cơ sở hạ tầng tri thức gồm các công trình khoa học, các trường đại học, và các tổ chức đào tạo tri thức khác.

Trong mô hình được trình bày ở Hình 9.2, có sự liên kết phức tạp tồn tại giữa các phân khúc; mỗi phân khúc liên quan và ảnh hưởng đến các phân khúc khác. Cuối cùng môi trường vĩ mô chỉ có thể được hiểu như một hệ thống các phân khúc tương quan với nhau. Tuy nhiên, mô hình không chỉ rõ các kiểu liên kết; những điều này thường như là kết quả của quá trình phân tích và đánh giá của nhà phân tích. Các nhà phân tích thấy rõ mối liên kết chủ yếu trong suốt quá trình nỗ lực kiểm tra, giám sát, và dự đoán cũng như đánh giá thay đổi của môi trường vĩ mô. Sự chuyển dịch của Monsanto sang khoa học đời sống đã minh họa mức độ sâu rộng của phân tích có thể được tiến hành trong mỗi phân khúc cũng như mối tương tác tiềm tàng giữa chúng (xem Khung 9.3).

### KHUNG 9.3

#### **MONSANTO ĐÚNG TRƯỚC THAY ĐỔI MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ KHI CHUYỂN SANG LĨNH VỰC KHOA HỌC ĐỔI SỐNG**

*Xã hội.* Nhân khẩu học tại hầu hết các cộng đồng nông nghiệp ở Mỹ và châu Âu đang trải qua những thay đổi mạnh mẽ: số lượng nông dân ít hơn, nhiều nông trại lớn hơn, v.v... Các gia đình nông dân mong ước mức sống giống như ở thành thị. Những xung đột về giá trị xã hội đã trở thành nhân tố chính giải thích cho niềm khao khát sở hữu những loại cây trồng và thực phẩm công nghệ sinh học.

*Kinh tế.* Nền kinh tế nông nghiệp đã thay đổi đáng kể trong 20 năm qua ở cả châu Âu và Mỹ. Nông dân đã chủ động trong việc tìm kiếm các phương thức có thể để gia tăng thêm lợi nhuận. Thị trường dầu vào và dầu ra trong nông nghiệp đều bị ảnh hưởng. Ví dụ, theo USDA (Bộ Nông Nghiệp Mỹ), 36% sản lượng mùa vụ bắp và 44% đậu nành được sản xuất từ giống cải tiến gien.

*Chính trị.* Thực phẩm, và cây trồng công nghệ sinh học nổi lên như những vấn đề chính trị nóng bỏng. Nhà hoạt động xã hội, cộng đồng, và một số nhóm khoa học đã tổ chức phản đối, biểu tình, và hoạt động chính trị để phản đối việc bán thực phẩm công nghệ sinh học, cũng như việc cấp bằng sáng chế hạt giống sản xuất ra những cây trồng kém chất lượng. Một số người chỉ trích đã gán cái mác công nghệ “Kẻ hủy diệt” cho những giống cây như vậy. Phe phản đối thực phẩm và cây trồng công nghệ sinh học ở châu Âu đã đạt đến đỉnh cao kích động đến nỗi nhiều công ty công nghệ sinh học và nhà máy thực phẩm phải cam đoan sẽ không mua bán (và bây giờ vẫn đang không mua bán) các sản phẩm công nghệ sinh học.

*Công nghệ.* Nhiều nhà máy hiện tại đang đưa các nguồn lực rồng lớn vào làn sóng nghiên cứu và phát triển mới về kỹ thuật sinh hóa. Các hoạt động R&D đã phản ánh sự hội tụ của nhiều ngành công nghiệp tương đối độc lập trước đây: công nghệ sinh học, kinh doanh nông nghiệp, dinh dưỡng, hóa học, và dược phẩm. “Khoa học cây trồng” tổng hợp liên quan đến sự vận dụng di truyền học của cây trồng và giống hứa hẹn những đột phá sản xuất mới.

*Sinh thái.* Một số nhà khoa học, nhà bình luận xã hội, các cơ quan làm luật và nhóm tiêu dùng đã có sự quan tâm sâu rộng về tác động của môi trường vĩ mô đối với mùa vụ, cây trồng và thực phẩm công nghệ sinh học. Họ đã nhận thấy nhiều rủi ro liên quan đến sự biến đổi cấu tạo gien của cây trồng có thể vô tình tạo ra cỏ dại và vật nuôi biến đổi gien mà rất khó để khống chế, nếu không nói là không thể.

*Tổ chức.* Thay đổi trong cơ sở hạ tầng viễn thông, thậm chí ở những quốc gia ít phát triển, hiện cho phép nông dân nâng cấp nhanh chóng phương pháp thực hiện công việc chủ yếu như gieo giống bằng công nghệ định vị toàn cầu. Các tổ chức giáo dục ở nhiều quốc gia đang cố gắng rất nhiều để phát triển kiến thức và kỹ năng trong những lĩnh vực liên đến kinh doanh nông nghiệp.

## PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ

Phản này đưa ra một mô hình phân tích dùng để nhận dạng, theo dõi, dự đoán, và đánh giá thay đổi trong môi trường vĩ mô. Nó bao gồm bốn giai đoạn phân tích:

1. *Khảo sát* môi trường để tìm ra những thay đổi đang diễn ra và mới xuất hiện.
2. *Giám sát* xu hướng và mô hình môi trường cụ thể để xác định sự tiến hóa của chúng.
3. *Lập kế hoạch* định hướng sự thay đổi môi trường
4. *Đánh giá* những thay đổi môi trường hiện tại và tương lai đối với chiến lược và các hệ quả về mặt tổ chức.

Cụ thể, ở mỗi giai đoạn chúng ta có thể xem xét trường hợp của Monsanto - một công ty chuyên về hóa chất đã quyết định chuyển sang một công ty thuộc lĩnh vực khoa học đời sống - khi nó giải quyết các vấn đề môi trường vĩ mô của mình.

### Kiểm Tra

Các công ty khảo sát môi trường để xác định những dấu hiệu và điểm báo về sự thay đổi hiện tại và tiềm năng cũng như những vấn đề mới xuất hiện trong môi trường xã hội, kinh tế, chính trị, công nghệ, sinh thái và tổ chức. Monsanto nên phân tích từng phân khúc môi trường vĩ mô (xem Khung 9.3) để tìm ra những dấu hiệu thay đổi hiện tại và đang xuất hiện. Khảo sát môi trường xã hội và chính trị có thể khiến Monsanto thay đổi thái độ và hành động đối với sản phẩm công nghệ sinh học ở Mỹ và châu Âu. Việc khảo sát môi trường công nghệ sẽ hướng sự chú ý của công ty vào những hoạt động phát triển hiện tại và mới nổi lên trong lĩnh vực nghiên cứu và phát triển chẳng hạn như những chuyên khoa riêng trong ngành hóa chất. Khảo sát môi trường kinh tế sẽ khiến Monsanto thay đổi cách thức nông dân thu mua các yếu tố đầu vào (ví dụ hạt giống cải tiến gien) và bán thành phẩm (ví dụ bắp hoặc lúa mì với những đặc tính riêng theo nhu cầu thị trường). Nhiều câu hỏi chính giúp hướng dẫn khảo sát và giám sát sẽ được nêu ở Bảng 9.1.

Sự khảo sát sẽ cảnh báo cho tổ chức về những mâu thuẫn hay cơ hội trong tương lai để công ty có đủ thời gian cân nhắc và những tùy chọn hành động. Thật vậy, việc khảo sát thành công nhất sẽ khiến công ty hướng vào những điểm xác định trong tương lai – mang tính ngẫu nhiên và tai họa – trước khi các công ty khác biết được sự quan trọng của nó.

Việc kiểm tra cung cấp những dấu hiệu ban đầu về sự thay đổi công nghệ tiềm năng trong quá trình quan sát và dự đoán. Một khi đã biết được sự thay đổi tiềm năng, công ty

### BẢNG 9.1 CÂU HỎI HƯỚNG DẪN KHẢO SÁT VÀ GIÁM SÁT

1. Những phần khía cạnh quan của môi trường vĩ mô là gì?
  - Những phần khía cạnh nào là quan trọng nhất?
  - Những phần nào trong từng phần khía cạnh là quan trọng nhất?
2. Xu hướng hiện tại và mới xuất hiện là gì?
  - Mỗi xu hướng là gì?
  - Những xu hướng mới xuất hiện là gì?
3. Mô hình hiện tại và mới xuất hiện là gì?
  - Mô hình cụ thể là gì?
  - Các xu hướng nào đóng góp vào mỗi mô hình?
  - Những mô hình nào thường như sắp xảy ra?
4. Những dấu hiệu của các xu hướng và mô hình này là gì?
  - Dấu hiệu nào liên quan đến mỗi xu hướng?
  - Hai hoặc nhiều dấu hiệu có thể liên quan đến một xu hướng cụ thể không?
5. Tiến hóa lịch sử của những xu hướng và mô hình này là gì?
  - Mỗi dấu hiệu thay đổi ra sao theo thời gian?
  - Thời hạn là khi nào?
6. Mức độ thay đổi trong các mô hình này là gì?
  - Có mức độ thay đổi chính và phụ không?
  - Sự thay đổi dự kiến khác với tình trạng hiện tại hoặc quá khứ ra sao?

có thể bắt đầu theo dõi sự phát triển của nó, lập kế hoạch triển và kiểm tra những hệ quả của nó.

Thông thường, việc khảo sát giúp phát hiện những dấu hiệu thay đổi đòi hỏi *hành động tức thì*. Ví dụ hoạt động khảo sát có thể khám phá ra rằng đối thủ sắp đưa ra thị trường một sản phẩm có công nghệ đột phá. Sau khi tập đoàn dược phẩm khổng lồ Bayer đầu tư 700 triệu đô la Mỹ vào nhà máy tàn tiên để chưng cất protein dùng để trị bệnh máu khó đông, đối thủ nhỏ bé của nó, Avigen Inc. đã tiến hành một cuộc thử nghiệm sơ bộ liệu pháp tiêm vào gien - một liệu pháp có thể khiến cho thiết bị của Bayer trở nên lỗi thời. Thủ phủ vây Bayer có nên tiếp tục kế hoạch mở rộng 300 triệu đô-la vào nhà máy công nghệ cao của mình không?

## **Giám Sát**

Hoạt động giám sát liên quan đến việc theo dõi sự thay đổi môi trường vĩ mô cụ thể theo thời gian. Nhà phân tích quan sát sự phát triển của những xu hướng (như các chỉ số về nhân khẩu học, kinh tế và sinh thái), chuỗi sự kiện (như phát triển công nghệ, kết quả bầu cử chính trị), hoặc các luồng hoạt động (như động thái của các cơ quan làm luật).

Nội dung giám sát rất khác với khảo sát. Nhà phân tích quan sát để tập hợp đầy đủ thông tin nhằm thấy rõ được sự xuất hiện của các mô hình. Những mô hình này có nhiều khả năng bao gồm nhiều xu hướng mới. Ví dụ, một mô hình lối sống mới xuất hiện có thể gồm nhiều khả năng thay đổi về giải trí, giáo dục, tiêu dùng, thói quen công việc, và những sở thích về địa điểm trong nước.

Cùng với quá trình giám sát, nhà phân tích nên cập nhật công ty theo linh cảm và những đánh giá bằng trực giác về những dấu hiệu yếu kém được ghi nhận trong suốt quá trình phân tích. Những linh cảm và đánh giá trực giác này cần được theo dõi để lấy thông tin, chuẩn bị kỹ lưỡng, bổ sung và phê chuẩn hoặc không phê chuẩn.

Trong giai đoạn giám sát, việc tìm kiếm dữ liệu được tập trung và có tính hệ thống hơn so với giai đoạn khảo sát. Khi chuyển sang giai đoạn giám sát, các xu hướng tích lũy lại, hình thành các mô hình mẫu. Một bức tranh về sự thay đổi đang diễn ra có thể mơ hồ và không chắc chắn trong giai đoạn khảo sát lúc đầu sẽ được nắm bắt tốt hơn trong quá trình giám sát.

Do sở hữu nhiều ngành kinh doanh, Monsanto cần phải giám sát những dấu hiệu ở từng phân khúc trong số sáu phân khúc môi trường vĩ mô. Ví dụ, Monsanto có thể xem sự xuất hiện của các tổ chức xã hội, cộng đồng và người tiêu dùng mới phản đối các sản phẩm công nghệ sinh học cũng như các loại hoạt động họ tham gia như là một yếu tố đầu vào để xác định độ rộng và chiều sâu của sự đổi kháng về xã hội và chính trị đối với dầu vào thực phẩm và nông trại công nghệ sinh học. Giám sát sự phát triển công nghệ cụ thể trong và ngoài ngành nông nghiệp như tốc độ sử dụng phần mềm nông nghiệp và kết nối với hệ thống thông tin vệ tinh thời tiết sẽ mang lại những kiến thức để thấu hiểu sự thay đổi về năng suất của nông trại. Monsanto cũng có thể giám sát chuỗi biến số kinh tế liên quan đến nông trại như thay đổi quy mô nông trại, nguồn cung ứng (như phân bón, hóa chất, hạt giống) thông qua kênh phân phối và giá nông sản theo tỉ giá trao đổi trong tương lai. Việc giám sát sự thay đổi trong môi trường tổ chức - chẳng hạn như các kế hoạch nâng cấp hệ thống đường bộ, đường sắt và điện thoại, và nền giáo dục nông học ở những quốc gia khác nhau – có thể giúp Monsanto dự đoán được quốc gia nào sẽ có sự bùng nổ tăng trưởng kinh tế.

## Lập Kế Hoạch

Như đã được chứng minh rất rõ trong mỗi chương của quyển sách này, để đưa ra các quyết định chiến lược thành công, một tổ chức phải triển khai năng xem xét tiềm năng trong tương lai và suy nghĩ sáng tạo về việc ứng phó với nó. Khởi đầu, công ty cần hình dung những gì có thể xảy ra ở môi trường bên ngoài. Mục đích của việc lập kế hoạch là triển khai những đề án hợp lý về *phạm vi, phương hướng, tốc độ, và cường độ* của sự thay đổi môi trường vĩ mô. Nhiều trọng tâm điển hình đã được trình bày trong Bảng 9.2.

Một số thuật ngữ hữu dụng miêu tả các đặc điểm của mô hình thay đổi:

- *Phạm vi* nói về những vấn đề cốt lõi đang được lập kế hoạch: dù đó là một xu hướng được xác định kỹ lưỡng chẳng hạn như sự phát triển đặc tính về hiệu năng cụ thể của một công nghệ cụ thể hay một mô hình được nhận biết rộng rãi, ví dụ như sự xuất hiện của một công nghệ then chốt.
- *Phương hướng* miêu tả chiều hướng của một xu thế và mô hình cụ thể. Ví dụ lãi suất có thể tăng hoặc giảm; có thể có ít người hơn hoặc nhiều người hơn chạy theo một lối sống nào đó.

### BẢNG 9.2 NHỮNG TRỌNG ĐIỂM MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ TIÊU BIỂU DÙNG CHO LẬP KẾ HOẠCH

#### Xã hội

1. Cấu trúc nhân khẩu học (số người ở các nhóm tuổi khác nhau) thay đổi như thế nào trong 20 - 40 năm tới?
  - Cơ cấu gia đình của họ sẽ thay đổi như thế nào?
  - Kiểu cách tiêu dùng của họ sẽ thay đổi như thế nào?
  - Kiểu cách làm việc của họ sẽ thay đổi như thế nào?
  - Số có những thay đổi nào về cách thức họ sử dụng thời gian nhàn rỗi?
2. Những thay đổi lối sống nào có thể xảy ra khi những nhóm ở độ tuổi 25 - 40 hiện tại chuyển sang nhóm tuổi 40 - 55?
  - Cơ cấu gia đình của họ sẽ thay đổi như thế nào?
  - Kiểu cách tiêu dùng của họ sẽ thay đổi như thế nào?
  - Kiểu cách làm việc của họ sẽ thay đổi như thế nào?
  - Số có những thay đổi nào về cách thức họ sử dụng thời gian nhàn rỗi?
3. Những giá trị xã hội sẽ thay đổi như thế nào?
  - Chủ nghĩa bảo thủ chính trị có gia tăng hay không?
  - Số có nhiều người đồng ý với việc cắt giảm chi phí cho quân đội không?
  - Mọi người sẽ ít nhiều sẵn sàng chịu phí tổn để làm giảm hoặc loại bỏ ô nhiễm không?

## **KHUNG 9.2 (TIẾP THEO)**

---

### **Kinh tế**

1. Tỷ lệ lạm phát sẽ như thế nào trong 3 năm tới?
2. GNP sẽ tăng hay giảm trong 5 năm tới?
3. Các ngành dịch vụ sẽ phát triển hay suy tàn trong thập niên tới?

### **Chính trị**

1. Đảng chính trị nào sẽ tăng/giảm sức mạnh trong hai hay ba cuộc bầu cử tới đây?
2. Số có những thay đổi quan trọng nào về chính sách, luật, và quy định của chính phủ liên quan đến các ngành công nghiệp cụ thể?
3. Các quyết định nào ở các mức độ khác nhau trong hệ thống tư pháp có thể ảnh hưởng đến các ngành công nghiệp khác nhau?
4. Các phong trào chính trị/xã hội đang diễn ra như bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng và môi trường luận sẽ giành được/mất đi sự ủng hộ của cộng đồng?

### **Công nghệ**

1. Những đột phá gần đây về khoa học cơ bản sẽ dẫn đến các sản phẩm thương mại như thế nào và vào lúc nào?
2. Những mối liên kết nào giữa các công nghệ nào sẽ xuất hiện trước khi sự kiện hay đột phá công nghệ cụ thể xuất hiện? (ví dụ tì vi độ nét cao).
3. Một số ứng dụng mới của các công nghệ sẵn có hiện nay là gì?

### **Sinh thái**

1. Ô nhiễm môi trường sẽ ngày càng tồi tệ hơn ở các quốc gia nào?
2. Các sự kiện nào có thể gây ra “thảm họa sinh thái” và chúng diễn ra như thế nào và tại sao?

### **Tổ chức**

1. Có thể xuất hiện ẩn tắc tại các bộ phận trong hệ thống vận chuyển (đường bộ, đường sắt, đường thủy)?
  2. Thay đổi nào có thể xảy ra trong hệ thống điện thoại trong 5 năm tới?
  3. Những vai trò mới của ở các trường đại học và các trung tâm nghiên cứu khác sẽ như thế nào trong thập niên tới?
-

- *Tốc độ* miêu tả độ di chuyển nhanh hay chậm của một xu hướng hoặc mô hình được dự đoán.
- *Cường độ* miêu tả sức mạnh của những nhân tố thúc đẩy một xu hướng hoặc mô hình đi tới.

Có hai hình thức lập kế hoạch. Hình thức đầu tiên là những *kế hoạch đơn giản*. Những kế hoạch này dựa trên những xu hướng rõ ràng (chúng phản ánh dữ liệu theo thời kỳ nào đó) và có thể được kỳ vọng (với mức độ sai sót nào đó) sẽ tiếp tục không suy giảm trong một khoảng thời gian nào đó. Ví dụ, có thể dự kiến tương đối chính xác nhiều xu hướng nhân khẩu học như số trẻ em vào trường học hay số người đến tuổi nghỉ hưu. Một ví dụ khác, xu hướng công nghệ có thể được dự kiến theo mức độ phổ biến của sản phẩm mới, hay sự phát triển của một đặc tính về hiệu năng.

Hình thức lập kế hoạch thứ hai là tạo ra *tương lai tùy chọn*. Nó sẽ dựa trên sự thể hiện của những xu hướng mới hoặc sự am hiểu mới về các sự kiện có thể diễn ra hay có thể được công ty hoặc các thực thể khác như đối thủ, nhà cung cấp, nhóm cộng đồng và xã hội hay cơ quan chính phủ tạo ra. Một số tập đoàn hàng đầu đã sử dụng các chuỗi kịch bản để xem xét hình ảnh của các tương lai tùy chọn tiềm năng – một chủ đề mà chúng ta sẽ trở lại bàn luận trong phần kế tiếp.

Để dự kiến sự thay đổi trong lĩnh vực khoa học đời sống, Monsanto có thể triển khai các đề án đơn giản xoay quanh các xu hướng thể hiện trong các dữ liệu nhân khẩu học (ví dụ như thay đổi về độ tuổi trung bình của chủ nông trại), dữ liệu kinh tế (như thay đổi về quy mô nông trại hoặc đầu ra tại mỗi nông trại), các giá trị xã hội (số lượng nhóm cá nhân phản đối thực phẩm công nghệ sinh học), và công nghệ (ví dụ như tiến bộ trong phát triển công nghệ cụ thể). Monsanto cũng có thể triển khai các kịch bản tương lai tùy chọn cụ thể.

## Đánh Giá

Để thực hiện việc đánh giá, nhà phân tích phải xác định và ước đoán những thay đổi đang diễn ra cũng như những thay đổi dự kiến trong môi trường vĩ mô có ảnh hưởng như thế nào và tại sao lại ảnh hưởng đến việc quản trị chiến lược của công ty. Trong quá trình đánh giá sẽ diễn ra sự chuyển đổi hệ quy chiếu từ sự am hiểu và diễn giải về môi trường – trọng tâm hoạt động khảo sát, giám sát, và lên kế hoạch – sang việc xác định xem sự am hiểu đó có ý nghĩa như thế nào đối với tổ chức. Khi kết hợp phân tích môi trường vĩ mô với quản trị chiến lược, câu hỏi then chốt là, tác động tiêu cực và tích cực của sự thay đổi môi trường vĩ mô đối với chiến lược hiện tại và tương lai của tổ chức có thể là gì?

Việc đánh giá thay đổi của môi trường vĩ mô có thể buộc Monsanto chỉ ra những nguy cơ nghiêm trọng đối với kế hoạch dịch chuyển sang lĩnh vực khoa học đời sống của công ty.

Để giải thích các khái niệm về khảo sát, giám sát, lập kế hoạch, và đánh giá, chúng tôi đã trình bày như thế chúng là những hoạt động phân tích riêng biệt. Tuy nhiên, trong thực tế, chúng có mối liên quan với nhau. Ví dụ, hoạt động khảo sát thường mang lại những bất ngờ và dấu hiệu thay đổi, khiến công ty phải đánh giá tác động của chúng đối với ngành công nghiệp và chiến lược tương lai của công ty. Quá trình lập kế hoạch đòi hỏi sự đánh giá ban đầu để bảo đảm rằng tổ chức sẽ có gắng hết sức trong các vấn đề cốt yếu nhất.

## KỊCH BẢN VÀ MA TRẬN VÂN ĐỀ - TÁC ĐỘNG ĐỐI VỚI SỰ PHÁT TRIỂN CHIẾN LƯỢC

Nhiều tổ chức sử dụng việc xây dựng kịch bản để hình thành và lọc ra tập hợp các tương lai tùy chọn. Những kịch bản như vậy cho phép nhà quản trị mô phỏng hoạt động trong những tương lai khác biệt, hợp lý và có liên quan<sup>3</sup>. Chúng thường bao gồm các xu hướng, mô hình và sự kiện, giả định hợp lý và các động lực dẫn dắt từ trạng thái môi trường hiện tại đến tương lai.

Các kiểu kịch bản khác nhau đáp ứng ba mục đích:

1. Chúng tạo ra cho công ty cơ hội nghiên cứu về tương lai bằng cách tìm kiếm và đặt ra các mối liên kết giữa các khía cạnh môi trường vĩ mô khác nhau. Các nhà quản trị có thể kiểm tra các chiến lược hiện tại xem chúng sẽ hoạt động như thế nào trong các điều kiện khác nhau cũng như cân nhắc các chiến lược tùy chọn.
2. Chúng tạo ra một bối cảnh rõ ràng để xem xét các giả định, làm sáng tỏ các nhận thức về môi trường, và đánh giá rủi ro cũng như các hệ quả của sự thay đổi môi trường.
3. Kịch bản cũng cung cấp một bối cảnh cho phép các nhà quản trị kiểm tra các kỹ thuật phân tích môi trường vĩ mô khác như Delphi và kỹ thuật mô phỏng.

### Xây Dựng Kịch Bản

Mặc dù có nhiều kỹ thuật xây dựng kịch bản môi trường vĩ mô, nhưng các bước sau đây điển hình cho phương pháp mà hầu hết các công ty tạo nên:

### **Xác Định Bối Cảnh Quyết Định Chiến Lược**

Với vai trò là bối cảnh để phân tích các quyết định chiến lược mà công ty phải đối mặt, các kịch bản sẽ giúp kiểm tra xem các quyết định sẽ được thực hiện như thế nào dưới tất cả những điều kiện liên quan. Bối cảnh ra quyết định của Monsanto có thể được xác định như sau: Với mong muốn chuyển sang lĩnh vực khoa học đời sống, công ty phải theo đuổi những chiến lược nào?

### **Xác Định Các Nhân Tố Môi Trường Vĩ Mô Cá Thể**

Bước này đòi hỏi các nhà quản trị và những nhân vật có liên quan khác phải xác định từng “động lực” riêng biệt hoặc nguồn gốc của sự thay đổi trong mỗi phân khúc môi trường vĩ mô. là yếu tố có thể ảnh hưởng đến tương lai cạnh tranh của công ty. Một cách khiến cho sự phân tích được sâu sắc hơn là đặt ra các câu hỏi sau: có sự thay đổi nào đang hoặc có thể diễn ra trong từng phân khúc môi trường vĩ mô mà hiện tại ảnh hưởng hoặc có thể ảnh hưởng đến ngành hoặc môi trường cạnh tranh mà công ty sẽ cạnh tranh hoặc muốn cạnh tranh? Bằng cách này, Monsanto sẽ đưa ra những động lực trong từng phân khúc môi trường vĩ mô. Ví dụ, nó sẽ xác định tất cả các xu hướng công nghệ liên quan nhau vào các nỗ lực thực hiện việc khảo sát kiểm tra và giám sát.

### **Xác Định Và Phân Tích Các Nhân Tố Môi Trường Vĩ Mô Then Chốt**

Các nhân tố môi trường vĩ mô cá thể luôn luôn tương quan với nhau theo nhiều cách. Do đó, các nhà quản trị và nhân vật có liên quan khác phải xem xét từng nhân tố riêng sẽ để xác định mô hình thích hợp và quyết định những mô hình nào có tác động quyết định nhất đến môi trường cạnh tranh của công ty. Các câu hỏi điển hình để xem xét là:

- Các nhân tố cá thể đang tăng cường, chống đối, hay phân tán đến mức độ nào?
- Các mô hình đang tăng cường, chống đối hay phân tán theo những phương thức nào?

Monsanto có thể tìm ra mô hình liên quan đến sự xuất hiện của các nhóm xã hội, cộng đồng và khoa học mới cật lực phản đối sự phát triển và sử dụng các sản phẩm công nghệ sinh học.

### **Đặt Ra Các Câu Hỏi Nếu-thì Cơ Bản**

Nội dung cuối cùng của kịch bản luôn bắt nguồn từ việc đặt ra những câu hỏi “nếu-thì”. Các nhà quản trị Monsanto có thể đặt ra các câu hỏi:

- Điều gì xảy ra nếu các nhân tố xã hội, chính trị, và sinh thái kết hợp với nhau cật lực trì hoãn sự công nhận xã hội về các sản phẩm công nghệ sinh học? (Hãy gọi đây là kịch bản kiềm chế công nghệ sinh học).
- Nếu có bằng chứng khoa học đầy đủ thuyết phục dân chúng và các nhà cầm quyền rằng sản phẩm công nghệ sinh học không những an toàn mà còn góp phần đáng kể đối với nhân loại thì sao? (Hãy gọi đây là kịch bản khuyến khích công nghệ sinh học).
- Nếu các điều kiện kinh tế bên trong và bên ngoài ngành nông nghiệp tiếp tục làm tổn hại đến các tất cả các khu vực địa lý chính trên thế giới dẫn đến tình trạng bất ổn toàn cầu trong lĩnh vực kinh doanh nông nghiệp thì sao? (Hãy gọi đây là kịch bản bất ổn kinh tế).

Việc suy ngẫm về những câu hỏi này sẽ đưa ra lựa chọn những kịch bản cụ thể và thỏa đáng để triển khai.

### **Phát Triển Cấu Trúc Và Cốt Truyền Kịch Bản**

Bước tiếp theo liên quan đến việc phát triển câu chuyện hay cốt truyện miêu tả kịch bản sẽ mở ra như thế nào; phương cách mà chúng ta có thể đi từ thế giới hôm nay đến thế giới được phác họa ở đoạn cuối kịch bản (thời điểm mà người xây dựng kịch bản đề cập đến với vai trò là “trạng thái cứu cánh”). Ví dụ, Monsanto có thể trình bày chi tiết những gì có thể xảy ra đối với trường hợp Thế giới Khuyến khích công nghệ sinh học để mở ra: kiểu đột phá nghiên cứu sẽ xuất hiện; cách thực hiện nghiên cứu; đối tượng sẽ triển khai nghiên cứu; phương cách truyền đạt tới công chúng; những nhóm người và tổ chức nào có thể ủng hộ các phát minh nghiên cứu v.v... Cốt truyện cho phép nhóm phát triển kịch bản – gồm các nhà quản trị đơn vị kinh doanh, các chuyên gia thực thi và những chuyên gia khác – xem xét kết quả các sự kiện phải xảy đến khi kịch bản diễn ra.

### **Xây Dựng Trạng Thái Cứu Cánh**

Mỗi kịch bản đưa đến sự miêu tả về thế giới liên quan ở cuối thời điểm mà nó đề cập đến – trạng thái cứu cánh. Nhiều công ty phát triển kịch bản kinh tế chi tiết miêu tả những gì sẽ diễn ra trong nền kinh tế Bắc Mỹ có khả năng sẽ là những sườn kịch bản hoàn toàn khác nhau qua từng thời kỳ kéo dài từ 5 đến 10 năm. Trạng thái cứu cánh cho ba kịch bản của Monsanto được đề cập ở phần trước - Kim hâm công nghệ sinh học, khuyến khích công nghệ sinh học, và Bất ổn kinh tế - sẽ được miêu tả ngắn gọn ở Khung 9.4.

## **Những Hé Quả Đối Với Các Quyết Định Chiến Lược**

Các kịch bản chỉ tạo ra giá trị cho công ty khi người ra quyết định dùng chúng cho các mục đích sau đây:

- Xác định các cơ hội tiềm năng với vai trò là trọng tâm của các tùy chọn chiến lược mới.
- Xác định những nguy cơ đối với chiến lược hiện tại và chiến lược dự kiến.
- Kiểm tra một hoặc nhiều chiến lược qua tập hợp các kịch bản.
- Phát triển ngôn ngữ chung để dễ dàng quản trị một môi trường hỗn độn và phát triển nhanh.

Các công ty trong các ngành công nghiệp đa dạng như viễn thông, phần mềm, dầu khí, và thực phẩm sử dụng kịch bản miêu tả tương lai môi trường vĩ mô và khả năng cạnh tranh để xác định, phát triển, và kiểm tra một loạt các chiến lược.

Monsanto có thể hỏi chiến lược gì (phạm vi, quan điểm, và mục tiêu gì, như được phác thảo ở Chương 1) có thể thích hợp nếu mỗi kịch bản sẽ dẫn đến trạng thái cứu cánh như được phác thảo ngắn gọn trong Khung 9.4. Nếu bối cảnh trạng thái cứu cánh của kịch bản Kiềm hãm công nghệ sinh học sắp trở thành hiện thực, Monsanto có lẽ phải xem xét nghiêm túc việc trì hoãn nhiều cam kết đầu tư phát triển sản phẩm mới cũng như gạt bỏ một số dòng sản phẩm hiện tại hoặc giảm đáng kể việc hỗ trợ chúng. Việc xem xét các hệ quả chiến lược của kịch bản sẽ khiến các nhà quản trị của Monsanto trở nên nhạy bén với yêu cầu giám sát những dấu hiệu của sự xuất hiện bối cảnh Kim hãm công nghệ sinh học.

### **KHUNG 9.4**

#### **CÁC KỊCH BẢN CỦA MONSANTO**

##### **Kịch bản Kiềm chế công nghệ sinh học**

Trong trạng thái cứu cánh này, quy định của phần lớn các quốc gia Bắc Mỹ và châu Âu là cấm bán hầu hết sản phẩm thực phẩm công nghệ sinh học. Bất chấp một số chứng cứ khoa học chứng minh điều ngược lại, người tiêu dùng và các nhóm hoạt động xã hội vẫn khăng khăng khẳng định mối nguy hiểm tiềm tàng của thực phẩm “không tự nhiên”. Một vài kênh phân phối chính (gồm chuỗi siêu thị và những nhà cung cấp nông nghiệp) sẽ từ chối buôn bán các sản phẩm công nghệ sinh học hay các vật liệu cần dùng để sản xuất chúng. Một số công ty đầu tư mạnh ban đầu để chuyển sang lĩnh vực “khoa học đời sống” đã cắt giảm đáng kể, và

#### **KHUNG 9.4 (TIẾP THEO)**

trong một số trường hợp, đã ngưng hoàn toàn chương trình đầu tư của mình. Một tập hợp nhỏ các công ty tiếp tục tiến hành nghiên cứu nhưng rất thận trọng để không thu hút sự chú ý của dư luận. Tuy nhiên, tranh cãi về lợi ích của sản phẩm công nghệ sinh học vẫn tiếp tục diễn ra gay gắt.

#### **Kịch bản khuyến khích công nghệ sinh học**

Trong trạng thái này, nhiều công ty đã tung ra các sản phẩm công nghệ sinh học mới và các công ty khác đang đưa các nguồn lực nghiên cứu và phát triển rộng lớn vào nghiên cứu các đột phá khoa học mới. Nhiều tuyên bố mới xuất hiện gần như mỗi ngày trên các tờ báo lớn và báo thương mại thông báo mối quan hệ tiềm năng giữa sản phẩm công nghệ sinh học và sự cải thiện sức khỏe của con người cũng như những hiệu quả mới về năng suất cây trồng. Mặc dù nhà cầm quyền ở Châu Âu và Bắc Mỹ đang thực hiện quy trình kiểm duyệt nghiêm ngặt đối với từng "đột phá" công nghệ sinh học, họ vẫn cho phép các công ty tiến hành thử nghiệm rộng rãi sản phẩm trong các cuộc thí nghiệm được kiểm soát kỹ lưỡng. Nhờ có các điều luật mới buộc công khai đầy đủ sản phẩm nào là công nghệ sinh học, người tiêu dùng ngày càng chấp nhận các sản phẩm như vậy hơn.

#### **Bất ổn kinh tế**

Trong trạng thái này, sự suy yếu của các điều kiện kinh tế chỉ phối hoạt động kinh doanh nông nghiệp. Thu nhập của nông trại tiếp tục giảm; năng suất vẫn ì ạch trong tất cả các bộ phận của ngành công nghiệp nông trại; lợi nhuận giảm trong tất cả nguồn cung cấp (phân bón và thuốc trừ sâu) và các ngành phân phối liên quan đến nông trại. Tuy nhiên, các tổ chức nông nghiệp thể hiện sự ủng hộ mạnh mẽ đối với các đột phá công nghệ sinh học tạo ra những cây trồng mới hay năng suất cao hơn kết hợp với cây trồng hiện tại. Đa số những người bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng và tổ chức môi trường vẫn phản đối gay gắt các ứng dụng khoa học đời sống vào sản xuất thực phẩm, nhưng các cơ quan chính phủ lại giữ thái độ "chờ xem": họ sẵn sàng hỗ trợ hoạt động nghiên cứu - phát triển và kiểm tra các sản phẩm được dùng thử nghiệm một cách hạn chế.

#### **Những Ma Trận Vấn Đề - Tác Động**

Những thay đổi hoặc mô hình môi trường vĩ mô đã tác động lên chiến lược của tổ chức hoặc những gì được cho là có khả năng thực hiện thì được xem là *nhiều vấn đề* đối với tổ chức.

Việc xác định những vấn đề cốt yếu và phân loại chúng theo thứ tự nhứt thiết phải có sự đánh giá. Các câu hỏi như được trình bày ở Bảng 9.3 có thể giúp các nhà quản trị loại ra tất cả ngoại trừ các vấn đề quan trọng nhất cũng như đưa ra những vấn đề phải ưu tiên.

### **BẢNG 9.3 ĐÁNH GIÁ CÁC HỆ QUẢ PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ**

---

1. Mỗi thay đổi (hoặc vấn đề) có thể ảnh hưởng đến ngành kinh doanh của công ty như thế nào?

- Những kỳ vọng chung về ngành?
- Sự xuất hiện các sản phẩm mới?
- Doanh số của các sản phẩm hiện tại?
- Sự xuất hiện và biến mất của các đối thủ?
- Sự xuất hiện nhà cung cấp mới?
- Sự xuất hiện và thâm nhập của các sản phẩm thay thế?

2. Mỗi thay đổi (hoặc vấn đề) có thể ảnh hưởng đến môi trường công việc trực tiếp của công ty như thế nào?

- Nhu cầu của khách hàng hiện hữu?
- Thay đổi về chiến lược của các đối thủ hiện tại?
- Thay đổi về chiến lược của các nhà cung cấp?

3. Những hệ quả của từng thay đổi (hoặc vấn đề) đối với chiến lược hiện tại của công ty có thể là gì?

- Thay đổi sản phẩm hiện tại?
- Thay đổi phân khúc thị trường mục tiêu hiện tại?
- Thay đổi cách thức cạnh tranh của công ty?
- Thay đổi các mục tiêu hiện tại của công ty?

4. Mỗi thay đổi có thể ảnh hưởng đến lựa chọn chiến lược tương lai của công ty cũng như việc thực thi chiến lược như thế nào?

- Sản phẩm tiềm năng mới?
- Khách hàng tiềm năng mới?
- Phương pháp cạnh tranh tiềm năng mới?
- Thay đổi về tiêu chí lựa chọn chiến lược?
- Nhu cầu về cấu trúc công ty mới?
- Nhu cầu về các quy trình hoạt động mới?

Các vấn đề có thể được sắp xếp hợp lý theo ma trận khả năng tác động (xem Hình 9.3) với một ma trận riêng biệt được chuẩn bị cho từng thời kỳ trong ba thời kỳ được dự kiến: ngắn, trung và dài hạn. Mặc dù hệ thống chấm điểm dành để đánh giá khả năng và tác động có thể đơn giản hay phức tạp, nhưng sự phân loại tổng quát chia thành các cấp độ cao, vừa hoặc thấp thường rất đầy đủ. Tính ưu việt của ma trận hiển thị là nó cung cấp danh sách các vấn đề mang tính toàn diện và bao quát, sắp đặt chúng theo cách dễ thảo luận và lên kế hoạch, và đặt chúng trong khung thời gian thích hợp với sự phân bổ nguồn lực và dự kiến đồng thời đặt chúng vào khung thời gian thích hợp cùng với sự phân bổ nguồn lực và sự lưu tâm quản lý.

### HÌNH 9.3 MA TRẬN TÁC ĐỘNG CHÉO: MỘT CẤU TRÚC MINH HỌA

Khả năng và thời gian của sự kiện	Sự kiện 1	Sự kiện 2	Sự kiện 3	Sự kiện 4
Sự kiện 1 (Khả năng, thời gian)				
Sự kiện 2 (Khả năng, thời gian)				
Sự kiện 3 (Khả năng, thời gian)				
Sự kiện 4 (Khả năng, thời gian)				

### LIÊN KẾT PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ VỚI VIỆC PHÁT TRIỂN VÀ THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

Trước khi mô tả hệ phương pháp sử dụng trong giai đoạn đánh giá phân tích môi trường vĩ mô, việc quan trọng là cần phải nhắc lại ba điểm chính về vai trò của phân tích môi trường vĩ mô đối với quản trị chiến lược:

1. Phân tích môi trường vĩ mô chỉ hữu dụng khi nó đưa đến những hành động và quyết định liên quan đến chiến lược.

2. Sự hợp nhất kỳ vọng thay đổi và sự chuẩn bị cho nó không chỉ xảy ra mà nó phải được tác động sao cho phải diễn ra. Phải quản lý thay đổi; cần cân nhắc các lựa chọn và các tùy chọn, phải kiểm tra các kết quả và các vấn đề đang diễn ra liên quan đến hành động, và cần phân bổ các nguồn lực.
3. Sự hợp nhất cần được diễn ra trong phạm vi ngắn, trung và dài hạn.

## **Chiến Lược Công Ty**

Phân tích môi trường vĩ mô có thể ảnh hưởng đến chiến lược cấp độ công ty ít nhất theo ba cách: (1) các mô hình đa dạng hóa, (2) phân bổ nguồn lực, (3) thỏa hiệp rủi ro-lợi nhuận.

### **Các Mô Hình Đa Dạng Hóa**

Đa dạng hóa thể hiện ý định dịch chuyển sang phân khúc thị trường sản phẩm không liên quan đến ngành kinh doanh đang hiện hữu của một tổ chức. Như đã được trình bày ở Chương 2, một công ty có thể theo đuổi những phương pháp đa dạng hóa khác nhau, mỗi phương pháp đều bị ảnh hưởng bởi các cơ hội mà công ty đổi mới cũng như đặc trưng nguồn lực của chính nó.

Thay đổi môi trường vĩ mô có thể ảnh hưởng đến mô hình đa dạng hóa của công ty ít nhất theo ba cách. Thứ nhất, các công ty bắt đầu về sự hiệp trợ mà nó có gắng khai thác thông qua các đơn vị kinh doanh của mình. Những sự hiệp trợ này có thể bị phá vỡ hoặc được tăng cường thông qua sự thay đổi môi trường vĩ mô. Một số công ty thực phẩm và sản phẩm tiêu dùng hàng đầu như Procter & Gamble và Heinz hiện tại đang gặp phải khó khăn trong việc duy trì và tận dụng tính hiệp trợ tiếp thị mà về mặt lịch sử đã trở thành trọng tâm đối với chiến lược công ty. Sự thay đổi về nhân khẩu học, lối sống, các giá trị xã hội, và sự cạnh tranh ngày càng gay gắt đã khiến cho người tiêu dùng ngày càng ý thức hơn về giá cả. Do đó, các công ty này nhận thấy càng khó xây dựng và duy trì hình ảnh "giá trị đồng tiền" vượt trội xoay quanh thương hiệu của mình.

Thứ hai, các mô hình đa dạng hóa được trình bày ở Chương 2 có các điểm yếu khác nhau. Sự thay đổi trong môi trường vĩ mô có thể làm gia tăng các điểm yếu này. Ví dụ, dự án đa dạng hóa dựa vào các mối liên kết qua các loại công nghệ nhất định sẽ chịu rủi ro nếu các công nghệ cạnh tranh có được sự ủng hộ của khách hàng. Một trường hợp trong thực tế là các công ty công nghiệp quốc phòng đã thực hiện đa dạng hóa năng lực công nghệ chủ chốt của họ hiện đang nhận thấy rằng nhiều ngành kinh doanh được họ triển khai trong các thập kỷ trước đang hung hăng chịu những khó khăn chung như các ngành kinh doanh chủ chốt trước đây: thiếu nhu cầu do chiến tranh lạnh kết thúc.

Thứ ba, thay đổi môi trường vĩ mô có thể mở ra hoặc chấm dứt các mô hình đang hóa hiện tại. Ví dụ, thay đổi về chính trị dưới hình thức chính phủ mới thường ảnh hưởng đến việc cung cấp các liên minh và mua lại. Vì vậy, các liên minh bị chính phủ này ngăn cản lại có thể được chính phủ kế tiếp cho phép.

### **Phân Bổ Nguồn Lực**

Thay đổi môi trường vĩ mô có những tác động đáng kể đối với sự phân bổ nguồn lực của công ty qua các đơn vị kinh doanh. Điều này ít nhất bắt nguồn từ hai nguyên nhân. Thứ nhất, như đã trình bày, sự thay đổi môi trường vĩ mô làm tăng cơ hội sản phẩm khác biệt qua các đơn vị kinh doanh. Một số đơn vị kinh doanh có thể cần kết hợp các nguồn lực với nhau để khai thác những cơ hội này. Sự xuất hiện ác cảm của công chúng đối với thực phẩm công nghệ sinh học có thể khiến Monsanto chuyển các nguồn lực ban đầu dành cho khoa học sinh học sang các sản phẩm khác. Thứ hai, sự thay đổi môi trường vĩ mô toàn cầu sẽ mở ra các cơ hội cho các khu vực địa lý mới. Trong những năm 90, rất nhiều công ty tăng đáng kể nguồn lực họ dành cho chiến lược “nhúng tay” vào thị trường Trung Quốc.

### **Thỏa Hiệp Rủi Ro - Lợi Nhuận**

Những thay đổi về chính trị, kinh tế, công nghệ và xã hội sẽ quyết định lợi nhuận và rủi ro của các danh mục đầu tư tiềm năng và hiện tại của các đơn vị kinh doanh. Những thay đổi được dự đoán trong các chỉ số kinh tế chủ yếu như lãi suất, cung tiền, lạm phát, tỷ lệ thất nghiệp, và tổng sản lượng quốc gia thường ảnh hưởng mạnh mẽ đến lợi nhuận dự kiến trong các ngành kinh doanh hiện tại và các ngành mới tiềm năng. Ví dụ, một kè thông lĩnh ngành vật liệu xây dựng và nguồn cung ứng vật liệu luôn luôn có mối liên hệ mật thiết với tình trạng chung của nền kinh tế, đã nhận thấy lợi nhuận của nó có dao động lớn theo tổng nguồn cung quốc gia trong hơn 20 năm qua. Nhiều tập đoàn liên quan đến công nghệ đã buộc phải làm vào tình trạng bị kìm hãm do mức độ lỗi thời của các dòng sản phẩm chủ chốt ngày càng tăng. Không có gì đáng ngạc nhiên khi các công ty này tìm kiếm phương pháp tận dụng công nghệ hiện tại của họ để nâng cao sản phẩm hoặc thậm chí tạo ra sản phẩm mới. Hiện nay nhiều công ty thực hiện các đánh giá rủi ro chính trị mở rộng ra các nước bên ngoài và xem đó như là một nguồn đầu vào ban đầu hoặc sự đầu tư tiếp. Một số công ty gần đây đã tuyên bố họ đang lên kế hoạch rút đầu tư khỏi Nga vì tình trạng rối loạn về chính trị và xã hội của nước này và quan tâm đến an toàn cá nhân của nhân viên.

## CHIẾN LƯỢC ĐƠN VỊ KINH DOANH

Phân tích môi trường vĩ mô cung cấp vốn tri thức cốt yếu về công thức và sự thực thi chiến lược đơn vị kinh doanh theo hai cách riêng biệt nhưng liên quan với nhau: cần phải đánh giá tác động của nó đến cấu trúc ngành và sự phát triển của ngành; Sau đó có thể đánh giá hệ quả của nó lên các yếu tố đầu vào khác nhau đối với sự phát triển chiến lược.

### Các Hệ Quả Dùng Cho Phân Tích Ngành

Ở cấp độ ngành nghề hoặc phân tích cạnh tranh, những thay đổi trong môi trường vĩ mô có thể ảnh hưởng:

- Ranh giới ngành.
- Các nhân tố định hình cấu trúc ngành, như nhà cung cấp, khách hàng, đối thủ, sự thay thế sản phẩm, và rào cản nhập ngành.
- Các nhóm chiến lược.
- Các nhân tố thành công chủ chốt.
- Những kỳ vọng chung về ngành.

Những yếu tố này mang đến bối cảnh cạnh tranh mà trong chiến lược đơn vị kinh doanh sẽ được triển khai.

Sự thay đổi môi trường vĩ mô có thể đe dọa sự sống còn của một ngành hoặc các phân khúc ngành cụ thể. Điều này có lẽ là rõ ràng nhất khi sự thay đổi công nghệ làm giảm đi các phân khúc quan trọng trong một ngành. Ví dụ, những tiến bộ trong công nghệ thực phẩm đông lạnh đã tái định dạng các thành phần chính của ngành công nghiệp thực phẩm. Một ví dụ khác là sự phát triển công nghệ đã tạo điều kiện thuận lợi cho sự liên kết giữa âm thanh, dữ liệu và hình ảnh, định dạng lại ba lĩnh vực riêng biệt trước đó (viễn thông, truyền hình và thị giác) thành ngành kinh doanh truyền thông đa phương tiện ngày nay.

Sự thay đổi môi trường vĩ mô trực tiếp ảnh hưởng đến *những nhân tố định dạng cấu trúc ngành*: nhà cung cấp, khách hàng, những công ty mới và sản phẩm thay thế (xem Chương 8). Nó có thể tác động đến số lượng, kiểu loại và địa điểm của nhà cung cấp, những sản phẩm họ cung cấp cho khách hàng, chi phí cung, và động lực cạnh tranh của các ngành cung cấp. Thay đổi môi trường vĩ mô toàn cầu đã cơ cấu lại lĩnh vực cung cấp trong nhiều ngành công nghiệp một cách mạnh mẽ. Ví dụ, sự thay đổi xã hội, chính trị, và kinh tế xảy ra ở Hàn Quốc và các nước châu Á khác đã tạo ra nhiều đối thủ mới cho các công ty Mỹ và châu Âu mà trước đây đã từng thống trị các ngành kinh doanh thiết bị và

vật liệu thô.

Sự thay đổi về nhân khẩu học, lối sống và các giá trị xã hội có thể ảnh hưởng đến quy mô, đặc điểm, và hành vi của *cơ sở khách hàng* trong một ngành hoặc phân ngành. Những thay đổi trong lối sống và các giá trị xã hội liên quan như tầm quan trọng của sức khỏe cá nhân và tính hấp dẫn vật lý đã tạo ra cơ sở khách hàng cần thiết cho một loạt các sản phẩm hiện đi cùng với các bài tập thể dục chạy bộ, đi bộ đường dài, và thể dục tại nhà.

*Sự thay thế sản phẩm* và những *đóng ty mới* hầu như đều bị tác động bởi sự thay đổi công nghệ. Trong ngành công nghiệp máy tính và phần mềm, phần mềm nhận biết giọng nói có nhiều khả năng sẽ thay thế nhiều loại phần mềm hiện nay.

Thay đổi môi trường vĩ mô có tác động riêng biệt lên các nhóm chiến lược khác nhau trong một ngành công nghiệp. Những thay đổi - ở mức độ mà chúng có thể ảnh hưởng đến sở thích của khách hàng, năng lực của nhà cung cấp, sản phẩm thay thế...v.v... - có thể mở rộng hoặc thu hẹp thị trường sản phẩm nơi những nhóm chiến lược khác nhau vận hành. Có lẽ quan trọng hơn là sự thay đổi môi trường vĩ mô sẽ tạo ra cơ hội cho các công ty trong một nhóm chiến lược cụ thể vượt qua những rào cản mang tính biến động, đó là những rào cản ngăn chặn công ty chuyển từ nhóm chiến lược này sang nhóm khác. Việc chính phủ Mỹ bãi bỏ các quy định trong ngành công nghiệp hàng không ở cuối thập niên 70 đã có tác động ngược lên các hãng hàng không chuyên chở hàng đường dài so với những hãng hàng không chuyên chở hàng lộ trình ngắn hơn, do đó dễ dàng cơ cấu lại lộ trình của các hãng lớn hơn và các hãng nhỏ hơn đã đạt được điều này.

Sự thay đổi môi trường vĩ mô ảnh hưởng tiềm tàng đến các nhân tố thành công chủ chốt trong hầu hết các ngành và phân ngành. Tối thiểu, sự thay đổi như vậy cần được đánh giá theo sự tác động của nó đối với các yếu tố như chất lượng sản phẩm mong muốn, chức năng hay tiêu chí về hiệu suất (như độ tin cậy và độ bền), xác định chi phí liên quan, hình ảnh và danh tiếng, và nguồn lực cho các phân khúc thị trường sản phẩm chính. Ví dụ, nhiều lĩnh vực công nghiệp phụ thuộc vào hình thức bán hàng đến từng nhà đã bị trì trệ đáng kể do sự gia tăng nhanh chóng lực lượng lao động nữ giới làm việc toàn thời gian.

Các ma trận tác động - vấn đề là phương tiện phân tích hữu ích. Những ma trận này trình bày chi tiết từng vấn đề trong tập hợp các vấn đề môi trường vĩ mô được chọn lọc theo các nhân tố cấp độ ngành. Ma trận trình bày theo kiểu trong Hình 9.3 tạo điều kiện đánh giá dễ dàng các tác động này. Những đánh giá này không chỉ bao gồm định hướng thay đổi tổng quát mà còn có cả thời gian và cường độ thay đổi. Những đánh giá như vậy giúp tạo sự am hiểu bao quát về sự thay đổi ngành và chuẩn bị trước cho các nhà quản trị trong việc hình thành các chiến lược kinh doanh ứng phó.

## Mối Liên Kết Với Chiến Lược Đơn Vị Kinh Doanh

Ở cấp độ chiến lược đơn vị kinh doanh, cần đánh giá tác động của việc phân tích môi trường vĩ mô cùng với phân tích ngành và đối thủ cạnh tranh đối với chiến lược đơn vị kinh doanh theo ba hình thức:

- Định nghĩa ngành kinh doanh.
- Giá định.
- Đẩy mạnh chiến lược tổng quát.

Một số khái niệm có ý nghĩa quan trọng đối với chiến lược đơn vị kinh doanh hơn là *định nghĩa* ngành kinh doanh. Có ba yếu tố chính trong định nghĩa ngành kinh doanh của công ty: (1) Ngành kinh doanh phục vụ khách hàng nào? (2) Những nhu cầu khách hàng nào cần được đáp ứng? (3) Công nghệ nào được áp dụng để đáp ứng nhu cầu của những khách hàng này? Mỗi yếu tố này có thể bị ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp bởi sự thay đổi môi trường vĩ mô. Nhiều công ty đã thấy rằng sự thay đổi về nhân khẩu học và lối sống đã làm biến đổi không chỉ cơ sở khách hàng mục tiêu hay khách hàng họ đang phục vụ mà còn làm biến đổi nhu cầu của khách hàng. Sự phát triển của những thị trường lâu đời hơn có thể khiến tất cả các ngành từ dịch vụ bảo hiểm và tài chính đến ngành thực phẩm và giải trí phải đưa ra các sản phẩm mới hoặc làm lại các sản phẩm hiện tại. Với vai trò là một phần cơ bản của thời đại dân số, các cơ hội mới đáp ứng nhu cầu và mong muốn sẽ phát triển và các cơ hội hứa hẹn khác sẽ giảm đi.

Do chiến lược hướng đến việc giành chiến thắng trong thị trường tương lai nên các giả định về môi trường hiện tại và tương lai luôn luôn làm cơ sở cho bất kỳ chiến lược nào. Các giả định môi trường vĩ mô chủ yếu (khác với giả định về ngành) có thể bao hàm những mong muốn thay đổi trong các chính sách của chính phủ, thay đổi sự phát triển công nghệ, thay đổi về nhân khẩu học và lối sống. Những giả định này cần được đưa vào trong một phân tích kỹ lưỡng về môi trường vĩ mô quanh nền công nghiệp nếu chúng xác thực và nhờ vậy sẽ có ích cho công thức chiến lược.

Do tầm quan trọng của các giả định môi trường vĩ mô nên việc xác định và kiểm tra chúng cần được chú trọng:

1. Với việc xác định các giả định, nhà phân tích bắt buộc phải tiến hành đánh giá sự thay đổi môi trường vĩ mô. Không chỉ có xác định thay đổi đang diễn ra, Các giả định cần nhấn mạnh tầm quan trọng của việc lập kế hoạch và đánh giá phương hướng thay đổi tương lai.

2. Xem xét các giả định tạo điều kiện thuận lợi và thúc đẩy các phân tích nhạy bén. Mỗi tùy chọn chiến lược luôn nhạy cảm với sự thay đổi môi trường. Việc xem xét các giả định nhất thiết phải đưa đến việc đặt câu hỏi những thay đổi môi trường vì mô gì, có thể ảnh hưởng tiêu cực đến từng tùy chọn chiến lược như đã đề cập ở phần trước.

3. Phân tích giả định thường làm tăng thêm hiểu biết về sự thay đổi môi trường vì mô cũng như tầm quan trọng của nó đối với quản trị chiến lược.

Cuối cùng, phân tích môi trường vĩ mô phải được liên kết với các mũi tấn công chiến lược đơn vị kinh doanh đã được xác định rõ ở Chương 3. Mỗi liên kết này liên quan đến định nghĩa kinh doanh và các giả định đã bàn luận ở phần trước. Ví dụ, việc đẩy mạnh xây dựng thị phần sẽ làm dụng một số định nghĩa thích hợp cũng như các giả định liên quan đến khách hàng, nhà cung cấp, những công ty mới, sản phẩm thay thế. Do đó, thay đổi môi trường vĩ mô thông qua tác động của nó đối với các nhân tố ngành có thể báo hiệu nhu cầu thay đổi trong mũi tấn công chiến lược.

## Chiến Lược Toàn Cầu

Phân tích môi trường vĩ mô là một nguồn dữ liệu đầu vào quan trọng đối với một số vấn đề chiến lược toàn cầu: (1) Lựa chọn thị trường gia nhập, (2) phương thức gia nhập, (3) địa điểm hoạt động.

### Lựa Chọn Thị Trường Gia Nhập

Gia nhập thị trường ở các khu vực khác nhau trên thế giới luôn yêu cầu được đề cập đến đầu tiên thông qua việc phân tích môi trường vĩ mô. Các điều kiện hiện hành và theo dự đoán trong bất kỳ môi trường vĩ mô đơn lẻ nào – xã hội, kinh tế, chính trị, kỹ thuật, sinh thái, và tổ chức – cũng có thể ảnh hưởng đáng kể đến tính hấp dẫn của thị trường ở bất kỳ quốc gia hay khu vực riêng lẻ. Bởi cảnh tổ chức và hợp pháp hiện tại ở nhiều quốc gia bảo đảm rất ít cho tài sản trí tuệ của nhiều công ty. Sự xuất hiện của các quy trình chính trị dân chủ ở nhiều quốc gia Trung Âu sau khi bức tường Berlin sụp đổ đã khiến chúng trở thành những thị trường hấp dẫn đối với các công ty Mỹ và Châu Âu vốn trước đây ít chú ý đến việc ngành kinh doanh ở khu vực này. Một số công ty chỉ quyết định gia nhập hoặc chủ động theo đuổi việc kinh doanh ở thị trường Nam Mỹ khi các điều kiện kinh tế cụ thể thay đổi đáng kể trong giai đoạn thập niên 1990. Khi mức lạm phát suy giảm đáng kể (một số trường hợp lạm phát lớn hơn 100% một năm) và xuống đến mức có thể chấp nhận được, 10-20% một năm, thì nhiều quốc gia Nam Mỹ trở thành những địa bàn kinh doanh hấp dẫn hơn.

Mỗi quan hệ chính trị giữa các quốc gia và khu vực cũng ảnh hưởng đến việc lựa chọn thị trường gia nhập. Hiệp ước thương mại tự do như NAFTA (Hiệp định thương mại tự do Bắc Mỹ) hay bất đồng thương mại (như bất đồng tái diễn giữa cộng đồng châu Âu và Mỹ) có thể ảnh hưởng trực tiếp đến các điều kiện về các sản phẩm được cho phép nhập vào các thị trường nhất định.

### ***Phương Thức Gia Nhập***

Phân tích môi trường vĩ mô thường cung cấp các nguồn dữ liệu đầu vào chủ yếu nhằm quyết định phương pháp thích hợp để thâm nhập thị trường nước ngoài. Các điều kiện nhân khẩu học và lối sống có thể khiến cho sản phẩm nào sẽ cung cấp vào từng thị trường (và sản phẩm nào thích hợp cho từng thị trường nước ngoài). Ví dụ, hãy xem xét một công ty lớn của Mỹ đã lơ là trong việc nghiên cứu các vấn đề nhân khẩu học và lối sống chủ yếu khi nó quyết định xuất khẩu hàng ngàn tủ lạnh cỡ lớn sang Thái Lan. Chỉ sau khi loạt hàng đầu tiên đến Thái Lan, công ty mới phát hiện ra rằng kích cỡ nhà cửa trung bình ở đây nhỏ hơn nhà ở Mỹ rất nhiều. Tủ lạnh cỡ lớn không thể bán được và phải vận chuyển trở lại Mỹ. Những điều kiện về tổ chức thường ảnh hưởng đến các quyết định về phương thức gia nhập. Ví dụ, nhiều công ty đã sững sờ khi phát hiện ra rằng họ không thể phát triển hệ thống phân phối hoàn chỉnh ở Trung Quốc nếu họ không sẵn sàng có mối liên hệ thân thiết với “Hồng quân” trong việc phân phối sản phẩm.

### ***Địa Điểm Hoạt Động***

Những thay đổi ở các nền kinh tế địa phương và quốc gia ảnh hưởng đến các chi phí nhân tố đầu vào như lao động, nguyên liệu thô, và máy móc. Sự gia tăng liên tục trong mức sống chung ở châu Âu đã khiến cho nhiều quốc gia châu Âu ít hấp dẫn hơn như thời điểm thập niên 70 và 80, thời điểm mà nó được xem là nơi có nhân công rẻ (hơn) và chi phí đầu vào thấp hơn. Một sự thay đổi sâu sắc về chính sách tài chính và tiền tệ mà chính phủ Malaysia thực hiện vào năm 1997-1998 (như không chế dòng vốn trong và ngoài nước) dẫn đến việc nhiều công ty châu Âu, Mỹ và châu Á chuyển hoạt động sản xuất đến các quốc gia khác và từ chối việc tiếp tục làm ăn kinh doanh tại quốc gia này.

Khi chi phí nhân tố đầu vào thay đổi theo các quốc gia và khu vực khác nhau, các công ty chuyển hoạt động từ quốc gia này đến quốc gia khác và dành hết tâm trí để phát triển mối liên kết hoạt động ở những quốc gia khác nhau. Mỗi quan hệ giữa các quốc gia hay khu vực có thể cũng sẽ ảnh hưởng đến lựa chọn về tổ chức của công ty.

## Chiến Lược Chính Trị

Chương 7 đã trình bày chi tiết về mối liên hệ giữa các nhân tố thay đổi môi trường vĩ mô chính và chiến lược chính trị. Mục đích duy nhất của chúng tôi ở đây là nhấn mạnh sự thay đổi của môi trường vĩ mô đã làm phát sinh các vấn đề ảnh hưởng đến các bên liên quan và nhu cầu của họ, đồng thời tác động đến các đấu trường nơi các chiến lược chính trị được tiến hành.

## TỔNG KẾT

Phân tích môi trường vĩ mô cung cấp những nguồn dữ liệu đầu vào quan trọng cho tất cả các giai đoạn ra quyết định chiến lược. Thay đổi là đặc tính chi phối của môi trường vĩ mô. Không có sự thâu hiếu triệt để về tương lai có thể diễn ra trong môi trường xã hội, kinh tế, chính trị, công nghệ, sinh thái và tổ chức ảnh hưởng đến sự phát triển của các ngành cá thể, một công ty sẽ có nhiều khả năng sử dụng các chiến lược mà trong đó không có dự đoán và tận dụng sự thay đổi của môi trường vĩ mô.

## CHÚ THÍCH

1. Chương này được phỏng theo *Phân tích môi trường vĩ mô cho quản trị chiến lược* (St.Paul, MN: West, 1986) của Liam Fahey và V.K. Narayanan.
2. Nhà phân tích là thuật ngữ mà chúng tôi sử dụng trong chương này để chỉ các cá nhân tham gia trong các lĩnh vực phân tích môi trường vĩ mô. Họ có thể là giám đốc ngành ở các cấp của công ty hay là nhân viên phụ trách công việc phân tích môi trường vĩ mô.
3. Để thảo luận chi tiết hơn về các bối cảnh, xem *Nhận biết tương lai: Kịch bản cạnh tranh* (New York: Wiley, 1998) của Liam Fahey và Robert M. Randall.

# ĐÁNH GIÁ CHIẾN LƯỢC VỀ TÀI SẢN CỦA DOANH NGHIỆP

**Liam Fahey**  
Trường đại học Babson và đại học Cranfield

---

Như đã được bàn luận ở hai chương trước, nếu chỉ hiểu được môi trường kinh doanh vĩ mô và môi trường cạnh tranh thôi thì chưa đủ để phát triển thành công các chiến lược. Mỗi doanh nghiệp cần phải có một số *tài sản* hữu hình, như tiền, nhân lực, nhà xưởng, máy móc, trang thiết bị và công nghệ. Tuy nhiên, tài sản hữu hình không bao giờ là đủ; doanh nghiệp còn cần phải có tài sản vô hình, như các mối quan hệ với các nhà cung cấp và đối tác liên minh, sự am hiểu về thị trường mới nổi, hình ảnh và danh tiếng đối với các cơ quan chính phủ cũng như với khách hàng. Nhận dạng, phát triển và nuôi dưỡng các loại tài sản thích hợp (và sau đó biến nó thành các khả năng và năng lực như sẽ được nói đến trong chương tiếp theo), là một trong những thách thức mang tính chiến lược cơ bản nhất mà mỗi doanh nghiệp đang phải đối mặt.

Một ví dụ điển hình về doanh nghiệp đang phải đối đầu với những thách thức này là Amazon.com, một công ty mạng mà ban đầu nổi tiếng chỉ nhờ vào việc bán sách. Hiện tại, Amazon đặt mục tiêu trở thành một nhà bán lẻ trực tuyến với đủ các loại sản phẩm tiêu dùng liên tục được mở rộng, và nó muốn thực hiện việc này thật nhanh. Theo đuổi mục đích này đòi hỏi cần chú trọng đặc biệt đến việc xây dựng, phát triển và nuôi dưỡng nhiều loại tài sản: bao gồm các sản phẩm hoàn chỉnh như sách, đĩa CD, video, đồ chơi, hàng điện tử tiêu dùng và trang phục; nguồn nhân lực để tìm kiếm, tiếp thị, phân phối, bán và phục vụ các loại sản phẩm đang tăng nhanh; kho để chứa hàng, phân loại và đóng gói sản phẩm nhằm đáp ứng số lượng đơn đặt hàng tăng lên từng ngày; danh tiếng và thương hiệu để khách hàng biết đến

và săn lùng hợp tác làm ăn với công ty; quan hệ bền chặt với đối tác liên minh như nhà cung cấp sản phẩm; và những nguồn lực tài chính không ngừng lớn mạnh.

Chương này sẽ phác thảo một mô hình giúp kết nối chiến lược với tài sản. Bắt đầu là mô tả vắn tắt về vai trò và tầm quan trọng của tài sản như là một yếu tố đầu vào để tạo ra chiến lược. Phản tiếp theo sẽ trình bày một mô hình nhận dạng những loại tài sản hữu hình và vô hình hiện hữu trong công ty, đồng thời xác định nhu cầu tài sản của nó. Sau đó một số vấn đề cần suy nghĩ được nêu ra và đây là những vấn đề cần phải được đề cập đến trong bất kỳ quy trình phân tích nào nhằm kết nối chiến lược với tài sản. Sau cùng là thảo luận các bước thực hiện mà nhà quản trị cần làm để quản lý các chương trình phát triển tài sản.

## VAI TRÒ VÀ TẦM QUAN TRỌNG CỦA TÀI SẢN

### Tài Sản Là Gì?

Để phục vụ cho mục đích xây dựng chiến lược thì một tài sản có thể được định nghĩa là thứ mà một tổ chức sở hữu và có thể khai thác sử dụng vì mục đích kinh tế. Để tạo ra, quản lý và khai thác sử dụng tài sản hiệu quả, tổ chức trước hết phải hiểu tài sản là gì, tại sao không phải lúc nào cũng cần sở hữu một tài sản, và tài sản có giá trị như thế nào.

Các doanh nghiệp đang hoạt động tích lũy cả tài sản hữu hình và tài sản vô hình có thể được sử dụng nhằm phục vụ cho việc phát triển và thực hiện chiến lược. Tài sản hữu hình bao gồm tiền mặt, nhà xưởng, trang thiết bị, văn phòng và nguồn nhân sự. Tài sản vô hình bao gồm kiến thức và các kỹ năng của cá nhân cũng như của các nhóm trong doanh nghiệp; mối quan hệ với các đơn vị bên ngoài doanh nghiệp như nhà bán lẻ, các kênh phân phối, khách hàng tiêu dùng; và nhận thức của người khác đối với doanh nghiệp và các sản phẩm của doanh nghiệp (ví dụ như những khách hàng tin rằng doanh nghiệp cung cấp sản phẩm, dịch vụ có giá trị cao hơn các đối thủ cạnh tranh).

Một doanh nghiệp không cần phải có tài sản để “sở hữu” và khai thác sử dụng. Ví dụ, Amazon.com không có cổng thông tin nào như Yahoo mà thông qua đó tiếp cận đến nhiều khách hàng. Tuy nhiên, nếu như mối quan hệ với Yahoo là một tài sản có tính quyết định thì Amazon.com có thể khai thác sử dụng để phục vụ cho các khách hàng hiện tại và tiếp cận đến các khách hàng mới. Hơn nữa, nếu mối quan hệ với Yahoo được độc quyền thì Amazon.com sẽ ngăn không cho cánh cổng này trở thành kênh phân phối của bất kỳ đối thủ trực tuyến nào của nó.

Các loại tài sản đều có giá trị nếu nó có thể được khai thác sử dụng cho mục đích chiến lược.<sup>1</sup> Ví dụ, chẳng cần phải nói, thương hiệu Amazon.com đại diện cho một trong những tài sản mang tính quyết định nhất của nó. Song, tài sản đó bị thử thách dữ dội hơn

khi Amazon bắt đầu bán nhiều sản phẩm khác như trang phục, đồ chơi, hoa và phần mềm. Có lẽ các khách hàng nghĩ rằng Amazon.com không phải là nơi tốt nhất để mua các sản phẩm này trên mạng.

### **Quy Trình Hoạt Động: Mối Liên Hệ Giữa Tài Sản Và Các Năng Lực**

Nhiều doanh nghiệp không phân biệt rõ được tài sản và các năng lực. Vì vậy họ không nhận ra các loại tài sản mà họ thật sự sở hữu, và cũng không khai thác và tận dụng hết năng lực tiềm ẩn của họ. Các nhà quản trị đưa tài sản hữu hình và vô hình vào trong thực tế. Họ làm vậy vì nghĩ rằng tài sản luôn cần để phục vụ cho công việc, các thủ tục hay các hoạt động – những gì được gọi là các quy trình hoạt động kinh doanh.<sup>3</sup> Các nhà quản trị trộn lẫn các tài sản – vốn, nguồn nhân lực, nhà xưởng, trang thiết bị, kiến thức, nhận thức của các đơn vị bên ngoài doanh nghiệp, và các mối quan hệ với những thực thể này – lại với nhau để thiết lập và nâng cao các quy trình hoạt động như phát triển sản phẩm mới, quản lý dây chuyền cung ứng; quản trị mối quan hệ khách hàng; tuyển dụng nhân sự, duy trì và tạo động lực; tiếp thu công nghệ; triển khai; sử dụng. Một khó khăn gặp phải khi cố gắng kết nối tài sản và các quy trình hoạt động đó là bất kỳ quy trình nào cũng có thể được tích hợp vào các quy trình vĩ mô hay ở mức độ cao hơn, hoặc có thể bị tách ra thành nhiều quy trình nhỏ hơn. Vì vậy, ví dụ việc quản lý mối quan hệ khách hàng có thể được chia ra thành nhiều quy trình nhỏ như xác định các khách hàng tiềm năng mới, tìm hiểu ứng dụng và cách sử dụng sản phẩm, xây dựng và thực hiện các chương trình dịch vụ, nâng cao uy tín và sự trung thành của khách hàng, quản lý các nhóm truy cập địa chỉ khách hàng.

Theo thời gian, đến lượt các quy trình hoạt động ảnh hưởng đến lượng dự trữ tài sản cá nhân. Ví dụ, quy trình phát triển sản phẩm mới sẽ làm tăng sự hiểu biết về nhu cầu của khách hàng, sự thay đổi của thị trường, và sự phát triển của công nghệ. Thêm một ví dụ nữa đó là quy trình quản lý dây chuyền cung ứng có thể giúp mở rộng các mối quan hệ với nhà bán lẻ và các nhà cung ứng, tăng số lượng thành phẩm, kỹ thuật công nghệ và nhà xưởng sản xuất mới, và biết thêm các kênh phân phối và các hoạt động hậu cần bên trong công ty. Kết cấu vốn có của doanh nghiệp trong các quy trình hoạt động liên tục được tái cấu trúc, và đôi khi thay đổi lượng dự trữ tài sản hữu hình và vô hình.

Các năng lực là thước đo doanh nghiệp thực hiện các quy trình hoạt động riêng biệt tốt như thế nào, hay nói cách khác là khả năng làm được việc này hay việc khác<sup>4</sup>. Vì vậy, đối với việc phát triển sản phẩm mới thì người ta đánh giá hàng năm doanh nghiệp có thể đưa ra một sản phẩm mới, hay trong 18 tháng doanh nghiệp có thể hoàn thiện từng dòng sản phẩm một lần hay không. Amazon.com cố gắng nâng cao khả năng xử lý đơn hàng

bằng cách cải thiện thời gian hoàn thành đơn đặt hàng từ 5 ngày xuống còn 3 ngày (đó là khoảng thời gian từ khi khách hàng đặt hàng đến khi họ nhận được hàng).

## Phân Loại Tài Sản

Quản lý và sử dụng tài sản đòi hỏi nhà quản trị bằng cách nào đó phải phân nhóm và phân loại tài sản. Nhiều tác giả, nhiều công ty tư vấn và nhiều doanh nghiệp khác nhau phân nhóm và phân loại tài sản theo những cách riêng khác nhau. Một cách để doanh nghiệp bắt kỳ nhận dạng tài sản là bắt đầu bằng việc phân biệt các nhóm, hạng và kiểu tài sản theo bảng 10.1 dưới đây:

Một doanh nghiệp bắt đầu bằng việc tự hỏi các nhóm tài sản nào là quan trọng. Danh sách các nhóm tài sản đó luôn gồm có tài sản tài chính, tài sản con người và tài sản vật chất. Những loại tài sản rộng hơn như các mối quan hệ (với các nhà cung cấp, nhà phân phối, khách hàng và các cơ quan chính phủ), sự am hiểu (về khách hàng, thị trường, và công nghệ) đều có khả năng liên quan đến mỗi doanh nghiệp. Trong trường hợp của Amazon.com, các tài sản thuộc về tri giác như kỳ vọng của khách hàng đối với công ty và các sản phẩm của công ty (như khách hàng trông chờ vào công ty Amazon có thể cung cấp dịch vụ nhanh chóng, đáng tin cậy và nhất quán) và cảm nhận của các nhà cung cấp đối với công ty (ví dụ như liệu Amazon.com có trung thành với nhà cung cấp của nó không) là nhóm tài sản quan trọng.

Việc xem xét các hạng tài sản liên quan trong mỗi nhóm tài sản đòi hỏi các nhà quản lý và những nhân vật có liên quan khác phải cụ thể và biết cách hình dung. Ví dụ: khi phác họa các hạng tài sản về tri thức với tư cách là một nhóm tài sản, nhà quản trị có thể xét đến kiến thức về các đơn vị bên ngoài hay các bên hữu quan<sup>4</sup> như khách hàng, kênh phân phối, nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh, các cơ quan nhà nước và các tổ chức cộng đồng. Họ cũng có thể xét đến kiến thức về các xu hướng và mẫu hình ở các lĩnh vực cụ thể bên ngoài như nhân khẩu học, giải trí, giá trị xã hội, công nghệ, cơ quan lập pháp và nền kinh tế.

Tuy nhiên, như sẽ được minh họa trong toàn chương sách này, phân tích cấp độ kiểu của các loại tài sản sẽ cung cấp các yếu tố đầu vào thiết yếu cho quá trình ra quyết định. Khi nghĩ đến các đối thủ cạnh tranh với vai trò là một hạng tri thức, các nhà quản lý có thể cần khai thác các loại tri thức cụ thể như: kiến thức về chiến lược thị trường của đối thủ cạnh tranh, các giả định, việc sử dụng công nghệ và những lựa chọn chiến lược tiềm năng. Mỗi loại tri thức có thể đóng góp riêng cho các quyết định khác nhau. Ví dụ Amazon.com đưa các nguồn tài nguyên lớn vào việc khai thác thêm những kiến thức thường tận về các hoạt động mua sắm trước đây của khách hàng, sở thích mua hàng và các nhu cầu tiềm năng.<sup>5</sup>

**BẢNG 10.1 CÁC NHÓM, HẠNG VÀ KIẾU TÀI SẢN**

Nhóm tài sản	Hạng tài sản	Kiểu tài sản
Tài sản tài chính	Nợ	Các loại nợ:
	Vốn cổ phần	Từ nhiều nguồn khác nhau: nợ ngắn hạn, trung hạn, dài hạn.
	Mức độ thanh khoản	
Tài sản con người	Nhân sự	Số lượng nhân sự phân theo:
	Kỹ năng chuyên môn	Phòng Chức năng
		Các loại kỹ năng khác
Tài sản hữu hình	Nhà xưởng	Nhà xưởng:
	Trang thiết bị	Các quy trình công nghệ
	Vật tư	Sản phẩm tập trung
	Hàng tồn kho	
	Thành phẩm	
Tài sản trí thức	Về các đơn vị bên ngoài	Am hiểu khách hàng:
	Về hệ thống/quy trình	Vị trí địa lý của khách hàng
	Về sự vật/mục tiêu	Hành vi mua hàng
		Tiêu chí mua hàng
Tài sản chính trị (các mối quan hệ)	Các mối quan hệ chính thức với các đơn vị bên ngoài	Quan hệ với các kênh phân phối:
	Các mối quan hệ phi chính thức với các đơn vị bên ngoài	Hợp tác chuyên sâu
		Các thỏa thuận
Tài sản tri giác	Được các đơn vị bên ngoài biết đến	Các đối thủ cạnh tranh biết đến:
		Các sản phẩm của công ty
		Công ty sẵn sàng cạnh tranh với đối thủ.
Tổ chức	Các hệ thống	Loại hệ thống:
	Các cấu trúc	Thông tin
	Văn hóa	Mua hàng
	Quy trình ra quyết định	Kiểm soát

## Tại Sao Cần Phải Quan Tâm Đến Tài Sản?

Câu trả lời ngắn gọn cho câu hỏi này là nếu không phát triển những tài sản cần thiết cho việc tạo ra các quy trình hoạt động – và kết quả là không bồi dưỡng được năng lực tổ chức – thì một doanh nghiệp không thể (và sẽ không) hoạt động hiệu quả. Những khái niệm sau đây nêu bật tầm quan trọng của tài sản với vai trò là dữ liệu đầu vào để xây dựng và thực thi chiến lược:

- Tầm quan trọng tương đối của các nhóm tài sản đã thay đổi hoàn toàn trong thập kỷ qua. Những yếu tố “gạch vữa” không còn là các công trình xây dựng cơ bản (hay nói chung hơn là tài sản hữu hình) của những doanh nghiệp nhằm nỗ lực thu hút, giành và giữ được khách hàng.<sup>6</sup> Đúng hơn là, nhóm tài sản trí giác như danh tiếng trước khách hàng, các kênh phân phối, thậm chí trước các đối thủ cạnh tranh và các tài sản tri thức như sự thông hiểu về việc bằng cách nào và tại sao khách hàng đáp lại những mồi mọc của nhiều đối thủ cạnh tranh khác ngày càng rất quan trọng đối với việc các công ty cạnh tranh như thế nào trên thương trường.
- Như sẽ được nói rõ trong Chương 11 (và trong những chương khác trong toàn bộ quyển sách này) thì tài sản và mức độ kết hợp tốt giữa các tài sản với nhau và được quản lý tốt để đóng góp vào các quy trình hoạt động đều là những thành phần năng lực hoặc tiềm lực không thể thiếu của một doanh nghiệp.
- Nhiều doanh nghiệp đã lập ra được những kế hoạch tốt nhất lại lúng túng vì họ không nhận ra rằng họ thiếu các loại tài sản chủ chốt để thực hiện chiến lược của mình.
- Không có khả năng tiếp thu, phát triển hoặc duy trì các loại tài sản cần thiết thường là một trong những nhược điểm lớn nhất khiến một doanh nghiệp phải chịu thiệt.<sup>7</sup>

## Tầm Quan Trọng Ngày Càng Tăng Của Tài Sản Vô Hình

Điều gì giải thích cho giá trị vốn hóa thị trường ngoạn mục của các công ty như Microsoft, Intel, Dell Computer, và tất nhiên có cả Amazon.com? Lẽ dĩ nhiên không phải chỉ có giá trị tài sản vật chất của họ như nhà xưởng, máy móc, trang thiết bị, văn phòng hay các sản phẩm thành phẩm (đó là những sản phẩm còn trong quá trình sản xuất vào bất cứ một thời điểm nào), hoặc thậm chí là thành phẩm chưa trong kho và hàng tồn kho. Các nhà đầu tư đánh giá cao cổ phiếu của họ bởi những tài sản vô hình như:

- Tri thức về sản phẩm, công nghệ và thị trường được cho là còn tiềm năng trong các công ty này.
- Niềm tin và danh tiếng họ đã tạo ra như công nghệ và sản phẩm hàng đầu.

- Các mối quan hệ mà họ đã xây dựng với các kênh phân phối và khách hàng tiêu dùng phản ánh qua thị phần, giá trị thương hiệu, và mức độ thỏa mãn nhu cầu khách hàng của họ.
- Cách làm việc hàng ngày và văn hóa doanh nghiệp giúp họ ở vị thế đi đầu trong việc xây dựng và thực hiện các chiến lược.

Những tài sản vô hình này là cơ sở hợp lý để nhà đầu tư có thể kỳ vọng các công ty này đem đến các giải pháp thành công về sản phẩm.

Một lý do khác giải thích cho tầm quan trọng ngày càng tăng của tài sản vô hình mà thường không được chú ý đến là: trong nhiều trường hợp tài sản vô hình tạo điều kiện làm tăng khả năng tạo ra giá trị của tài sản hữu hình. Ví dụ: các công ty sản xuất hiểu rõ về sở thích sản phẩm, loại hình mua sắm và thị hiếu thay đổi của khách hàng giúp họ thay đổi công nghệ sản xuất, vật liệu thô, và các linh kiện (tài sản hữu hình) cho phù hợp để cung cấp và phát triển sản phẩm với nhiều kiểu dáng, đặc điểm và tính năng đáp ứng theo nhu cầu của khách hàng. Các mối quan hệ của công ty Amazon.com với các nhà cung cấp như nhà xuất bản sách và công nghệ thông tin Yahoo, cho phép họ tạo ra và đáp ứng các nhu cầu của khách hàng mà không cần đầu tư xây dựng các nhà kho rộng lớn cung phu (tài sản hữu hình) nhưng có thể sẽ không mang lại doanh thu tài chính.

Các loại tài sản hữu hình (tài chính, nguồn nhân lực, nhà xưởng và trang thiết bị) sẽ luôn cần thiết, nhưng các loại tài sản vô hình là cơ sở mang tính quyết định của đòn bẩy chiến lược đối với hầu hết các loại hình kinh doanh.

### **Liên Kết Chiến Lược Và Tài Sản**

Một câu hỏi chiến lược cơ bản mà các nhà quản trị cấp cao hỏi ngày càng nhiều là: công ty làm thế nào để có thể khai thác sử dụng tài sản (và các năng lực) mà nó hiện đang sở hữu hoặc làm thế nào để công ty có thể phát triển trong vài năm tới? Cách thức đặt ra câu hỏi này đã góp phần định hình và xác định chiến lược thị trường mà các nhà quản trị thực hiện và phát triển. Để trả lời câu hỏi này, doanh nghiệp cần phải:

- Xác định khối lượng tài sản.
- Quyết định khối lượng tài sản nó cần để thực hiện và phát triển chiến lược thành công.
- Xác định và đánh giá các thuộc tính quan trọng của khối lượng tài sản hiện tại và khối lượng tài sản mong muốn.

**KHUNG 10.1****BA TÌNH HUỐNG CHIẾN LƯỢC (NHỮNG VÍ DỤ MINH HỌA)**

Một công ty phần mềm (Evergreen Software) quyết định *xây dựng lại* chiến lược của mình. Điều này liên quan đến việc phát triển một sản phẩm phần mềm mới để cung cấp cho khách hàng của công ty một giải pháp mới cho một vấn đề hoạt động đã tồn tại từ lâu. Sản phẩm dự kiến về cơ bản là khác với những sản phẩm đang có trên thị trường. Sản phẩm này cho phép khách hàng thực hiện những công việc cụ thể nhanh chóng hơn và hiệu quả hơn. Các nhà quản lý cấp cao muốn tung sản phẩm vào thị trường trong vòng từ 6-9 tháng.

Một công ty phân phối và bán lẻ (Widespread) muốn *đổi mới* chiến lược của mình. Họ lên kế hoạch mở rộng các dòng sản phẩm khác nhau mà họ đang thực hiện, thay đổi chiến lược từ tập trung đánh mạnh vào giá cả thấp chuyển sang tập trung vào các mối quan hệ khách hàng và dịch vụ, đồng thời tăng đáng kể số lượng mua hàng của từng khách hàng (phần đóng góp của khách hàng).

Một nhà cung cấp các thiết bị công nghiệp quy mô nhỏ (IndCompSupp) đã cam kết *cải thiện* và *giả tăng* mở rộng chiến lược của nó. Nhà cung cấp này đang bổ sung sản phẩm mới vào từng dòng sản phẩm của mình. Họ cam kết sẽ tiếp cận đến những phân khúc khách hàng mới, đặc biệt là khách hàng trong những ngành mà trước đây họ chưa tiếp cận. Họ sẽ tiếp tục cải thiện tính năng (hiệu suất và chất lượng) các sản phẩm của mình, đồng thời cung cấp thêm cho khách hàng các dịch vụ lắp đặt và hướng dẫn sử dụng sản phẩm nhằm tăng doanh số lên gấp đôi trong vòng 2 đến 3 năm.

- Quản lý các chương trình phát triển tài sản cần thiết để tạo ra tài sản được yêu cầu.
- Xác định cách tốt nhất để tận dụng tài sản đã được phát triển và sở hữu.

Phần còn lại của chương sẽ đưa ra các vấn đề này. Lại tiếp tục với ví dụ của Amazon.com, chúng ta sử dụng 3 tình huống chiến lược (trường hợp của công ty “Evergreen software”, công ty phân phối và bán lẻ “Widespread” và nhà cung cấp các linh kiện công nghiệp “IndCompSupp”) được chú thích vắn tắt trong Khung 10.1 để minh họa.

### **XÁC ĐỊNH KHỐI LƯỢNG TÀI SẢN VÀ DÒNG TÀI SẢN HIỆN HỮU**

Việc nhận biết được lượng hàng tồn kho hiện tại (và dự đoán) và các nhu cầu về hàng tài sản và các loại tài sản chủ chốt sẽ giúp doanh nghiệp xác định lỗ hổng các loại tài

sản quan trọng, thực hiện các chương trình phát triển tài sản hợp lý, hay quyết định làm thế nào để khai thác sử dụng tài sản hiệu quả nhất. Tuy nhiên, hầu hết các doanh nghiệp không đầu tư thời gian tương ứng vào việc vạch ra khái lượng và dòng tài sản hữu hình (tài sản tài chính, con người, vật chất) và xao lãng việc kiểm kê các nhóm tài sản tri thức hoặc nhận thức, chính trị, và tổ chức.

Hầu hết các doanh nghiệp cảm thấy rất khó khăn khi quyết định khái lượng tài sản dù là ước tính, và đặc biệt là dòng lưu chuyển các loại tài sản. Tài sản vô hình của doanh nghiệp có thể bị mất đi nhưng cũng có thể được tăng thêm. Điều này đặc biệt đúng với các loại tài sản vô hình như niềm tin, danh tiếng của nhãn hiệu trong việc cung cấp các dịch vụ chất lượng cho khách hàng, nhận biết những dự định chiến lược của các đối thủ cạnh tranh. Để không nghĩ rằng đây là những lời phát biểu vô căn cứ, hãy nhớ đồng nghiệp của mình trả lời những câu hỏi dưới đây có liên quan đến tài sản vô hình của công ty bạn:

- Chúng ta có những mối quan hệ bền vững hay yếu kém với các đơn vị bên ngoài nào? Và những mối quan hệ đó đang trở nên vững mạnh hơn hay yếu đi?
- Chúng ta biết gì về những phân khúc khách hàng nào? Và sự hiểu biết đó được tăng lên hay giảm xuống?
- Những phân khúc khách hàng khác nhau, các kênh phân phối và các nhà cung cấp nhận thức ra sao về công ty của chúng ta? Và điều đó đang thay đổi theo chiều hướng tích cực hay tiêu cực?

Việc xác định khái lượng tài sản hiện tại (hay kiểm kê) và khả năng đạt được hay bị mất (dòng lưu chuyển) của các loại tài sản này và các loại tài sản khác có bao gồm ba bước.

### Xác Định Tài Sản Then Chốt

Bước đầu tiên yêu cầu các nhà quản trị và những nhân vật có liên quan khác phải xác định các loại tài sản có tính quyết định nhất đối với các chiến lược hiện tại (và tương lai) của doanh nghiệp. Có hai phương pháp bổ sung hữu ích.

Phương pháp thứ nhất, xác định chiến lược hiện tại trong doanh nghiệp của bạn và hỏi các loại câu hỏi như trong bảng 10.2. Những câu hỏi này giúp cho các nhà quản trị quyết định loại tài sản nào là thật sự quan trọng đối với chiến lược hiện tại của doanh nghiệp. Thậm chí ở cấp độ nhóm tài sản, những câu hỏi này thường đưa ra đánh giá sâu sắc mang tính quyết định. Một số doanh nghiệp bị sốc khi biết rằng những mối quan hệ (với khách hàng tiêu dùng, các kênh phân phối và các nhà cung cấp chủ chốt) quan trọng hơn trong việc phát triển sản phẩm mới và nhanh chóng đưa chúng ra thị trường so với cả các tài sản tài chính.

### BẢNG 10.2 XÁC ĐỊNH CÁC LOẠI TÀI SẢN LIÊN QUAN: TỪ CHIẾN LƯỢC ĐẾN TÀI SẢN

Với phương hướng chiến lược hiện tại (và dự đoán) của chúng ta thì:

1. Nói chung, mỗi nhóm tài sản (tài sản tài chính, con người, hữu hình, trí thức, tri giác, chính trị và tổ chức) đóng góp như thế nào vào chiến lược thị trường hiện tại của doanh nghiệp?
2. Mỗi nhóm tài sản ảnh hưởng như thế nào đến phương hướng chiến lược thị trường?
3. Những hạng tài sản nào trong mỗi nhóm tài sản cần thiết cho việc thực hiện chiến lược hiện tại?
4. Các loại tài sản chính trong mỗi hạng tài sản là gì và nó có ảnh hưởng như thế nào đối với việc thực hiện chiến lược hiện tại? Và thực hiện phương hướng chiến lược mong muốn?
5. Nếu doanh nghiệp bị các loại tài sản và các hạng tài sản riêng biệt kiềm hãm sự phát triển thì giải pháp để xuất cho chiến lược là gì?

Hiểu biết thật sự sâu sắc chỉ xuất hiện ở cấp độ hạng và loại tài sản. Sở dĩ như vậy là vì chỉ ở mức độ này thì các nhà quản trị và nhiều người khác mới thật sự hiểu họ đang sở hữu tài sản nào, không sở hữu tài sản nào, tài sản nào họ cần, và làm thế nào họ có thể khai thác sử dụng nó. Như công ty phần mềm Evergreen cần nhắc làm thế nào để xây dựng lại chiến lược của mình (xem Khung 10.1), nó cũng có thể liệt kê một bảng danh sách các loại tài sản tri thức phát triển phần mềm riêng biệt cần cho việc tạo mẫu và phát triển sản phẩm mới cấp tiến tiềm năng.

Ví dụ công ty Amazon.com cần phát triển nhiều loại quan hệ: với khách hàng tiêu dùng, nhà cung cấp sản phẩm, nhà cung cấp vốn tài chính, các nguồn tri thức chuyên môn về thị trường cụ thể, và những nhà bán lẻ trực tuyến khác như Drugstore.com và Pets.com mà nó có vốn góp sở hữu.

Ở cấp độ hạng tài sản và loại tài sản, các câu hỏi thảo luận được đưa ra trong Bảng 10.2 đưa ra những sự thật ngầm hiểu bất ngờ. Ví dụ: một ngân hàng dẫn đầu trong việc kinh doanh thẻ tín dụng nhận ra rằng hiểu biết về thói quen mua hàng của khách hàng là một loại tài sản quan trọng hơn nhiều so với tài sản tài chính khi nó cạnh tranh với các đối thủ đã tồn tại trong một thời gian dài cũng như các đối thủ mới xuất hiện.

Phương pháp thứ hai là hỏi doanh nghiệp của bạn sở hữu loại tài sản nào và đánh

giá xem nó có liên quan đến chiến lược hiện tại (và tiềm năng) hay không, cũng như liên quan như thế nào (xem Bảng 10.3). Phương pháp này khuyến khích các nhà quản lý và những người khác suy nghĩ sâu hơn về các loại tài sản của doanh nghiệp. Ví dụ, trong một doanh nghiệp nào đó, nhà quản lý nguồn nhân lực cấp cao chỉ huy một nhóm phân tích. Họ chịu trách nhiệm thực hiện những nhiệm vụ như sau: xác định doanh nghiệp đang sở hữu loại tài sản tri thức chủ chốt nào. Vì họ bắt đầu nhanh chóng thừa nhận họ hầu như không biết gì về các loại tri thức khác nhau mà các nhóm khác, phòng khác và đơn vị nhỏ khác trong doanh nghiệp có, hoặc họ không biết cách để doanh nghiệp khai thác sử dụng loại tài sản tri thức này.

Xác định các hạng tài sản và loại tài sản liên quan thường hay dẫn đến cuộc thảo luận kéo dài và sôi nổi. Vì dự các nhà quản lý thường xuyên gặp khó khăn khi xác định các loại tài sản tri giác và tri thức nào thích hợp cho doanh nghiệp. Chúng ta hiện biết gi

---

### **BẢNG 10.3 XÁC ĐỊNH CÁC LOẠI TÀI SẢN LIÊN QUAN: TỪ TÀI SẢN ĐẾN CHIẾN LƯỢC**

---

Với khối lượng tài sản cụ thể:

1. Các nhóm tài sản nào là thích hợp cho doanh nghiệp của chúng ta?
2. Các hạng tài sản nào là thích hợp trong từng nhóm tài sản?
3. Chúng ta sở hữu các loại tài sản nào trong từng nhóm tài sản?
4. Chúng ta biết thông tin và dữ liệu nào đối với từng hạng tài sản?
5. Chúng ta còn thiếu hiểu biết về loại tài sản nào?
6. Về quy mô, mỗi hạng tài sản và loại tài sản có thể giúp chiến lược thị trường hiện tại của doanh nghiệp như thế nào: nó cung cấp sản phẩm nào và theo đuổi khách hàng nào?
7. Về đặc điểm, mỗi hạng tài sản và loại tài sản có thể giúp chiến lược thị trường hiện tại của doanh nghiệp như thế nào: làm thế nào để cạnh tranh thu hút, giành và giữ được khách hàng?
8. Về mục đích, mỗi hạng tài sản và loại tài sản có thể giúp chiến lược thị trường hiện tại của doanh nghiệp như thế nào: doanh nghiệp đang cố gắng đạt được mục tiêu gì trên thị trường?
9. Mỗi hạng tài sản và loại tài sản góp phần như thế nào vào việc thực hiện và phát triển nhiều giải pháp chiến lược thị trường mới?

về một sản phẩm cụ thể, công nghệ vận hành và sản xuất? Chúng ta quan tâm đến loại công nghệ nào? Những câu hỏi này làm nảy sinh những cuộc bàn luận và phân tích mà những câu hỏi khác sẽ không làm được.

Việc thực hiện cả hai phương pháp xác định tài sản chủ chốt sẽ giúp tránh khỏi hai lỗi sai thường gặp. Thứ nhất, các nhà quản trị các cấp tại tất cả các phòng ban chức năng thường hay quá nhấn mạnh đến một số tài sản thuộc nhóm này và không chú ý hay thậm chí bỏ qua các nhóm tài sản khác. Trong một phiên họp lên kế hoạch chiến lược gần đây của một doanh nghiệp có quy mô vừa, giám đốc điều hành tài chính đã lên danh sách tất cả các loại tài sản, mà theo quan điểm của ông là doanh nghiệp cần phát triển. Ông đã không đề cập đến tài sản vô hình. Thứ hai, một số doanh nghiệp đã mất quá nhiều thời gian để phân loại, phân nhóm tài sản thay vì tìm hiểu xem mỗi hạng, loại tài sản liên quan như thế nào với chiến lược hiện tại hoặc tiềm năng của công ty.

## **Ước Tính Khối Lượng Tài Sản**

Một khi các hạng và loại tài sản chủ chốt đã được xác định, thách thức tiếp theo là ước tính khối lượng của mỗi loại tài sản mà doanh nghiệp sở hữu. Đầu tiên thách thức này đòi hỏi các nhà quản trị đưa ra những đánh giá khác nhau với các loại tài sản khác nhau. Điều này nằm trong phạm vi quá rộng lớn vì luôn có sẵn các phương pháp lâu đời để quyết định một số lượng tài sản như tài sản tài chính và tài sản con người, chứ không phải các nhóm tài sản khác như tài sản trí giác, chính trị, tổ chức và tri thức.

Khung 10.2 mô tả ngắn gọn các phương pháp phân tích được áp dụng để quyết định khối lượng nhiều hạng tài sản. Vì vậy, Amazon.com có thể sử dụng nhiều hình thức phân tích tài chính để quyết định khối lượng tiền mặt, nợ và vốn cổ phần. Công ty cũng có thể tiến hành kiểm tra sổ sách vào bất cứ thời điểm nào để quyết định lượng hàng tồn kho như sách, băng video, đĩa CD, v.v...

Không thừa khi nhắc lại rằng một tài sản cụ thể có thể có giá trị trong trường hợp này nhưng lại không có giá trị trong trường hợp khác. Giá trị thương hiệu của Amazon.com với tư cách nhà bán lẻ trực tuyến không thể mang ra để tạo nhận thức tích cực về một công ty với tư cách là nhà bán lẻ được phẩm và đồ chơi. Công ty cung cấp linh kiện “IndCompSupp” (xem Khung 10.1) cố gắng mở rộng các sản phẩm chào bán sang các phân khúc ngành mới có thể phát hiện ra rằng hiểu biết các hoạt động của khách hàng trong một ngành không giúp ích gì nhiều cho việc xây dựng các chương trình tiếp thị và bán hàng ở những ngành khác.

Việc giảm bớt sự ước tính khối lượng tài sản bằng cách đúc rút ra thành một vài quy tắc dễ sử dụng là điều không thể. Tuy nhiên, bất luận là loại tài sản nào, các nhà quản

## KHUNG 10.2

### QUYẾT ĐỊNH KHỐI LƯỢNG TÀI SẢN: MỘT SỐ MINH HỌA

#### Tài sản tài chính

- Sử dụng kỹ thuật và các công cụ phân tích tài chính thông thường để quyết định số lượng vốn cổ phần, nợ, tiền mặt, v.v...
- Sử dụng báo cáo dòng lưu chuyển tiền tệ.

#### Tài sản con người

- Xác định số nhân viên của các phòng ban, đơn vị con, v.v...
- Xác định các kỹ năng chuyên môn của các nhóm, đội, phòng ban, đơn vị con, v.v...

#### Tài sản tri thức

- Yêu cầu các nhóm, các phòng ban và các đơn vị chức năng nói rõ hiểu biết của họ về sự thay đổi bên trong và xung quanh các thực thể bên ngoài hay các bên hữu quan chẳng hạn như khách hàng, đối thủ cạnh tranh, nhà cung cấp, các kênh phân phối, các cơ quan nhà nước và các nhóm cộng đồng và xã hội.
- Yêu cầu các nhóm và đơn vị liên quan mô tả những gì mà họ biết về xu hướng và các mô hình ở các lĩnh vực đa dạng bên ngoài như các phân khúc thị trường cụ thể của ngành, nhân khẩu học, công nghệ và nền kinh tế.

#### Tài sản vật chất

- Thống kê những gì doanh nghiệp đang sở hữu như nhà xưởng, trang thiết bị, máy móc, v.v...
- Thống kê sản phẩm đang thực hiện, hàng tồn kho, v.v...

#### Tài sản nhận thức

- Thực hiện các cuộc khảo sát, phỏng vấn khách hàng, v.v... để xác định nhận thức của khách hàng, nhà cung cấp và các kênh phân phối biết đến doanh nghiệp, dịch vụ và sản phẩm của doanh nghiệp.
- Sử dụng những kết quả nghiên cứu của các bên thứ ba để thấy rõ lòng trung thành với nhãn hiệu, nhận thức về nhãn hiệu, v.v...

#### Tài sản chính trị

- Nghiên cứu những hành động của các đơn vị bên ngoài để suy ra bản chất của các mối quan hệ với doanh nghiệp.

### KHUNG 10.2 (TIẾP THEO)

- Đòi hỏi các cá nhân trong doanh nghiệp chỉ rõ bản chất các mối quan hệ của doanh nghiệp với các đơn vị bên ngoài và yêu cầu họ cung cấp bằng chứng cho những nhận định đó.

#### Tài sản tổ chức

- Phân tích các bản tư liệu trên giấy của doanh nghiệp mô tả hệ thống, văn hóa và quá trình ra quyết định của doanh nghiệp.
- Yêu cầu các cá nhân đánh giá nội dung của mỗi hạng tài sản (các hệ thống, văn hóa, v.v. .) và hiệu quả của chúng.

Trí đều cần phải liên tục đặt ra ba câu hỏi dưới đây:

- Chúng ta mô tả và định nghĩa loại tài sản như thế nào?
- Những chỉ tiêu nào có thể được sử dụng để đo lường số lượng tài sản chúng ta có và bao nhiêu là đủ?
- Đâu là những nguồn dữ liệu có liên quan?

Hãy xem xét ví dụ về nhận thức của khách hàng – một hạng tài sản có tính chất quyết định đối với nhiều doanh nghiệp. Nhận thức của khách hàng có thể được phân ra thành nhiều loại: nhận thức về doanh nghiệp, về từng nhãn hiệu hàng hóa, dịch vụ của doanh nghiệp, về phản hồi của doanh nghiệp đối với các phản nản của khách hàng, những sản phẩm bị hư hỏng, hay không sử dụng được.

Để phân tích dữ liệu cho việc đánh giá chính xác hơn, nhận thức về (các) nhãn hàng của công ty có thể có nhiều dấu hiệu liên quan: việc mua sắm của những phân khúc khách hàng khác nhau; hoãn mua cho đến khi hoàn thành việc mở rộng dòng sản phẩm; khách hàng trả lời bằng câu hỏi khảo sát về nhãn hàng của doanh nghiệp, so sánh cụ thể với nhãn hàng của đối thủ cạnh tranh, hay nhãn hàng nổi chung có trên thị trường. Các nguồn dữ liệu thích hợp có thể gồm các nghiên cứu của bốn thứ ba (chẳng hạn các nghiên cứu được J.D.Powers thực hiện trong ngành công nghiệp ôtô); nghiên cứu khách hàng trong công ty; nghiên cứu học thuật; các cuộc phỏng vấn khách hàng trước đây, khách hàng hiện tại và khách hàng tiềm năng.

#### Ước Tính Dòng Tài Sản

Khối lượng của bất kỳ loại tài sản nào dù đang tăng hay giảm cũng đều có ảnh hưởng nghiêm trọng đến việc phát triển và thực thi chiến lược. Đôi khi tình trạng một

doanh nghiệp mất đi nguồn cung cấp (hay khối lượng) một loại tài sản nào đó là tương đối rõ ràng, và hậu quả là sẽ gây nguy hiểm đến việc phát triển và thực thi chiến lược. Các doanh nghiệp thường bò sót tình trạng giảm sút của khối lượng tài sản chính trị và nhận thức có thể nhanh chóng ảnh hưởng xấu đến kết quả chiến lược thị trường. Hãy lấy kinh nghiệm của hãng Coca-Cola ở châu Âu vào mùa hè năm 1999 khi sản phẩm của hãng này bị nhiễm bẩn. Ngay khi cơ quan y tế công cộng ở Bỉ và Pháp chính thức tuyên bố có một mối liên hệ rõ ràng giữa sự phát sinh của những căn bệnh không đe dọa đến tính mạng với việc uống nước Coca-Cola, nhận thức tích cực về nhãn hiệu Coca đã bị suy giảm mạnh. Doanh số của hãng ở một số quốc gia cũng bị giảm một cách đột ngột.\*

Do dòng tài sản tạo sự khác nhau giữa khối lượng của một tài sản cụ thể đồng thời tại hai thời điểm, việc ước tính dòng tài sản phụ thuộc vào cùng những phương pháp giống như khi xác định khối lượng tài sản (xem Khung 10.2). Vì vậy, bản báo cáo dòng tiền được sử dụng để quyết định lượng mặt tiền tồn quỹ tại bất kỳ thời điểm nào và cũng để theo dõi xem lượng mặt đang tăng hay giảm. Các cuộc khảo sát và phỏng vấn về sự thỏa mãn nhu cầu khách hàng sẽ cung cấp những điểm mốc chuẩn để xác định việc gì đang xảy ra đối với tài sản vô hình như nhận thức của khách hàng đối với doanh nghiệp và sản phẩm của họ.

## **XÁC ĐỊNH CÁC NHU CẦU TÀI SẢN**

Tiền đề chính trong chương này chính là việc thực hiện và phát triển chiến lược đòi hỏi doanh nghiệp phải xác định loại tài sản mình cần. Đây được xem là bước mở đầu cho việc khai thác sử dụng và phát triển tài sản. Vì vậy, các nhà quản trị phải đảm bảo doanh nghiệp sẽ tiến hành các loại phân tích cụ thể để xác định khối lượng của những tài sản nào cần được phát triển (và khai thác sử dụng nó như thế nào).<sup>9</sup> Việc xác định nhu cầu tài sản gồm ba bước có liên quan với nhau.

### **Hiểu Và Xây Dựng Chiến Lược**

Hiểu được chiến lược hiện tại và đặc biệt là đường hướng tương lai tiềm năng của doanh nghiệp là khởi điểm để xác định nhu cầu tài sản hiện tại và tiềm năng. Nhà quản trị phải hiểu được nội dung, phương hướng và khả năng xảy ra những thay đổi về chiến lược đã được đề xuất trước khi họ có thể chỉ định rõ những yêu cầu về tài sản tổ chức, nhận thức, tri thức, vật chất, con người và tài chính.

Ánh ý của việc tìm hiểu chiến lược xác định các nhu cầu tài sản của doanh nghiệp có thể được minh họa ngắn gọn bằng việc xem xét ba hình thức chiến lược – sáng tạo, đổi mới và sinh lợi – đã được đề cập qua trong Khung 10.1. Việc xây dựng lại chiến lược của

công ty phần mềm Evergreen (xem Khung 10.1) yêu cầu cần phải có:

- Tri thức mới về thiết kế phần mềm, nếu không thì những sản phẩm mới nói đơn giản là không thể thực hiện được.
- Tri thức mới về ứng dụng phần mềm trong bối cảnh các nhu cầu và thao tác của khách hàng.
- Công nghệ sản xuất mới, nhà xưởng, trang thiết bị để xây dựng phần mềm.
- Nguồn nhân sự mới sẽ đem đến tri thức mới theo yêu cầu và/hoặc có thể phát triển nó.
- Các mối quan hệ với đối tác hợp tác mới với vai trò là các nguồn tri thức mức, các kỹ năng chuyên môn và tiếp cận đến khách hàng tiềm năng.
- Sự tăng mới về vốn tài chính cho quỹ phát triển phần mềm.
- Nhận thức mới của khách hàng (khách hàng sẽ nhìn thấy được giá trị trong sản phẩm mới và thấy doanh nghiệp có khả năng thiết kế, xây dựng, tiếp thị và cung cấp dịch vụ sản phẩm phần mềm mới).

Doanh nghiệp phân phối và bán lẻ Widespread đòi hỏi sự kết hợp quan trọng của nguồn vốn tài chính mới để doanh nghiệp có thêm nhiều dòng sản phẩm mới và thực hiện các chương trình tiếp thị và khuyến mãi cần thiết. Nó cũng đòi hỏi sự phát triển khôi phục lượng tri thức hoàn toàn mới và những kỹ năng chuyên môn có liên quan, gắn liền với các mô hình tiếp thị mới.

- Doanh nghiệp IndCompSupp cần bổ sung thêm nhiều hạng tài sản hiện tại của mình.
- Dòng tiền bổ sung vào việc đầu tư nhân sự và tiếp thị cần cho việc đạt được những phản ứng khách hàng mới.
- Lực lượng bán hàng bổ sung để tăng cường cho việc theo đuổi các khách hàng mới.
- Những mối quan hệ mới với các kênh phân phối mới xuất hiện.
- Tập hợp những nhận thức mới về doanh nghiệp và các sản phẩm của doanh nghiệp (ví dụ: nâng cao uy tín nhãn hiệu) với khách hàng cũ và mới.

Khi Amazon.com đổi mới chiến lược bằng cách thêm nhiều dòng sản phẩm mới đa dạng, nó cần có nguồn vốn mạnh để mua các sản phẩm này của các nhà cung cấp, để xây dựng nhà kho hiện đại, và để tạo ngân sách cho các chương trình quảng cáo và tiếp thị lớn.

## Xác Định Các Yêu Cầu Cụ Thể Về Tài Sản

Việc hiểu được đường hướng, cường độ và nội dung của các thay đổi chiến lược sẽ dẫn đường cho các nhà quản trị đặt ra và trả lời các câu hỏi có liên quan đến nhu cầu cụ thể về tài sản (xem Bảng 10.2 và 10.3)

Do công ty phần mềm Evergreen đang ra sức xây dựng và thực hiện một chiến lược đổi mới, các nhà quản trị cấp cao đã nêu ra và trả lời các câu hỏi sau:

- Chúng ta cần bao nhiêu vốn để lập quỹ cho mỗi giai đoạn phát triển sản phẩm?
- Chúng ta cần biết gì về những mặt hàng mà đối thủ có thể cung cấp?
- Chúng ta cần tri thức mới nào về thiết kế, cấu trúc và mã phần mềm?
- Chúng ta cần những kiến thức nào về khách hàng và các kênh phân phối trước khi có thể tung sản phẩm mới ra thị trường?
- Chúng ta cần những tập hợp kỹ năng nào?
- Cần bao nhiêu người để mang từng loại kiến thức mới và từng nhóm kỹ năng mới vào công ty tại cấp bậc được yêu cầu?
- Cần đến công nghệ thông tin nào để tạo điều kiện thuận lợi cho các hình thức tương tác mới với các kênh phân phối, khách hàng, người bán hàng và những người khác?
- Chúng ta cần loại quan hệ nào với các nguồn tri thức công nghệ, các kênh phân phối và khách hàng?
- Khách hàng cần có nhận thức gì về sản phẩm mới nhằm gây ảnh hưởng lên hành vi mua hàng của họ?

Đôi khi, chiến lược phát triển đưa đến những nhu cầu tài sản, một điều thậm chí cũng làm các nhà quản lý dày dạn kinh nghiệm phải ngạc nhiên. Khi bắt đầu cung cấp sản phẩm cho khách hàng trong các ngành công nghiệp mà nó chưa từng cung cấp qua trước đây, IndCompSupp cần khai thác thông tin về hoạt động sản xuất của các công ty khách hàng này (xem Khung 10.1). Công ty phát hiện ra rằng một số khách hàng mới này có những quy trình và chỉ tiêu sản xuất cấp tiến và khác so với các khách hàng hiện hữu.

## Xác Định Lỗ Hổng Tài Sản

Lỗ hổng tài sản – phần khác nhau giữa khối lượng tài sản mà doanh nghiệp cần để thực hiện chiến lược hay thay đổi chiến lược lớn với khối lượng tài sản mà hiện tại doanh

nghiệp đang nắm giữ - cho thấy cần phải phát triển nguồn cung cấp mỗi loại tài sản nào. Lỗ hổng tài sản cũng ảnh hưởng nghiêm trọng đến tính khả thi của một chiến lược hay một sự thay đổi cụ thể về chiến lược. Nếu lỗ hổng tài sản quá lớn thì doanh nghiệp không thể lấp đầy, và chiến lược đề ra không thể thực hiện được. Nếu Amazon.com không thể có được nguồn cung cấp cần thiết các thành phẩm (như sách, băng video, đĩa CD) thì nó không thể đạt được mục tiêu về doanh số 'mở rộng' trong mùa giáng sinh sắp tới.

Lỗ hổng tài sản mấu chốt xuất hiện ở công ty phần mềm Evergreen. Thứ nhất, các nhà quản trị cấp cao nhận thức sâu sắc rằng ngăn kiến thức then chốt để xây dựng phần mềm vẫn chưa được phát triển. Thứ hai, có rất ít mối quan hệ với các khối tri thức chuyên ngành quan trọng cần thiết để phát triển sản phẩm mới. Thứ ba, thiếu nền tảng nhận thức tích cực của các khách hàng chủ chốt đối với sản phẩm mới của công ty. Họ không gắn công ty với hình thức sản phẩm phần mềm mới của nó.

Doanh nghiệp phân phối và bán lẻ Widespread cũng có nhiều lỗ hổng tài sản dễ nhận thấy. Hiện tại các nhà quản trị cấp cao mong muốn cho ra đời dòng sản phẩm mới, tu sửa và trang trí lại các đại lý bán lẻ nhưng doanh nghiệp thiếu vốn tài chính để thực hiện. Doanh nghiệp cũng thiếu sự nhận thức của khách hàng về mình, mà điều này lại rất quan trọng đối với việc nâng cấp hình ảnh từ một nhà bán lẻ "không có thành tích về giá cả thấp" trong ngành công nghiệp trở thành nhà bán lẻ "được nâng cấp và có dịch vụ thân thiện" đối với cả khách hàng hiện tại lẫn khách hàng tiềm năng. Các nhà quản trị cấp cao còn cho thấy một lỗ hổng tài sản khác cũng có tính quyết định đối với thành công của chiến lược mới của họ. Đó là không đủ nhà quản lý và cộng tác bán hàng - những người có kỹ năng chuyên môn để tạo ra và phân phối dịch vụ thân thiện với khách hàng.

### **Những Trợ Giúp Phân Tích Trong Việc Xác Định Nhu Cầu Tài Sản**

Việc xác định các nhu cầu và lỗ hổng tài sản không được xem là một công việc riêng lẻ hay là một công việc phân tích mà các nhà quản lý thực hiện mỗi năm một lần giống như một phần rút lui của việc lập kế hoạch chiến lược hoặc khi chu kỳ dự thảo ngân sách hàng năm yêu cầu họ ước tính về nhu cầu vốn cần để phát triển tài sản cụ thể. Hơn nữa, hãy nhớ rằng có thể sử dụng nhiều loại phương pháp phân tích chiến lược để xác định các nhu cầu và lỗ hổng tài sản. Dưới đây là hai phương pháp rất hữu ích mà một số doanh nghiệp đã tìm ra.

Thứ nhất, các kịch bản cho phép các nhà quản lý xác định và đánh giá các chiến lược cụ thể thích hợp là môi trường vĩ mô và môi trường có sức cạnh tranh về cơ bản thể hiện ở nhiều phương cách cụ thể. Sau đó nhà quản trị có thể xác định khối lượng tài sản

cần cho từng chiến lược, cũng như các lỗ hổng tài sản có liên quan đến từng hạng hay loại tài sản. Amazon.com có thể xây dựng một loạt ba bốn kịch bản đưa ra các điều kiện cạnh tranh khác nhau cấp tiến trên thị trường bán lẻ trực tuyến trong hai ba năm sắp tới. Một kịch bản có thể phác họa một sự bùng nổ về khối lượng kinh doanh được thực hiện qua mạng với nhiều đối thủ cạnh tranh, trong khi đó một kịch bản khác có thể dự kiến sự phát triển ổn định trong kinh doanh nhưng chỉ với một số lượng đối thủ cạnh tranh ít vượt trội trên thị trường. Mỗi kịch bản sẽ cho phép Amazon.com phát triển và kiểm nghiệm các chiến lược khác nhau rõ rệt, và cụ thể là xác định khối lượng tài sản cần để tạo điều kiện thuận lợi cho việc thực thi từng chiến lược.

Thứ hai, các giả thuyết cho phép nhà quản trị xác định và đánh giá hiệu quả chiến lược có xét đến các giả định khác nhau về các động thái của đối thủ cạnh tranh, hành vi của khách hàng, sự phát triển chung trong thị trường, các luật lệ khác nhau của nhà nước, v.v... Amazon.com có thể phát triển các giả thuyết để xác định và so sánh chi phí và kết quả lợi nhuận kinh doanh khi sử dụng một chiến lược cụ thể có xét đến nhiều mức độ khác nhau về sự phát triển toàn bộ thị trường, hành động của các đối thủ cạnh tranh và các quyết định khác nhau trong nội bộ như xây nhà kho riêng và lượng hàng tồn kho thích hợp. Khi nhà quản trị thay đổi các yếu tố đầu vào đối với các giả thuyết chẳng hạn như là toàn bộ doanh số bán hàng qua mạng, họ sẽ trở nên nhạy cảm với các vấn đề về tài sản như: cần những khối tài sản nào và lỗ hổng tài sản có thể lớn ra sao.

## KẾT HỢP CHIẾN LƯỢC VÀ TÀI SẢN: MỘT SỐ VẤN ĐỀ THEN CHỐT

Việc xác định và đánh giá các khối tài sản, dòng tài sản và lỗ hổng tài sản luôn tạo ra một loạt “các vấn đề về tài sản” mang tính chất quyết định, ảnh hưởng đến kế hoạch và việc thực hiện chiến lược thị trường theo nhiều cách. Mỗi vấn đề tạo ra một con đường khác để thấu hiểu về việc kết hợp chiến lược và tài sản.

### Các Điểm Đòn Bẩy Chiến Lược

Khi xem xét tài sản hiện tại và tiềm năng của một doanh nghiệp, có một vấn đề không thể tránh được trình bày ngắn gọn đó là: loại tài sản nào mang đến những điểm đòn bẩy quyết định? Câu hỏi này được phát biểu lại theo hai cách riêng nhưng lại có liên quan với nhau: Tài sản nào góp phần tạo lợi thế so với đối thủ cạnh tranh, đó là những đối thủ kinh doanh tốt hơn, giỏi hơn, mưu mẹo hơn? Tài sản nào góp phần tạo ưu thế về khách hàng, nghĩa là tạo ra và duy trì giá trị cho khách hàng?

## **Lợi Thế So Với Đối Thủ**

Như đã đề cập, tài sản đóng góp trực tiếp vào quy trình hoạt động của doanh nghiệp và do vậy chúng đóng góp vào các năng lực của công ty. Ví dụ: kiến thức và các kỹ năng chuyên môn của lực lượng bán hàng và các nhân sự khác sẽ đóng góp trực tiếp vào hiệu quả và tốc độ trong quy trình hoạt động vốn có tầm quan trọng đối với nhiều doanh nghiệp – đáp ứng đơn đặt hàng. Nếu có thể đáp ứng nhu cầu đặt hàng *nhanh hơn* bất kỳ đối thủ nào, doanh nghiệp sẽ có *ưu thế* hơn so với đối thủ. Vì vậy, việc mỗi doanh nghiệp cung cấp bằng cách nào từng hạng tài sản và loại tài sản then chốt góp phần nâng cao quy trình hoạt động cụ thể và tạo *ưu thế* so với đối thủ cạnh tranh là điều hết sức cấp bách.

## **Lợi Thế Dựa Trên Khách Hàng**

Nhiều doanh nghiệp thực hiện duy trì và phát triển *ưu thế* so với đối thủ cạnh tranh mà không chịu chuyển thành *ưu thế* về khách hàng: họ không tạo ra lý do để khách hàng mua hàng của họ hơn là mua của đối thủ. Khách hàng có thể đánh giá cao hoặc không đánh giá cao quy trình đáp ứng đơn đặt hàng nhanh hơn: có thể không có sự khác nhau rõ rệt về việc họ nhận được sản phẩm của công ty trong vòng hai thay vì bốn ngày. Vì vậy, một số nhà bán lẻ bán qua catalog phát hiện ra đáp ứng đơn đặt hàng nhanh hơn khiến họ có ít quyền tăng giá trong trường hợp có nhiều khách hàng không quan tâm đến thời gian họ nhận được sản phẩm trang phục nào đó trong vòng ba hoặc năm ngày.

Công ty phân phối và bán lẻ Widespread (xem Khung 10.1) phải tự hỏi những cửa hàng được tu chỉnh và trang trí lại sẽ thu hút và giữ khách hàng như thế nào (trong khi khách hàng có thể lựa chọn mua sắm tại trang web có nhiều thông tin phong phú). So với sự đa dạng của các sản phẩm và dịch vụ chào bán đến khách hàng thì cách bày trí trang hoàng bên ngoài của cửa hàng cũng được chứng minh là có giá trị như một điểm đòn bẩy chiến lược.

## **Duy Trì Điểm Đòn Bẩy**

Khi các đánh giá sự đóng góp của một tài sản hoặc một gói tài sản vào *ưu thế* về khách hàng và *ưu thế* so với đối thủ cạnh tranh, nhà quản trị cũng phải xem xét liệu điểm đòn bẩy có thể được duy trì hay không. Đối với mỗi một tài sản then chốt, họ nên đặt ra ba câu hỏi sau đây:

1. Có phải chỉ có doanh nghiệp mới có tài sản đó hay là các đối thủ cạnh tranh hiện tại hoặc đối thủ mới xuất hiện lúc nào cũng có tài sản đó? Nếu Amazon có thể xây dựng các tài sản nhà kho, phân phối và dịch vụ vượt xa bất kỳ đối thủ nào thì nó có

thể phát triển các quy trình hoạt động (và các năng lực) mà đối thủ không thể.

2. Tài sản có thể bị sao chép không? Nếu tri thức mới về mã phần mềm cụ thể nào đó của công ty phần mềm Evergreen được một hoặc nhiều đối thủ sao chép thì tiềm năng duy trì điểm đòn bẩy sẽ bị hạn chế đáng kể.

3. Tài sản có vật thay thế (hoàn hảo) không? Một số doanh nghiệp thất vọng khi phát hiện những đối thủ cạnh tranh mới xuất hiện có thể phát triển những tài sản thay thế cho các tài sản kinh doanh và phân phối lâu đời của họ (kiến thức và kỹ năng chuyên môn của lực lượng bán hàng, những mối quan hệ với các doanh nghiệp bán lẻ); những đối thủ mới này đã phát triển khả năng bán hàng trực tiếp cho khách hàng tiêu dùng.

## Các Rào Cản Tài Sản

Nhiều thảo luận trong chương này đã làm sáng tỏ một vấn đề rằng tài sản có thể kiềm chế việc thực hiện và phát triển chiến lược. Các rào cản về tài sản có thể xuất hiện theo nhiều cách. Thứ nhất, một doanh nghiệp có thể không có đủ khối lượng tài sản cụ thể để hình dung và phát triển các chiến lược thành công. Không có nguồn nhân sự có kiến thức và kỹ năng chuyên môn phù hợp với việc kinh doanh trực tuyến đã ngăn cản nhiều doanh nghiệp phát triển các chiến lược kinh doanh trực tuyến mới mẻ và sáng tạo. Không có các loại tài sản tri thức riêng biệt đã kiềm chế sự phát triển chiến lược sáng tạo tiềm năng của công ty phần mềm Evergreen.

Thứ hai, không có khối lượng tài sản nhất định sẽ cản trở việc thực hiện chiến lược. Nhiều công ty nhận thấy họ không có khả năng sản xuất ra khối lượng sản phẩm được yêu cầu để đáp ứng các kế hoạch bán hàng riêng của mình. Không có nhân viên bán hàng được huấn luyện và có đủ trình độ đã ngăn công ty IndCompSupp (xem Khung 10.1) thâm nhập vào các phân khúc ngành mới một cách nhanh chóng như kế hoạch ban đầu mà nó đã đặt ra.

Thứ ba, nếu không được khắc phục, sự thiếu hụt khối lượng tài sản có thể kiềm chế các lựa chọn chiến lược tiềm năng. Dù có gặt hái thành công lớn trong việc phát triển và khai thác sử dụng nhãn hàng của nó ở các phân khúc thị trường nhỏ và vừa của thị trường ô tô Mỹ, Toyota vẫn tin rằng thương hiệu của hãng sẽ là một rào cản cho khả năng thâm nhập vào khía cạnh thị trường cao cấp. Vì vậy, hãng này đã phát triển nhãn hàng Lexus làm nền cho các nhãn hiệu ô tô cạnh tranh với các đối thủ như Cadillac, BMW và Mercedes-Benz đã hiện diện từ lâu trong phân khúc thị trường xa xỉ này.

## Điểm Yếu Của Tài Sản

Nhiều doanh nghiệp đã học được bài học đắt giá về tài sản: Dù không có rào cản hiện tại hay dự đoán liên quan đến vấn đề tài sản cụ thể thì thuộc tính sẵn có của tài sản vẫn có thể là một vấn đề chính. Những hạn chế tiềm năng có thể gia tăng vì tài sản có điểm yếu không thể tránh khỏi đối với các sự kiện nội bộ hay bên ngoài doanh nghiệp.

Nói rộng ra thì tất cả các loại tài sản suy cho cùng đều có điểm yếu đối với các sự kiện nội bộ và bên ngoài. Tiền mặt dư thừa có thể nhanh chóng dùng hết nếu xảy ra suy thoái lớn trong thị trường sản phẩm của doanh nghiệp. Nhà xưởng và trang thiết bị có thể gặp hỏa hoạn hay lụt lội tàn phá. Một số doanh nghiệp khi nhìn lại những việc đã xảy ra biết rằng phần lớn nhà xưởng và trang thiết bị của họ dễ bị thiệt hại trước thiên tai như sấm sét, động đất.

Các nhà quản trị vì vậy phải đặc biệt thận trọng khi hỏi những câu hỏi trong Bảng 10.2 và 10.3 về các loại tài sản được cho là “điểm đòn bẩy chiến lược” có tính chất quyết định đối với việc tạo điều kiện và nuôi dưỡng những ưu thế về khách hàng và ưu thế so với đối thủ cạnh tranh.

## QUẢN TRỊ CÁC CHƯƠNG TRÌNH PHÁT TRIỂN TÀI SẢN

Các lỗ hổng tài sản phải được lấp đầy. Những hạn chế tài sản phải được cải thiện. Những điểm yếu của tài sản phải được lường trước và nếu có thể phải được loại bỏ hết. Mỗi nhu cầu cấp bách này đòi hỏi từng doanh nghiệp bắt đầu quản lý nhiều chương trình phát triển tài sản phức tạp. Chương này nhấn mạnh rằng các nhà quản trị phải đảm bảo mỗi chương trình phát triển tài sản đóng góp vào chiến lược thị trường của doanh nghiệp.

Việc phát triển (và khai thác sử dụng) tài sản là thứ vốn có trong hoạt động kinh doanh của bất kỳ doanh nghiệp nào. Hầu hết mỗi hành động mà nhà quản trị thực hiện đều gắn liền với một số khía cạnh này hay khía cạnh khác của việc phát triển tài sản – tạo ra và phát triển tài lực mới về tổ chức, chính trị, nhận thức, tri thức, vật chất, nhân sự và tài chính. Các nhà quản trị cấp cao bỏ ra nhiều công sức để tạo ra nguồn vốn cổ phần hay nợ và thuê mướn, huấn luyện, tạo động lực và lãnh đạo nguồn nhân sự thích hợp. Các nhà quản trị thường hứa dành nhiều thời gian cho việc tạo ra và mở rộng các loại tri thức cụ thể và chia sẻ điều đó với các phòng ban chức năng và các đơn vị con. Ngày càng có nhiều nhóm nhà quản lý trong các tổ chức làm việc với nhau để thu đắc, phát triển và triển khai công nghệ mới liên quan đến hoạt động sản xuất, vận hành, thông tin, ban hàng và dịch vụ. Các chương trình hành động về mặt tiếp thị, bán hàng, vận chuyển phân phối và cung cấp dịch vụ có thể được xem là những cố gắng để khai thác sử dụng và phát triển các tài sản chính trị và nhận thức: Làm thế nào khách hàng và những người khác biết đến doanh

nghiệp và có mối quan hệ với doanh nghiệp.

Nói đơn giản là quản lý chương trình phát triển tài sản bao gồm ba giai đoạn: xác định, xây dựng và thực hiện, và giám sát kết quả.

### **Xác Định Các Chương Trình Phát Triển Tài Sản Then Chốt**

Viec xác định các chương trình phát triển tài sản hiện tại và tài sản được yêu cầu là kết quả từ nhiều bước phân tích đã được nêu ra. Đặc biệt là việc xác định các loại tài sản then chốt, xác định dòng tài sản và khối lượng tài sản cũng như chỉ rõ các nhu cầu và lỗ hổng tài sản.

Đầu tiên, khi xác định dòng tài sản và khối lượng tài sản hiện tại của doanh nghiệp,<sup>11</sup> nhà quản trị có thể hỏi bốn câu hỏi như sau:

1. Doanh nghiệp của chúng ta đang làm gì để gia tăng khối lượng mỗi hang và loại tài sản then chốt?
2. Những hành động này ở một mức độ nào thì sẽ tượng trưng cho một “chương trình” được tích hợp và có tổ chức?
3. Ai chịu trách nhiệm quản lý mỗi chương trình?
4. Những cam kết nào có liên quan đến mỗi chương trình – thời gian quản lý, sự quan tâm, tính toán thời gian, nguồn nhân sự và các loại tài sản khác như vốn và công nghệ?

Sau đó, các nhà quản lý có thể lên danh sách các chương trình phát triển tài sản chính trong mỗi nhóm tài sản được đề cập đến trong Bảng 10.1. Ví dụ, với các nhu cầu tài sản được xác định trước đó đối với việc xây dựng lại chiến lược của công ty phần mềm Evergreen, các chương trình phát triển tài sản sau đây dường như là điều không thể tránh khỏi:

- Xây dựng kiến thức về thiết kế phần mềm.
- Xây dựng kiến thức về các hoạt động và nhu cầu của khách hàng.
- Tìm kiếm, đánh giá, thu mua, lắp đặt và kiểm tra các công nghệ sản xuất mới và sáng tạo.
- Tìm kiếm, phỏng vấn, đánh giá, thuê mướn, huấn luyện và quản lý nhiều nhóm tài sản nhân sự có các kỹ năng chuyên môn và kiến thức chuyên biệt.
- Xác định, phân tích, phê duyệt, thương lượng và làm việc với nhiều đối tác liên minh.

- Xác định và làm việc với các nguồn đầu tư vốn mới.
- Xây dựng và thực hiện các chương trình tiếp thị, bán hàng và dịch vụ với mong muốn nâng cao giá trị thương hiệu và các mối quan hệ với khách hàng cấp cao.

Như đã được nêu ra trong phần thảo luận về điểm đòn bẩy khi sử dụng tài sản trong phần trước, các chương trình phát triển tài sản hiện tại có thể không nhất thiết đưa đến những ưu thế về khách hàng và ưu thế so với đối thủ. Vì vậy, các nhà quản lý phải đánh giá xem những chương trình phát triển tài sản hiện có có đủ để đáp ứng các nhu cầu và lập đầy lò hổng tài sản của doanh nghiệp hay chưa. Về cơ bản, sự đánh giá này sẽ đưa đến hai kết quả có liên quan:

1. Nhu cầu mở rộng và chọn lọc các chương trình phát triển tài sản hiện có.
2. Xác định các chương trình phát triển tài sản mới.

Như đã phác thảo ở phần trước, một khi một doanh nghiệp đã xác định được các yêu cầu cụ thể về tài sản thì doanh nghiệp có thể đặt ra câu hỏi liệu là có cần tạo ra chương trình phát triển tài sản cho mỗi hạng và loại tài sản hay không.

## Xây Dựng Và Thực Hiện Chương Trình

Một khi các chương trình phát triển tài sản hiện tại và mong muốn đã được xác định, các nhà quản trị sẽ đổi mới với hai nhiệm vụ:

1. Xác định rõ những thay đổi trong các chương trình phát triển tài sản hiện có.
2. Phát triển các chương trình phát triển tài sản mới.

Công ty phần mềm Evergreen cần điều chỉnh và mở rộng một số chương trình đang có cũng như bắt tay vào những chương trình mới. Ví dụ, một chương trình linh hội kiến thức mới về nhiều khía cạnh thiết kế sản phẩm phần mềm về cơ bản là một chương trình mới. Trong khi đó tìm kiếm, đi thuê và huấn luyện một nhóm nhân viên có kiến thức và kỹ năng chuyên môn chỉ yêu cầu tái tập trung vào các chương trình phát triển và tuyển dụng nhân sự hiện có.

Đầu năm 1999, khi Amazon.com quyết định mở rộng sự đa dạng các loại sản phẩm và số lượng sản phẩm sẽ có cho khách hàng vào cuối năm, nó đã phải đổi mới với nhiều vấn đề quan trọng về phân phối: Nó sẽ chứa hàng ở đâu? Nó nên có kho hàng riêng hay thuê ngoài từ các chuyên gia phân phối, giống như cách mà các nhà bán lẻ trực tuyến đã chọn thực hiện? Nó có nên thuê hàng ngàn công nhân và nhân viên có lương thấp để đưa đến các trung tâm phân phối và các kho hàng làm việc không? Cuối cùng, công ty đã

quyết định xây dựng, thuê mướn nhân viên và quản lý các kho hàng riêng, và vì vậy đã làm phát sinh một chương trình phát triển tài sản mới. Amazon.com đã nỗ lực xây dựng nhà kho trong năm 1999 với chi phí lên đến 300 triệu USD.

### **Giám Sát Các Kết Quả Của Chương Trình**

Cuối cùng, các nhà quản lý cần giám sát việc thực hiện và kết quả của các chương trình phát triển tài sản. Công ty phần mềm Evergreen có thể theo dõi diễn biến của những hoạt động hướng đến các mục tiêu của nó đối với từng chương trình phát triển tài sản. Quan tâm đến việc tuyển dụng và phát triển nhân sự, công ty có thể theo dõi bao nhiêu nhân viên tiềm năng đã được xác định, bao nhiêu đã qua phỏng vấn, thuê bao nhiêu người, số người chấp nhận và khi nào thì họ bắt đầu làm việc v.v... Amazon.com có thể theo dõi tiến trình thiết kế, phát triển và thực thi các chương trình quảng cáo khi nỗ lực làm gia tăng sự nhận biết về thương hiệu của công ty trong vài tháng trước mùa giáng sinh để có thể có được một thương vụ “hốt bạc” sắp tới.

## **TỔNG KẾT**

Việc phát triển và thực thi sự thay đổi chiến lược cần có sẵn những tài sản thích hợp và nguồn cung ứng đầy đủ. Tuy nhiên, thường thì các công ty chỉ chú ý đến việc phát triển tài sản khi phát sinh thiếu hụt hoặc khi khối lượng tài sản của công ty cho thấy kém hơn đối thủ cạnh tranh. Chương này đã trình bày một mô hình phân tích cho phép các nhà quản trị kết nối việc đề ra và thực thi chiến lược đối với việc xác định và phát triển tài sản.

## **CHÚ THÍCH**

1. Ở đây, chúng ta nhấn mạnh vào giá trị trong mối liên quan với chiến lược. Đôi khi các tài sản – đặc biệt là các tài sản hữu hình như nhà xưởng và trang thiết bị, cùng với một phần thành phẩm – có thể được bán ra thị trường. Các tài sản vô hình như các nhãn hiệu và nhiều loại thông tin cũng có thể được bán ra thị trường.

2. Các quy trình hoạt động kinh doanh sẽ được bàn đến trong Chương 15.

3. Chúng ta nhấn mạnh “thực hiện” ở đây để cung cấp sự khác biệt giữa tài sản như cổ phiếu hay một điều gì đó, và các năng lực với vai trò là thước đo mức độ thực thi các quy trình hoạt động kinh doanh của công ty tốt đến đâu.

4. Xem thảo luận chi tiết ở Chương 7 về vai trò và tầm quan trọng của các bên liên quan với vai trò nguồn động lực đến các chiến lược thị trường – sản phẩm và chiến lược chính trị của doanh nghiệp.

5. Đây là một ví dụ về chương trình phát triển tài sản, như đã được bàn luận trong phần cuối chương sách này.

6. Luận điểm này đã được nhiều người đưa ra một cách sinh động. Chẳng hạn, hãy xem *The Intelligent Enterprise* của James Brian Quinn (New York: Free Press, 1992).

7 Các rào cản tài sản và điểm yếu của tài sản sẽ được bàn luận kỹ hơn ở phần sau của chương sách này.

8. Tình huống Coca-Cola ở châu Âu sẽ được bàn qua ở Chương 7.

9. Toàn bộ những lý do được nêu trước đó dưới đề mục/phụ đề “Vì sao cần chú ý đến tài sản?” sẽ cung cấp tầm quan trọng của nhu cầu quyết định khối lượng tài sản.

10. Nhu cầu này được kiểm nghiệm qua trong Chương 11.

11. Việc thực hiện như thế nào đã được chỉ ra trong phần trước của chương sách này.

# **11 SÁNG TẠO VÀ TẬN DỤNG NĂNG LỰC CỐT LÕI**

**C. K Prahalad**

Trường Đại học Michigan

**Liam Fahey**

Trường Babson và Trường ĐH Cranfield

**Robert M. Randall**

Nhà xuất bản Randall

---

**C**âu hỏi cơ bản luôn nằm ở tâm điểm của bất kỳ sự đánh giá về đối thủ trong một ngành công nghiệp cũng như một không gian cạnh tranh là: Tại sao một số công ty thành công và số khác thất bại? Nếu câu hỏi này nghe có vẻ ngây ngô, thế thì tại sao trong nhiều trường hợp, các công ty đã thất bại dường như có nhiều lợi thế hơn so với các công ty đã thành công. Hãy tự hỏi:

- Tại sao quá nhiều công ty đã chiếm được vị thế thống lĩnh vượt trội về sản phẩm hoặc thị trường nhưng rồi sau đó lại thất bại trước những công ty mới, những đối thủ nhỏ hơn, hoặc những công ty có sản phẩm và thị trường kế cận?
- Trong bối cảnh toàn cầu, trên ba thập kỷ qua, tại sao rất nhiều tập đoàn lớn của Bắc Mỹ và châu Âu thất bại trong việc phát triển những ngành kinh doanh mới?
- Tại sao quá ít các công ty có vốn tài sản lớn đi tiên phong trong những ngành hoặc phân khúc ngành mới nổi lén?

Những câu hỏi này buộc chúng ta phải xem xét lại ý nghĩa của chiến lược, và đặc

biệt là chiến lược tăng trưởng, cũng như vai trò của ban quản trị tối cao trong việc đem lại sức sống mới cho các công ty. Chương này đề cập đến vai trò và tầm quan trọng của năng lực nòng cốt như là khởi nguồn của các cơ hội kinh doanh mới, và điều nhiên, của chiến lược tăng trưởng. Bắt đầu bằng việc xác định ba thách thức riêng biệt – bao gồm tạo ra chiến lược tăng trưởng đột phá – phải được giải quyết nếu công ty muốn tăng doanh thu. Kèm tiếp là đi vào bàn luận (1) chính xác thế nào là năng lực nòng cốt, (2) mối liên kết giữa năng lực cốt lõi và qui trình quản trị, (3) mối liên kết giữa năng lực nòng cốt và sản phẩm chủ lực, (4) nhiệm vụ của quản lý năng lực nòng cốt, và (5) tầm quan trọng của năng lực nòng cốt trong việc tạo ra không gian cạnh tranh mới.

### XEM XÉT LẠI HỆ THỐNG THẺ ĐIỂM

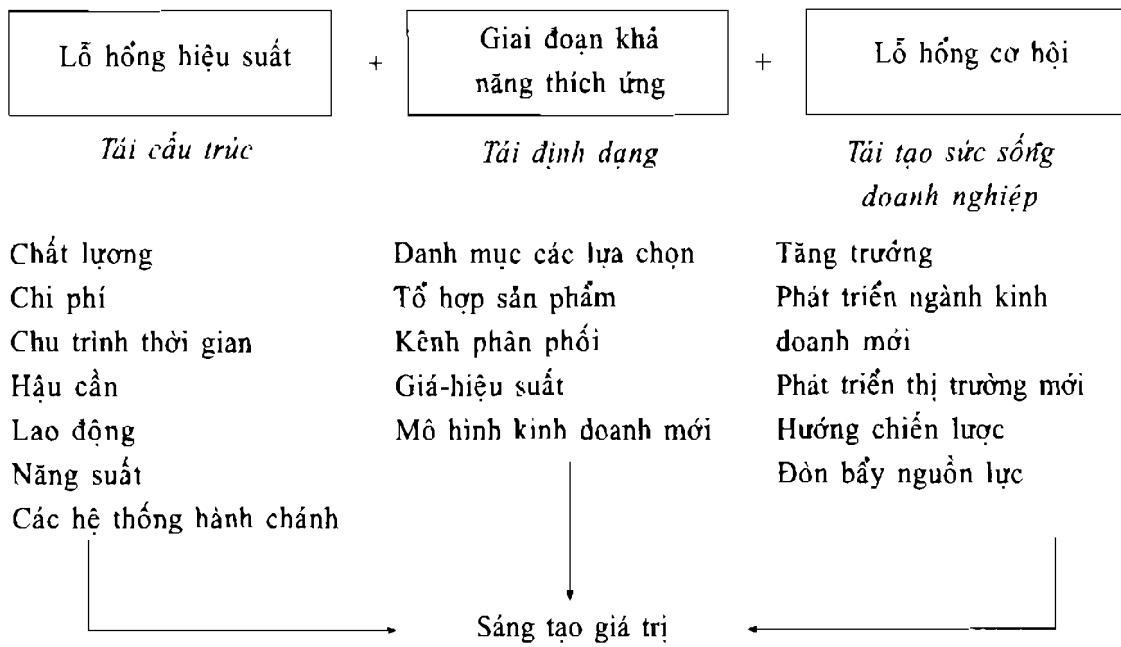
Vấn đề kinh doanh cơ bản khi chúng ta bước vào thiên niên kỷ mới chính là sự *tăng trưởng* doanh thu. Tạo tiềm lực cho sự tăng trưởng doanh thu đối với ban quản trị cấp cao hẳn nhiên đã trở thành mục tiêu trọng tâm cũng như chương trình hành động. Không có sự tăng trưởng về doanh thu, các tổ chức không thể đầu tư cho tương lai; họ không thể tạo dựng tương lai.

Giảm quy mô, tái cấu trúc, và kiện toàn tổ chức không thể thay thế cho việc tạo ra sự tăng trưởng mạnh mẽ nội tại. Giảm quy mô dưới hình thức “cắt giảm lao động” hiếm khi giúp đẩy mạnh doanh số. Việc tái cơ cấu bằng cách mua lại và/hoặc ngưng đầu tư vào các đơn vị kinh doanh, hoặc tái kết hợp các đơn vị đang hoạt động mà không xét đến mục tiêu và chiến lược quản trị tất yếu sẽ dẫn đến sự tái cấu trúc nhiều hơn nữa. Nhiều công ty lớn của Mỹ đã tái cơ cấu không chỉ một lần (mà vài lần, nhiều lần) trong vòng 10 năm qua. Bất chấp nỗ lực quản trị này, những khó khăn ngăn cản sự phát triển của các công ty này sẽ không bao giờ được giải quyết.

Nếu sự tăng trưởng và phát triển một ngành kinh doanh mới là những vấn đề có thực, thì *sáng tạo giá trị* sẽ là một bảng điểm cho các nhà quản trị trong những năm kế tiếp. Bảng điểm này bao gồm ba phần (xem Hình 11.1):

1. *Quản trị lỗ hổng về hiệu suất*. Phải đánh giá các tổ chức có thể cải thiện hiệu suất ra sao trên nhiều phương diện, chẳng hạn chất lượng, chi phí, chu trình thời gian, năng suất và khả năng sinh lợi.
2. *Quản trị lỗ hổng khả năng thích ứng*. Tổ chức phải được đánh giá xem họ dự đoán về sự thay đổi của ngành ra sao, cũng như khởi tạo và quản lý những sự hoán đổi trong ngành. Điều này hoàn toàn khác với việc quản lý để nâng cao hiệu suất trong một ngành hiện hữu hoặc trở thành “hạt giống” trong một phân ngành nhất định.

## HÌNH 11.1 THẺ ĐIỂM DÀNH CHO QUẢN TRỊ TỐI CAO: SÁNG TẠO GIÁ TRỊ



3. *Quản trị lỗ hổng cơ hội*. Tổ chức phải được đánh giá khả năng sáng tạo ra những lĩnh vực kinh doanh mới ra sao, sự tiên phong trong các thị trường mới, cũng như nhận thức và truyền đạt phương hướng chiến lược. Thủ thách mang tính quyết định đối với các tổ chức có khát vọng thống trị trên toàn cầu chính là khả năng nhận diện, tạo ra và khai thác các cơ hội kinh doanh mới mà về cơ bản không tồn tại trong ngành hiện hữu.

### Nhu Cầu Chỉ Ra Các Cơ Hội

Thẻ điểm gồm ba phần như trên là cần thiết vì có quá nhiều ngành đang trải qua sự thay đổi cơ cấu quan trọng. Những biến động ngành càng làm tăng tính cấp thiết đối với nhu cầu quản trị lỗ hổng khả năng thích ứng và quản trị lỗ hổng cơ hội. Nếu chỉ vượt trội hơn các đối thủ cạnh tranh hiện hữu dưới hình thức chất lượng sản phẩm, chi phí, và tính năng thì không chắc sẽ tạo được nền tảng cho các cơ hội kinh doanh đột phá.

Hãy xem cơ cấu thay đổi ảnh hưởng ra sao đến ngành công nghiệp máy tính. Trong nhiều thập kỉ, IBM ngày càng trở thành kẻ thống lĩnh đầy quyền lực trong ngành công nghiệp máy tính, một hình mẫu của một công ty tích hợp cao theo chiều dọc: từ linh kiện cho đến máy trạm, hệ điều hành, kỹ thuật ứng dụng, và phần mềm, IBM cũng có kênh phân phối riêng. Ngày nay, ngành công nghiệp máy tính đang “đảo chiều”. IBM chậm thay đổi theo diễn tiến mới này của cơ cấu ngành, tạo điều kiện cho các công ty như Intel,

Compaq, và Microsoft tiên phong trong những phân ngành mới. Thực tế, toàn cảnh tất cả các ngành công nghiệp đã thay đổi. Hiện tại, lĩnh vực linh kiện (chẳng hạn, bộ vi xử lý) là sân nhà của Intel. Microsoft cung cấp hệ điều hành tương thích với hầu hết máy tính. Phần mềm ứng dụng là lĩnh vực của các chuyên gia như Lotus. Có nhiều biến động lớn trong kênh phân phối: từ các nhà phân phối lẻ sản phẩm giá trị gia tăng để phân phối riêng đến các công ty bán hàng qua bưu điện, đến các hệ thống bán lẻ lớn như Computerland và Sears, và các kênh điện tử mới.

Thay đổi cấu trúc như vậy là điều hiển nhiên trong hầu hết các ngành. Quả thật, trong nhiều trường hợp, mức độ thay đổi quá lớn đến nỗi thật khó để phân định rõ ranh giới của một “ngành”. Lấy ví dụ về một ngành được gọi là truyền thông đa phương tiện. Có thể nói, đường ranh phân định giữa các sản phẩm tiêu dùng, các sản phẩm văn phòng và chuyên dụng, tin học, viễn thông, phần mềm (đặc biệt là xuất bản và giải trí), và nhà cung cấp nội dung rất mập mờ. Hơn nữa, vì sự thay đổi này luôn diễn ra một cách liên tục, các viễn cảnh về cơ cấu của ngành truyền thông đa phương tiện trong vài năm tới sẽ khác xa hiện tại.

Các ngành công nghiệp đang trải qua nhiều mức độ biến đổi cơ cấu khác nhau vì nhiều lý do: sự cạnh tranh từ các công ty Internet, sự không theo qui tắc, năng suất vượt trội, các khối liên minh và mua lại, kỳ vọng của khách hàng thay đổi, và công nghệ mang tính gián đoạn, là một số ví dụ.<sup>1</sup>

Sự thay đổi dai dẳng trong và xung quanh các ngành công nghiệp đặt ra một vấn đề quan trọng hơn cả đối với mỗi nhà quản lý: Đâu là năng lực dự đoán và quản lý những chuyển đổi ngành của tổ chức? Trừ khi các nhà quản lý nghiêm túc thử thách năng lực của họ để hiểu được sự thay đổi trong ngành, còn không họ tất yếu sẽ trở thành người đi sau chứ không thể là kẻ thống lĩnh.

Nhà quản trị có thể đánh giá khả năng nhìn thấy viễn cảnh của ngành và chủ động thay đổi với *lỗ hổng năng lực thích ứng*. Với các dẫn chứng cho thấy lỗ hổng năng lực thích ứng tồn tại trong hầu hết các tập đoàn lớn, nhà quản trị phải suy xét lại mô hình kinh doanh của họ. Mô hình gồm hai phần:

1. Ám hiểu môi trường.
2. Cạnh tranh để chiến thắng trên thương trường.

Sử dụng mô hình này đòi hỏi các tập đoàn phải xem lại lập luận làm nền tảng cho danh mục đầu tư kinh doanh của họ, cũng như những giả định giá cả - hiệu suất trong mỗi khâu mục kinh doanh.

Trong khi đang đối phó với các lỗ hổng hiệu suất và khả năng thích ứng, các công ty đồng thời phải nhận định được lỗ hổng cơ hội. Làm thế nào để bắt đầu cơ hội kinh doanh mới khi chúng nằm ngoài danh mục đầu tư sản phẩm hiện tại? Họ phải triển khai các nguồn tài nguyên một cách có ích để tạo thị trường mới và ngành kinh doanh mới, cũng như xây dựng một tầm nhìn chiến lược bao quát.

Suốt thập kỷ qua, trọng tâm quản trị chỉ tập trung vào lỗ hổng hiệu suất, thỉnh thoảng là lỗ hổng khả năng thích ứng, hiếm khi chú ý đến lỗ hổng cơ hội. Quản trị lỗ hổng hiệu suất - giải quyết các vấn đề về khả năng sinh lợi, chi phí, chất lượng, chu trình thời gian, hậu cần, và năng suất – là nhiệm vụ chính thức của hoạt động quản trị. Đánh giá lỗ hổng hiệu suất, nếu làm tốt, phải tạo được quỹ đầu tư lớn. Và, câu hỏi dành cho các nhà quản trị là làm thế nào để sử dụng quỹ đầu tư theo đuổi những cơ hội mới nhằm phát triển chúng. Để tạo giá trị, ban quản trị phải chỉ ra sự cải thiện về hoạt động kinh doanh (lỗ hổng hiệu suất) đồng thời và hướng chiến lược (lỗ hổng cơ hội) cùng lúc. Việc tạo dựng giá trị không chỉ là vấn đề bắt kịp đối thủ cạnh tranh và lắp dàn lỗ hổng hiệu suất mà còn phải bao gồm sự quản trị chủ động lỗ hổng cơ hội - sự phát triển các cơ hội không có sẵn trong cấu hình các ngành hiện thời. Phần còn lại của chương sẽ tập trung vào vai trò và tầm quan trọng của năng lực cốt lõi trong việc phát triển và khai thác những cơ hội kinh doanh mới.

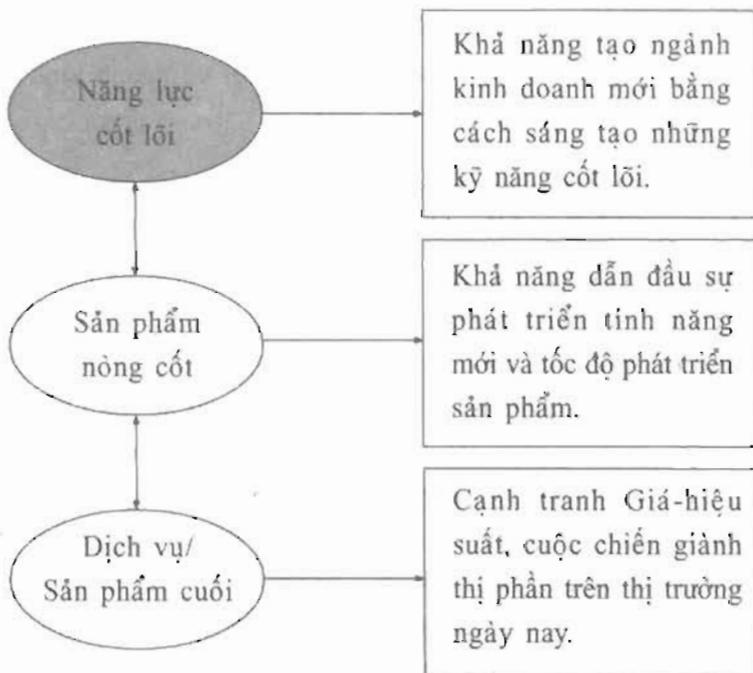
## HIỂU VỀ NĂNG LỰC CỐT LÕI

Điều quan trọng là phải nhìn nhận rằng ngày nay sự cạnh tranh diễn ra trên nhiều mặt (xem Hình 11.2). Để xây dựng và duy trì thị trường và vị thế thống lĩnh một cách khôn ngoan trên quy mô toàn cầu trong một thời gian dài, một tổ chức chắc hẳn phải chiến thắng trên tất cả các mặt. Trước hết, có một sự cạnh tranh về dịch vụ và thị trường sản phẩm cuối, tức là, cạnh tranh về giá cả - hiệu suất được thể hiện bằng cuộc chiến thị phần cho thị trường ngày nay. Nhà quản trị phải chiến đấu trên mặt trận này. Cũng có cuộc chiến ít biểu hiện rõ ràng hơn về sự ưu trội của sản phẩm nòng cốt. Đây là những nền tảng có thể tạo khả năng dẫn đầu trong việc phát triển các sản phẩm với những chức năng mới. Cuối cùng là sự cạnh tranh về năng lực - khả năng tạo lĩnh vực kinh doanh mới hoặc không gian cạnh tranh mới.

### Năng Lực Cốt Lõi Là Gì?

Ý kiến được chấp nhận rộng rãi hiện nay là những công ty đã đa dạng hóa chính là một danh mục các lĩnh vực kinh doanh riêng biệt lẫn một danh mục các năng lực cốt lõi.<sup>2</sup> Cho dù chúng có thể khác nhau đáng kể giữa các doanh nghiệp, thậm chí khác nhau giữa các doanh nghiệp trong cùng một ngành hoặc không gian cạnh tranh, năng lực cốt lõi

## HÌNH 11.2 CẠNH TRANH TRÊN BA CẤP ĐỘ



luôn luôn có sự kết hợp nào đó của:

- Nhiều công nghệ phức tạp (phần cứng và phần mềm).
- Sự học hỏi tập thể (đa cấp độ, đa chức năng).
- Khả năng chia sẻ (trên ranh giới địa lý và ranh giới về kinh doanh).

Ví dụ về năng lực cốt lõi phản ánh ba yếu tố phải kể đến công nghệ siêu vi (miniatrization) của Sony, quản trị mạng lưới ở AT&T, hoạt động quảng cáo tại Regional Bell Operating Companies, tinh thần thiện với người dùng của Apple, và sản xuất khối lượng lớn tại Matsushita.

### Một Số Khó Khăn Chính Trong Quản Trị Năng Lực Cốt Lõi

Các tổ chức hầu như không có lựa chọn nào ngoài việc phải nâng cao năng lực cốt lõi hiện có, và trong nhiều trường hợp là phải phát triển các năng lực mới. Trong trường hợp khác, nhà quản trị sẽ phải đổi mới với những thách thức mới, phức tạp. Ở đây chúng ta chỉ nhận diện một thách thức chủ chốt liên quan đến một trong những phần tử cấu thành năng lực cốt lõi. Trong phần còn lại của chương này, chúng tôi sẽ đề cập đến những nhiệm

vụ then chốt gắn với việc quản trị những điều này cũng như những khó khăn có liên quan.

### Công Nghệ

Điều này liên quan đến sự hợp nhất các nhóm công nghệ được cho là mới đối với các ngành kinh doanh truyền thống của công ty. Một nhóm công nghệ liên quan nhau, hoặc một *luồng kiến thức* như phần mềm, cần phải được kết hợp với nhiều công nghệ truyền thống hơn (ví dụ như hàng điện tử và phần mềm trong một công ty hóa chất). Điều này có nghĩa là các nhà quản trị phải nhận ra rằng họ phải làm việc với một nguyên lý mới (ví dụ như hàng điện tử trong một công ty hóa chất truyền thống).

### Nghiên cứu

Việc tìm hiểu về công nghệ mới và nhu cầu mới của khách hàng, cũng như làm cách nào để tích hợp công nghệ mới và cũ, lĩnh vực kinh doanh mới và cũ, phải được các nhóm chức năng chéo hoặc ngành chéo thực hiện. Thành phần của các nhóm này cũng thay đổi theo thời gian. Quá trình toàn cầu hóa đòi hỏi các thành viên trong nhóm từ *nhiều văn hóa khác nhau* phải cùng học tập theo nhóm.

### Chia Sẻ

Việc phát triển và tái triển khai năng lực cốt lõi qua các cơ hội kinh doanh và nỗ lực để thực hiện ngày càng nhanh hơn sẽ buộc các doanh nghiệp cộng tác và trao đổi kiến thức cũng như kỹ năng qua nhiều đơn vị kinh doanh và vị trí địa lý.

### Câu Tạo Năng Lực

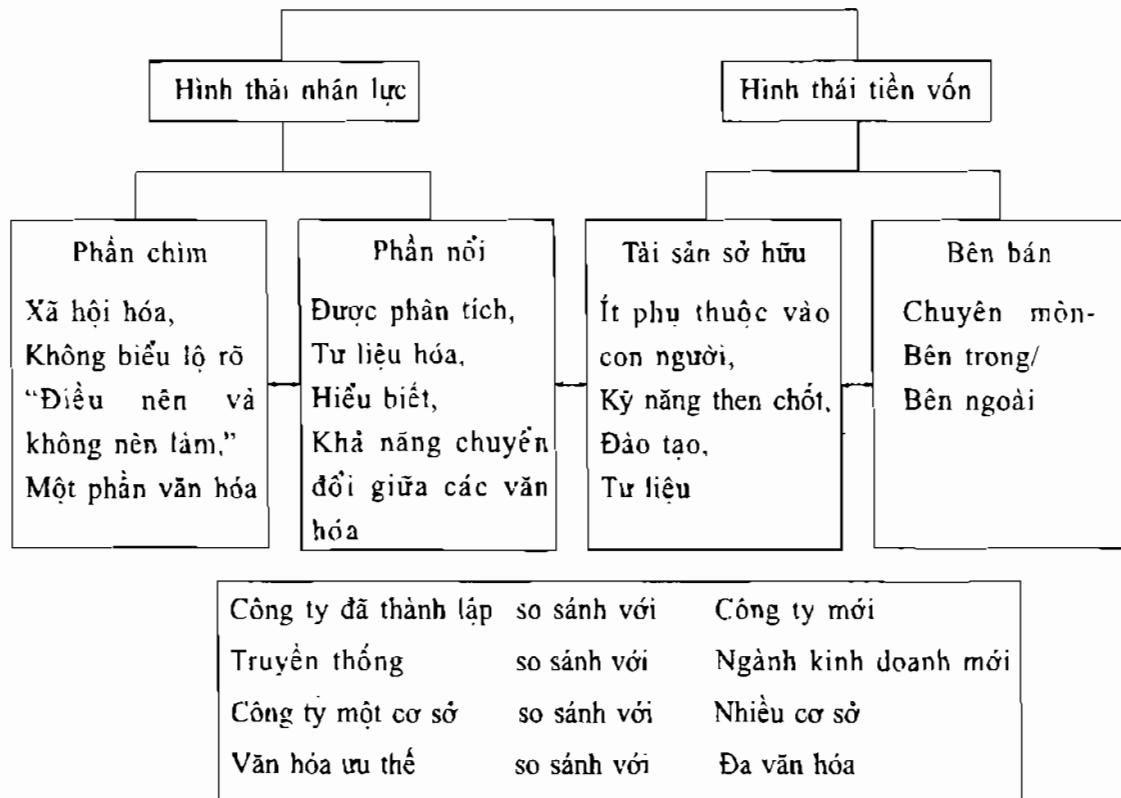
Việc tạo năng lực mới bằng cách tích hợp các kiến thức nền tảng sẵn có của công ty với những luồng kiến thức mới sẽ tạo ra nhu cầu đánh giá lại các yếu tố hợp thành hệ thống năng lực. Hai yếu tố tổng quát có thể được nhận ra là:

1. Kiến thức về hình thái nhân lực - gồm phần chìm và phần nổi.<sup>3</sup>
2. Kiến thức về hình thái tiền vốn - gồm tài sản sở hữu và lưu động.

Việc kết hợp kiến thức hình thái nhân lực và hình thái tiền vốn tiêu biểu cho năng lực cơ bản hoàn hảo trong một tổ chức. Trong nhiều ngành, chẳng hạn ngành sản xuất bán dẫn, việc tiếp cận với kiến thức bên bán (và học cách làm việc với chúng một cách sáng tạo) dần trở nên quan trọng như kiến thức về tài sản nội phát (xem Hình 11.3).

Việc hiểu được tầm quan trọng tương đối của những yếu tố khác nhau trong sự tổng

**HÌNH 11.3 SỰ KẾT HỢP GIỮA KIẾN THỨC HÌNH THÁI NHÂN LỰC VÀ  
HÌNH THÁI TIỀN VỐN TIÊU BIỂU CHO TOÀN CẢNH NỀN TẢNG  
NĂNG LỰC CỦA MỘT TỔ CHỨC**



hợp toàn bộ hồ sơ năng lực của một công ty là một điều thiết yếu nhằm quản lý chúng hiệu quả. Cán cân có nhiều khả năng khác nhau giữa:

- Các doanh nghiệp mới và các doanh nghiệp lâu đời trong cùng ngành (như General Motors và Samsung).
- Ngành mới và ngành truyền thống (như ngành sản xuất xi măng và hình ảnh kỹ thuật số).
- Công ty có một cơ sở và công ty có nhiều cơ sở trên thế giới (ví dụ: cán cân phản chìm - phản nổi là quan trọng khi quản lý nhiều cơ sở - một việc đòi hỏi nhiều kiến thức phản nổi hơn).
- Văn hóa chiếm ưu thế và đa văn hóa (chẳng hạn, nếu hầu hết công việc phát triển được thực hiện tại một nền văn hóa chiếm ưu thế, như Nhật Bản, thì nhóm có thể làm việc nhiều hơn với những kiến thức ngầm).

Đạt được sự cân bằng giữa các yếu tố đòi hỏi sự đánh giá liên tục. Khi xuất hiện điểm gián đoạn trong bối cảnh cạnh tranh, chúng sẽ tác động lên bản chất và cấu tạo của các thành phần trong nền tảng năng lực của công ty. Nhà quản trị cấp cao phải thường xuyên đánh giá và xác định những thay đổi này và điều chỉnh chúng cho phù hợp với hoàn cảnh.

### Nhận Diện Năng Lực Cốt Lõi: Một Số Câu Hỏi Then Chốt

Làm cách nào một tổ chức nhận diện được năng lực cốt lõi của mình? Ba khảo sát hay tập hợp những câu hỏi đơn giản có thể tiết lộ đặc trưng chính của năng lực cốt lõi:

1. Năng lực đó có phải là nguồn gốc quan trọng tạo sự khác biệt? Năng lực có tạo ra giá trị và lợi ích rõ ràng cho khách hàng không? Năng lực cốt lõi tự chứng tỏ với khách hàng thông qua sản phẩm của doanh nghiệp và những thuộc tính sản phẩm.
2. Năng lực có vượt ra ngoài phạm vi một ngành kinh doanh đơn lẻ? Nó có bao phủ một phạm vi các lĩnh vực kinh doanh, từ các lĩnh vực hiện hữu cho đến những lĩnh vực mới? Một năng lực cốt lõi phải tạo ra khả năng tiếp cận nhiều thị trường sản phẩm khác nhau.
3. Năng lực cốt lõi có khó bắt chước đối với đối thủ cạnh tranh? Các công ty khác có thấy rằng rất khó tìm hiểu xem bằng cách nào mà công ty thực hiện được những gì nó đang tiến hành?

Tất cả các ví dụ đưa ra về năng lực cốt lõi trong phần trước đều đáp ứng những câu hỏi khảo sát này: công nghệ siêu vi (miniaturization) của Sony, quản trị mạng lưới ở AT&T, hoạt động quảng cáo tại Regional Bell Operating Companies, tính thân thiện với người dùng của Apple, và sản xuất khối lượng lớn tại Matsushita. Công nghệ siêu vi (miniaturization) của Sony và tính thân thiện với người dùng của Apple là những dấu hiệu độc đáo của những công ty này. Những năng lực này cũng có các khác biệt mang tính cạnh tranh mà họ đã đạt được trên một loạt các sản phẩm cuối cùng. Tuy nhiên, nếu một người đến thăm quan Matsushita hoặc Sony, họ sẽ rất khó xác định chính xác tại sao Apple quá ưu trội về sản xuất, và Sony vô cùng xuất sắc về công nghệ siêu vi.

Một số ít công ty có thể tạo dựng và duy trì vị thế thống lĩnh thế giới với hơn năm hoặc sáu năng lực cốt lõi. Kiến thức cần cho việc đạt được trạng thái mang tầm thế giới và tốc độ thay đổi công nghệ dày nhiều khăn cho bất kỳ tổ chức nào muốn sở hữu nhiều hơn một vài năng lực cốt lõi. Điều lạ là sau đó, các tổ chức đầu tư quá nhiều vào các liên

mình và các hình thức quan hệ khác để thu được nguồn tài nguyên cần thiết nhằm xây dựng được những năng lực mong muốn.

## Tránh Những Nhầm Lẫn Về Năng Lực Cốt Lõi

Vì năng lực cốt lõi là một khái niệm thường bị hiểu nhầm, cho nên việc định nghĩa chính xác nó là rất quan trọng. Nhiều nhà quản trị xem khái niệm năng lực cốt lõi tương tự với công nghệ và/hoặc khả năng cốt lõi. Công nghệ cốt lõi là một thành phần của năng lực cốt lõi. Nhưng năng lực cốt lõi chỉ có được khi công ty học được cách *kết hợp hài hòa nhiều công nghệ*. Chẳng hạn như công nghệ siêu vi – đã trở thành “thương hiệu” của Sony – đòi hỏi sự chuyên môn ở vài công nghệ cốt lõi, như vi xử lý, thu nhỏ nguồn năng lượng, quản lý năng lượng, đóng gói, và sản xuất. Nó cũng đòi hỏi sự am tường về thiết kế thân thiện với người dùng, kiến thức về nghiên cứu lao động, và một sự nhận thức về những phong cách sống mới xuất hiện. Người thiết kế sản phẩm Sony cần phải biết như thế nào và tại sao khách hàng lại muốn các sản phẩm được nhỏ gọn hóa như chiếc radio với kích cỡ không lớn hơn một chiếc danh thiếp.

Ví dụ về công nghệ siêu vi làm nổi bật đặc tính then chốt của năng lực cốt lõi: Chúng còn hơn cả một bộ sưu tập các khả năng công nghệ. Năng lực cốt lõi liên quan đến việc *sáng tạo các gói* đa công nghệ phù hợp với hiểu biết của khách hàng, trực giác tiếp thị, và kỹ năng quản lý tất cả một cách nhịp nhàng.

Nguyên nhân thứ hai dẫn đến nhầm lẫn là sự lẫn lộn giữa năng lực cốt lõi và khả năng. Trong một số trường hợp, khả năng là điều kiện tiên quyết để bước vào kinh doanh. Chẳng hạn, giao hàng đúng hạn (JIT) hiện là điều kiện tiên quyết để trở thành nhà cung cấp “bậc 1” trong ngành công nghiệp tự động. Đó là cái giá mà một công ty phải trả để tham gia cuộc chơi. Nói theo cách của các tay cờ bạc, khả năng tương đương với “các nhàn tố thắng cược”. Một khả năng mang tính quyết định đối với sự sống còn, nhưng không như năng lực cốt lõi, là nó thường không mang đến bất kỳ lợi thế khác biệt cụ thể nào so với các đối thủ cạnh tranh khác trong ngành. Hơn nữa, khả năng thường là duy nhất đối với một chức năng hoặc một nhóm chức năng riêng biệt trong một đơn vị kinh doanh và do đó không mang lợi thế sang các ngành kinh doanh khác.

Do năng lực đòi hỏi (1) sự quản lý những qui trình phức tạp, lặp đi lặp lại, (2) sự gắn kết các công nghệ, và (3) sự tổng hợp những hiểu biết từ nhiều bộ phận trong tổ chức nên chúng rất khó bị bắt chước. Nhà quản trị cần phải hiểu rằng bất kỳ một năng lực nào đó cũng sẽ lan tỏa ra toàn bộ tổ chức. Nếu so sánh, công nghệ có thể đứng một mình (như thiết kế VLSI - vì mạch tích hợp cỡ rất lớn); Năng lực, mặt khác, có nghĩa là thu lợi tức cao ổn định từ việc sản xuất VLSI. năng lực vượt lên trên cả một kỹ thuật chuyên môn hoặc khả

năng thiết kế. Quy trình chuyển đổi những thiết kế tốt thành lợi tức cao đòi hỏi nhiều cấp bậc của tổ chức (ví dụ, các công nhân trong nhà máy chế tạo, và các kỹ sư phát triển sản phẩm) và nhiều chức năng (như kỹ sư ứng dụng và nhóm sản xuất) làm việc cùng nhau.

Nhiều sự hiểu biết và học hỏi của các cá nhân ở các cấp trong tổ chức và ở các chức năng khác nhau tạo nên một năng lực ngầm. Việc tận dụng tri thức ngầm đòi hỏi sự giao tiếp liên tục xuyên qua các ranh giới về thức bậc và chức năng trong công ty.

## NĂNG LỰC CỐT LÔI VÀ CÁC QUY TRÌNH QUẢN LÝ

Chìa khóa để hiểu năng lực chính là: mặc dù nó kết hợp chặt chẽ với yếu tố công nghệ, song nó vẫn liên quan đến quy trình quản lý trong mỗi tổ chức (chất lượng của các mối quan hệ giữa các chức năng trong một đơn vị kinh doanh hoặc giữa các đơn vị kinh doanh trong một công ty đa ngành), và tri thức tập thể giữa các cấp bậc, chức năng và đơn vị kinh doanh. Một năng lực cốt lõi có thể được khái niệm hóa tương đương với bội số của ba yếu tố này. Theo định nghĩa này, công thức của một năng lực sẽ là:

$$\text{Năng lực} = (\text{Công nghệ} \times \text{Quy trình quản lý} \times \text{Tri thức tập thể})$$

Chúng ta hãy kiểm tra hàm ý của quan điểm về năng lực này với một ví dụ mang tính lý thuyết về một công ty Mỹ điển hình. Giả định thông thường là nếu nhà quản trị rót nhiều tiền vào công nghệ, công ty sẽ có tính cạnh tranh. Sử dụng đẳng thức trên, xem như công ty giả định này phong phú về công nghệ - nó làm chủ 1000 đơn vị công nghệ chẳng hạn. Và giả sử các công ty con trong tập đoàn này không cùng làm việc với nhau. Họ chỉ có 20 đơn vị trong quy trình quản lý – khả năng làm việc xuyên qua các ranh giới đơn vị chức năng và đơn vị kinh doanh. Và giả sử trong công ty, khả năng học hỏi tập thể thấp: 5 đơn vị. Áp dụng công thức trên thì điểm năng lực chung của công ty là 100.000 (1000 x 20 x 5) đơn vị.

Để so sánh, hãy xem xét trường hợp một công ty không chú trọng quá nhiều vào công nghệ. Nó chỉ có chừng 200 đơn vị công nghệ, sử dụng cùng quy mô với công ty trên. Tuy nhiên, công ty này đã bồi dưỡng khả năng làm việc xuyên suốt qua các ranh giới phòng ban, đơn vị trong tổ chức và nó tập trung cao nhất vào tri thức tập thể. Nó đạt được 100 đơn vị về quy trình quản lý và 500 về tri thức tập thể, dẫn đến một năng lực 10.000.000 (200 x 100 x 500) đơn vị. Đơn giản có thể quả quyết rằng: trừ khi đi kèm với sự đầu tư về quản trị và tạo môi trường học tập ở tất cả cấp bậc trong tổ chức, còn không thì sự đầu tư vào công nghệ sẽ thành ra vô ích.

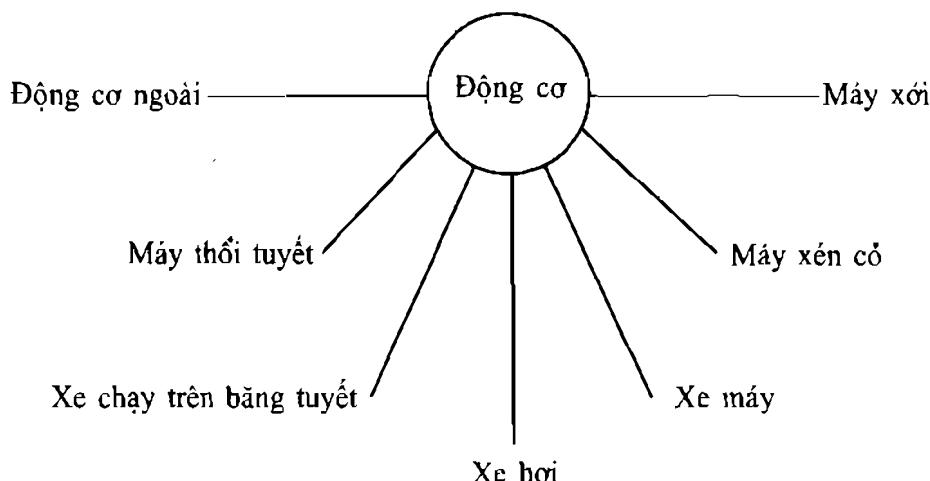
Mỗi quan hệ giữa công nghệ, quản trị và môi trường tri thức này cho thấy, phương pháp hợp logic đối với việc cải thiện hoạt động quản lý năng lực cốt lõi cho công ty chính là tập trung cải thiện *chất lượng của tổ chức*.

### Trường Hợp Của Honda

Để chứng minh sự hợp lý của nhận định trên, hãy xem xét trường hợp của Honda (xem Hình 11.4). Các ngành kinh doanh phong phú của Honda dựa vào năng lực về động cơ. Tuy nhiên, nếu mỗi đơn vị kinh doanh hoạt động như thể nó là một đơn vị riêng rẽ và chỉ tập trung vào (cũng như sẵn sàng chi trả cho) các tính năng (ví dụ, các thuộc tính thiết kế động cơ chuyên biệt) mà nó cần, năng lực về động cơ của Honda có thể bị tổn hại. Ví dụ, trong ngành máy xới, nhà quản trị đòi hỏi và sẵn sàng trang trải chi phí cho loại máy nhẹ và có công suất mạnh. Tuy nhiên, việc giảm bớt tiếng ồn không phải là ưu tiên chính đối với các nhà quản lý ngành máy xới vì họ hướng sản phẩm tiêu thụ sang các vùng quê ở các nước đang phát triển. Mặt khác, nhà quản trị của đơn vị kinh doanh phát triển máy xén cỏ cho thị trường Mỹ có thể cần loại động cơ vừa nhẹ vừa mạnh và chạy êm hết mức có thể. Giả sử các nhà quản trị đơn vị kinh doanh có thể chỉ xác định các tính năng họ cần. Nếu mỗi đơn vị kinh doanh của Honda chỉ đánh giá một cách lạc quan những nhu cầu của nó mà không nhận nhận tác động tương lai của phương pháp mang tính địa phương mà nó áp dụng nhằm bảo vệ và phát triển một năng lực tổng quát, nền tảng kỹ năng sẽ dần bị hao mòn.

Việc phát triển năng lực cũng bị hạn chế bởi mô hình tổ chức đang phổ biến. Trong quá khứ, mô hình tập đoàn ngự trị là mô hình tập đoàn có một danh mục đầu tư đa ngành.

**HÌNH 11.4 HONDA: VÍ DỤ NÂNG CAO NĂNG LỰC CỐT LÕI**



Nếu mô hình danh mục vốn đầu tư chỉ được sử dụng một lần, thì sự giảm chi phí trong những ngành kinh doanh đó sẽ trở thành nhiệm vụ chính, thỉnh thoảng kéo theo mục tiêu mở rộng dòng sản phẩm. Tuy nhiên, nếu chúng ta mô hình hóa công ty như một danh mục các năng lực cốt lõi, như sẽ được minh họa ở phần cuối chương này, thì những cơ hội ứng dụng mới sẽ được chú trọng hơn. Điều này sẽ khiến cho việc phát triển ngành kinh doanh mới sẽ nằm trong top ưu tiên của ban quản trị tối cao.

Tại Sharp, Sony, và Canon, các ngành kinh doanh trong danh mục cùng dùng chung năng lực cốt lõi. Ví dụ, Canon bán nhiều loại sản phẩm cuối cùng như máy photocopy, máy in laser, máy fax, máy chụp hình, máy quay phim. Tất cả những ngành kinh doanh này chia sẻ cơ hội sử dụng sản phẩm nòng cốt (chẳng hạn linh kiện), như hệ thống ống kính Canon và máy laser Canon. Để đạt được đẳng cấp thế giới, những sản phẩm nòng cốt này phụ thuộc vào năng lực cốt lõi của Canon – công nghệ siêu vi, cơ điện tử và vân vân. Mỗi ngành kinh doanh sản phẩm cuối cùng có đặc trưng riêng và một hệ thống thị trường và khách hàng riêng. Nhưng bên dưới sự tập trung thị trường là một cấu trúc các sản phẩm và năng lực cốt lõi chung. Kết quả, trong Canon, có một cơ hội giảm chi phí sản xuất trong sản phẩm chủ lực và khả năng dự đoán những tính năng mới cùng với tận dụng nguồn tài nguyên công nghệ.

## TỪ NĂNG LỰC CỐT LÕI ĐẾN SẢN PHẨM CỐT LÕI

Sản phẩm nòng cốt là biểu hiện hình thức của một hoặc nhiều năng lực cốt lõi. Máy nén của Matsushita và máy in laser của Canon là những ví dụ về sản phẩm nòng cốt. Canon không chỉ dùng máy in laser trong một vài ngành kinh doanh, mà còn tiếp thị đến các khách hàng ngoài ngành. Các công ty như Canon phân biệt rõ giữa thị phần các sản phẩm cuối cùng của họ (như máy photocopy), chia sẻ hoạt động sản xuất (chẳng hạn chia sẻ thị trường đạt được bằng cách cung cấp sản phẩm đã sản xuất dưới tên nhãn hiệu riêng đến các nơi khác), và chia sẻ các sản phẩm chủ lực (như máy in laser được bán cho các nơi khác). Canon hưởng lợi từ thị phần vượt trội chiếm 85% lượng máy in laser trên thế giới. Tuy nhiên, công ty vẫn để lại một đấu thủ toàn cầu quy mô nhỏ về máy in laser – sản phẩm cuối cùng.

Việc xem xét năng lực cốt lõi làm tăng thêm nhu cầu nhận biết sự khác biệt rõ ràng giữa cạnh tranh sản phẩm nòng cốt và cạnh tranh sản phẩm cuối cùng và dịch vụ. Lấy ví dụ trong ngành kinh doanh ti vi màu. Để thành công, các doanh nghiệp phải hướng đến các sản phẩm chủ lực như đèn hình, mạch tích hợp xử lý đơn lẻ (ICs), thiết bị nhận tín hiệu, và bộ phận chuyển đổi dòng truy xuất. Nếu tách việc kinh doanh ra khỏi cấp độ sản phẩm nòng cốt, như VCRs, máy quay phim, máy tính xách tay - chúng ta sẽ thấy rằng rất

ít các công ty phương Tây muốn theo đuổi vị trí thống lĩnh thị trường.

Việc hiểu tầm quan trọng của sản phẩm nòng cốt buộc chúng ta phải đánh giá các đối thủ cạnh tranh khác đi. Chẳng hạn, trong ngành kinh doanh VCR, chúng ta có thể giải thích tại sao định dạng VHS của Matsushita và JVC lại chiến thắng Beta Max của Sony. Thị phần kết hợp cho sản phẩm cuối - VHS VCRs - chỉ 24%. Tuy nhiên, việc chia sẻ hoạt động sản xuất (nghĩa là, chia sẻ thị trường đạt được bằng cách cung cấp sản phẩm đã sản xuất dưới tên nhãn hiệu riêng đến các nơi khác) là 41%, phần định dạng VHS đã được cấp phép là 80%, và phần sản phẩm nòng cốt trên mặt bằng là 85%. 85% nhu cầu thế giới về VCR được một công ty cung cấp.

Các nhà quản trị có xu hướng đánh giá thấp sức mạnh của ưu thế sản phẩm nòng cốt. Những ưu thế như vậy dẫn đến một vấn đề tối quan trọng: ai kiểm soát những công nghệ thiết yếu? Với sự phụ thuộc vào nguồn cung các sản phẩm nòng cốt quan trọng từ nước ngoài, đây là cơ hội cho các doanh nghiệp Mỹ có thể tạo nên các ngành kinh doanh tivi độ nét cao (HDTV) nội địa, ngay cả khi nguồn tài nguyên không phải là vấn đề gây cản trở? Nền tảng nhà cung cấp (cũng như cách tiếp cận và kiểm soát những sản phẩm nòng cốt) là phần cốt bản của tình cảnh tranh. Điểm then chốt ở đây đối với cả các công ty và các quốc gia là: công nghệ ưu việt (bao gồm hệ thống nhà cung cấp đằng cấp thế giới) mà nếu thiếu năng lực liên kết sẽ gần như chỉ là một chiến thắng tạm thời.

Bức tranh cạnh tranh toàn cầu đang hiển hiện bắt buộc các nhà quản trị cấp cao phải tự hỏi:

- Sự suy giảm về khả năng sản phẩm nòng cốt ở phương Tây có thể duy trì trong bao lâu?
- Ai là người nắm giữ công nghệ cao của các công ty đơn lẻ? Nhà quản trị của các đơn vị kinh doanh, như đã bàn đến ở phần trên, không có khuynh hướng tự nhiên quan tâm đến năng lực hoặc các gói sản phẩm nòng cốt.
- Làm thế nào nhóm và các nhà điều hành cấp cao định hướng được mối quan tâm của các đơn vị kinh doanh và đóng vai trò bảo vệ nền tảng năng lực cạnh tranh lâu dài trong công ty?
- Ai sẽ bảo vệ những nguyên tắc cần thiết để nhiều đơn vị kinh doanh có thể cùng làm việc với nhau?

## QUẢN LÝ NĂNG LỰC NÒNG CỐT: MỘT SỐ NHIỆM VỤ THEN CHỐT<sup>4</sup>

Nhiệm vụ quản lý năng lực trong thị trường mới trên toàn cầu không đơn giản. Có ít nhất năm nhiệm vụ riêng biệt.

### Tiếp Cận Và Tiếp Nhận Kiến Thức Mới

Cách dễ nhất để tiếp cận với những dòng kiến thức mới cần thiết là tuyển thêm nhân lực với yêu cầu về kiến thức (mới) (chẳng hạn, nhà toán học trong một ngân hàng, nhà di truyền học trong công ty dược, hoặc kỹ sư phần mềm trong công ty sản xuất phần cứng). Bất cứ ai đã trải qua quá trình tiếp nhận kỹ năng mới đều biết là rất khó để những kỹ năng mới được chấp nhận và tiếp nhận trong một tổ chức. Trong khi các nhân viên ngân hàng phải học các công cụ mới mà các nhà toán học mang lại, thì các nhà toán học cũng phải học về nghiệp vụ ngân hàng.

Việc trao đổi kiến thức hai chiều này là cần thiết trước khi xảy ra một sự hòa trộn hữu ích. Tuy nhiên, khuynh hướng trong hầu hết các tổ chức là từ chối những kỹ năng mới này, tương tự như phản ứng của hệ thống miễn dịch trước sự xâm nhập của virus. Nếu cứ để mặc như thế, không có nhiều khả năng tổ chức sẽ tiếp thu những kỹ năng này. Do đó, một trong những nhiệm vụ chính yếu của ban quản trị cấp cao là tạo tính hợp lý cho các kiến thức mới. Các nhà quản trị cấp cao nhất trong tổ chức không chỉ thường xuyên truyền đạt định hướng chiến lược của công ty đến tất cả nhân viên, mà còn xác định những kiến thức mới có thể giúp ích cho việc tạo dựng tương lai với định hướng chiến lược đó. Hơn nữa, vài cấp bậc trong tổ chức phải học và ứng dụng “sự mở mang” kiến thức mới đó. Chẳng hạn, phần mềm có sự mở mang kiến thức khác với hoạt động sản xuất.

Các tài sản trí tuệ kế thừa sẽ giới hạn và kiềm chế những gì mà nhóm quản trị có thể thực hiện. Ví dụ như, tại sao chúng ta không có phần mềm nâng cấp trong xe hơi? Những công ty hoạt động trong một môi trường được nhà nước điều tiết đều rất khó hiểu được văn hóa và sự khắc nghiệt của thị trường vốn. Một nhà quản lý cấp cao từ khối các nước phương Đông, lúng túng trước sự thay đổi về giá cổ phiếu mỗi ngày, đã đặt câu hỏi: “Công ty nào đã điều chỉnh giá?”. Tại đất nước của anh ta, các cơ quan chính phủ thiết lập hầu hết các giá cho đến tận thời gian gần đây.

Việc nhận biết những kiến thức mới cũng như tiến hành các bước để nắm được chúng (bao gồm cả liên minh) không chỉ là nhu cầu cần thiết mà còn phải có nền tảng hợp pháp và tính cấp thiết bổ sung vào nhiệm vụ đó. Để thành công, tiến trình đào tạo và đưa kiến thức mới vào những nền văn hóa truyền thống khác nhau phải được kiểm tra thường xuyên.

## Tích Hợp Nhiều Dòng Kiến Thức

Tích lũy kiến thức mới đã khó, tích hợp chúng một cách chủ động vào những kiến thức truyền thống để tạo ra những cơ hội kinh doanh mới còn khó hơn. Chẳng hạn, tại Kodak, kiến thức về hóa ảnh phải được tích hợp với kiến thức về phần mềm và điện tử để tạo nên những sản phẩm kết hợp mới. Địa ảnh quang học và máy ảnh kỹ thuật số đòi hỏi sự tích hợp hoàn chỉnh và cẩn trọng từ nhiều dòng kiến thức. Theo thời gian, việc hòa trộn các dòng kiến thức này tạo ra một năng lực cạnh tranh mới.

Các tổ chức học hỏi qua thực hành. Do đó, các nhà quản trị tối cao phải xây dựng những dự án chi tiết, cụ thể. Các dự án phải chuyển tài tri thức mới. Chúng tập trung tâm trí của tổ chức vào việc giải quyết vấn đề tích hợp kiến thức mới với kiến thức cũ. Các nhóm dự án với thành viên kỵ luật chéo sẽ rất cần thiết cho việc ứng dụng và học tập thành công.

## Chia Sẻ Xuyên Các Nền Văn Hóa Và Khoảng Cách Địa Lý

Tuy trọng tâm đã hướng vào sự đa dạng về tri thức - nền văn hóa với nhiều dòng kiến thức khác nhau – song đối với một công ty toàn cầu, vẫn chưa có một chiều hướng đa dạng văn hóa nào khác. Đây là kết quả của văn hóa đa quốc gia.

Các nền văn hóa khác nhau có những vấn đề ưu tiên ngầm khác nhau. Chẳng hạn, triết lý về phát triển sản phẩm – ưu tiên vào chất lượng, chi phí, thời gian, tính an toàn và hiệu suất - giữa các nhà thiết kế của Mỹ, châu Âu, Nhật Bản và Trung Quốc là khác nhau. Nhà quản trị không sống xa rời mọi người. Mỗi nhà quản trị sống trong một nền văn hóa đánh giá cao một số đặc điểm này hơn những đặc điểm khác. Đây là kết quả của sự xã hội hóa sâu sắc. Ví dụ trong một số nền văn hóa, học tập là một quy trình tuyến tính. Nó được phân tích ngay từ đầu và dựa vào nỗ lực cá nhân. Đối với một số xã hội khác, việc học hỏi là một nỗ lực liên tục, dựa trên kinh nghiệm và có tính tập thể hơn, trong đó trực giác giữ một vai trò quan trọng.

Khi sự hợp tác được khởi xướng trong bối cảnh có liên quan đến kiến thức, vượt qua sự đa văn hóa (ví dụ như cộng tác với các nhóm đến từ ba châu lục khác nhau), xung đột và hiểu lầm sẽ phát sinh. Khi đó, cần thiết phải có sự hiểu biết sâu hơn và rõ ràng hơn về các mô hình xã hội của các nhóm tham gia cộng tác. Ngoài ra, các nhà quản trị phải tránh rập khuôn những nhóm khác. Cộng tác xuyên văn hóa đang trở thành một kỹ năng quan trọng trong nền kinh tế mới.

## Học Để Quên

Khuyến khích một cá nhân hoặc một tổ chức học tập không khó. Tuy nhiên có lẽ điều quan trọng là quên đi những gì cần quên. Nguyên lý mang tính chi phối của tổ chức hoặc phương cách mà mọi người sử dụng để học hỏi có thể trở thành trở ngại lớn đối với việc học tập. Các công ty (và nhà quản trị của nó) phải học cách để quên, và quên còn khó hơn là học. Trong hầu hết các tổ chức, đường cong quên nằm ngang; và trong thời đại của sự bất liên tục hiện nay thì một đường cong nằm ngang là một vấn đề nghiêm trọng.

Ví dụ, phải mất nỗ lực lớn để chuyển từ quan điểm kinh doanh “giá cộng phí” sang quan điểm “giá trừ phí”. Hai công thức là (1) Chi phí + Lợi nhuận = Giá; và (2) Giá – Lợi nhuận = Chi phí. Mô hình kinh doanh DoD (Department of Defense) truyền thống – loại hình kinh doanh đặc trưng bởi tư duy, các quy trình, và những kỹ năng thích hợp với công thức (1). Các ngành thương mại là tiêu biểu cho công thức (2). Sự chuyển tiếp từ công ty DoD sang lĩnh vực thương mại trở thành một nỗi thất vọng lớn, với rất ít thành công. Những thành phần tham gia các nền văn hóa kinh doanh khác nhau cần phải quên mô hình cũ của họ và thay thế bằng những mô hình mới.

Tình trạng tương tự tồn tại trong các ngành đã được gỡ bỏ các qui định điều tiết. Trước đây thị trường là “nhân tố điều tiết”; một số người sẽ tranh luận rằng sự cạnh tranh cũng là “nhân tố điều tiết”. Các nhà quản trị cấp cao chú ý nhiều đến “các nhân tố điều chỉnh”, và qui trình điều chỉnh khuyến các doanh nghiệp trong ngành công nghiệp có cái nhìn và hành động giống hệt nhau. Sự đa dạng mang tính thừa kế, nếu có, chỉ là rất nhỏ. Đối với cạnh tranh hướng thị trường, cuộc chơi sẽ hướng đến khách hàng, sự khác biệt, giá cả - hiệu suất, sự đổi mới và sự cạnh tranh. Đây là môi trường cạnh tranh rất khác biệt. Để cạnh tranh trong Nền Kinh tế Mới, cần thiết phải quên đi mô hình cũ.

## Triển Khai Năng Lực Cạnh Tranh Xuyên Suốt Qua Các Đơn Vị Kinh Doanh

Càng đi vào các chiến lược hướng đơn vị kinh doanh (BU), các hệ thống đo lường như Giá trị Kinh tế Gia tăng (EVA) và hệ thống khen thưởng, các tổ chức lớn càng khó tập trung vào việc chia sẻ xuyên qua các ranh giới BU. Động cơ chia sẻ đã bị loại bỏ khỏi tất cả các đơn vị kinh doanh và nền tảng năng lực cạnh tranh thì bị tan rã.

Để có hệ thống triển khai các năng lực cạnh tranh, tất cả các đơn vị kinh doanh phải có hiểu biết chung về thị trường và sự phát triển công nghệ. Không có những kiến thức này thì cũng không có khái niệm mô hình chia sẻ.<sup>6</sup> Tuy nhiên, một mô hình mang tính khái niệm nếu không có các hệ thống hỗ trợ về tổ chức thì không thể vận hành. Nhiều

công ty đầu tư thời gian và năng lực phát triển các viễn cảnh tương lai trong khi cứ giữ mãi các hệ thống hành chính – yếu tố khiến đơn vị kinh doanh cũng có thêm định hướng loại trừ tất cả các hệ thống khác. Như thế chúng ta đang tiếp cận chiến lược thế hệ thứ tư dựa trên nền tảng kiến thức thế hệ thứ ba, những nhà quản trị của thế hệ thứ hai, và hệ thống hành chính thế hệ thứ nhất. Có sự bất xứng rõ ràng giữa “ước muôn”, lời nói và thực tế trong hầu hết các công ty theo chiều hướng này.

## **NĂNG LỰC CỐT LÕI: BÀN ĐÁP ĐỂ SÁNG TẠO KHÔNG GIAN CẠNH TRANH MỚI**

Năng lực được phát triển và hoàn thiện để tạo và khai thác không gian cạnh tranh mới – những cơ hội mới trên thương trường. Như vậy, khi có gắng quản lý hiệu suất, khả năng thích ứng, và những lỗ hổng cơ hội như đã được nêu ở phần trước, nhóm điều hành phải tự hỏi: Làm thế nào các công ty tạo ra được những sản phẩm hoặc dịch vụ hoàn toàn mới? Hãy xem các ngành kinh doanh mới như các máy fax cá nhân, hệ thống định vị toàn cầu (GPS) dành cho những người đi bộ đường dài và photo CDs. Chỉ mỗi ngành điện tử khởi lượng cao, danh sách cơ hội trong thập kỷ tới có thể kín đến vài trang. Câu hỏi then chốt được các nhà quản trị cấp cao xem xét là: Chúng ta phải làm gì để nắm bắt thị phần của mình trong việc phát triển một ngành kinh doanh mới?

Việc phát triển ngành kinh doanh mới đòi hỏi hệ tư tưởng mới trong phần lớn các công ty. Một hệ tư tưởng như vậy có ba đặc tính<sup>7</sup>:

1. *Liên tục thử thách những giả định về giá – hiệu suất hiện hữu.* Tại sao chúng ta không thể tạo một chiếc máy fax màu bán với giá 200\$? Tại sao nó nên có giá là 5000\$? Canon trong lĩnh vực máy chụp hình, và Lexus hoặc Honda trong phân ngành ô tô hạng sang là những ví dụ điển hình về các công ty đã thử thách giá trị phổ biến của những giả định giá – hiệu suất một cách đầy bất ngờ trong ngành này
2. *Hiểu được ý nghĩa của “định hướng khách hàng”.* Thời gian gần đây, hầu hết các doanh nghiệp chỉ mới học cách lắng nghe khách hàng và đáp ứng đòi hỏi của họ. Điều này quan trọng và hữu ích nhưng vẫn chưa đủ. Dẫn dắt khách hàng cũng rất cần thiết. Là khách hàng, cách đây 10 năm, nhiều người trong chúng ta đã không tiên liệu được nhu cầu sử dụng máy fax trong gia đình mình. Trở thành một công ty dẫn dắt khách hàng là quan trọng, thế nhưng việc dẫn dắt khách hàng là những gì sẽ cạnh tranh trong tương lai. Các nhà quản trị phải tạo ra các sản phẩm với tỉ lệ giá – hiệu suất hấp dẫn người mua.
3. *Không né tránh sự chuyên chế của “thị trường phục vụ”.* Hầu hết các nhà quản trị đều quá tập trung vào thị trường hiện tại mà không nhìn thấy cơ hội nổi lên

ở những nơi khác. Định hướng thị trường phục vụ quá nhấn mạnh vào ngành kinh doanh hiện tại và hạn chế khả năng dự báo cơ hội đến từ bên ngoài phạm vi thị trường hiện tại, đặc biệt là những cơ hội rơi vào giữa hai đơn vị kinh doanh hiện tại hoặc nhiều hơn. Nếu chúng ta mong muốn đánh bóng lại hình ảnh công ty, hầu như không có lựa chọn nào khác ngoài việc ngừng chú trọng vào hướng thị trường kinh doanh và tập trung khai thác tiềm năng cơ hội. Nhà quản trị không chỉ bảo vệ thị trường mà còn tạo ra thị trường. Họ không được tự mãn với sự gia tăng giá – hiệu suất mà phải mở rộng các mục tiêu giá – hiệu suất hơn nữa. Việc theo sát đối thủ cạnh tranh vẫn chưa đủ, mà các nhà quản trị cần phải lên kế hoạch đổi mới vượt bậc. Các công ty phải chuyển đổi:

- Từ thỏa mãn nhu cầu sang dự báo trước nhu cầu.
- Từ gần gũi với khách hàng sang định hướng khách hàng.
- Từ duy giới hạn ở những sản phẩm sang tập trung vào các tính năng và độ ngọt xâm nhập thị trường.
- Từ tập trung vào các ngành kinh doanh cốt lõi đến sự đa dạng hóa các năng lực cốt lõi.

Những thay đổi này sẽ cầu thành những tham vọng cấp tiến trong hầu hết các doanh nghiệp. Nhà quản trị nỗ lực theo cách truyền thống nhằm thỏa mãn khách hàng hiện thời, phân tích thị trường sản phẩm hiện tại và phát triển các đơn vị kinh doanh hiện hữu. Nhưng để đạt được sự tăng trưởng tiềm năng dựa trên các năng lực cốt lõi, nhà quản trị cần cả hệ tư tưởng mới và khả năng quản lý mới. Quan điểm hướng năng lực cạnh tranh của tập đoàn cho phép nó chia sẻ kiến thức và các thành tố khác xuyên qua các đơn vị kinh doanh và ranh giới phân vùng chức năng.

## TỔNG KẾT

Việc tái cấu trúc và những phương thức khác làm trì trệ các tổ chức không thể là trọng tâm của công ty. Sự tăng trưởng ngoạn mục sẽ không diễn ra nếu chỉ tập trung vào mỗi công nghệ; nó chỉ xảy ra khi tổ chức chú trọng vào năng lực cạnh tranh, và công nghệ là một thành phần trong đó.

## CHÚ THÍCH

1. Hai mô hình phân tích ngành liên quan nhằm mục đích nhận định và phân tích những sức mạnh định hình sự thay đổi và tiến hóa trong ngành được nghiên cứu ở Chương 8.
2. Xem, ví dụ , “Năng lực cốt lõi của tập đoàn” của C.K.Prahalad và Gary Hamel, *Harvard Business Review* (tháng 5/6-1990):79-91
3. Kiến thức về hình thái nhân lực đã nhận được sự chú ý cao độ và sự tập trung ngày càng cao vào quản trị kiến thức. Xem, ví dụ, *The Knowledge creating the Company* của I. Nonaka và H.Takenuchi, (New York: Đại học Oxford ấn hành, 1995)
4. Phần này được mô tả kỹ hơn trong quyển “Managing Discontinuities: The Emerging Challenges” của C.K.Prahalad, *Research Technology Management*, Industrial Research Institute, Inc. (1998):14-22.
5. Nhiều sự thay đổi và gián đoạn này đã đề cập ở Chương 1.
6. Sự cần thiết của một mô hình, cấu trúc chiến lược như thế này đã được thảo luận trong sách của Gary Hamel và C.K. Prahalad, *Competing for the Future* (Boston: Harvard Business School Press, 1994), Chương 5.
7. Thảo luận đầy đủ hơn về hệ tư tưởng cần thiết cho việc khai thác cơ hội, xem trong “Corporate Imagination và Expeditionary Marketing” của Gary Hamel và C.K. Prahalad, *Harvard Business Review* (tháng 7/8-1991)81-92.

### Phần Ba

# HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC: XÁC ĐỊNH VÀ ĐÁNH GIÁ TÙY CHỌN CHIẾN LƯỢC

# CHIẾN LƯỢC TẬP ĐOÀN: 12 QUẢN TRỊ NHÓM DOANH NGHIỆP

**Marjorie A. Lyles**

Trường Đại học Indiana

**Liam Fahey**

Trường ĐH Babson và Trường ĐH Cranfield

---

**V**iệc tạo ra giải pháp thay thế - quy trình xác định các biện pháp khác nhau từ đó mục tiêu có thể đạt được, vẫn đề có thể được giải quyết hoặc cơ hội được hiện thực hóa - phải được quản lý, điều hành một cách thận trọng và có hệ thống. Nó không chỉ đơn giản là xảy ra. Trừ khi doanh nghiệp sẵn sàng tiếp tục tạo ra những giải pháp thay thế mang tính sáng tạo, đổi mới và phát triển, các lựa chọn chiến lược của nó mới trở nên ngày càng hẹp hơn dù công ty không chủ ý. Khi điều này xảy ra, chỉ có một kết quả duy nhất là tổ chức đó sẽ yếu đi. Do đó, những nhà quản trị cấp cao phải đặc biệt chú ý giám sát và đánh giá cả chất lượng của những tùy chọn phát sinh lẫn chất lượng của những quá trình tổ chức và phân tích phát sinh.

Một công ty cung cấp về nông nghiệp đang xem xét những xu hướng hiện thời và xu hướng đang nổi lên có khả năng làm thay đổi ngành kinh doanh của họ. Mục đích của việc phân tích môi trường kinh doanh vĩ mô và ngành nghề của công ty là xác định các phương án chiến lược tương lai của công ty là gì. Là một phần của quá trình nghiên cứu này, các nhà phân tích yêu cầu nhóm các lãnh đạo phải thảo luận, tư duy về những lựa chọn chiến lược mới mà trước đây chưa hề nhận được sự quan tâm

nghiêm túc. Các nhóm nhanh chóng xác định và phát triển một loạt các phương án bao gồm đưa dây chuyền sản phẩm hiện tại của công ty vào các vùng địa lý mới, bán các dòng sản phẩm này cho khách hàng hiện hữu, phát triển các kênh phân phối mới (như doanh nghiệp điện tử [e-business] để tiếp cận cả khách hàng hiện tại và khách hàng mới cũng như mua lại một số công ty nhỏ hơn có dây chuyền sản phẩm liên quan. Sau đó, nhóm điều hành hàng đầu của công ty sẽ dành giá kĩ lưỡng những tùy chọn này và tùy chọn khác như một công đoạn của quá trình lập kế hoạch chiến lược đang được tiến hành.

Chắc chắn, việc xác định và phát triển những tùy chọn chiến lược riêng lẻ - nhiệm vụ do ban quản trị cấp cao phân công cho các nhóm trong công ty cung cấp về nông nghiệp - sẽ tạo ra một trong những mặt cầu thânh nhất, được kiểm soát lỏng lẻo nhất của quá trình hoạch định chiến lược. Hầu hết các nhà quản trị đều sẵn sàng thừa nhận rằng họ đã không tận dụng tốt những phương án phát sinh như một khâu giải quyết vấn đề hoặc các cơ hội đòn bẩy. Quả thực, khi bị thúc ép, hầu hết các nhà quản trị đều thừa nhận rằng họ không đầu tư nhiều năng lực tinh thần và tinh cảm vào việc tìm ra các phương án.

Như đã trình bày nhiều lần trong cuốn sách này, do sự thay đổi môi trường và cơ cấu tổ chức rất hay xảy ra đồng thời cũng nhiều rủi ro, nên việc đưa ra các tùy chọn chiến lược là một thành phần trọng yếu và cần thiết khi quản lý sự thay đổi. Khi đưa ra một định hướng chiến lược tương lai cho công ty hoặc tổ chức, thông thường các nhà quản trị bắt đầu bằng việc xác định và cân nhắc các phương án chủ yếu của tổ chức. Bằng cách thúc đẩy và biến các phương án chiến lược trở nên vững chắc và có tính thách thức, các nhà quản trị sẽ tăng cường các cơ hội giành chiến thắng của tổ chức trên thương trường.

Chương này sẽ mô tả phương cách phát triển những phương án chiến lược cũng như cách thức mà các quy trình tổ chức có thể nâng cao chất lượng những chọn lựa của họ. Trước tiên, chúng tôi sẽ mô tả thế nào là phương án chiến lược, sau đó đưa ra những quy trình tổ chức và phân tích liên quan đến các phương án phát sinh. Phần kết sẽ giúp xem xét lại sự ảnh hưởng của các nhà quản trị cấp cao đối với đến quá trình đưa ra các phương án.

## TÌM HIỂU VỀ NHỮNG TÙY CHỌN CHIẾN LƯỢC

### Tùy Chọn Chiến Lược Là Gì ?

Theo định nghĩa chung và triều tượng thì các giải pháp thay thế là các phương tiện giúp đạt được một mục đích, giải quyết được một vấn đề hoặc tận dụng được một cơ hội. Ví dụ: hầu hết doanh nghiệp có nhiều cách lựa chọn rất phong phú để gia nhập vào một thị trường mới hoặc để giới thiệu một sản phẩm mới ra thị trường hoặc đoán trước được

các động thái của đối thủ và hành động trước nhằm thu hút khách hàng.

Một điều cực kỳ quan trọng là các nhà quản trị phải hiểu rằng các giải pháp thay thế luôn “ẩn mình”, có nghĩa là chúng xuất hiện ở nhiều cấp độ. Để minh họa nhanh về khái niệm thay thế ẩn mình này, hãy cùng xem xét ví dụ của một đơn vị kinh doanh. Bảng 12.1 diễn tả những giải pháp thay thế chiến lược khác nhau mà một đơn vị kinh doanh có thể tận dụng. Cũng trong chương này chúng tôi sẽ bàn luận về việc một loạt các nhà quản trị trong bất kỳ đơn vị kinh doanh hoặc công ty kinh doanh riêng lẻ nào có thể bắt đầu bằng một chuỗi các giải pháp tương tự như những tùy chọn được phác thảo trong Bảng 12.2 và tự hỏi liệu có nên tạo ra giải pháp thay thế hay không, cũng như có thể tạo ra và thực hiện mỗi tùy chọn như thế nào. Lấy ví dụ, khi xem lại quá trình hoạch định chiến lược hàng năm của mình, nhiều đơn vị kinh doanh đã cố gắng xác định các thị trường địa lý mới để có thể xâm nhập thành công với các sản phẩm hiện tại cũng như những dòng sản phẩm mở rộng nào là thích hợp và được thị trường mong chờ nhất.

### **BẢNG 12.1 CHIẾN LUỢC ĐƠN VỊ KINH DOANH: MỘT SỐ GIẢI PHÁP THAY THẾ CHIẾN LUỢC CHUNG**

1. Giành được thị phần với sản phẩm hiện tại trong thị trường hiện thời.
2. Giới thiệu một dòng sản phẩm mới.
3. Thêm những khoản mục mới vào các dòng sản phẩm đơn lẻ.
4. Giảm một dòng sản phẩm mới hoặc nhiều hơn.
5. Mua lại dòng sản phẩm liên quan từ đối thủ.
6. Mua lại dòng sản phẩm mới phát triển từ một công ty mới thành lập.
7. Gia nhập vào các thị trường địa lý mới.
8. Thâm nhập vào các kênh phân phối mới trong thị trường hiện tại.

Tuy nhiên, mỗi giải pháp tùy chọn chiến lược nêu trong Bảng 12.1 lại chứa những giải pháp phụ. Bảng 12.2 phác thảo một số giải pháp tùy chọn mà đơn vị kinh doanh có thể cân nhắc để đạt được sự gia tăng thị phần chủ yếu trong một thị trường địa lý cụ thể.

Về cơ bản, các giải pháp tùy chọn đưa đến những cơ hội để định hình phương hướng chiến lược trong tương lai của một tổ chức – do đó, trọng tâm của chương này là những tùy chọn chiến lược. Đặc biệt hơn, khi nói đến chiến lược là chúng ta đề cập đến giải pháp tùy chọn mang những đặc tính sau đây:

- Đề cập đến những lựa chọn về chiến lược thị trường.<sup>1</sup>

### BÀNG 12.2 : CÁC GIẢI PHÁP TÙY CHỌN CHIẾN LƯỢC PHỦ: GIÀNH THỊ PHẦN TRONG MỘT THỊ TRƯỜNG CỤ THỂ

---

Giành được thị phần với sản phẩm hiện tại trong thị trường hiện thời [tùy chọn chiến lược 1 trong Bảng 12.1]

1. Cải tiến các đặc tính (hiệu suất) của dòng sản phẩm
  2. Việc bổ sung thêm những đặc tính mới có thể giúp gia tăng sự hấp dẫn của sản phẩm đối với một số khách hàng.
  3. Tìm những không gian trung bày từng loại sản phẩm tốt hơn trong các cửa hàng bán lẻ.
  4. Tăng số lượng nhà bán lẻ.
  5. Thay đổi cơ chế ưu đãi, lôi kéo các nhà phân phối tự “đẩy mạnh” việc bán những sản phẩm này.
  6. Phát triển thêm các nhà phân phối mới.
  7. Phát triển những chủ đề quảng cáo mới để cải thiện hình ảnh của công ty và sản phẩm.
  8. Cung cấp dịch vụ hỗ trợ cho phép công ty tác động đến nhiều khách hàng cùng lúc.
  9. Cơ cấu lại lực lượng nhân viên kinh doanh bằng cách tổ chức lại các khu vực kinh doanh và thay đổi hệ thống đai ngộ một cách vừa phải.
- 
- Một vấn đề quan trọng liên quan đến tổ chức.
  - Các kết quả của những lựa chọn là chưa chắc chắn.
  - Phải mất thời gian để phát triển tùy chọn.

### Tầm Quan Trọng Của Việc Nhận Dien Và Phát Triển Các Tùy Chọn Chiến Lược

Không có gì là quá đáng khi khẳng định rằng tương lai của bất kỳ tổ chức nào cũng phụ thuộc vào khả năng xác định và phát triển các giải pháp tùy chọn chiến lược, ít nhất vì ba lý do sau:

1. Các giải pháp tùy chọn sẽ xác định cách thức phù hợp cho nhóm điều hành như khi họ dự định thực hiện bất kỳ quyết định chiến lược nào. Như được minh họa trong Bảng 12.1 và 12.2, một khi đã xác định và lên chi tiết các giải pháp tùy chọn,

nhà quản trị có thể đánh giá rõ ràng, các điểm yếu cũng như cân nhắc chọn lựa đối với bất kỳ giải pháp tùy chọn cụ thể nào.

2. Trừ phi các giải pháp tùy chọn mới tiếp tục được xác định và phát triển, nhà quản trị có nhiều khả năng phải cần đến việc đẩy mạnh thực thi chiến lược hiện tại. Trước sự thay đổi cạnh tranh mang tính gián đoạn và rộng khắp như đã nêu trong Chương 1, các chiến lược không thích nghi được với một môi trường hay biến động cuối cùng sẽ dẫn đến thất bại về tổ chức.

3. Hiện nay nhiều công ty như Alcoa, Citigroup, IBM và Motorola thường xuyên xuất hiện trên báo chí vì các nỗ lực thâu tóm những công ty khác hoặc đơn vị kinh doanh cụ thể của các công ty khác. Trừ phi việc thực hiện những vụ mua lại này cũng như hợp nhất các công ty mua lại vào công ty mẹ đã được dự kiến và đánh giá cẩn thận, các nhà quản trị có nhiều khả năng sẽ không hiểu được chiến lược hiện hữu. Kết quả là các quyết định tồi tệ về việc mua lại rất có thể sẽ phát sinh đáng kể.

## Các Loại Giải Pháp Tùy Chọn

Các giải pháp tùy chọn có thể khác nhau theo những tiêu chuẩn đánh giá chính: phạm vi mở rộng một cách hợp lý các chiến lược hiện tại, quy mô sáng tạo và phát minh, và phạm vi chưa lường trước được. “Chưa lường trước được” ở đây đề cập đến những giải pháp tùy chọn có thể phá vỡ những quy tắc hiện tại đang phù hợp và được tổ chức chấp nhận. Các hình thức chiến lược được thảo luận ở Chương 1 – sinh lợi, đổi mới và sáng tạo – cung cấp một phương cách phân loại và tư duy hữu ích về các tùy chọn chiến lược.

Các tùy chọn *sinh lợi* bắt nguồn từ những chiến lược hiện tại của tổ chức. Về cơ bản, chúng là những sự mở rộng hoặc sửa đổi trong các mũi tấn công mà chiến lược hiện tại đang nhắm đến. Nhiều giải pháp tùy chọn nêu trong Bảng 12.2 đều rơi vào thể loại giải pháp tùy chọn sinh lợi.

Các giải pháp tùy chọn đổi mới cũng sử dụng chiến lược hiện tại của công ty làm điểm xuất phát nhưng nó được dự kiến sẽ làm thay đổi định hướng và tính đột phá của chiến lược. Trong Chương 1, những chiến lược này là nguyên nhân của các thay đổi quan trọng về phạm vi, quan điểm và mục tiêu chiến lược. Chúng bao gồm những dòng sản phẩm mới, sự mở rộng các sản phẩm hiện tại và thay đổi trọng tâm khác biệt hóa (ví dụ chuyển đổi trọng tâm từ chú trọng duy nhất vào chức năng sản phẩm sang chú trọng cá tính chất chẽ trong các mối quan hệ với khách hàng).

Các giải pháp tùy chọn đổi mới thường đòi hỏi nhà quản trị và những người khác phải xem lại những thành kiến về thị trường cũng như những phương cách kinh doanh

hiện tại. Chẳng hạn, việc cam kết tiền hành mua lại hoặc liên minh với một công ty đã từng lảng tránh việc mua lại và liên minh được xem như là một phương tiện để phát triển sản phẩm mới hoặc tiếp cận các phân khúc khách hàng mới đòi hỏi các nhà quản trị phải trực tiếp đối mặt và bàn luận về các giả định và niềm tin đã tồn tại lâu dài. Một câu hỏi then chốt được đặt ra: Trong tình huống như vậy, ban quản trị tối cao của đối tác trong liên minh đó có thể tìm hiểu để tin tưởng và làm việc tốt với các đồng minh của họ cũng như chia sẻ lợi nhuận và kinh nghiệm hay không?

Mặc khác, những giải pháp tùy chọn sáng tạo luôn luôn dẫn đến sự thay đổi triệt để về chiến lược của công ty. Chúng tiêu biểu cho một phương pháp mới trong việc giành thắng lợi trên thương trường và thường đưa đến những giải pháp hoặc sản phẩm mới. Đôi khi, chúng cho thấy rõ những phương cách cạnh tranh mới với đối thủ. Do đó, chúng thể hiện một sự chuyển hướng ra khỏi lối tư duy truyền thống cũng như những phương thức kinh doanh cũ của tổ chức. Chúng luôn đòi hỏi những cách phân tích và tư duy mới: Tình huống kinh doanh cần thiết để hỗ trợ các tùy chọn sáng tạo về cơ bản thường mâu thuẫn với những nhân tố cốt bản của chiến lược hiện tại.

Giải pháp tùy chọn sáng tạo và một số tùy chọn đổi mới từng được coi là những tùy chọn “không thể tưởng tượng nổi” trong một số công ty. Tuy nhiên, các giải pháp tùy chọn sáng tạo “không thể tưởng tượng nổi” không chỉ vì không ai trong công ty nghĩ đến (hay có thể nghĩ đến) chúng mà còn vì chúng trái với những quy tắc hiển nhiên hoặc ngầm ngầm về việc ra quyết định. Các nhà quản trị cấp trung bắt đầu nhận rằng các tùy chọn sáng tạo luôn nằm ngoài mức khả thi của bất kỳ công ty nào hoặc cho rằng chúng không thích hợp với văn hóa và lối kinh doanh của tổ chức. Tuy nhiên, chính vì những lý do này mà việc tính đến cả một vài tùy chọn sáng tạo trong giai đoạn đầu của bất kỳ quyết định nào – hoặc quá trình hoạch định chiến lược bất kỳ – là một việc làm đáng. Các giải pháp tùy chọn sáng tạo thường thúc đẩy những dòng tư duy mới trong khắp tổ chức. Sở dĩ chúng ta có thể làm được như vậy một phần là do các giải pháp tùy chọn chiến lược này giúp làm sáng tỏ hiện trạng theo một cách hoàn toàn khác biệt. Nguồn kỳ vọng chính là chúng sẽ kích thích các nhà quản trị phát triển và đề xuất những giải pháp sáng tạo để có những đột phá về sản phẩm hoặc tìm ra những phương cách kinh doanh mới.

## Xác Định Và Phát Triển Các Tùy Chọn

Việc xác định một giải pháp tùy chọn sinh lợi, đổi mới hay sáng tạo là một chuyên, và việc phát triển nó thành thông tin có ích cho việc ra quyết định điều hành lại là chuyên khác. Một lý do mà những lựa chọn đổi mới và sáng tạo đôi khi bị các nhà quản trị loại bỏ hoặc đào thải rất nhanh là vì họ không hiểu rõ giải pháp tùy chọn đó là gì. Những giải

pháp tùy chọn tạo ra các khả năng: một định hướng chiến lược mà công ty theo đuổi. Do đó, những giải pháp tùy chọn được nêu trong Bảng 12.1 có thể chỉ được xem xét về mặt lý thuyết. Lấy ví dụ, chỉ đến khi được miêu tả chi tiết, một giải pháp tùy chọn – chẳng hạn như cách thức cung cấp dịch vụ mới cho khách hàng – mới có thể được ước định và đánh giá.<sup>2</sup> Các nhà quản trị cần phải biết loại dịch vụ nào có thể được cung cấp cho đối tượng khách hàng nào, dịch vụ sẽ được phát triển ra sao, tổ chức nào sẽ tham gia vào việc thực hiện nó, dịch vụ được giao cho khách hàng như thế nào, khách hàng và những người khác đóng vai trò gì trong việc thiết kế và phát triển những dịch vụ này. Bảng 12.3 minh họa cách khảo sát của giải pháp tùy chọn chiến lược số 7 trong Bảng 12.1 về tiềm năng thực sự của nó đối với công ty. Chỉ sau khi có được quy trình “thử thách” thích đáng và được lắng nghe một cách sáng tạo thì các giải pháp tùy chọn mới có thể được đánh giá đúng. Tóm lại, chúng ta sẽ đề cập đến việc xác định và phát triển giải pháp tùy chọn.

### Khi Nào Đưa Ra Các Giải Pháp Tùy Chọn?

Sự thay đổi mang tính gián đoạn và rộng khắp nêu trong Chương 1 và các chương khác trong toàn bộ cuốn sách này cho thấy rằng việc đưa ra tùy chọn phải là một hoạt động liên tục, không bao giờ kết thúc trong mỗi tổ chức. Thật nghịch lý khi các nhà quản trị lại xem như không cần phải đưa ra các giải pháp tùy chọn: họ có thể trở nên tự mãn, do đó có nhiều khả năng sẽ bỏ lỡ những cơ hội vốn có từ sự thay đổi sắp diễn ra. Có hai lý do

### BẢNG 12.3 KHAI THÁC CÁC GIẢI PHÁP TÙY CHỌN CHIẾN LƯỢC TIỀM NĂNG

“Gia nhập vào các thị trường địa lý mới”. {Tùy chọn chiến lược 7, Bảng 12.1}

Nhận diện các thị trường địa lý mới mà mình sẽ gia nhập.

Nhận diện chiều sâu và độ rộng của khách hàng trong mỗi thị trường.

Xác định sức mua của mỗi phân khúc khách hàng.

Xác định nền tảng những sản phẩm nào vào những thị trường nào.

Xác định những giải pháp tùy chọn kênh phân phối.

Xác định các chương trình quảng cáo phù hợp.

Xác định các chương trình khuyến mãi bán hàng phù hợp.

Xác định việc sử dụng lực lượng nhân viên kinh doanh của công ty.

Dự kiến các dòng doanh thu.

Dự kiến chi phí liên quan đến chương trình.

Định rõ viễn cảnh trong mỗi thị trường sắp gia nhập.

chính làm cơ sở cho sự cần thiết phải liên tục đưa ra các giải pháp tùy chọn:

1. Các tổ chức nên luôn luôn tìm cách tăng cường lợi nhuận từ những chiến lược hiện tại. Sự kiên nhẫn tìm kiếm cả những giải pháp tùy chọn sinh lợi và đổi mới sẽ cho thấy một trọng tâm rõ ràng cho bất kỳ nỗ lực nào của tổ chức nhằm giám sát và thay đổi dự án một cách liên tục trong ngành đó hoặc trong bối cảnh cạnh tranh và trong môi trường vĩ mô rộng hơn. Tuy nhiên, trừ khi tổ chức tận tâm tìm kiếm các cơ hội gắn liền với những thay đổi như thế, họ sẽ ít khi nắm bắt được cơ hội đó.
2. Khó khăn chiến lược cơ bản đã nêu trong Chương 1 – nhu cầu xây dựng tương lai trong khi đang khai thác hiện tại – cần đến sự phát triển cả giải pháp tùy chọn đổi mới và sáng tạo cho phép tổ chức tự định vị trong thị trường tương lai. Trừ khi các giải pháp tùy chọn đổi mới và sáng tạo được phát triển liên tục, tổ chức mới có thể hy vọng vượt lên trên các đối thủ của nó trong cuộc đua thống lĩnh thị trường.

Các giải pháp tùy chọn sẽ càng trở nên cần thiết trong một số thời điểm. Khi xuất hiện một nhu cầu thay đổi chiến lược rõ ràng (ví dụ khi hiệu quả kinh doanh giảm liên tục), một danh sách các giải pháp tùy chọn về hành động phải được đưa ra.

## Việc Đưa Ra Các Tùy Chọn Quan Trọng Như Thế Nào?

Phần lớn các công ty không có các quy trình tổ chức và phân tích bài bản cho việc đưa ra tùy chọn chiến lược. Thậm chí, đối với các công ty có phương pháp và hệ thống cũng có thể không thu được lợi ích nếu chỉ với sự cẩn cù.

Trước nguy cơ đơn giản hóa quá mức, đây là cách nhiều công ty cố gắng xác định và phát triển các giải pháp tùy chọn đáng giá: vài cá nhân được giao nhiệm vụ, họ nghiêm túc xác định một chuỗi tùy chọn, lọc bớt xuống còn một số ít nhưng được phát triển hoàn chỉnh hơn, xem đó là những giải pháp tùy chọn “khả thi”, và có thể đạt đến một tập hợp nhỏ được mô tả dưới dạng các hành động, kết quả và nguồn lực. Thế nhưng, cũng trong tổ chức đó, việc đưa ra giải pháp tùy chọn là một thành phần quan trọng và mang tính tự phát của quá trình ra quyết định. Các giải pháp tùy chọn được nhanh chóng đưa ra mà không thử xác định xem liệu nó “tốt” hay “đở”, cũng không tìm các yếu tố đầu vào của các giải pháp tùy chọn khác ở bên trong hoặc bên ngoài tổ chức, xem giải pháp tùy chọn nào là đáng được xem xét.

Do không có những công thức đơn giản nào dành cho việc đưa ra các giải pháp tùy chọn nên hai phần tiếp theo sẽ trình bày chi tiết một số phương pháp tổ chức và phân tích chủ yếu để xác định và phát triển các giải pháp tùy chọn. Tuy nhiên, trước khi trình bày nội dung này, điều quan trọng là xem xét như thế nào là một giải pháp tùy chọn có chất lượng.

## Những Đặc Tính Của Một Tùy Chọn Ưu Trội Là Gì?

Chúng ta lưu ý rằng các công ty hiếm khi cố gắng xác định xem các giải pháp tùy chọn là tốt hay dở. Mục đích của việc đánh giá các giải pháp tùy chọn, như sẽ được bàn ở Chương 13, là xác định xem giải pháp nào là tốt nhất đối với tổ chức. Việc hiểu rõ những yếu tố nào sẽ tạo nên một giải pháp tùy chọn thực sự đáng giá và điều đó cũng rất quan trọng đối với bất cứ ai tham gia vào việc đưa ra các giải pháp tùy chọn. Sự thông hiểu này sẽ khiến cho các quy trình phát triển tùy chọn hiệu quả hơn cũng như các tùy chọn có nhiều khả năng nâng cao hiệu quả tổ chức hơn.

Mặc dù không có tiêu chuẩn nhất định để đánh giá chất lượng của tùy chọn đơn lẻ bất kỳ hay một nhóm các tùy chọn, nhưng các công ty đã tìm ra những chỉ dẫn hữu ích dưới đây:

- *Sự đa dạng của các giải pháp tùy chọn.* Việc có nhiều giải pháp tùy chọn là rất quan trọng bởi vì những ưu điểm hay thiếu sót của một giải pháp tùy chọn hoặc một chuỗi giải pháp tùy chọn liên quan thường chi bộ lộ rõ khi được đánh giá trong sự đối chiếu với các giải pháp tùy chọn khác.
- *Những khác biệt giữa các giải pháp tùy chọn so với tình huống hiện tại.* Trong số những yếu tố khác, các khác biệt này buộc những người ra quyết định phải xác định lại phẩm chất của chiến lược hiện tại.
- *Các chi phí và những khó khăn trong việc thực hiện.* Nếu việc thực hiện các giải pháp tùy chọn quá dễ dàng thì không có nhiều khả năng các giải pháp tùy chọn sáng tạo hoặc đổi mới quan trọng được xác định.
- *Chúng có gây khó khăn cho các mục tiêu hiện tại?* Những giải pháp tùy chọn ưu việt khiến cho các nhà quản trị đối mặt với những thách thức trong việc đáp ứng các kỳ vọng, tham vọng và mục tiêu. Kết quả là những niềm tin và giả định đã tồn tại bấy lâu có thể sẽ bị nghi ngờ.

Một tập hợp các giải pháp tùy chọn đại diện cho các quan điểm và giả định khác nhau. Một danh sách các giải pháp tùy chọn chất lượng do vậy sẽ tạo ra lựa chọn xứng đáng: Những người ra quyết định có thể chọn lựa trong số các giải pháp tùy chọn khác nhau. Khi các loại trừ lẫn nhau, giải pháp tùy chọn sẽ giúp những người ra quyết định tránh được việc chọn lựa quá nhanh một giải pháp thay thế nào đó.

## Một Số Lỗi Phổ Biến Khi Đưa Ra Tùy Chọn

Mặc dù không trực tiếp đề cập trong chương này cũng như các chương khác, song một số sai lầm trong cách đưa ra các giải pháp tùy chọn của nhiều công ty vẫn rất đáng được lưu ý. Việc loại bỏ từng lỗi một sẽ giúp tiết kiệm thời gian cũng như đóng góp đáng kể vào quá trình phát triển các giải pháp tùy chọn đáng giá:

- Đôi khi, cả các giải pháp tùy chọn chiến lược liên quan đến sự thay đổi chiến lược lẫn các giải pháp tùy chọn sáng tạo đều không được triển khai. Do vậy, các nhà quản trị không có cơ hội thử thách sự am hiểu của mình về hiện tại và tương lai.
- Các giải pháp tùy chọn sinh lợi và đổi mới rất thường được xem là chỉ khác nhau ở chủ đề. Chẳng hạn, một nhóm giám đốc sản phẩm dành khá nhiều thời gian để phát triển các giải pháp tùy chọn nhằm cung cấp quan điểm cạnh tranh của công ty. Mỗi giải pháp tùy chọn chú trọng vào việc giảm giá. Chỉ khi cân nhắc một giải pháp tùy chọn nhằm tăng cường tính năng sản phẩm và dịch vụ liên quan thì họ mới thực sự thấu hiểu. Họ đã sai lầm khi việc chọn một giải pháp thay thế có thể dẫn đến một kế hoạch hành động khá thi nhầm tăng giá thay vì lẽ ra là giảm giá.
- Nhà quản trị đôi khi tỏ ra sơ sài khi xem xét những giải pháp tùy chọn nào đó. Việc đưa ra và đánh giá các giải pháp tùy chọn không phải là một quy trình dễ dàng thực hiện vì các nhà quản trị phải áp dụng cả một chuỗi các biện pháp thực hiện. Trên thực tế, việc đưa ra giải pháp tùy chọn thường tạo ra những thông tin mới làm sáng tỏ hơn vẫn đề chiến lược hiện tại. Quả thực, những thông tin mới có thể làm phát sinh những giải pháp tùy chọn mới. Một công ty đang tìm cách gia nhập vào thị trường nước ngoài đã phát hiện ra rằng, một số đối thủ cạnh tranh có thể quan tâm đến việc bán doanh nghiệp của họ “nếu giá cả hợp lý”. Thông tin này dẫn đến việc phát sinh một giải pháp tùy chọn mới: thuở tóm một hoặc nhiều đối thủ đã hiện diện tại thị trường ngoại quốc đó. Việc xác định vấn đề đã chuyển từ “một mình tiến bước” đến việc mua lại một doanh nghiệp đã tồn tại trên thị trường đó. Mức độ tìm kiếm thông tin mới tùy thuộc vào tầm quan trọng của vấn đề đối với tương lai của công ty.
- Đáng tiếc là nhiều công ty giới hạn việc đưa ra giải pháp tùy chọn trong một giai đoạn của quy trình lên kế hoạch chiến lược, hoặc chỉ giao việc cho một nhóm nhỏ, một đội quân “đặc nhiệm” hoặc giới hạn từ đầu việc tìm kiếm các giải pháp tùy chọn cho một hoặc một nhóm nhỏ chuyên viên điều hành. Kết quả là công ty không nhận được những đóng góp công sức cũng như trí tuệ từ nhiều thành viên và nhóm người trong tổ chức để phục vụ cho quy trình đưa ra giải pháp tùy chọn.

Những quy trình tổ chức và phân tích được phác thảo trong hai phần tiếp theo đây nhằm giúp các nhà quản trị tránh mắc phải những sai lầm vừa nêu.

## NHỮNG PHƯƠNG PHÁP PHÂN TÍCH GIÚP XÁC ĐỊNH CÁC TÙY CHỌN

Do có quá ít công ty biết tận dụng nghệ thuật xác định và phát triển các giải pháp tùy chọn chiến lược, các nhà quản trị cần một loại phương pháp phân tích có hệ thống nào đó để bảo đảm rằng họ không mắc các lỗi như đã nêu ở phần trên đây. Mặc dù các phương pháp phân tích việc đưa ra giải pháp tùy chọn có thể được phân loại theo nhiều cách, song chúng ta sẽ nhóm chúng lại dựa trên bối cảnh chiến lược của tổ chức: chiến lược thị trường hiện tại, chiến lược đơn vị kinh doanh, và chiến lược cấp công ty. Mỗi bối cảnh chiến lược cho phép chúng ta nối kết với loại giải pháp tùy chọn đã được đề cập ở phần trước: giải pháp tùy chọn chiến lược sinh lợi, đổi mới và sáng tạo.

Trước khi trình bày chi tiết các phương pháp phân tích khác nhau, chúng ta cần chú trọng vào ba khía cạnh trọng yếu cần xem xét:

1. Các giải pháp tùy chọn được hình thành từ sự thấu hiểu những vấn đề kinh doanh của tổ chức. Nếu các nhà quản trị cấp cao tin rằng chỉ cần xem xét các giải pháp tùy chọn sinh lợi thì những giải pháp tùy chọn đổi mới và sáng tạo chắc chắn sẽ không có nhiều khả năng được đề cập đến.
2. Bối cảnh của tổ chức và các mục tiêu của nó tác động đến quá trình đưa ra các giải pháp tùy chọn. Nếu cố gắng làm tăng hiệu quả tài chính một cách đột ngột, có nhiều khả năng nhà quản trị sẽ tìm kiếm và thông qua việc phát triển các giải pháp tùy chọn thỏa mãn được tiêu chí tăng cường lợi nhuận tài chính.
3. Các lựa chọn chiến lược hiện tại và tương lai liên quan đến nhiều vấn đề phức tạp: những thay đổi về công nghệ, môi trường cạnh tranh, cạnh tranh toàn cầu và chính phủ các nước sở tại. Vì vậy, nhà quản trị cần sẵn sàng dành nhiều thời gian nghiên cứu những vấn đề này nhằm phát hiện ra các cơ hội ngầm – những giải pháp tùy chọn chiến lược.

Những vấn đề phân tích việc phát hiện và phát triển các giải pháp tùy chọn có thể sẽ rất khó khăn. Hãy thận trọng với những giải pháp tùy chọn đơn giản, nhanh chóng đạt được bằng cách sử dụng chỉ một phương pháp hạn hẹp.

#### BẢNG 12.4 CÁC GIẢI PHÁP TÙY CHỌN BẮT NGUỒN TỪ CHIẾN LƯỢC HIỆN TẠI: PHẠM VI VÀ QUAN ĐIỂM

---

##### *Phạm vi*

1. Bổ sung các dòng sản phẩm mới.
2. Mở rộng mẫu mã, kiểu dáng hoặc chủng loại của từng sản phẩm trong phạm vi một dòng sản phẩm của công ty.
3. Giành được thêm khách hàng trong những thị trường hiện hữu.
4. Giành được thị phần lớn hơn về việc mua bán những dòng sản phẩm của khách hàng hiện hữu.
5. Tìm kiếm khách hàng trong những thị trường địa lý mới với những sản phẩm hiện hữu.
6. Tìm kiếm khách hàng trong những thị trường địa lý mới với những sản phẩm mới.
7. Có được kênh phân phối mới với những sản phẩm hiện hữu.

##### *Quan điểm (Khác biệt hóa)*

1. Tăng cường tính năng sản phẩm.
  2. Bổ sung dịch vụ vào sản phẩm chủ chốt.
  3. Cải thiện mối quan hệ với tất cả các nhóm khách hàng.
  4. Nâng cao hình ảnh và danh tiếng công ty cũng như sản phẩm của nó.
  5. Cải thiện giá cả/quan hệ thích đáng cho khách hàng
- 

### **Mở Rộng Chiến Lược Hiện Tại**

Chiến lược hiện tại cung cấp một cơ sở logic để đưa ra các giải pháp tùy chọn sinh lợi và đổi mới. Bảng 12.4 minh họa nhiều khả năng mở rộng các yếu tố phạm vi và quan điểm trong chiến lược hiện tại của công ty. Các giải pháp tùy chọn này nhằm đến việc mở rộng thị phần của công ty về khách hàng tiêu dùng và các phân khúc kênh phân phối bằng cách phát triển thêm các dòng sản phẩm hiện thời và/hoặc giành được những phân khúc khách hàng hiện hữu hoặc phân khúc mới.

Mặc dù các giải pháp tùy chọn trong Bảng 12.4 khá rõ ràng với ý nghĩa là chúng tiêu biểu cho những giải pháp tùy chọn mà đa phần các công ty nên (và thường) cân nhắc trên cơ sở hiện tại, chúng cũng có thể dẫn đến một khả năng rằng, việc phát triển và thực

thì các giải pháp tùy chọn đánh dấu một sự tách rời quan trọng khỏi chiến lược cũ của công ty. Các giải pháp tùy chọn đổi mới này có thể bao gồm sự chuyển đổi sâu sắc về phạm vi, quan điểm và mục tiêu của công ty. Hãy xem xét sự thay đổi gần đây trong chiến lược của American Online tại Anh. Gần như là đối phó với những dịch vụ miễn phí của đối thủ, American Online đã giới thiệu dịch vụ Internet miễn phí của riêng mình – Netscape Online – phá vỡ truyền thống chỉ cung cấp dịch vụ có thu phí hàng tháng hoặc thuê bao đã có từ lâu của nó. Bằng việc cung cấp dịch vụ mới dưới cái tên Netscape Online (bản thân nó là một công ty liên doanh giữa American Online và Bertelsmann AG, một liên minh truyền thông lớn của Đức), American Online muốn khắc biệt hóa chính nó và không thù tiêc các dịch vụ thuê bao có nội dung phong phú của nó như ALO UK và Compuserve. Có lẽ American Online đã xác định và phân tích một loạt các tùy chọn như trong Bảng 12.4 trước khi chọn cung cấp một dịch vụ thuê bao với một thương hiệu mới.

Như trường hợp của American Online đã cho thấy, các giải pháp tùy chọn được phát triển từ chiến lược hiện tại của công ty chắc chắn phải chi ra được quan điểm cạnh tranh, nghĩa là công ty khắc biệt hóa bản thân nó như thế nào trước các đối thủ cạnh tranh trong con mắt của khách hàng.<sup>3</sup> Trọng tâm là xác định những phương cách khả thi mà công ty có thể khắc biệt hóa bản thân nó trong mỗi phân khúc khách hàng – sản phẩm. Tuy điểm khắc biệt hóa có thể khác nhau đáng kể, từ những kỹ năng và năng lực độc đáo đến vị thế trên thị trường (thị phần và danh tiếng), mục đích xác định các tùy chọn khắc biệt hóa là phát triển những phương tiện cụ thể nhằm giành được và giữ được khách hàng.

Việc đưa ra các tùy chọn khắc biệt hóa đòi hỏi tổ chức đặt ra những câu hỏi như được nêu trong Bảng 12.5. Những câu hỏi này có thể đưa ra các tùy chọn phát sinh từ kết quả của sự kết hợp các phạm vi được đề cập trong Bảng 12.4.<sup>4</sup> Các tùy chọn như thế này có thể phân loại từ tùy chỉnh theo yêu cầu khách hàng (điều chỉnh những sản phẩm dịch vụ của công ty cung cấp cho từng khách hàng cụ thể) đến tiếp thị dòng sản phẩm của công ty với giá cả hợp lý nhất.

Sự mở rộng chiến lược hiện tại của công ty đôi khi là một bàn đạp để tạo ra nhiều tùy chọn sáng tạo hơn nữa. Lấy ví dụ, một tổ chức có thể phát triển những phương cách tiếp cận khách hàng bằng những sản phẩm hiện hữu hoặc sản phẩm mới. Thường thì các giải pháp tùy chọn như vậy cho thấy sự bứt phá khỏi hình thức hoạt động thông thường hoặc sự am hiểu mang tính truyền thống trong phạm vi ngành kinh doanh đó. Nhiều công ty hiện nay dành khá nhiều thời gian cho việc xác định cách sử dụng doanh nghiệp điện tử để trực tiếp kết nối với khách hàng hoặc khách hàng tiêu dùng và tránh sự can thiệp hoặc tình trạng bế tắc do các thành viên kênh phân phối (nhà phân phối và nhà bán lẻ) tách họ ra khỏi những người “chỉ trả cuối cùng”.

### BÀNG 12.5 TÙY CHỌN KHÁC BIỆT HÓA: NHỮNG CÂU HỎI MẪU

1. Nhu cầu và mong muốn của khách hàng hiện tại là gì?

Chúng có thể sẽ thay đổi như thế nào?

Trong hai, ba hoặc năm năm nữa sẽ ra sao?

2. Nhu cầu và mong muốn hiện tại của khách hàng của các đối thủ cạnh tranh là gì?

Chúng sẽ thay đổi như thế nào?

Những khác biệt trong nhu cầu và mong muốn của khách hàng của chúng ta và khách hàng đối thủ?

3. Nhu cầu và mong muốn của khách hàng của đối thủ thay thế?

Chúng khác gì với nhu cầu và mong muốn của khách hàng của chúng ta?

4. Mức độ khách hàng rơi vào những phân khúc có thể xác định rõ dựa trên hành vi mua, khối lượng mua, những cảm nhận về nhân khẩu học, hay các tiêu chuẩn khác?

5. Một vài xu hướng chính trong hành vi mua của khách hàng?

6. Có thể tìm thấy những cơ hội nào từ những nhu cầu và mong muốn này?

7. Với những đáp án (thăm dò) cho những câu hỏi trên đây, công ty có thể khai thác hóa bản thân nó như thế nào dưới dạng:

Độ rộng dòng sản phẩm

Đặc tính sản phẩm

Chức năng

Dịch vụ

Tính hữu dụng

Hình ảnh và danh tiếng

Bán hàng và các mối quan hệ

Giá

---

### Tăng Cường Doanh Thu Và Giảm Chi Phí

Một phương pháp phân tích để đưa ra tùy chọn khác sẽ chỉ rõ những cách thức mà công ty có thể tăng cường doanh thu và/hoặc giảm chi phí. Những giải pháp tùy chọn này

không loại trừ lẫn nhau: chúng có tác dụng đẩy mạnh doanh thu và thường sẽ trực tiếp dẫn đến việc giảm chi phí.<sup>5</sup> Đồng thời, nhiều giải pháp tùy chọn trong số này có liên quan chặt chẽ với các giải pháp tùy chọn được mở rộng từ chiến lược hiện tại của công ty.

Những giải pháp tùy chọn *tăng cường doanh thu*, mục tiêu bất biến của các nhà quản trị, nhằm đến mục đích làm tăng doanh thu trong phạm vi ngành kinh doanh hiện thời. Các giải pháp tùy chọn nêu trong Bảng 12.4 có thể được xem như phương tiện giúp tăng cường doanh thu.

Nhiều công ty hàng tiêu dùng, thực phẩm và nước giải khát hiện đang chủ động theo đuổi việc giành được nhiều không gian trưng bày tại các nhà bán lẻ hơn và/hoặc thu được nhiều lợi nhuận trên mỗi mét vuông trưng bày hơn. Mục tiêu này góp phần vào việc xác định và phát triển các giải pháp tùy chọn chưa được công nhận hoặc ít được quan tâm trước đó. Lấy ví dụ, hãy xem xét những nỗ lực gần đây của Pepsico trong việc phát triển ý tưởng “lối đi quyền lực” thử nghiệm tại các siêu thị lớn được chọn lọc. Công ty muốn dành riêng cả hai gian bên dọc theo lối đi trong siêu thị để trưng bày các sản phẩm của Pepsico gồm nước ngọt Pepsi và bánh snack Frito-Lay. Mục đích là để lôi kéo người tiêu dùng chọn lựa giữa nhiều loại sản phẩm liên quan đơn giản chỉ bằng cách để họ đi dọc theo lối đi độc đáo này.<sup>6</sup>

#### BẢNG 12.6 XÁC ĐỊNH CÁC GIẢI PHÁP TÙY CHỌN TỐI THIẾU HÓA CHI PHÍ

---

1. Tổ chức có thể giảm chi phí sản xuất hoặc chi phí hoạt động bằng cách nào? Có thể mở rộng khả năng tận dụng? Có thể giảm hay loại trừ sự lãng phí?
2. Tổ chức có thể giảm hay quản lý nguyên liệu thô hoặc chi phí đầu vào như thế nào?
3. Những thành phần, nguyên liệu thô và các nguồn cung giá rẻ khác là gì?
4. Khả năng sử dụng các thành phần, nguyên liệu thô hay các nguồn cung khác hiện giờ hoặc vào một thời điểm nào đó trong tương lai?
5. Công ty có thể thuê ngoài hay giảm chi phí đối với những yếu tố nào?
6. Có thể thay đổi chính sách mua hàng nào?
7. Công ty có thể tác động lên những năng lực phân phối nào?
8. Có thể giảm thêm chi phí sản xuất ở những khâu nào?
9. Công ty có thể hợp tác hay liên kết với những chủ thể khác (ví dụ nhà bán lẻ và nhà phân phối) như thế nào để giảm chi phí?

Việc *giảm thiểu chi phí* dựa vào triết lý nhà sản xuất chi phí thấp và đưa ra các giải pháp tùy chọn giữ cho cấu trúc chi phí thấp. Sự tranh đua khốc liệt trong nhiều ngành đã buộc nhiều tổ chức phải tìm kiếm các giải pháp tùy chọn nhằm giảm chi phí một cách nghiêm túc. Nhiều câu hỏi điển hình về việc cắt giảm chi phí sẽ được nêu trong Bảng 12.6.

Có thể lấy ví dụ từ nhiều ngành kinh doanh mà các chiến lược cắt giảm chi phí đóng vai trò quyết định đến sự sống còn của các công ty đơn lẻ. Hãy xem xét tình huống ngành hàng không Mỹ. Nhiều hãng hàng không đã phải cân nhắc giảm công suất, cắt giảm nhân sự và hủy các kế hoạch mua máy bay mới. Một số hãng đã giảm chi phí bằng cách giảm số điểm trung chuyển mà nó hỗ trợ.<sup>7</sup>

Nhiều công ty tìm kiếm các giải pháp tùy chọn không chỉ giúp tiết kiệm chi phí mà còn đồng thời gia tăng khả năng mang đến giá trị cho khách hàng, thường là thông qua việc tăng khả năng khác biệt hóa so với đối thủ. Chẳng hạn như tập đoàn Oracle, một trong nhiều tập đoàn gần đây đã công bố các sáng kiến cắt giảm chi phí chính như đóng cửa 40 trung tâm xử lý dữ liệu trên toàn cầu và thay thế hệ thống nhân sự và tài chính với chỉ hai địa điểm. Những động thái này sẽ cho phép các quy trình bán phần mềm trực tuyến mới của công ty tiếp cận thêm nhiều khách hàng cũng như phục vụ họ nhanh chóng và hiệu quả hơn.<sup>8</sup>

## Những Chiến Lược Công Ty Chung<sup>9</sup>

Công ty cũng nhận được nhiều lợi ích từ việc xác định các tùy chọn chiến lược như đơn vị kinh doanh. Như đã được thảo luận ở Chương 2, nhiều tập đoàn hiện nay đang chuyển đổi chiến lược một cách triệt để. Do đó, ở những giai đoạn đầu, các nhà quản trị công ty phải xác định và đánh giá các tùy chọn, cũng như thay đổi đường lối hành động. Dưới đây là một số tùy chọn chính.

Sự đa dạng hóa cung cấp một khuôn mẫu phân tích dành cho việc mở rộng công ty sang các lĩnh vực liên quan lẫn không liên quan. Một số công ty nhận thấy lĩnh vực kinh doanh của họ đang hoàn thiện và không thể duy trì sự tăng trưởng bền vững như mong muốn của các bên liên quan. Chắn chắn sau đó sẽ là việc cân nhắc đa dạng hóa đầu tư. Sự liên kết hoặc đa dạng hóa không hữu quan sẽ tạo ra một loạt các tùy chọn có thể được tận dụng. Các công ty có thể xác định và khai thác gần như mọi tùy chọn hình dung liên quan đến việc gia nhập vào những ngành kinh doanh mới mẻ đối với công ty. Một liên kết lớn của Mỹ đã khẳng định rằng đã có lúc họ nghiên cứu khả năng đa dạng hóa gần như tất cả các ngành hiện hữu.<sup>10</sup>

Tầm quan trọng của việc liên tục đưa ra và xem xét các tùy chọn chiến lược công ty

đã được minh họa rất rõ qua các công ty áp dụng đa dạng hóa đầu tư khói kết trong những năm 1960 và 1970 nhưng đã tự nhận ra rằng vào thập niên 1980, họ đã liều lĩnh thử xác định tùy chọn chiến lược giúp tái tập trung một cách tốt nhất vào ngành kinh doanh chủ chốt. Mặt khác, một số công ty như Dow Chemical đã đa dạng hóa khói kết thành công. Dow cần xác định các tùy chọn giúp khắc phục tính chu kỳ của ngành hóa chất, và nó đã làm như thế bằng việc mua lại các công ty hóa chất và thuốc.

Mua lại hoặc liên doanh là chiến lược công ty chung giúp mở ra nhiều tùy chọn.<sup>11</sup> Rõ ràng đây là một tùy chọn đã giúp ích cho nhiều công ty: suốt thập niên 1980, tại Mỹ đã có 1,3 nghìn tỷ USD được chi vào các khối liên minh, mua lại và tiếp quản.

Tỉ lệ thất bại trong các liên minh và các vụ mua lại cho thấy tầm quan trọng của việc phân tích khi xác định đối tượng liên minh và mua lại. Chúng ta biết rằng nhiều thất bại trong số này là do các quyết định liên minh hoặc mua lại quá tin tưởng vào các dữ liệu của các nhà phân tích tài chính cả trong việc đưa ra lẩn đánh giá các tùy chọn chiến lược.<sup>12</sup> Những thương vụ khá hơn thì dựa vào phân tích chiến lược và các tùy chọn phù hợp với chiến lược công ty hiện thời. Ví dụ về các công ty thực hiện mua lại (và vụ mua lại của họ) thành công gồm có General Electric (RCA), May Department Store (Associated Dry Goods) và Quaker Oats (Strokey-Van Camp). Trước khi thực hiện mua lại, công ty thường tiến hành nghiên cứu tỉ mỉ các mục tiêu tiềm năng. American Telephone & Telegraph đã tìm hiểu Digital Equipment Corporation, Hewlett-Packard và Apple Computer như là các tùy chọn tiềm năng trước khi nó tung ra chào giá tiếp quản đối nghịch đối với NCR Corporation.

*Ngưng đầu tư* thường là một tùy chọn không được nghĩ tới lúc đầu bởi rất khó nghĩ cho các nhà quản trị khi phải từ bỏ một công việc kinh doanh sau khi đã đầu tư vào nó trong nhiều năm. Như đã được chứng thực trong rất nhiều tập đoàn đã từ bỏ một hay nhiều đơn vị kinh doanh quan trọng, ngưng đầu tư thực sự là một quyết định có thể thực hiện và rất phù hợp với cấp độ công ty.

Thông thường, ngưng đầu tư được nhìn nhận như một tùy chọn khi nó không được nghiên cứu kỹ lưỡng. Điều này có vẻ đặc biệt đúng khi đơn vị kinh doanh có tạo ra lợi nhuận hoặc đang hoạt động trong một thị trường đang tăng trưởng. Khi tùy chọn ngưng đầu tư được xem xét kỹ lưỡng, ban quản trị có thể nhận ra rằng đơn vị kinh doanh cụ thể không phù hợp với mục đích hay tầm nhìn của công ty.<sup>13</sup> Xuất phát từ doanh số của đơn vị kinh doanh có thể là việc rất cần cắp để đầu tư và phát triển các lĩnh vực kinh doanh khác khả thi hơn.

## Các Chiến Lược Toàn Cầu

Như đã bàn ở Chương 4, các tổ chức phải phát triển những tùy chọn chỉ ra được mặt trận kinh doanh toàn cầu ngày càng quan trọng. Về cơ bản, việc xem xét chiến lược toàn cầu tạo ra sự phát sinh của vô số giải pháp thay thế: chọn những quốc gia và vùng miền khác nhau, sản phẩm phù hợp với những lĩnh vực đã chọn; thâm nhập vào những lĩnh vực này tốt như thế nào; theo đuổi những chiến lược nào khi chiếm được các thị trường này.

Sara Lee là một công ty đã thực hiện toàn cầu hóa gần như tất cả các lĩnh vực sản phẩm trong thập niên vừa qua, gồm có sản phẩm may mặc, sản phẩm chăm sóc cá nhân và sản phẩm làm rám da. Công ty này có thể xem xét những giải pháp tùy chọn nào? Nghĩa là, những giải pháp tùy chọn nào sẽ giúp công ty nhanh chóng thâm nhập vào những thị trường quốc gia chủ yếu ở nước ngoài? Mua lại là một trong những giải pháp tùy chọn mà công ty đã nhận ra và triển khai đầy đủ: Các vụ thôn tính gần đây đã bổ sung vào những ngành kinh doanh của nó ở nhiều quốc gia trong nhiều năm trở lại đây.

Một tùy chọn khác có thể là mở rộng những sản phẩm hiện hữu của công ty qua các quốc gia. Tùy chọn tiềm năng này công khai chống đối lại những thành kiến nặng nề. Ngành công nghiệp thực phẩm bị chi phối bởi sự trung thành về khẩu vị quốc gia, phong tục và những thói quen, kinh nghiệm ẩm thực riêng. Vì vậy, sản phẩm trong ngành này phải được đặc biệt tạo ra cho những thị trường riêng biệt. Thế nhưng, Sara Lee và các công ty thực phẩm khác đang bắt đầu phát hiện ra rằng có những sản phẩm có thể được chào bán thành công “như thường” tại nhiều thị trường quốc gia.

## Các Tùy Chọn Sáng Tạo

Như đã đề cập, các giải pháp tùy chọn sáng tạo đòi hỏi những người đưa ra quyết định phải dột phá trong các suy nghĩ, giả định và cách dự đoán về các ngành kinh doanh. Trừ khi họ làm được như thế, nếu không sẽ có ít cơ hội để có thể sáng tạo lại ngành kinh doanh của họ, nghĩa là tạo ra những cách thức kinh doanh mới trên thương trường. Như đã trình bày ở Chương 1, việc tái sáng tạo chiến lược đòi hỏi phải phát triển các giải pháp tùy chọn chiến lược dựa trên sự thấu hiểu về các khả năng trong tương lai chứ không phải dựa trên việc các chiến lược của tổ chức đã thành công như thế nào trong quá khứ cũng như lý do vì sao lại thành công như vậy.

Nhà quản trị cần phải xác định và phát triển các giải pháp tùy chọn sáng tạo một cách có hệ thống vì ít nhất hai lý do:

1. Nếu không làm như vậy bằng sáng kiến riêng của mình, họ có thể sẽ bắt buộc phải làm thế. Những động thái của các đối thủ cạnh tranh đã buộc nhiều công ty

phải nghiêm túc xem xét lại những gì được cho là không thể tưởng tượng nổi. Một số công ty sẽ không cần nhắc ngưng đầu tư hoặc hợp nhất một cách đơn giản nếu như hoàn cảnh không quá thảm ( thông qua việc mất thị phần vào tay đối thủ) đến nỗi không còn cách nào khác ngoài những lựa chọn “không thể tưởng tượng nổi”, hoặc là họ phải rút ra khỏi ngành.

2. Một khi những giải pháp tùy chọn “không thể tưởng tượng nổi” trước đây được xác định, chúng có thể chứng minh ngược lại rằng đó là những giải pháp đáng giá. Lấy ví dụ, Apple và IBM nhận thấy rất khó để nghiêm túc cân nhắc một hình thức hợp tác hoặc liên kết bất kỳ do cường độ tranh đua giữa hai công ty. Nhưng khi một giải pháp tùy chọn trong lĩnh vực phát triển công nghệ được khai thác, cả hai công ty đã nhận thấy rõ ràng rằng giải pháp tùy chọn hợp tác có nhiều khả năng tạo nên một mối quan hệ “hai bên cùng có lợi”.

## Những Chiến Lược Hợp Tác

Việc hợp tác với các đối thủ hiện thời hoặc đối thủ tiềm năng là một giải pháp tùy chọn chiến lược ngày càng được quan tâm. Rất nhiều loại liên minh, quan hệ và mạng lưới được đưa tin hàng ngày trên các ấn phẩm báo chí về kinh doanh, trong đó rất nhiều giải pháp tùy chọn quan hệ hợp tác chưa từng được các công ty xét đến trong vài năm trở lại đây.

Có quá nhiều khả năng hợp tác: liên doanh, hợp tác nghiên cứu và phát triển, hợp nhất hoạt động tiếp thị và phân phối, sử dụng công nghệ sáng chế chéo, thuê gia công... là một số ví dụ. Một trong những mối nguy hiểm của những giải pháp tùy chọn hợp tác này là trong khi thành lập được một liên minh, công ty cũng đồng thời tạo ra một đối thủ tiềm năng. Vì vậy, việc cân nhắc trước các hệ quả của sự hợp tác với các đối thủ hiện tại hoặc đối thủ tiềm năng là vô cùng quan trọng. Nhiều công ty của Mỹ đã rất bất ngờ khi phát hiện ra rằng những thỏa thuận hợp tác với các công ty đối tác của Nhật đã tạo cơ hội lớn các công ty Nhật tìm hiểu về công việc kinh doanh, công nghệ và khách hàng – rõ ràng, đây là những thứ mà nhờ đó họ có thể hất cẳng các đối tác Mỹ ra khỏi thị trường.

## CÁC QUY TRÌNH TỔ CHỨC HỖ TRỢ VIỆC ĐƯA RA TÙY CHỌN

Thiết kế và triển khai các quy trình và thủ tục tổ chức phù hợp có thể hỗ trợ và tiếp tay cho việc đưa ra tùy chọn chiến lược. Trong số những quy trình được bàn đến, một vài quy trình đã cho thấy sự hữu ích của nó đối với sự triển khai tùy chọn. Chúng có thể được tận dụng ở bất kỳ cấp độ nào (công ty, bộ phận hay đơn vị kinh doanh) trong phạm vi một công ty. Chúng giúp ích cho bất kỳ nhà quản trị nào muốn tận dụng tri thức của các cá

nhập vào quá trình đưa ra tùy chọn.

## **Đội Đặc Nhiệm**

Nhiều công ty tạo ra một nhóm hay một đội đặc nhiệm chịu trách nhiệm xác định và triển khai các tùy chọn chiến lược sẽ được đánh giá, và đó thường là một phần của quá trình hoạch định chiến lược. Nhóm này được yêu cầu thực hiện các quy trình phân tích như đã được mô tả trong phần trước. Các nhóm thường bắt đầu với việc xác định các cơ hội sinh lợi có thể phát triển chiến lược hiện tại sang những hướng mới. Sau đó, họ tiến hành xác định các cơ hội đổi mới nhằm vào việc tái cấu trúc ngành hoặc phân khúc ngành nào đó mà công ty đang kinh doanh. Cuối cùng, nhóm sẽ đưa ra các giả định về những cơ hội có thể giúp tạo ra các sản phẩm hoặc dịch vụ mới trên thị trường.

### **Các Nhóm Tùy Chọn: Sử Dụng Phân Tích Giả Định Để Điều Hòa Xung Đột**

Nhiều công ty không sử dụng một nhóm duy nhất mà dùng hai nhóm hoặc hai đội đặc nhiệm để đưa ra các tùy chọn. Tầm quan trọng của quy trình tổ chức này là các giả định khác biệt và đối khi mâu thuẫn nhau sẽ có tác dụng cùng có các tùy chọn khác nhau. Lấy ví dụ, những chuỗi giả định khác nhau về sự tăng trưởng trong tương lai của các thị trường – sản phẩm cụ thể, các chiến lược của đối thủ, cuộc cách mạng công nghệ, chính sách của chính phủ và dòng tiền mặt của riêng công ty có thể sẽ làm cơ sở cho các giải pháp tùy chọn khác nhau như phát triển một sản phẩm hoàn toàn mới hoặc chỉ mở rộng các dòng sản phẩm hiện hữu. Nếu những giả định này không được xác định, giải thích và bình phẩm, chúng sẽ ảnh hưởng đến việc xác định và triển khai các giải pháp tùy chọn mà chúng ta không hề hay biết.

Có hai triết lý về quản trị các xung đột trong giả định:

1. Chúng cần phải được thừa nhận, đào sâu và xử lý.
2. Chúng cần được khuyến khích để có thể giúp tăng cường khả năng đưa ra các tùy chọn đáng giá.

Có một điều được chấp nhận rộng rãi là việc kích thích mâu thuẫn có thể giúp đẩy mạnh quá trình đưa ra các giải pháp tùy chọn. Mason và Mitroff<sup>14</sup> gợi ý rằng các nhà quản trị thường không ý thức được các giả định mà họ đang có cũng như kiểm nghiệm chúng thông qua tranh luận hoặc làm phát sinh mâu thuẫn có thể giúp thấu hiểu tốt hơn trong tổ chức về vấn đề hiện tại. Nghiên cứu đã chỉ ra việc tạo mâu thuẫn sẽ giúp tổ chức đổi mới với các giả định cơ bản và cải thiện quy trình ra quyết định trong việc đưa ra và đánh giá

giải pháp tùy chọn.

Hai quy trình hữu ích:

1. “Kịch liệt phản đối” - quy trình mà trong đó một giải pháp tùy chọn được kiểm nghiệm với những điểm hoàn toàn đối nghịch. Bên cạnh việc tìm kiếm đề xuất không nhất quán, thiếu chính xác và không thích hợp, những người kịch liệt phản đối phải phê bình đề xuất đó bằng quan điểm chống đối, ít nhất là một phần.<sup>15</sup>
2. “Câu hỏi biện chứng” - tận dụng một nhóm người đưa ra những quan điểm tùy chọn bất đồng nhất về vấn đề. Các cá nhân thường được tập hợp lại trên cơ sở xây dựng những quan điểm bất đồng nhất qua các nhóm. Những nhóm này phát triển các giải pháp tùy chọn và tranh luận về chúng. Điều quan trọng của quá trình này là sự xác định những giả định cơ bản.

## Đưa Ra Kịch Bản

Trong những năm gần đây, những công ty tiên tiến đã thử nghiệm phát triển chuỗi kịch bản bằng một quy trình chính thức cho phép các nhà quản trị dự tính và mô tả chi tiết những bức tranh tùy chọn về tương lai một ngành nghề, số lượng công nghệ liên quan hoặc về nền kinh tế nói chung. Sử dụng quy trình lập kịch bản này, nhà quản trị chỉ ra tương lai có thể sẽ như thế nào, sẽ là những gì và tại sao nó lại phát triển như vậy. Kịch bản cho phép nhóm người đưa ra quyết định bất kỳ hình dung được tương lai mà không bị buộc phải đưa ra những giả định có thể không chính xác. Quy trình lập kịch bản này thường sử dụng bốn bức tranh tùy chọn về tương lai cùng lúc, như được trình bày trong Khung 12.1. Nó giúp các nhà quản trị nhìn thấy, trải nghiệm và thực thi quản trị với một tập hợp viễn cảnh tương lai độc đáo, thích đáng và khả thi trước khi chúng thực sự xảy ra.

Mỗi kịch bản trong số này có thể làm phát sinh những tùy chọn chiến lược khác biệt. Chẳng hạn, một công ty có thể phát triển một tập hợp kịch bản giúp xem xét sự biến động lớn trong ngành (như là sự nhập ngành của một sản phẩm phụ thay thế một phần đáng kể các dòng sản phẩm của đối thủ hiện thời), hay giới thiệu những chủng loại sản phẩm mới xuất phát từ một hay nhiều đột phá về công nghệ, và một kịch bản nền của sự tiếp tục các xu hướng hiện tại chủ chốt trong ngành. Tổ chức sau đó sẽ phát triển các tùy chọn cụ thể, những tùy chọn cho phép nó phát triển thịnh vượng trong một môi trường cạnh tranh được phác thảo trong mỗi kịch bản. Đối với kịch bản thứ hai vừa nêu, công ty có thể vạch ra một tùy chọn phát triển một sản phẩm mới mà trước đó chưa một ai trong công ty từng hình dung được. Do vậy, không có gì lạ khi nhiều tùy chọn xuất hiện qua các kịch bản không chỉ làm phát sinh những khả năng chiến lược đối mới mà còn là các tùy chọn chiến lược sáng tạo. Hãy xem xét những ví dụ sau:

**KHUNG 12.1****CÁC KỊCH BẢN NGÀNH KHÁC NHAU VỚI VAI TRÒ LÀ  
DỮ LIỆU ĐẦU VÀO CHO VIỆC ĐUA RA CÁC TÙY CHỌN**

*Kịch bản 1.* Ngành sẽ đạt được tỉ lệ tăng trưởng gấp đôi so với năm năm trước, sau năm năm nữa. Phần lớn những sản phẩm mới sẽ được giới thiệu bởi các đối thủ mới và một số đối thủ hiện tại giới thiệu ra thị trường. Nhiều chức năng khách hàng mới sẽ được tạo ra.

*Kịch bản 2.* Ngành sẽ đạt tỉ lệ tăng trưởng vượt xa năm năm qua nhưng nó sẽ đi theo sự dẫn dắt hoàn toàn của một sản phẩm mới xuất hiện. Tất cả các đối thủ sẽ nhanh chóng phát triển một số lượng lớn các sản phẩm tương tự với sản phẩm chủ chốt.

*Kịch bản 3.* Với cấu trúc hiện tại, ngành sẽ ngừng chống lại sự xuất hiện của một hoặc nhiều sản phẩm thay thế một cách chậm mà chắc. Một vài đối thủ trong số các đối thủ vượt trội hiện tại sẽ duy trì công việc kinh doanh. Công nghệ sẽ tiếp tục dẫn dắt và hoàn thiện các sản phẩm thay thế.

*Kịch bản 4.* Các sản phẩm hiện hữu và sự mở rộng các sản phẩm này sẽ tiếp tục thống lĩnh trong ngành. Kết quả là sự tăng trưởng doanh số toàn ngành sẽ ổn định và bắt đầu suy giảm do sự xuất hiện của các phân khúc khác hàng quan trọng. Qua thời gian, cạnh tranh giá cả bắt đầu thay thế sự khác biệt hóa sản phẩm với vai trò là trọng tâm cơ bản để giành được khách hàng.

- Một công ty về chăm sóc sức khỏe phát triển bốn kịch bản trình bày chi tiết các bối cảnh cạnh tranh khác nhau với thời gian năm năm. Một kịch bản nhấn mạnh khả năng có một số lượng thực thể trong chuỗi cung ứng và phân phối trong ngành sẽ kết hợp thành một loại mạng lưới mới. Sau đó, công ty phát triển một giải pháp tùy chọn mang tính sáng tạo cao: mạng lưới đó sẽ như thế nào, nó được tạo ra bằng cách nào và chức năng của nó có thể là gì.
- Một nhà cung cấp phần mềm đã phát triển một chuỗi kịch bản phác thảo các chiến lược tiềm năng mà một số đối thủ hiện tại của công ty có thể theo đuổi. Một kết quả của những kịch bản này là nhu cầu về những sản phẩm mới. Trong hoàn cảnh hiện thời, các đối thủ hiện tại có thể làm giảm đi một phần trong kết quả tài chính của nhau thông qua nhiều loại hình tiếp thị tấn công khác nhau. Sau khi nghiên cứu kịch bản này, công ty đã đưa ra những tùy chọn bao gồm nhiều loại sản phẩm phần mềm mới, sử dụng cả những kỹ năng, năng lực cạnh tranh của riêng nó và của cả các đối tác liên minh tiềm năng.

Các kịch bản cho phép công ty tự duy ngược từ tương lai trở về. Có nghĩa là, phát triển những bức tranh tương lai nào đó cùng với một môi trường hoàn toàn khác biệt và sau đó nghĩ đến điều gì sẽ xảy ra để vượt qua nó hay khiến nó diễn ra như thế nào. Phát triển các kịch bản giúp tạo ra một môi trường tổ chức mà trong đó các tùy chọn mang tính sáng tạo và “không thể hình dung nổi” có nhiều khả năng được xác định và triển khai.

### Sự Mô Phỏng

Mô phỏng là những mô hình trên máy tính cho phép những người ra quyết định kiểm tra sự tương tác đa dạng trong số một tập hợp các biến số. Không có gì bất thường khi trong một mô hình mô phỏng có đến 20 hoặc 30 biến số khác nhau đại diện cho những cấp độ hoạt động khác nhau về bán hàng, sản xuất, hoạt động, tiếp thị và dịch vụ. Sự hấp dẫn của mô phỏng nằm ở khả năng kiểm tra các kết quả của những giả định khác nhau về (chẳng hạn như) doanh số thu được, động lực chi phí và các chương trình tiếp thị của đối thủ. Kết quả thường làm phát sinh những vấn đề và những tùy chọn khả thi mà nếu chỉ nhìn vào một tập hợp các con số thì chẳng bao giờ có thể góp nhặt được. Những mô hình mô phỏng kiểm tra những kết quả đầy mạnh doanh thu hoặc cắt giảm chi phí sau sự thay đổi về tỉ lệ giới thiệu sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh, về chi phí trong các chương trình tiếp thị của họ cũng như các chương trình tiếp thị, bán hàng và dịch vụ riêng của công ty, có thể đưa đến những tùy chọn mà trước đó nhà quản trị không xét đến.

### Hợp Đồng Não

Đôi khi, nhà quản trị cần những quy trình tổ chức ít mang tính hình thức hơn so với việc phát triển kịch bản và mô phỏng, đó là những quy trình được đặc biệt tạo ra để giúp tận dụng các tùy chọn sáng tạo và có thể là các tùy chọn “không thể tưởng tượng nổi”. Môi trường phát sinh ra những quy trình như vậy phải có tính cởi mở, đáng tin cậy, tự do bình luận về sự thất bại hoặc không theo lề thói cũ, và không quá cung nhắc.

Hợp đồng não là một quy trình sáng tạo như vậy. Theo những quy tắc của nó, những người tham gia có thể đưa ra tùy chọn bất kỳ mà không e sợ bị chỉ trích. Thường có bốn quy tắc gợi ý: (1) không chỉ trích, (2) không giới hạn về bản chất của các ý tưởng, (3) không giới hạn số lượng ý tưởng đưa ra và (4) được thoải mái sử dụng các ý tưởng để tạo ra những ý tưởng mới.

Hợp đồng não đặc biệt hữu ích khi các cá nhân cảm thấy vượt qua được một giai đoạn nào đó nhằm đưa ra được những tùy chọn dứt khoát. Chẳng hạn, một nhóm nhà quản trị nên cố gắng động não khi các tùy chọn đưa ra có vẻ như chỉ là những tùy chọn sinh lợi.

## Những Hệ Thống Thích Nghi Phức Tạp Và Lý Thuyết Hỗn Mang

Kịch bản và mô phỏng minh chứng những khó khăn vốn có trong việc cố gắng tiên đoán và đề ra dự án đối với sự thay đổi tương lai hoặc đang diễn ra trong bối cảnh bên ngoài tổ chức bất kỳ. Rất nhiều tác giả đã ủng hộ lý thuyết về sự thấu hiểu tổ chức và những tương tác với bối cảnh cạnh tranh của tổ chức trong những điều kiện xuất phát từ các nguyên tắc và già định của các hệ thống thích ứng phức tạp.<sup>16</sup> Những nguyên tắc then chốt của nó liên quan đến tổ chức gồm có (1) rất khó dự đoán một tương lai được lên kế hoạch hoặc được hình dung bởi vì mối liên kết giữa nguyên nhân và kết quả thì vô cùng khó theo dõi, (2) tính ổn định của các mối quan hệ giữa công ty và khách hàng, đối thủ, nhà bán lẻ của nó có thể là dấu hiệu báo trước sự thất bại (bởi vì các công ty khác sẽ nhìn thấy và phản ứng với sự thay đổi nhanh hơn), và (3) sự phức tạp phát sinh do các chủ thể có thể tương tác bằng nhiều cách khác nhau và thậm chí bằng những cách rất bất ngờ, từ đó tạo ra những sự kiện và phương cách bất ngờ. Việc nhận ra bản thân mỗi tổ chức là một hệ thống thích ứng phức tạp “gần như là hỗn độn” sẽ giúp nhà quản trị không chỉ chấp nhận sự thay đổi không thể tránh khỏi mà còn cần mẫn làm việc để có được và duy trì những nền văn hóa nội bộ đa dạng, và khéo léo giải quyết những mâu thuẫn xung quanh các vấn đề, với tình trạng thiếu sự cố kết và sự đồng tâm nhất trí.

Bằng cách sử dụng phương pháp này, những giải pháp tùy chọn sẽ được tạo ra một cách liên tục. Chúng chỉ ra những vấn đề, tham vọng và thử thách chưa diễn ra mà nhóm quản trị đang chú trọng. Bằng cách chỉ ra những vấn đề chiến lược này, nhà quản trị sẽ tạo được tính ổn định trong hệ thống hiện hữu. Qua quá trình tranh luận và thảo luận không quá cứng nhắc, họ chọn một tùy chọn làm phá vỡ trật tự hiện thời. Vì vậy, việc đưa ra các tùy chọn trở thành một quá trình liên tục để thử thách và thay đổi các mối quan hệ trong công ty, và sự thành công tùy thuộc vào việc làm mất ổn định tổ chức hiện thời.

## Các Hệ Thống Hỗ Trợ Làm Việc Nhóm

Nhiều loại tổ chức khác nhau tận dụng công cụ máy tính để thuận tiện hóa sự tương tác giữa các nhóm cá nhân khi đưa ra các giải pháp tùy chọn. Trường Đại học Arizona (Mỹ) đã sử dụng một phòng với 24 máy trạm và nhiều trang bị truyền thông đa dạng khác. Nó cho phép nhóm quản trị đưa ra các ý tưởng và trình bày những già định bằng cách tận dụng máy tính và các phương tiện khác. Điều kiện thuận lợi – cung cấp kiến thức chuyên môn trong việc ra quyết định và tạo động lực nhóm – sẽ đưa nhóm đi qua các giai đoạn để ra tùy chọn.

Đối với kỹ thuật hợp đồng não điện tử (EBS), các ý tưởng được đưa ra dưới hình

thức ăn danh và được lưu vào máy tính. Bằng cách đưa ra những ý tưởng nặc danh, tâm trạng của người đưa ý tưởng không liên quan đến tính thu hút của ý tưởng. Các ý tưởng được chia sẻ qua các máy trạm để mọi người có thể đóng góp ý kiến. Ý tưởng có thể thay đổi, phát triển hoặc tạo cảm hứng cho sự ra đời của những ý tưởng khác. Các ý tưởng sau đó sẽ được phân loại và tập hợp lại theo loại vấn đề. Kiểu tương tác này có thể đưa ra những tùy chọn tiềm năng mà bất kỳ cá nhân nào cũng không thể có được nếu như anh ta phải làm việc một mình.

### **Quy Trình Lập Kế Hoạch Chiến Lược**

Quy trình lập kế hoạch chiến lược hàng năm - hiện đang được phần lớn các công ty tận dụng dưới hình thức này hay hình thức khác - đóng vai trò như một trọng tâm hợp lý của quá trình đề ra tùy chọn. Nhiều quy trình đã được thảo luận trong các phần trước – kịch bản, mô phỏng, hợp đồng não – thường được sử dụng trong những giai đoạn đầu của việc lập kế hoạch chiến lược để xác định các tùy chọn tiềm năng.

Tuy nhiên, quy trình lập kế hoạch chiến lược có thể thích hợp với nhiều quy trình tổ chức nhằm mục đích đưa ra các giải pháp tùy chọn. Một công ty máy tính lớn yêu cầu nhóm điều hành xác định danh sách “các mô hình kinh doanh thay thế” khi nó trình kế hoạch dài hạn lên trụ sở chính của công ty. Mỗi mô hình kinh doanh thay thế mô tả chi tiết đơn vị kinh doanh lẽ ra có thể “làm kinh doanh theo phương cách khác biệt” như thế nào. Do đó, nó cho biết cách đơn vị kinh doanh lẽ ra phải phát triển sản phẩm mới một cách khác biệt như thế nào, hay quản lý hậu cần theo một phong cách hoàn toàn khác ra sao, hoặc lẽ ra nó đã có thể tạo ra một mạng lưới các mối quan hệ với những nhà cung cấp, các viện công nghệ và các kênh phân phối mới bằng phương cách gì. Mỗi mô hình kinh doanh vì vậy trở thành một nguồn tùy chọn chiến lược mới.

Một công ty năng lượng quy mô lớn yêu cầu nhóm quản trị xác định một chiến lược mà họ tin rằng sẽ thành công nhất so với đối thủ. Các nhà quản trị sau đó sẽ kiểm tra chiến lược để tìm mảnh mới cho các giải pháp tùy chọn có thể bị bỏ sót hoặc bị đánh giá thấp trong quá trình phân tích chiến lược của công ty.

### **VAI TRÒ CỦA BAN QUẢN TRỊ TỐI CAO TRONG QUY TRÌNH ĐỀ RA TÙY CHỌN**

Nhiều công ty không thực hiện tốt việc đưa ra giải pháp tùy chọn bởi điều này không được ban quản trị tối cao cho là quan trọng vì một số lý do:

- Trong tổ chức nó không được xem là công việc của ban quản trị tối cao; thay vào đó, công việc này được quan niệm là thuộc trách nhiệm của các quản lý cấp trung.

- Vai trò của ban quản trị tối cao là chọn lựa trong số các tùy chọn chứ không phải là đề ra nó.
- Nó tiêu tốn quá nhiều thời gian. Đơn giản vì ban quản trị tối cao không có nhiều thời gian để tham gia vào việc phát triển các tùy chọn.
- Ban quản trị tối cao không đủ kiến thức để phát triển các tùy chọn một cách chi tiết đầy đủ.

Tuy nhiên, ban quản trị tối cao có thể tác động đến việc đề ra tùy chọn bằng nhiều cách:

- Ban quản trị tối cao phải loại bỏ những cản ngại về tổ chức để tận dụng các tùy chọn đổi mới và tùy chọn sáng tạo. Trong một số tổ chức, các quản trị cấp cao đòi hỏi việc lênh danh sách những giải pháp tùy chọn này phải được thực hiện trong những giai đoạn đầu của quá trình xem xét chiến lược hàng năm hoặc trong những giai đoạn đầu của các cuộc thảo luận về các quyết định chiến lược cụ thể.
- Các nhà quản trị cấp cao có thể xác định các nguồn lực đặc biệt cần thiết cho quá trình đề ra tùy chọn. Họ có thể đầu tư vào các quy trình tổ chức như đã nêu trong phần trước, chẳng hạn như kịch bản hay mô phỏng. Họ có thể cho phép các nhóm tạm thời có quyền xác định và phát triển các tùy chọn khác nhau, đặc biệt là các tùy chọn sáng tạo.
- Có lẽ quan trọng nhất là, các nhà quản trị cấp cao thông qua lời nói và việc làm của họ, nên nhấn mạnh vào nhu cầu về các tùy chọn giúp tăng cường và tạo ra sự nghiên cứu học hỏi hơn là những tùy chọn ngoại suy hiện tại thành ra tương lai. Chúng có thể gây khó khăn cho các nhà quản trị cấp trung và các nhóm chức năng trong việc phát triển các tùy chọn đổi mới và sáng tạo – những tùy chọn cho phép tầm nhìn và sứ mệnh của công ty trở thành hiện thực. Một tầm nhìn phải mang lại thử thách cho tương lai cũng như mang đến cho các thành viên trong công ty cơ hội tận dụng những năng lực mới – những năng lực giúp mở rộng tư duy phân tích hiện thời.

## TỔNG KẾT

Trừ khi các nhà quản trị khuyến khích việc xác định và phát triển các tùy chọn chiến lược – những tùy chọn tùy thuộc vào các phương pháp đánh giá chiến lược sẵn có như được đề cập trong Chương 13, không có nhiều khả năng có thể đưa tổ chức vào đúng định hướng của các chiến lược sáng tạo và đổi mới. Các nhà quản trị phải giúp tạo ra cả những quy trình tổ chức lẫn quy trình phân tích – những phương tiện làm phát sinh các tùy chọn chiến lược sáng tạo.

## CHÚ THÍCH

1. Đây chính là trọng tâm của Chương 1: Giành thắng lợi trên thị trường và xây dựng tổ chức chiến lược.
2. Do đánh giá các tùy chọn là trọng tâm của Chương 13, chương này chỉ đề cập đến việc xác định và phát triển các tùy chọn.
3. Xem thảo luận chi tiết về quan điểm cạnh tranh và khác biệt hóa trong Chương 1 và 3.
4. Phần này tiếp tục những quan sát như trong Chương 1 cho thấy rằng quan điểm đạt được một mức độ khác biệt hóa bền vững nào đó sẽ gần như chắc chắn là kết quả của sự tích hợp từ các phạm vi được trình bày trong Bảng 12.5.
5. Xem thảo luận chi tiết về các chiến lược đơn vị kinh doanh trong chương 2
6. Constance L. Hays, "An Aisle Unto Itself: Pepsi's Vision: All of Its Eggs in One Shopping Basket", *New York Times* (31 tháng 7, 1999), pp B1 và B14.
7. Xem "Ready to Soar Again? The Big Flyboys May Be Bouncing Back at Last," *Business Week* (26 tháng 4, 1993), pp. 26-28.
8. Xem "Oracle: Practicing What It Preaches," *Business Week* (16 tháng 8, 1999), pp 74-76
9. Xem thảo luận về chiến lược tập đoàn ở Chương 2
10. Khẳng định này đúng nếu chấp nhận rằng những gì mang lại từ các nhà cung cấp hay các nguyên liệu thô có liên quan đến hoặc tham gia vào một ngành.
11. Mua lại và liên doanh là những phương tiện mà qua công ty thường sử dụng để thực thi chiến lược đa dạng hóa.
12. Những khác biệt khi xem xét tích hợp tài chính và các xem xét khác trong việc đánh giá tùy chọn chiến lược được bàn trong Chương 13.
13. Quan điểm về mục đích và tầm nhìn công ty đã được thảo luận trong Chương 1.
14. R.O. Mason và Ian I. Mitroff, *Challenging Strategic Planning Assumptions* (New York: Wiley, 1981)
15. Xem C. Schwenk, *Essence of Strategic Decision-Making* (Lexington, MA: Lexington Books, 1988
16. Xem, ví dụ, R.D Stacey, *Managing the Unknowable Strategic Boundaries between Order and Chaos in Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1992); và Howard Sherman và Ron Schultz, *Open Boundaries: Creating Business Innovation through Complexity* (Đọc, MA: Perseus Book, 1998).

# 13 ĐÁNH GIÁ CÁC TÙY CHỌN CHIẾN LƯỢC

George S. Day

Trường Đại học Pennsylvania

---

Trừ khi thay đổi phương hướng, ta sẽ có nhiều  
khả năng kết thúc tại nơi ta đang bị dẫn đầu.

Ngạn ngữ cổ Trung Quốc

Những quyết định yếu kém về phương hướng chiến lược luôn phải trả giá rất đắt. Chúng làm lãng phí nguồn tài chính hiếm hoi, tiêu tốn thời gian và khiến cho ban giám đốc bỏ qua các cơ hội khác do phải gắng sức ngăn chặn thiệt hại. Hãy xem xét cái giá của những sáng kiến sau đây:

- Disney xây dựng một công viên giải trí ở Pháp bởi nó tin rằng khách viếng thăm sẽ cư xử giống như du khách tại các công viên của nó ở Nhật và Mỹ. Nhưng họ đã nhầm. Euro – Disney đóng cửa và đi đến phá sản.
- Đài truyền hình vệ tinh Anh lập chiến lược truyền hình dựa trên việc chuyển giao công nghệ vượt trội so với công nghệ hiện hữu. Họ hoãn việc triển khai công nghệ truyền hình Sky – tuy có cũ hơn song vẫn rất được việc. Sky sở dĩ được khách hàng ưu ái là do nó là sản phẩm đầu tiên trên thị trường và nó tương thích với trang bị máy móc của khách hàng. Đa số khách hàng muốn chọn lựa các chương trình truyền hình chứ họ không cần chọn công nghệ.

- Next Software Inc, một công ty mà Steve Jobs thành lập sau khi thất bại với Apple, đã nhắm vào phân khúc các trường đại học và phát triển các máy trạm với thiết kế tinh tế, mạnh mẽ mà các nhà nghiên cứu sẽ rất thích. Tuy nhiên, thị trường ở các trường đại học và cao đẳng lại không có nhiều tiền để mua những chiếc máy tính đắt tiền. Cuối cùng, nó đã bị Apple mua lại.

Mỗi chiến lược sai lầm này đều dựa trên những giả định tồi chưa được kiểm tra một cách khắt khe. Mục đích của chương này là cung cấp một chuỗi các câu hỏi nhằm hạn chế các quyết định yếu kém. Những câu hỏi này cũng sẽ hữu ích cho việc cải thiện chiến lược, bằng cách nhận diện những điểm yếu để khắc phục và đảm bảo những người thực thi chiến lược hiểu được những nhầm lẫn chính mang đến thành công.

Làm thế nào các nhà quản lý có thể hạn chế khả năng đưa ra các quyết định tồi và khuyến khích những quyết định đúng đắn? Quá trình phát triển chiến lược – xương sống của cuốn sách này – đề xuất ba giải pháp: thấu hiểu hoàn toàn tình huống, đưa ra nhiều chọn lựa thay thế phong phú và đưa các lựa chọn này vào xem xét kỹ lưỡng trong bối cảnh chiến lược. Chương này sẽ đóng góp thêm vào quy trình đó một loạt các câu hỏi buộc phải đặt ra trong quá trình xem xét này.

Nếu bạn giám đốc Convergent Technologies trực tiếp đối mặt với những câu hỏi kiểm tra này trước khi tung sản phẩm máy tính xách tay Workslate ra thị trường (xem Box 13.1), họ đã tránh được tổn thất nặng nề do phải thu hồi sản phẩm từ thị trường máy tính cá nhân đang phát triển. Chúng ta sẽ tham khảo kinh nghiệm của Workslate khi phát triển nguyên lý khuôn mẫu đánh giá chiến lược.

Bất chấp sự vượt trội của Workslate, triển vọng thực thi thành công chiến lược gia nhập ngành đã không chút khả thi. Nên đặt ra những câu hỏi nào để tìm ra những vấn đề này? Từng câu hỏi kiểm tra được đưa ra trong chương này sẽ cho thấy mức độ đáng tin cậy của chiến lược dự kiến; các câu trả lời sẽ quyết định liệu ban quản lý cấp cao có tự tin sẽ thu được lợi nhuận như đã cam kết từ sự đầu tư của mình hay không.

Những câu hỏi này sẽ tỏ ra hiệu quả hơn cả khi có một tập hợp các tùy chọn chiến lược để quyết định chọn một trong số đó. Có nhiều bằng chứng cho thấy các lựa chọn chiến lược ưu trội được đưa ra khi những người ra quyết định có tìm kiếm và cân nhắc một vài tùy chọn cùng lúc. Sự đa dạng mang đến cho các nhà quản lý một cơ sở để so sánh và tăng cường sự sáng tạo thông qua các gợi ý kết hợp các chiến lược khác nhau lại với nhau. Tuy nhiên, cân nhắc các chọn lựa khả thi chỉ tỏ ra hiệu quả khi các lựa chọn này được so sánh dưới hình thức ba vấn đề cơ bản làm nền tảng tạo ra các giá trị cố định. Những vấn đề này sẽ được giải quyết qua bốn cuộc sát hạch như sẽ được trình bày trong chương này.

### KHUNG 13.1

#### CONVERGENT TECHNOLOGIES VÀ BÀI HỌC ĐẮT GIÁ

Năm 1993, công ty này là một nhà thiết kế và nhà sản xuất đáng nể trong lĩnh vực máy trạm công suất cao, được bán thông qua nhiều nhãn hiệu khác. Ban giám đốc đang rất nồng lòng đa dạng hóa đầu tư sang các thị trường máy tính khác để giảm chi phí quảng bá cho một thị trường đơn lẻ không ổn định. Họ cũng muốn thành lập nhãn hiệu riêng, đồng thời tận dụng cơ hội hứa hẹn tăng trưởng nhanh và nhiều hơn trong thị trường máy tính cá nhân đang phát triển. Workslate là cuộc tấn công đầu tiên của hãng vào thị trường đại chúng với nhãn hiệu riêng. Nhận định ban đầu không chút ngờ vực về khả năng Workslate sẽ trở thành một sản phẩm đột phá, với khả năng chấn chấn đầu các đối thủ cạnh tranh Nhật Bản. Các nhà thiết kế đã tạo ra một sản phẩm máy tính nhỏ nhưng mạnh mẽ với kích thước chỉ bằng một tờ giấy A4 và dày đúng 1 inch. Họ hoàn thành kỳ công này trong vòng chưa đầy 1 năm, bỏ qua công đoạn khảo sát và đưa thẳng sang khâu sản xuất. Không lâu sau khi giới thiệu, Workslate xuất hiện trên trang bìa của ba tờ báo lớn về máy tính, có mặt trên catalog của American Express Christmas, và được chào hàng qua các loại thư tin khác nhau. Một chuỗi cửa hàng máy vi tính dự đoán rằng họ sẽ bán được tất cả các sản phẩm được sản xuất ra. Khi nghe được lời nhận định này, công ty đã đưa ra những kế hoạch đầy tham vọng là sẽ bán được 100.000 máy trong năm đầu tiên, với giá trị bán lẻ đạt 90 triệu USD. Ban giám đốc công ty tự tin về khả năng chấp nhận của thị trường đến mức cho rằng việc nghiên cứu thị trường là không cần thiết, chỉ có tác dụng làm chậm tiến trình tung sản phẩm. Cũng do vậy mà vị chủ tịch công ty đã từ chối yêu cầu của giám đốc tiếp thị về ngân sách tung sản phẩm với 7 triệu USD, và miễn cưỡng đồng ý chỉ chi 700.000 USD. Những dấu hiệu đồ vờ đầu tiên trong kế hoạch xuất hiện khi dự án gấp phải những khó khăn trong khâu sản xuất. Công ty là nhà sản xuất máy trạm cho các nhà cung cấp máy vi tính lớn, không quen với việc sản xuất một số lượng lớn sản phẩm tiêu chuẩn. Kết quả là nhà máy trễ hạn 1 tháng và bỏ lỡ mất mùa giáng sinh. Yếu kém về sản xuất chưa phải là vấn đề thực sự; khách hàng không mua những sản phẩm đã có sẵn trên thị trường. Trên thực tế, khách hàng chưa biết rõ đó là một sản phẩm tiêu dùng được bán như máy tính cá nhân thông thường không được xác định rõ ràng. Công ty sử dụng đội ngũ bán hàng hoàn toàn mới để tiếp cận thị trường tiêu dùng đại chúng và bỏ qua mạng lưới bán hàng và phân phối hiện hữu, những đối tượng có thể đạt doanh số ổn định. Tình trạng lộn xộn về giá cũng xảy ra trên thị trường: khởi đầu là 900USD, giá bán lẻ vọt lên 1.300USD và rồi rớt xuống còn 1.100 USD do sự phản đối của người tiêu dùng. Sự việc cho thấy trách

### KHUNG 13.1 (TIẾP THEO)

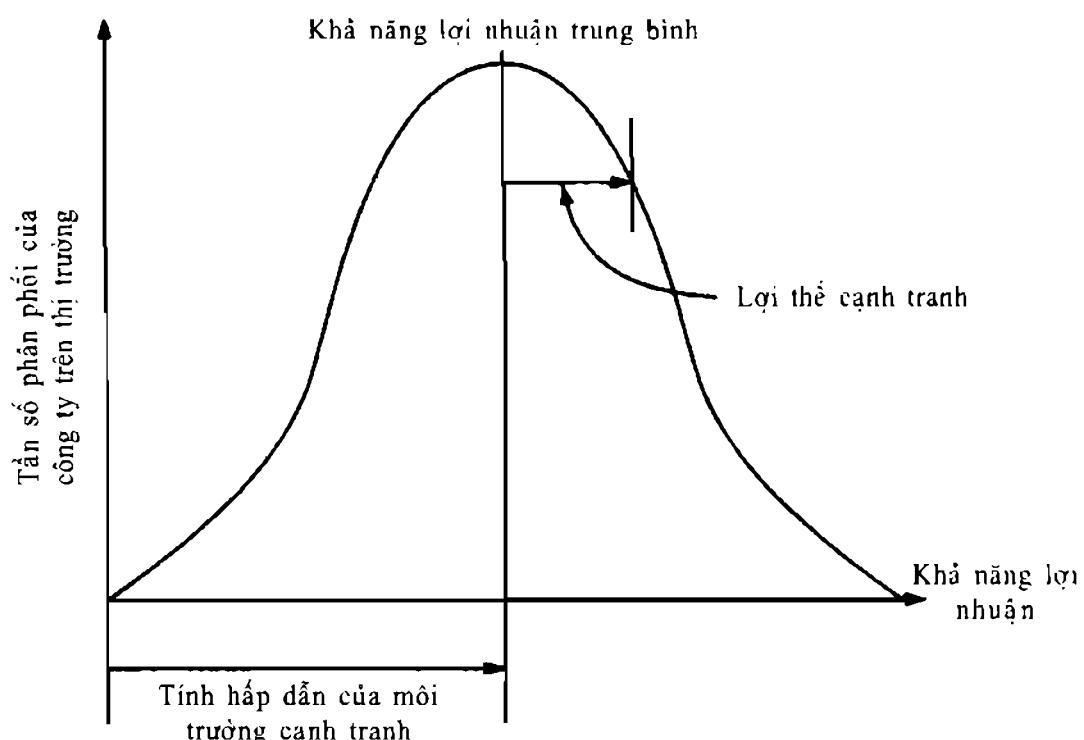
nhiệm có vẻ như thuộc về khâu kế toán trước sự tăng giá đột ngột khi họ phát hiện ra rằng ngay cả với sản lượng lạc quan nhất cũng khó lòng mang lại lợi nhuận với giá sản phẩm là 900USD. Giá thành cao do chi phí rất cao, với đội ngũ R&D lên đến 50 kỹ sư R&D.

Chỉ có 1000 sản phẩm được bán ra trong quý đầu năm 1984. Thua lỗ tăng nhanh khi công ty buộc phải ngừng sản xuất vào tháng bảy và thiệt hại 30 triệu USD. Công ty bị thua lỗ nặng nề, và số tiền này vẫn chưa phải là con số tổn thất thực sự. Do quá rối trí vì vấn đề này, ban quản lý cấp cao và nhóm R&D lại quên mất ngành kinh doanh máy trạm chủ chốt của công ty và bị mất đi vị trí trong một lĩnh vực thay đổi nhanh chóng mà họ không bao giờ có thể giành lại được. tệ hơn, công ty mất cơ hội trở thành đầu thủ quan trọng trong thị trường PC đang bùng nổ, bởi họ đã “cách đến già”. Mặc dù “chi phí cơ hội” này không xuất hiện trong bất kỳ bản báo cáo tài chính nào, ban quản trị cũng đã chịu trách nhiệm thích đáng cho quyết định sai lầm đã gây ra hậu quả.

Vấn đề cơ bản đầu tiên chỉ ra các viễn cảnh về khả năng tạo lợi nhuận trong tương lai. Những viễn cảnh này dựa trên tính hấp dẫn của các cơ hội thị trường (Khảo sát 1), và khả năng đạt được và duy trì lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp (Khảo sát 2). Có thể thấy được hai nguồn lợi nhuận này trong biểu đồ Hình 13.1, thể hiện sự phân phối lợi nhuận cho tất cả các công ty trong một thị trường tại một thời điểm nhất định. Đường cong hình chuông chỉ ra rằng có rất ít công ty thực hiện tạm ổn, một số rất kém, và đa phần các công ty chum lại quanh mức trung bình.

Vấn đề cơ bản thứ hai là liệu chiến lược *dự kiến* hứa hẹn khả năng lợi nhuận vượt trội – hay ít nhất cũng ở mức có thể chấp nhận – có một cơ hội thuyết phục để *thực hiện* hay không (Khảo sát 3). Chiến lược này có thể được thực thi với những kỹ năng và nguồn tài nguyên đang có trong tay hay không? Nếu không, những khiếm khuyết có thể được khắc phục mà không làm tiêu tốn quá nhiều chi phí phụ trội và thời gian trì hoãn?

Vấn đề thứ ba đặt ra câu hỏi liệu tỷ lệ thua lỗ/lợi nhuận có thể chấp nhận hay không (Khảo sát 4). Cụ thể, những gì có khả năng sai lầm và liệu có khả năng thiệt hại? Những dự đoán đáng tin cậy về doanh thu, chi phí và đầu tư có mang lại lợi nhuận giúp đảm bảo giải quyết được các nguy cơ này?

**HÌNH 13.1 PHÂN PHỐI LỢI NHUẬN GIỮA CÁC ĐỐI THỦ****XEM XÉT CHIẾN LƯỢC GIÁ TRỊ BỔ SUNG**

Ban quản trị đã không xem xét sự gia nhập ngành của Workslate một cách nghiêm túc trước khi đưa ra những cam kết tài chính quan trọng. Những người chủ trương đã quyết định dám nghĩ dám làm, đơn giản chỉ hợp lý hóa niềm tin chắc chắn của họ vào chiến thắng. Kết quả là nó đã tạo ra sự ảo tưởng chung, cho phép ban quản trị phớt lờ những thực tế nguy hiểm. Sự cẩn nhắc thấu đáo, hiệu quả của nhóm quản trị am hiểu và khách quan ở cấp cao nhất của tổ chức sẽ đưa đến việc tìm kiếm một chiến lược gia nhập ngành phù hợp hơn với các năng lực và tài sản của công ty.

Gốc rẽ thất bại của Workslate là niềm tin thiếu cơ sở của nhóm phát triển khi cho rằng tính vượt trội của sản phẩm sẽ thuyết phục bất cứ ai. Niềm tin này hiếm khi hợp lý, cho dù sản phẩm có xuất sắc thế nào đi nữa. Điều đặc biệt nguy hại là công ty này đã bỏ qua nhu cầu đưa sản phẩm vào đúng thị trường thông qua những kênh phân phối thích hợp. Do không thạo về các dây chuyền bán lẻ, cả nhóm phát triển Workslate và ban quản trị công ty mẹ đã không xem xét sự thiếu hòa hợp giữa tính năng của sản phẩm và nhu cầu của thị trường mà họ đang thử tiếp cận. Nếu nhận ra điều này sớm hơn, có thể họ đã xem xét một cách nghiêm túc các chiến lược khác, sử dụng những kênh phân phối có sẵn để tiếp cận thị trường kinh doanh, hoặc sử dụng các đối tác để thâm nhập thị trường.

Việc xem xét lại chiến lược không chỉ là khảo sát cẩn thận về các dự đoán tài chính làm nền tảng cho một quyết định tiến hành hay không tiến hành. Để tăng thêm giá trị cho quy trình phát triển chiến lược, việc xem xét nên có bốn chức năng sau:

1. Tạo ra một nền tảng cho ban quản trị cấp cao nhất trong việc ra các quyết định phân bổ nguồn lực và thảo luận các mục tiêu hiệu suất. Sẽ có sự bổ sung các chọn lựa chiến lược dự kiến khi các điểm mạnh và điểm yếu bộc lộ. Vào cuối quá trình xem xét, các ưu điểm và mặt hạn chế liên quan của từng giải pháp tùy chọn nên được thể hiện rõ ràng để có thể đưa ra lựa chọn sáng suốt toàn vẹn nhất.
2. Tập trung sự chú ý của nhóm vào các nhân tố dẫn dắt sự sinh lợi và giá trị cố định. Nếu trọng tâm được dồn vào các dự đoán tài chính thì rất khó biết được liệu những con số đó có đạt được hay không bằng cách lược đơn giản của tình trạng chậm đáp ứng các yêu cầu sinh lợi trước khi ngân sách được thông qua. Nếu công ty yêu cầu thu lợi tức mỗi hai năm và 15% tỷ suất lợi nhuận nội bộ thì những dự đoán về giá, chi phí, tăng trưởng và thị phần sẽ được bố trí một cách khéo léo nhằm vượt qua những mục tiêu này.
3. Đóng vai trò như một diễn đàn nhằm thể hiện và kiểm nghiệm những giả định quan trọng nhất. Quyết định chọn một trong các giải pháp tùy chọn chiến lược là những quyết định được cho là đơn giản nhất mà các nhà quản lý đưa ra. Để ứng phó với tình trạng nhập nhằng có hưu, tất cả những người tham gia quyết định sẽ đưa ra những giả định về cách thức phản ứng của khách hàng, đối thủ, các kênh phân phối và chi phí, cũng như mức độ thực thi các chương trình của tổ chức. Những quyết định đúng đắn được dựa trên những giả định giá trị và các chứng cứ bảo vệ, chứ không phải dựa trên thiếu sót hay những dự đoán thiển cận. Chỉ có cách không ngừng đặt nghi vấn thì chúng ta mới có thể phân biệt được những giả định giá trị với các giả định chưa được kiểm nghiệm, có thể sai lầm và có khả năng đi chệch hướng.
4. Giúp phân tách nguy cơ, những sự kiện bất ngờ và các nhân tố gây ảnh hưởng. Chúng ta có thể gần như chắc chắn rằng những kết quả thực sự từ chiến lược được chọn sẽ khác với những điều tiên đoán. Để hạn chế đến mức tối thiểu những “bất ngờ”, nhóm quản trị cần suy nghĩ thông qua tất cả mọi thứ có thể đi sai đường, đồng thời chuẩn bị kế hoạch đột xuất nhằm tối thiểu hóa khả năng gây bất ngờ hoặc gây tổn thất khi chúng xảy ra. Cách suy nghĩ này sẽ giúp nhận dạng các nhân tố gây ảnh hưởng, chế ngự chúng ngay từ những dấu hiệu rắc rối đầu tiên nhằm nhanh chóng đưa ra hành động khắc phục kịp thời.

Giả định then chốt của một cuộc khảo sát chiến lược giá trị gia tăng là, các nhân vật

khảo sát đồng thời là cấp quản lý cao nhất, những người ra quyết định cũng như nhóm phát triển và đề xuất các lựa chọn chiến lược phải hoàn toàn thông hiểu những nhân tố cơ bản của chiến lược. Những nhân tố cơ bản này được nêu trong các câu hỏi bên dưới. Đó là những câu hỏi có thể được áp dụng cho thị trường cạnh tranh bất kỳ:

Khảo sát 1: Cơ hội thị trường hấp dẫn như thế nào?

Khảo sát 2: Chiến lược có thể giúp đạt được một lợi thế cạnh tranh bền vững?

Khảo sát 3: Triển vọng của sự thực thi thành công là gì?

Khảo sát 4: Những kết quả tài chính dự đoán sẽ đạt được với mức rủi ro có thể chấp nhận được?

## **KHẢO SÁT 1: CƠ HỘI THỊ TRƯỜNG HẤP DẪN NHƯ THẾ NÀO?**

Tính hấp dẫn của cơ hội thị trường tùy thuộc vào cân cân giữa nguy cơ và cơ hội bộc lộ trong suốt quá trình đánh giá tình huống. Trong đó gồm có tác động dự kiến từ các sự kiện và xu hướng trong một môi trường được gọi là PEST (các lĩnh vực chính trị, kinh tế, xã hội và công nghệ như đã được nêu trong các chương trước).<sup>1</sup> Bổ sung vào các nhân tố này là những thuộc tính cụ thể của thị trường cạnh tranh mà công ty sẽ phục vụ:

- Quy mô và sự tăng trưởng thị trường-sản phẩm nằm ở đâu trong chu trình?
- Nhu cầu thị trường theo chu kỳ - nhu cầu dự đoán sẽ ổn định với những dao động nhỏ hoặc dễ bị tổn thất bởi các thay đổi nhỏ về kinh tế hoặc sự thịnh vượng của các ngành công nghiệp khác?
- Cường độ cạnh tranh hiện tại và trong tương lai được bộc lộ trong phân tích về ngành? Ở đây chúng ta sử dụng phương pháp của Chương 8 để đánh giá các sức mạnh cạnh tranh: cạnh tranh trực tiếp, quyền thương lượng của nhà cung cấp và khách hàng, các nhân tố thay thế và nguy cơ nhập ngành.
- Độ phân tán thị trường, yếu tố quyết định sự hiện diện của các phân khúc thị trường được bảo vệ?
- Sự thoái mái tiếp cận vào các kênh phân phối sẽ phục vụ cho thị trường giá thấp hay giá cao?
- Sự ràng buộc về mặt luật pháp và xã hội và các cơ hội?

Sự đánh giá cơ hội thị trường dựa trên các tiêu chuẩn này càng chính xác thì khả năng sinh lợi trung bình dài hạn của tất cả các đầu tư tham gia thị trường càng cao. Khả năng sinh lợi trung bình ở mức cao sẽ tạo ra sự khuyến khích và trong trường hợp chiến

lực không đạt được các mục tiêu thâm nhập thị trường thì vẫn có một số khả năng tạo lợi nhuận. Tuy nhiên, mỗi đối thủ cạnh tranh sẽ có một triển vọng khác nhau dựa trên mức độ tối ưu của từng thuộc tính. Những công ty nhỏ sẽ đánh giá cao các thị trường nhỏ hơn (với vô số thị trường ngách an toàn mà họ có thể chiếm giữ) hoàn toàn khác biệt với các công ty lớn. Những kẻ đang chiếm giữ thị trường sẽ ủng hộ các rào cản nhập ngành cao – những cản ngại mà các công ty mới gia nhập phải rất khó khăn tốn kém mới vượt qua được. Những chi phí tương tự như thế này có thể khiến cho những kẻ đứng ngoài cuộc không hứng thú. Thậm chí ngay cả một tỷ lệ tăng trưởng cao cũng không phải luôn là một điều tốt nếu nó lôi kéo theo quá nhiều đối thủ cạnh tranh và làm tiêu hao khả năng sinh lợi chung.

Ban quản trị Convergent Technologies đã không dành nhiều thời gian cho khảo sát này; cuối cùng, các chuyên gia trong ngành đã nhất trí rằng tương lai sẽ rất triển vọng. Tỷ lệ tăng trưởng cao hiện tại dường như cũng cổ thêm niềm tin rằng sẽ có nhiều chỗ trống cho những kẻ mới gia nhập. Ban quản trị lẽ ra nên nghiên ngẫm về sự thay đổi công nghệ không ngừng và những hệ quả của các đối thủ mới ngoài dự kiến cũng như áp lực giảm giá liên tục. Những thông tin thêm về bản chất luôn thay đổi của hành vi khách hàng lẽ ra có thể là dấu hiệu cảnh báo về vai trò chủ chốt của việc tiếp cận các kênh phân phối nhằm đạt được và đảm bảo với khách hàng tiềm năng về hiệu quả của sản phẩm, tính đáng tin cậy và dịch vụ hỗ trợ.

**BẢNG 13.1 SỰ SO SÁNH CÁC PHÂN KHÚC KHÁCH HÀNG  
CỦA MỘT CÔNG TY SẢN XUẤT**

Tiêu chuẩn	Phân khúc D (Vừa, Phân khúc B (Lớn, Tập trung vào khách khách hàng toàn cầu)	hàng nội địa)
Kích cỡ (\$, đơn vị)	Lớn	Vừa
Tăng trưởng (trung bình cho 3 năm kế tiếp)	+5%	+/-1%
Chu kỳ	Vừa phải	Vừa phải
Cường độ cạnh tranh	Vừa phải	Cao
Thâm nhập kênh phân phối	Dễ dàng	Dễ dàng
Thị phần hòa vốn	Vừa phải	Cao
Chi phí trên từng đơn vị sản phẩm	Thấp	Cao
Tính hấp dẫn chung	+++	-

Khi đánh giá đầy đủ về tính hấp dẫn thị trường phải chú ý đến các sự kiện và xu hướng trong môi trường vĩ mô và trong ngành cũng như những điều kiện trong phạm vi các phân khúc thị trường mà chiến lược dự định sẽ nhắm đến. Sau hết, cuộc chiến cạnh tranh sẽ diễn ra trong phạm vi các phân khúc thị trường. Trong bảng 13.1, chúng ta thấy nhà sản xuất xem xét các viễn cảnh ở hai phân khúc như thế nào, đồng thời minh chứng tầm quan trọng ngày càng tăng của phân khúc B, phân khúc lớn với đối tượng khách hàng toàn cầu. Quyết định này hoàn toàn tách biệt với chiến lược trước đó – nhắm mạnh vào các khách hàng cỡ trung và khách hàng quốc nội.

## **KHẢO SÁT 2: LỢI THẾ CẠNH TRANH BỀN VỮNG ĐỀN MỨC NÀO?**

Các nhà kinh tế - những người quan sát thị trường - đưa ra câu trả lời không mấy lạc quan cho tất cả các câu hỏi về tính bền vững của các lợi thế cạnh tranh. Được gọi là Luật Báo ứng (Law of Nemesis), nguyên lý này cho rằng không có điều gì tốt đẹp mà tồn tại mãi mãi; có nghĩa là những đối thủ cạnh tranh khác sẽ luôn luôn tìm cách để chia sẻ mảnh đất màu mỡ của kẻ đang thống lĩnh thị trường. Những cơ hội hấp dẫn trên thị trường luôn luôn thúc giục các đối thủ cố gắng chôn chân, chơi, thè chố hoặc bổ sung các lợi thế mà những kẻ thống lĩnh thị trường đã đạt được. Do đó, khả năng lợi nhuận vượt trội theo tiên đoán mà lợi thế cạnh tranh hứa hẹn có thể sẽ không thành hiện thực hoặc nhanh chóng bị cạn kiệt.

Nguyên lý này được minh họa một cách sinh động trong thị trường điện tử tiêu dùng Nhật Bản, nơi mà các sản phẩm mới – thường là các sản phẩm biến thể của một dòng sản phẩm – tồn tại trong khoảng thời gian tính bằng tháng hoặc ít hơn. Sony đã phải giới thiệu ra thị trường hàng trăm mẫu Walkman để chống chịu với những cuộc tấn công dữ dội của những kẻ theo sau. Những sáng kiến của Sony bị sao chép trong vòng 6 đến 12 tháng. Tốc độ “bắt chước sáng tạo” diễn ra này bảo đảm chắc chắn một điều là những đối thủ cạnh tranh sát sườn thấu hiểu rất tốt lẫn nhau, theo dõi sát sao động thái của nhau, có thể dự đoán và phản ứng rất nhanh. Nền tảng duy nhất bảo đảm cho lợi thế cạnh tranh bền vững có lẽ là sự đổi mới không ngừng. Điều này làm gia tăng những vấn đề khiến các đầu thủ nản lòng khi khách hàng không còn coi trọng “cơn bão” các tính năng mới trong sản phẩm, đồng thời sự khác nhau giữa các sản phẩm không còn đáng kể nữa, họ bắt đầu mua sản phẩm vì các lý do khác.

Ở một thái cực khác là những công ty có lợi thế cạnh tranh có tính bền vững cao, dựa vào những nguồn tài nguyên hoặc năng lực độc đáo được bảo vệ một cách chặt chẽ trong nội bộ tổ chức. Một ví dụ điển hình là ngành dược phẩm được bảo vệ quyền sáng chế, một ngành có tỉ lệ lợi nhuận trên vốn tốt nhất trong các nhóm ngành ở Mỹ. Một ví dụ khác là hệ điều hành MS-DOS của Microsoft với vị trí không thể thay thế dựa trên lợi thế

"ké tiên phong" có khả năng thiết lập các tiêu chuẩn và tạo ra chi phí chuyển đổi cao đối với khách hàng. Một số lợi thế bền vững xuất phát từ mối quan hệ cá nhân khăng khít như mối quan hệ với các ngân hàng đầu tư. Sản phẩm đầu tư thực sự - tư vấn đầu tư, bảo vệ liên minh liên kết, quản lý bảng cân đối tài chính – dù rất phức tạp nhưng luôn sẵn có ở đâu đó. Tuy nhiên, trong một môi trường áp lực, nhiều nguy cơ, khách hàng chỉ sẵn lòng hợp tác với những cỗ vấn mà họ biết và tin tưởng. Lòng tin như thế tồn tại qua một thời gian rất dài.

### Mình Chứng Của Sự Bền Vững

Bất chấp sự bi quan của các nhà kinh tế tin vào Luật Báo ứng, sự bền vững là vấn đề mang tính chất cấp bậc. Đa phần các lợi thế đều không tuyệt đối – đặc biệt là lợi thế về giá – do các đối thủ cạnh tranh có thể nhanh chóng phản công. Phần lớn các cải tiến sản phẩm cũng nhanh chóng bị tấn công. Người ta ước tính các đối thủ cạnh tranh có thể cầm chắc 70% thông tin chi tiết về tất cả các sản phẩm mới chỉ trong vòng một năm sau khi chúng được giới thiệu ra thị trường. Thậm chí đến cả những đổi mới trong các quy trình nội bộ cũng rất khó bảo vệ - 60 đến 90% các thông tin nghiên cứu được truyền đến tai các đối thủ cạnh tranh. Có năm điều kiện tạo nên tài sản hay năng lực của một nguồn lợi thế bền vững:

- Nó *đáng giá*, có đóng góp quan trọng vào giá trị khách hàng ưu trội.
- Nó *bền vững* và khó bị tổn thất trước sự giảm sút về giá trị và tình trạng tụt hậu do tốc độ thay đổi công nghệ, chuyển đổi trong các yêu cầu khách hàng hay sự cạn kiệt của các tài sản không thể phục hồi.
- Có sự *mơ hồ về lý do tạo nên lợi thế*; đối thủ cạnh tranh không biết rõ cơ chế tạo hiệu quả của nguồn lợi thế cạnh tranh. Lý do thường là vì nguồn lợi thế đó bao gồm những kiến thức ngầm hiểu được tích lũy qua kinh nghiệm, và nó đòi hỏi những mô hình phối hợp rất phức tạp giữa nhiều hoạt động phụ thuộc lẫn nhau.
- Ngay cả khi đối thủ hiểu rõ về lợi thế cạnh tranh, họ vẫn không thể *sao chép* được, hoặc do họ không thể tập hợp được những tài sản hay năng lực tương tự hoặc họ không thể tìm ra những tài nguyên khác để phục vụ cho cùng một mục đích đó.
- Ké tiên phong có thể nỗ lực ngăn chặn sự sao chép bằng một sự *phản công* đáng phải đe dọa.

Ba điều kiện cuối cùng – sự mơ hồ về nguyên nhân, khả năng sao chép và sự phản công – tạo ra những rào cản giúp các lợi thế cạnh tranh không bị bắt chước theo. Chúng giúp giải thích vì sao Tập đoàn Chubb vẫn tiếp tục thu được giá trị lợi nhuận trên cổ đông

đạt 20% trên thị trường bảo hiểm tài sản và tai nạn, trong khi các đối thủ còn lại nhận thấy lợi nhuận trung bình giảm mất 5%. Chubb tập trung vào lĩnh vực bảo hiểm những căn nhà đất tiền và cạnh tranh bằng cách cung cấp dịch vụ cá nhân hóa ân cần và được thấu hiểu sâu sắc. Chẳng hạn, khách hàng Chubb có thể được một công ty định giá tất cả các tài sản vật chất của họ đúng vào lúc họ đang mua bảo hiểm, loại trừ được sự bất tiện thường thấy khi phải tìm người định giá, nhận kết quả định giá và sau đó mới gọi cho công ty bảo hiểm. Chubb cũng rất uy tín trong việc giải quyết khiếu nại một cách công bằng và nhanh chóng.

Đối thủ của Chubb không ngừng theo đuổi thị trường béo bở này, song chưa bao giờ có thể kết hợp những hiểu biết đầy đủ chi tiết về thị trường vào bên trong tổ chức của họ, cạnh tranh bằng những hệ thống phức tạp hay thuê mướn và huấn luyện đúng loại nhân sự cần thiết. Các đối thủ cạnh tranh của Chubb có thể không hiểu biết đầy đủ về tất cả các quy trình giúp cung cấp lợi thế của tập đoàn này, đồng thời sự mơ hồ này cũng khiến họ khó tạo ra các năng lực tương tự hơn. Đối thủ của Chubb cũng không thể sao chép những năng lực hay quy trình của Chubb mà họ đã thông hiểu. Và, ngay cả khi các đối thủ cạnh tranh có thể vượt qua được các rào cản này thì họ sẽ lại phải đổi mới với nguy cơ bị phản công nếu trực tiếp đối đầu với Chubb trong thị trường béo bở này. Do vậy, trước các đối thủ cạnh tranh của nó, Chubb vẫn tiếp tục duy trì được lợi thế này.

### **KHẢO SÁT 3: TƯƠNG LAI CỦA VIỆC THỰC THI THÀNH CÔNG LÀ GÌ?**

Hai khảo sát đầu tiên đặt ra câu hỏi về tính hấp dẫn của cơ hội thị trường và khả năng thành công của chiến lược dự định. Còn khảo sát này sẽ đặt câu hỏi liệu có thể đạt được những mục tiêu đã đặt ra hay không. Ba điều kiện cần phải đáp ứng trước khi chúng ta có thể an tâm rằng chiến lược sẽ mang lại những kết quả hứa hẹn là: (1) tính khả thi, (2) tính hỗ trợ, và (3) tính nhất quán.

Tính khả thi: Doanh nghiệp có sở hữu những kỹ năng và nguồn tài nguyên cần thiết?

Nếu không có các kỹ năng và tài nguyên, doanh nghiệp có thời gian để đạt được hay phát triển chúng trước khi cánh cửa cơ hội đóng lại? Các nguồn lực tài chính (nguồn vốn hoặc dòng tiền mặt) và tài nguyên vật chất là những yếu tố bắt buộc đầu tiên cần kiểm tra đối với một lựa chọn chiến lược. Nếu những nhân tố này quá hạn chế đến nỗi thực thi chiến lược sẽ thực sự làm tổn hại đến vị thế cạnh tranh của công ty, thì chiến lược cần phải được điều chỉnh để khắc phục hoặc miễn cưỡng chấp nhận hạn chế hoặc có thể bị loại bỏ. Những giải pháp mang tính tương ứng có thể cần đến – đó là các biện pháp tài chính sáng tạo dùng cách bán và bán rồi thuê lại hoặc thế chấp nhà máy đối với các hợp đồng dài hạn.

Lực cản kẽ tiếp cần được kiểm tra là sự tiếp cận thị trường, công nghệ và các năng lực dịch vụ. Chúng ta có sở hữu lực lượng bán hàng tương ứng? Lực lượng bán hàng có thể đáp ứng được công việc bán sản phẩm mà chiến lược được chọn yêu cầu? Các hoạt động quảng cáo đã đủ chưa? Còn hiệu quả chi phí, độ bao phủ của hệ thống phân phối hiện tại bao gồm việc giải quyết đơn hàng, lưu kho và giao hàng thì sao? Mỗi quan hệ với nhà buôn, nhà phân phối và/hoặc nhà bán lẻ có đủ sức hỗ trợ cho chiến lược mới? Những đáp án trái chiều hoặc không chắc chắn nên tạo được sự khởi xướng tìm kiếm những thay đổi nhằm khắc phục các khuyết điểm, đồng thời thậm chí có thể dẫn đến việc loại bỏ chiến lược. Dự án Workslate được bàn đến ở phần trước rõ ràng không thể vượt qua được các cuộc khảo sát này.

Lực cản mạnh nhất bắt nguồn từ số lượng ít hơn về cá nhân và tổ chức. Vấn đề cơ bản ở đây là: Tổ chức đã bao giờ cho thấy nó có khả năng tập hợp các kỹ năng điều phối và hợp nhất cần thiết cho việc tiến hành thay đổi trong chiến lược? Một chiến lược nào dựa trên những nhiệm vụ vượt quá các kỹ năng thông thường và có thể đạt được đều khó được chấp nhận.

### **Tính Hỗ Trợ: Những Người Thực Thi Chủ Chốt Có Hiểu Và Tận Tâm Với Chiến Lược?**

Cam kết chắc chắn thực thi thành công chiến lược cần có hai điều kiện:

1. Những cơ sở lập luận và các thành phần của chiến lược phải dễ truyền tải. Nếu không hiểu được chúng, chúng ta sẽ không chỉ có nhiều khả năng chiến lược sẽ mắc sai lầm mà khả năng tranh thủ sự ủng hộ của nó còn bị tổn hại nghiêm trọng. Một chiến lược tốt có thể được tất cả các phòng ban chức năng thông hiểu một cách dễ dàng, vì vậy họ không làm việc hướng đến những mục đích bị chồng chéo lên nhau. Vì lý do này, nguyên lý và những thành phần của một chiến lược tốt sẽ được giải thích đầy đủ trong hai hoặc ba trang giấy.
2. Chiến lược nên thử thách và kích thích các nhân viên chủ chốt. Chiến lược không những cần phải có một người có thể mang lại nhiệt tâm và sự hỗ trợ đáng tin cậy, mà nó cũng cần có được sự chấp thuận của tất cả những nhân sự thực thi chủ chốt trong công ty.

Nếu các nhà quản lý thật sự còn dè dặt với một chiến lược, không hùng thú với các mục tiêu hay phương pháp của nó hoặc quyết liệt ủng hộ một lựa chọn chiến lược khác thì phải thấy rằng chiến lược đó không khả thi. Tuy nhiên, khảo sát này phải được áp dụng một cách thận trọng. Tình huống của Convergent Technologies cảnh báo với chúng ta rằng sự nhiệt tình thái quá của người lãnh đạo có thể phản tác dụng. Có vẻ như vì chủ tịch

công ty đã không màng đến những lời góp ý và khóa lắp bất kỳ ngai nào về sự hoàn hảo của chiến lược.

### Tính Nhất Quán: Chiến Lược Có “Bắt Tay Nhau”?

Để đạt được tính nhất quán, cần phải tối thiểu hóa sự mâu thuẫn trong phạm vi từng cấp độ của chiến lược, cũng như giữa các cấp độ với nhau. Câu hỏi đầu tiên là sự thích hợp của các nhân tố trong mũi tấn công chiến lược với các chiến lược thiết thực hỗ trợ. Bảng 13.2 là một ví dụ về cách mà các thành phần chức năng có thể khớp với các chiến lược đầu tư thay thế. Số đồ này được phát triển bởi một nhà sản xuất trang thiết bị quy trình sản xuất nhằm hỗ trợ việc khảo sát tính phù hợp của các chương trình thiết thực đơn lẻ.

Cấp độ phù hợp thứ hai chỉ ra sự nối kết giữa các chiến lược thiết thực. Không có một mức độ phù hợp có thể chấp nhận được thì không thể có được sự phối hợp hiệu quả. Cái giá hiển nhiên là năng lượng của ban quản trị bị tiêu hao một cách không cần thiết vào

### HÌNH 13.2 CÁC TÙY CHỌN CHIẾN LƯỢC THIẾT THỰC

Mũi tấn công chiến lược

Các thành phần chức năng	Đầu tư/ xây dựng	Tính chọn lọc/tăng trưởng	Duy trì/ bảo vệ	Tính chọn lọc/Đạt lợi nhuận	Thu hoạch/ Ngưng đầu tư
Thiết kế sản phẩm	Dẫn đầu/Khác biệt hóa				Giảm chi phí
Đóng sản phẩm	Sự phát triển				Cắt giảm
Ra giá	Hướng giá trị, Tạo kinh nghiệm				Đạt lợi nhuận bền
Phân phối	Loại trừ/Chọn lọc				Hướng lợi nhuận bền
Khuyến mại/bán hàng	Tạo nhu cầu, Nắm thị phần				Chi phí tối thiểu
Dịch vụ	Điều chỉnh nhanh, Ứng dụng				Chi vì mục đích lợi nhuận
Công nghệ	Cách tân				Thiết yếu
Chi phí	Theo đuổi lợi ích				Cắt giảm liên tục
Năng lực	Dẫn dắt nhu cầu				Ngưng đầu tư để tận dụng
Phát minh	Tiên đoán				Phản ứng tối thiểu
Nguy cơ	Chấp nhận, Ngăn chặn				Tránh

việc giải quyết mâu thuẫn trong tổ chức, và “chỉ tay” khiếu trách. Cái giá ít rõ ràng hơn là ẩn tượng rườm rà và không cụ thể của doanh nghiệp trong thị trường. Khách hàng có cái nhìn tốt nhất về những mâu thuẫn vốn có trong chiến lược – một khẳng định thuyết phục phủ nhận về chất lượng đóng gói kém, hoặc là một chương trình bán sản phẩm đòi hỏi nhiều dịch vụ mà không có sự hỗ trợ cần thiết để tiến hành giao hàng và khắc phục các vấn đề.

Việc kiểm tra tính nhất quán hiếm khi được xem là vấn đề then chốt; một số chiến lược không được khảo sát tính nhất quán. Tuy nhiên, khảo sát này có thể hữu ích trong việc cải tiến và hoàn thiện chiến lược nhằm đảm bảo rằng tất cả các thành phần đều theo cùng một định hướng. Khảo sát này đồng thời chỉ ra mức độ cần thiết phải thay đổi nhằm đưa các thành tố vào đúng đường là không khả thi với các tài nguyên sẵn có. Các nhà quản lý phòng ban chức năng chỉ có thể xoay xở với một vài thay đổi cùng lúc trong khi cố gắng duy trì hoạt động. Vì vậy, không thể nâng cấp những dây chuyền sản phẩm cũ, thậm nhập vào những thị trường mới, hiện đại hóa hệ thống dự toán cũng như xây dựng một nhà máy sản xuất cùng lúc.

#### **KHẢO SÁT 4: SẼ ĐẠT ĐƯỢC NHỮNG KẾT QUẢ TÀI CHÍNH DỰ KIÊN VỚI MỨC ĐỘ RỦI RO CÓ THỂ CHẤP NHẬN?**

Tất cả các giải pháp tùy chọn chiến lược cuối cùng phải được khảo sát tính hấp dẫn về tài chính. Đầu vào cho khảo sát này là những giả định giá trị về doanh thu, chi phí và các yêu cầu đầu tư của từng tùy chọn. Những giả định này lại dựa trên bằng chứng thuyết phục về lợi thế cạnh tranh bền vững. Nên dùng tiêu chuẩn so sánh nào để đánh giá các thành tích về tài chính của các chiến lược này? Có thể thấy rõ ràng những tiêu chuẩn so sánh truyền thống như lợi nhuận trên doanh thu, tăng trưởng doanh thu và sự hướng dẫn cấp dưới bằng cách bỏ qua việc cân nhắc rủi ro và thời gian.

Một tiêu chuẩn so sánh mang tính bênh vực hơn sẽ đánh giá một giải pháp tùy chọn chiến lược qua khả năng tăng cường giá trị cổ đông của nó. Cơ sở lập luận của phương pháp này là giá trị thị trường của cổ phiếu phụ thuộc vào mong đợi của các nhà đầu tư về khả năng tạo ra tiền mặt của từng đơn vị kinh doanh trong công ty. Điều này có nghĩa là nhà đầu tư sẽ sẵn lòng đầu tư vào một công ty chỉ khi họ hy vọng ban quản trị có thể đạt được lợi nhuận cao hơn so với khi họ tự mình tạo ra lợi nhuận trên số vốn đó – mà không tự đặt vào tình thế chịu rủi ro nào lớn hơn. Lợi nhuận mong đợi tối thiểu của họ là chi phí vốn của công ty.

Những ý tưởng này có hiệu quả rõ ràng đối với việc đánh giá chiến lược, bởi vì bất kỳ chiến lược nào cần sự đầu tư mới sẽ được đánh giá chỉ khi lợi nhuận hứa hẹn lớn hơn

chi phí vốn. Giải thích nguyên nhân của các khác biệt về thời gian và khả năng rủi ro của các lợi ích tài chính và chi phí trả trước, tổng giá trị của chiến lược được ước tính bằng cách giảm tất cả các chu kỳ tiền mặt có liên quan. Tỉ lệ chiết khấu là chi phí vốn được điều chỉnh có tính đến khả năng rủi ro của tùy chọn chiến lược so với các đầu tư khác mà công ty có thể thực hiện. Chiến lược tốt nhất cho một doanh nghiệp – nếu có nhiều chọn lựa –

### **KHUNG 13.2 ĐÁNH GIÁ CÁC CHIẾN LƯỢC**

Có một mối liên quan mật thiết giữa những phương pháp đánh giá chiến lược dựa vào giá trị cổ đông và các phương pháp phân tích chiết khấu dòng tiền (DCF) quen thuộc được sử dụng rộng rãi trong việc đánh giá các dự án đầu tư vốn như là tăng công suất nhà máy. Việc mở rộng so sánh phương pháp phân tích chiết khấu dòng tiền của các chiến lược kinh doanh phải đợi cho đến khi đơn vị kinh doanh có báo cáo lãi, lỗ và hàng cân đối kê toán của riêng nó. Đây là những điều kiện cần thiết để ước tính dòng tiền từ hoạt động kinh doanh – những yếu tố đầu vào của phương pháp này. Những dòng tiền này phản ánh doanh số, lợi nhuận, vốn hoạt động và kết quả đầu tư vốn cố định của tùy chọn chiến lược trong phạm vi kịch bản môi trường cụ thể. Tổng giá trị cổ đông doanh nghiệp hy vọng đạt được từ chiến lược gồm có ba thành phần:

1. Giá trị hiện thời (PV) của dòng tiền trong suốt giai đoạn lập kế hoạch. Giai đoạn này có thể từ ba đến năm năm tùy ngành. Tỉ lệ chiết khấu dùng để đưa dòng tiền tương lai vào hiện tại phụ thuộc vào chi phí vốn của công ty mẹ, và khả năng rủi ro của chiến lược dự kiến. Việc tách khỏi hoàn toàn định hướng hiện tại sẽ có một khoản phí rủi ro lớn, trong khi tiếp tục chiến lược hiện tại trong một môi trường không ổn định sẽ có một khoản phí rủi ro thấp.

2. Để giá trị hiện thời này được bổ sung giá trị “thặng dư”, chính là giá trị hiện thời của dòng tiền sẽ nhận sau khi kết thúc giai đoạn lập kế hoạch. Thực tế, đây chính là giá trị của doanh nghiệp ở thời điểm kết thúc giai đoạn lập kế hoạch. Đối với nhiều chiến lược, đặc biệt là những chiến lược đòi hỏi đầu tư trả trước cao, đây có thể là nguồn giá trị lớn nhất.

3. Từ hai giá trị hiện thời này trừ đi giá trị nợ thị trường được ấn định cho các doanh nghiệp.

Phép tính này cho kết quả ước tính về tổng giá trị cổ đông. Giá trị này tương đương với giá trị cổ đông ban đầu, cộng thêm giá trị được tạo ra từ chiến lược dự kiến. Giá trị ban đầu này về cơ bản chính là giá trị của doanh nghiệp hiện nay, không tính đến giá trị tạo ra do đầu tư trong tương lai.

sẽ tạo ra giá trị lớn nhất. Bạn đọc quan tâm có thể tìm hiểu thêm về phương pháp đánh giá này trong Khung 13.2.

Các vòng quay tiền mặt có lợi thế là chúng không bị làm lệch lạc bởi những thói quen tính toán gây khó khăn cho các dự đoán về tiền lãi thu được. Giả sử một doanh nghiệp duy trì được vị thế trên thị trường bằng cách cho phép khách hàng kéo dài thời gian thanh toán. Mặc dù đã đạt được lợi nhuận kế toán, song doanh nghiệp có thể không có đủ dòng tiền mặt để chi trả vốn hoạt động đang tăng lên cũng như các đầu tư khác. Sự tăng trưởng doanh thu nhanh chóng có thể biến một doanh nghiệp thành cỗ máy ngốn tiền. Một nhà phân phối la-de y học đã phải làm thủ tục phá sản sau một năm doanh số tăng gấp ba lần. Mặc dù lợi nhuận báo cáo cao, song các khoản phải thu lại tăng lên còn nhanh hơn. Công ty nhận thấy nó đang quá thiếu vốn tiền mặt, bởi các nhu cầu lớn về vốn hoạt động, đến nỗi nó phải giảm bớt các khoản sẽ thu – điều sẽ loại trừ khả năng thu lại phần lớn lợi nhuận trong năm kế tiếp. Giá trị cổ đông đã biến mất một cách đầy kịch tính. Bất kỳ doanh nghiệp nào liên tục cần nhiều tiền mặt hơn so với số tiền nó kiếm được đều là những doanh nghiệp đang ngốn dần giá trị cổ đông của nó.

Do các bản kê giá trị quá phụ thuộc vào chất lượng các giả định về doanh thu thị phần, chi phí và thời gian nên doanh nghiệp sẽ không sáng suốt trong việc sử dụng các kết quả này như một yếu tố cơ bản giúp xem xét các quyết định chiến lược. Những phương pháp này tốt hơn cả là nên được dùng như một nền tảng biện hộ cho việc phân tích tính nhạy cảm của các giả định then chốt. Cần thay đổi về giá cả, thị phần, thời gian nhập ngành... như thế nào đối với mọi chiến lược kém hấp dẫn? Kịch bản này có thể được dự đoán một cách hợp lý hay không tùy thuộc vào sự thông hiểu tình huống cạnh tranh, triển vọng lợi thế cạnh tranh bền vững và khả năng thực hiện chiến lược của doanh nghiệp. Phương pháp này chuyển trọng tâm về đúng chỗ của nó – thông hiểu những thành tố cơ bản tạo ra giá trị cổ đông.

### Rủi Ro Có Thể Chấp Nhận Được Không?

Mức độ rủi ro nhìn chung phản ánh tính chất không bền vững của những thành quả chính nếu những giả định nòng cốt là sai hoặc những nhiệm vụ tối quan trọng không được thực hiện. Chẳng hạn, một chiến lược tấn công giúp tăng cường độ đầu tư cũng sẽ giúp nâng cao điểm hòa vốn. Điều này khiến cho tùy chọn chiến lược trở nên nhạy cảm hơn với sự thâm hụt doanh thu so với một chiến lược “vì lợi nhuận hiện thời”.

Tổng rủi ro phản ánh các nguy cơ kết hợp từ những nhận định chưa chắn chắn về môi trường cạnh tranh (đối thủ có thể chống lại, bổ sung hoặc thay thế lợi thế tương lai? Khách hàng mục tiêu sẽ phản ứng như dự kiến hay không? Các quy định pháp luật có

khắc khe hơn dự kiến?) và những nhận định chưa chắc chắn *bên trong* công ty về khả năng thực hiện chiến lược. Cả hai nguồn rủi ro này đã thể hiện quá đầy đủ trong trường hợp máy tính Workslate. Chúng sẽ phá hỏng công cuộc kinh doanh; nếu kết hợp với nhau, chúng sẽ gây hậu quả thiệt hại nghiêm trọng.

### **Đánh giá rủi ro**

Thủ tục thông thường bắt đầu bằng việc xác định những điều chưa chắn chắn bên trong nội bộ công ty và về môi trường bên ngoài. Chúng có thể là kết quả của những sự kiện (ví dụ chúng ta không thể tung sản phẩm mới đúng thời hạn vì hội chợ thương mại thường niên) hoặc xu hướng (ví dụ sự tăng trưởng của phần khúc thị trường mục tiêu không trở thành hiện thực). Về cơ bản, rủi ro là sự kết hợp giữa khả năng xảy ra sự kiện hoặc xu hướng bất lợi với tác động của nó lên hiệu quả kinh doanh của công ty trong một thời gian dài. Phân tích này sẽ giúp nhận diện các điểm đòn bẩy, như được trình bày trong Hình 13.2.

Đánh giá rủi ro không nên kết thúc bằng liệt kê tất cả những gì có khả năng mắc sai lầm. Giá trị của việc đánh giá này là sự hỗ trợ cho nhóm quản lý có các biện pháp phòng ngừa nhằm hạn chế khả năng xảy ra những điều tồi tệ. Nếu việc hợp nhất với một khách hàng quan trọng có một rủi ro lớn (nhà cung cấp không sử dụng hết công suất tài sản, và bổ sung vào khả năng phục vụ sẵn có trên thị trường), nhà cung cấp có thể làm gì để giảm bớt khả năng rủi ro đó sẽ trở thành hiện thực? Đôi lúc không thể đề phòng một cách hiệu quả, đặc biệt là đối với những sự kiện hay xu hướng nằm ngoài tầm kiểm soát của ban quản trị. Trong trường hợp này, điều tốt nhất có thể làm là áp dụng đúng các kế hoạch ngoài dự kiến. Đây là những kế hoạch chỉ được tiến hành khi tình huống đạt đến một ngưỡng nào đó. Một kế hoạch ngoài dự kiến có thể xác định: “Nếu nhu cầu tụt xuống

**HÌNH 13.2 ĐIỂM ĐÒN BẤY CHÍNH**

	Lớn nhất	Kiểm tra nghiêm ngặt	
		Mong đợi	Ít nhất
Hưởng ứng cạnh tranh	Ít nhất		
	Mong đợi	Kế hoạch	
		Mong đợi	Hấp dẫn hơn
			Ít hấp dẫn hơn
		<b>Cơ hội thị trường</b>	

dưới mức dự đoán 20% thì chúng ta có thể làm những việc sau: cân nhắc giảm giá, cắt giảm nhân công và xúc tiến thực hiện sản phẩm mới”.

### **Chiến Lược Mạnh So Với Chiến Lược Yếu Kém**

Một số chiến lược rủi ro nhất sẽ đạt được kết quả mong muốn trong một hoàn cảnh duy nhất. Khi đó, sự thành công tùy thuộc rất nhiều vào những điều kiện nhất định – đạt được mức tăng trưởng cao, mức tiền mặt hiện thời được duy trì ở mức ổn định, hoặc các đối thủ cạnh tranh hành động giống như những gì họ từng làm trong quá khứ. Nếu kịch bản không như mong muốn thì kết quả nhận được sẽ có nhiều khả năng rất đáng thất vọng. Đây chính là dấu hiệu phân biệt một chiến lược yếu kém – nó chịu tác động bất lợi của tình huống bất lợi. Một câu hỏi kiểm tra khắt khe giúp phát hiện mức độ yếu kém của chiến lược là: “Điều gì sẽ xảy ra nếu những giả định căn bản tỏ ra lạc quan quá mức, trong khi phản ứng của đối thủ lại mạnh hơn nhiều so với dự đoán?”. Trái lại, chiến lược mạnh là chiến lược có thể không thực hiện các giải pháp tùy chọn thay thế yếu kém khi kịch bản dự kiến không xảy ra. Tuy nhiên, chiến lược mạnh có thể thành công trong nhiều kịch bản khác nhau bởi vì nó sẽ gần như không bị tổn thất gì khi xảy ra các sự kiện ngoài dự kiến.

### **CÁC GIẢ ĐỊNH – ĐIỂM YẾU CỦA CÔNG THỨC CHIẾN LƯỢC**

Bất cứ ai chịu trách nhiệm kiểm tra chiến lược đều phải luôn lưu ý đến xu hướng lạc quan thái quá của các nhà quản lý khi đưa ra các dự đoán. Xu hướng này thường là kết quả của những thói quen dường dây mà các nhà quản lý đã hình thành nhằm đối phó với tình trạng thiếu rõ ràng khi lập chiến lược:

- *Tin tưởng chắc chắn.* Những người ra quyết định thường có khuynh hướng “bám chặt” vào một kết quả cụ thể mà họ tin rằng nó sẽ thành hiện thực. Quyết định này chê ngự suy nghĩ của họ và ngăn việc cân nhắc những tình huống chưa chắn chắn. Kết quả dễ nhận thấy là những nguy cơ khó tránh khỏi.
- *Phiên diện.* Một vài thành kiến kết hợp lại sẽ làm tăng sự phiên diện. Chẳng hạn, người ta thường có khuynh hướng xây dựng các vấn đề dựa trên kinh nghiệm trong quá khứ (ví dụ những người làm tiếp thị sẽ hiểu một vấn đề về quản trị chung như một vấn đề về tiếp thị). Nguyên nhân khác của xu hướng này là tiên đoán của chúng ta về điều mà ta mong đợi sẽ tác động đến những gì ta thực sự chứng kiến. Và kết quả là ta sẽ không lưu ý đến các dấu hiệu mâu thuẫn.
- *Ảo tưởng về khả năng điều khiển.* Công việc lập kế hoạch có thể khiến người ta có ảo tưởng rằng họ có thể làm chủ và điều khiển được hoàn cảnh. Đồng thời, những người ra quyết định có khuynh hướng quy kết rằng thành công là nhờ nỗ lực của họ

và thất bại là do các nguyên nhân ngoại tại và do “xui xẻo”.

- *Sử dụng dữ liệu sẵn có.* Những thực tế và ý kiến dễ xây dựng thường được chú trọng. Đây thường là những dữ liệu rất thuyết phục về những thành công trong quá khứ, được coi trọng hơn là sự đánh giá sơ sài về tình huống bất lợi trong tương lai. Kết quả là sự đánh giá thấp khả năng của đối thủ cạnh tranh trong việc được thị trường chấp nhận và giành lại những thị trường vốn được bảo toàn.

Một cuộc đánh giá chiến lược nghiêm khắc sẽ (1) giúp nhận biết được chất lượng của tư duy chiến lược dựa vào chất lượng của các giả định cơ bản và (2) sử dụng những câu hỏi khó để nhận diện những giả định then chốt và thử thách giá trị của chúng.

## TỔNG KẾT

Một công ty truyền thông lớn đã mổ xẻ thất bại trong các hoạt động đa dạng hóa đầu tư của nó nhằm tránh lặp lại sai lầm tương tự. Đó là những bài học đắt giá, thua lỗ cộng lại của sáu chi nhánh của nó hơn 56 triệu USD. Công ty đã đúc kết:

- Quy trình kiểm tra kế hoạch đã dẫn đến những dự đoán về lợi nhuận không thực tế. Năm 1 là một kế hoạch hoạt động, với những con số trong năm 2 đến năm 5 được điều chỉnh để đáp ứng tiêu chuẩn đã biết. Mọi người đều đã biết rằng họ phải hòa vốn trong 3 năm; do đó họ trở lại với những dự đoán...
- Thiếu một trách nhiệm giải trình giúp khuyến khích mọi người tập hợp lại để xét duyệt những kế hoạch dài hạn...
- Chúng ta không biết được những gì mà chúng ta không biết. Những người xem xét kế hoạch không có đủ chuyên môn hay kinh nghiệm về thị trường để tăng thêm giá trị cho kế hoạch trong quá trình xem xét. Kết quả là họ dựa trên hình thức nhiều hơn là nội dung.

Đây chắc chắn là một bản cáo trạng chê trách nỗ lực đa dạng hóa đầu tư sai lầm sang những thị trường mà công ty có rất ít năng lực cạnh tranh. Đó cũng là sự đánh giá chiến lược không hiệu quả bởi có nhiều khiếm khuyết. Các nhà quản trị cấp cao đã bị tách khỏi việc phát triển chiến lược từ đầu, vì vậy, họ không nhận thức đúng về vai trò của các tùy chọn khả thi hoặc sự kết hợp những yếu tố khác nhau từ các tùy chọn đó một cách tốt nhất. Thay vì vậy, nhóm khảo sát chiến lược lại chọn lựa trong số các tùy chọn mà họ đã quyết định sẽ xem xét. Vào thời điểm họ đề xuất chiến lược được ưu tiên hơn, các thành viên của nhóm hoàn toàn thông qua phương hướng đó và bỏ qua các tùy chọn khác. Trong suốt quá trình kiểm tra chiến lược, trọng tâm có khuynh hướng thiên về các dự đoán tài chính, đi lệch với những nguyên tắc chiến lược cơ bản được nhấn mạnh trong

chương sách này. Khi được phê chuẩn, người ta thường chấp nhận các mục tiêu về thành tích, nhưng lại cung cấp không đủ nguồn ngân sách yêu cầu – một phần vì không có sẵn ngàn sách đủ dùng, phần vì những người xem xét chiến lược nghi ngờ rằng các yêu cầu về nguồn tài nguyên đã bị phóng đại quá mức. Điều này sẽ dẫn đến sự thiếu thỏa đáng trong các hoạt động thực thi chiến lược vì nhóm sẽ dự đoán rằng chúng phải bị cắt bớt, đồng thời điều chỉnh các con số ước tính theo.

Quy trình đánh giá chiến lược đúng đắn nên là một phần không thể thiếu của quá trình lập kế hoạch, chứ không phải chỉ là một sự kiện diễn ra vào cuối quá trình phát triển chiến lược. Một nhóm quản trị cấp cao thông thái sẽ đưa ra những hướng dẫn thông qua việc sử dụng các câu hỏi kiểm tra nhằm khảo sát chiến lược kỹ lưỡng tại nhiều giai đoạn trong suốt quá trình lập kế hoạch. Trong những giai đoạn đầu, trọng tâm gần như hướng vào những nhân tố quan trọng được kiểm tra bằng ba khảo sát đầu tiên, cũng như hiệu lực của các giả định then chốt. Khi đã chọn lọc các tùy chọn khả thi, trọng tâm chuyển sang việc quyết định số lượng thành quả, đầu tư vốn, và rủi ro. Trong phương pháp đánh giá chiến lược này, ban quản trị tham gia một cách sâu sát hơn, đồng thời có thể thực hiện vai trò lãnh đạo suốt quy trình đánh giá, trong khi vẫn hướng dẫn nhóm kinh doanh xem xét các nhân tố quan trọng và truyền tải mong muốn của họ. Đề quá trình này khả thi hơn, cả những người làm công việc kiểm tra và những người bị kiểm tra phải cùng làm việc trên tinh thần xây dựng một chiến lược xuất sắc. Tất cả các bên tham gia phải hoàn toàn thông hiểu bốn câu hỏi khảo sát và cơ sở lập luận của chúng. Sự đồng bộ này giúp bảo đảm tính minh bạch tuyệt đối của quy trình đánh giá chiến lược. Các nhà quản trị am hiểu và tận tụy - những người thực thi những chiến lược xuất sắc với thành công tương lai trên mức trung bình - sẽ nhận được phần thưởng xứng đáng.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

Day, George S. 1990. *Market-Driven Strategy: Process for Creating Value*. New York: Free Press.

Day, George S. và David B. Reibstein, 1998. *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*. New York: Wiley.

Porter, Micheal E. 1995. *Competitive Advantage*. New York: Free Press.

Rappaport, Alfred. 1998. *Creating Shareholder Value: A Guide for Managers and Investors*. New York: Free Press.

## CHÚ THÍCH

1. Những phần này cũng như các lĩnh vực về từ thiện và sinh thái đã được trình bày chi tiết ở Chương 9.

## Phản Bối

# QUẢN LÝ SỰ THAY ĐỔI CHIẾN LƯỢC: LIÊN KẾT CHIẾN LƯỢC VỚI HÀNH ĐỘNG

# **14** THAY ĐỔI CHIẾN LƯỢC: CÁCH TỔ CHỨC LẠI CÔNG TY ĐỂ THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

**Russell A. Eisenstat**  
Trung tâm Organizational Fitness  
**Michael Beer**  
Trường kinh doanh Harvard

---

**K**ỹ thuật phát triển chiến lược kinh doanh rất phức tạp. Hơn 20 năm về trước, bộ phận nghiên cứu về kỹ thuật lập kế hoạch cho các chiến lược tinh vi đã được hình thành, trong đó bao gồm các hoạt động như phân tích đối thủ cạnh tranh, phân khúc thị trường, và định vị sản phẩm. Nhiều tổng giám đốc đã thuê những trợ lý nắm vững những hoạt động hữu ích này. Hầu hết các công ty lớn đều có những vị cố vấn hoạch định chiến lược cấp cao. Thêm vào đó, các công ty ở Mỹ đã chi hàng tỉ đô la hàng năm vào hoạt động tư vấn chiến lược.

Nhiều công ty thường nhận ra rằng những chiến lược được vạch ra từ những thắt chặt cụ thể trước đó sẽ được thực thi hiệu quả hơn. Hàng triệu đô-la được chi cho những bản phân tích và công thức chiến lược có thể ít mang lại hiệu quả hơn những bài thuyết trình và những bản báo cáo ấn tượng. Quá trình hoạt động và cách cư xử của các phòng ban chức năng, khối nhân viên hoặc công nhân là những nhân tố cần thích nghi với những đổi mới trên thực tế vẫn không có sự thay đổi gì lớn. Tại sao lại như vậy?

Chiến lược kinh doanh được thực hiện thành công đòi hỏi vị Tổng Giám đốc và nhân viên cấp dưới không chỉ phải biết xác định cơ hội cho lợi thế cạnh tranh trên thị trường, mà còn phải biết phát triển khả năng nhận dạng những cơ hội này. Với khả năng

này, chúng ta chỉ cần có năng lực của nhiều người hợp lại để tạo thành một đơn vị kinh doanh. Một tổ chức là một khối đoàn thể phải có khả năng phối hợp nỗ lực của những cá nhân và nhóm cá nhân sao cho tổ chức có thể thấy được nhu cầu của thị trường và đáp ứng lại như một thể hợp nhất. Nói luôn dễ hơn làm, như trường hợp của Honeywell's Commercial Aviation Division, xem chi tiết minh họa ở Khung 14.1

Hơn một thập kỷ qua, chúng ta đã học được nhiều bài học thực thi chiến lược từ những doanh nghiệp có quy mô nhỏ đến những tập đoàn lớn. Chúng ta nhận thấy rằng cốt lõi của những nỗ lực thành công chính là vai trò các nhà quản trị tổng quát, những người có khả năng phối hợp hiệu quả giữa việc phân tích và hành động. Những nhà quản lý này có 2 nhiệm vụ quan trọng khác nhau:

1. Phát triển một sơ đồ tổ chức mạch lạc và toàn diện về những khả năng cần thiết cho việc thực thi chiến lược một cách hiệu quả.
2. Phối hợp những sáng kiến thay đổi theo đường lối xây dựng tinh thần hợp tác và học hỏi lẫn nhau.

Nhiệm vụ đầu tiên xác định việc cần phải đưa ra những thay đổi nào, nhiệm vụ thứ hai xác định những thay đổi phải được thực hiện như thế nào. Trong đoạn này, chúng ta sẽ lấy trường hợp Honeywell Commercial Aviation Division để xem cách nhà quản trị thực hiện từng nhiệm vụ một cách hiệu quả.

#### **KHUNG 14.1**

#### **TRƯỜNG HỢP CỦA HONEYWELL (AvD)**

Honeywell's Commercial Aviation Division (CAvD) đang gặp lúng túng khi cố gắng thương mại hóa một công nghệ mới về định vị máy bay được phát triển để bảo vệ công việc kinh doanh của công ty. Cho rằng công nghệ mới có thể đưa Honeywell sang một lĩnh vực kinh doanh mới, ban quản trị trung ương đã lập ra bộ phận mới. Sau hai năm, tình hình vẫn không tiến triển mấy. Những sản phẩm thương mại mới bị trì hoãn quá lâu. Nhiều khách hàng bắt đầu giận dữ và dọa sẽ hủy đơn đặt hàng. Thua lỗ đe dọa lợi nhuận trên đầu tư của Honeywell. Tương lai của hoạt động kinh doanh đang gặp rắc rối. Vẫn đề nằm ở đâu?

Khi được bổ nhiệm thay cho người quản lý bộ phận đầu tiên, John Dewane đã nhận thấy nhóm quản lý cao nhất không phối hợp tốt trong công việc. Tổng giám đốc bộ phận và trưởng bộ phận tiếp thị đã phát triển chiến lược kinh doanh mà không có sự đóng góp của cả nhóm. Mức độ đồng thuận về chiến lược hoặc sự tận

### KHUNG 14.1 (TIẾP THEO)

tâm rất ít. Kết quả là những mâu thuẫn trong các định hướng của các nhà quản lý chức năng trong công ty cũng như những ưu tiên không được xác định rõ ràng.

Các hoạt động truyền thông rất kém. Dewane phát hiện ra rằng những định hướng được thảo luận ở cấp trên cùng của công ty đã không được truyền tải đến các cấp dưới, có thể là do số cấp bậc trong công ty quá nhiều.

Thực tiễn từ trước đến giờ cho thấy, khi làm việc trong môi trường kinh doanh phòng thủ, kỹ sư thiết kế sản phẩm không chịu ảnh hưởng nhiều từ khâu sản xuất và rồi, theo các nhà quản lý khâu sản xuất, họ đã "vิต qua phòng sản xuất một sản phẩm chưa hoàn thiện". Nhiều thay đổi lớn về thiết kế sản phẩm được đưa ra nhằm giúp sản phẩm có nhiều khả năng được đưa vào sản xuất hơn, với một chi phí cụ thể. Tất cả những thay đổi này khiến chi phí trong sản xuất vượt ngưỡng mà chính công ty phải gánh chịu. Kết quả là, khâu sản xuất không tin tưởng các kỹ sư và xem họ như là những kẻ ngạo漫.

Doanh nghiệp thương mại đòi hỏi phải phát triển sản phẩm nhanh, đồng thời phải có trách nhiệm nhiều hơn đối với nhu cầu của khách hàng và giá cả phải thấp hơn doanh nghiệp sản xuất. Trước cuộc chiến cạnh tranh do việc bãi bỏ các quy định và trở thành tự do hóa, các hãng hàng không gây sức ép lên các nhà sản xuất máy bay để giảm giá máy bay. Họ lần lượt gây áp lực đòi các nhà thầu phụ như Honeywell's CAvD phải giảm giá. Nhu cầu phát triển sản phẩm nhanh chóng và giá thành hạ chỉ được đáp ứng khi có sự phối hợp chặt chẽ giữa các phòng ban chức năng, đặc biệt là giữa bộ phận tiếp thị, bộ phận chế tạo, và bộ phận sản xuất.

Nhu cầu về sản phẩm có giá thành thấp đòi hỏi lực lượng lao động năng suất phải cam kết hạ giá thành trong khi vẫn đảm bảo chất lượng. Lịch sử của sự bất tín nhiệm giữa khâu quản lý và công đoàn vẫn gây cản trở những nỗ lực hợp tác giữa đôi bên.

Cách tiếp cận chức năng và có thứ bậc của CAvD đối với công việc quản trị đã thúc đẩy phần nào quá trình làm việc nhóm cần có trong một môi trường kinh doanh mới. Dù có nhiều nhân viên kỹ thuật tài năng, CAvD vẫn thiếu năng lực đáp ứng trước sự gia tăng cạnh tranh. John Dewane nhanh chóng nhận ra rằng ông ta đã phát triển nhiều khả năng mới trong việc đáp ứng nhu cầu của thị trường mới và điều đó có thể đòi hỏi cả tổ chức cũng như từng cá nhân phải thay đổi. Làm sao ông có thể bố trí lại một tổ chức với một chiến lược kém rõ ràng. Điều đó thấy một thử thách mà Dewane phải nỗ lực khắc phục trong nhiều năm.

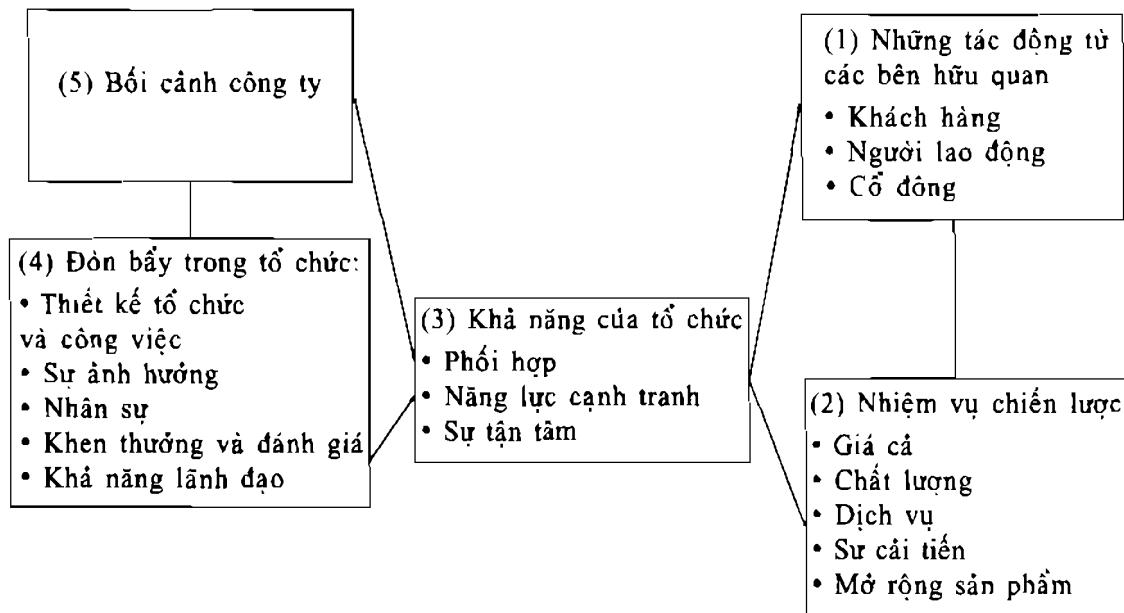
## PHÁT TRIỂN SƠ ĐỒ: PHÂN TÍCH NĂNG LỰC CỦA TỔ CHỨC ĐỂ THỰC THI CHIẾN LUỢC

Công thức chiến lược thành công đòi hỏi phải có một cái nhìn toàn diện và sự đánh giá môi trường cạnh tranh bên ngoài, cũng như để, thực thi chiến lược hiệu quả cần có sự đánh giá khắt khe về môi trường bên trong tổ chức. Bằng phân tích nên trả lời được câu hỏi: tổ chức có được khả năng mà nó cần phải có để đạt được chiến lược đã chọn hay không, và nếu không thì những rào cản nào đã ngăn chặn sự phát triển những khả năng này, cũng như cách gỡ bỏ những rào cản đó.

Đáng tiếc là nhiều nhà quản trị đã không áp dụng những phân tích nghiêm túc vẫn để làm cách nào và tại sao tổ chức của họ không thể thực thi chiến lược một cách hiệu quả. Có một lý do là họ không có một mô hình phân tích với những câu hỏi cần thiết. Hình 14.1 là một mô hình có tính hệ thống để chẩn đoán cho công ty.

Như sẽ được thảo luận chi tiết trong phần dưới đây, do việc thực thi chiến lược thường đòi hỏi những cá nhân trong tổ chức phải hành động theo đường lối mới, thành công sẽ đến nếu họ có thể tác động và tham gia vào việc dự đoán, phân tích và xem xét lại những nỗ lực của mình.

### HÌNH 14.1 UỐC ĐỊNH MỨC ĐỘ SẴN SÀNG ĐỂ THỰC THI CHIẾN LUỢC



Mô hình được tóm tắt trong Hình 14.1 dựa trên 5 giả thuyết sau:

1. Tổ chức muôn tồn tại và thịnh vượng phải đáp ứng được nhu cầu của các bên hữu quan như khách hàng, người lao động và các nhà đầu tư.
2. Những chiến lược kinh doanh phải rõ ràng và sử dụng những thuật ngữ có tính hành động. Những nhiệm vụ chính mà tổ chức phải thực hiện để thỏa mãn nhu cầu của các bên hữu quan là gì?
3. Để thành công trong việc thực hiện nhiệm vụ mà chiến lược đã đưa ra đòi hỏi tổ chức phải có ba khả năng sau:
  - a. Phối hợp đồng bộ giữa các cá nhân và nhóm liên quan.
  - b. Kỹ năng kỹ thuật và kỹ năng quản lý tương thích.
  - c. Cùng nhau tận tâm hoàn thành nhiệm vụ.
4. Bản chất và quy mô của những năng lực này lại được định hình theo cách mà tổ chức được thiết kế và quản lý – cấu trúc và hệ thống, những ai có quyền đưa ra các quyết định then chốt, các cá nhân mà được thuê vào làm việc và được thăng tiến; hệ thống thông tin và khen thưởng, và tính cách, thái độ của người lãnh đạo.
5. Cách thiết kế và quản lý một tổ chức, cũng như năng lực của nó, được hình thành bởi tập đoàn lớn hơn, nơi đơn vị kinh doanh có thể chỉ là một thành phần trong tập đoàn đó.

Bảng 14.1 phác thảo những câu hỏi dự đoán dành cho từng thành tố của mô hình. Những điều này cho phép bạn, với tư cách nhà quản lý, đánh giá một cách có hệ thống tất cả các khía cạnh về tính sẵn sàng của công ty nhằm thực hiện chiến lược kinh doanh đã được đề ra.

### Tác Động Của Các Bên Hữu Quan

*Tổ chức đáp ứng nhu cầu của các bên hữu quan - khách hàng, người lao động và các nhà đầu tư như thế nào mới là thỏa đáng?*

Để một tổ chức kinh doanh có thể đứng vững, khách hàng phải sẵn sàng mua sản phẩm của nó, người lao động phải quyết tâm cung cấp sức lao động và tận tâm đóng góp trí tuệ của họ, và các nhà đầu tư phải luôn sẵn lòng cung cấp nguồn vốn tài chính cần thiết.

Thị phần là thước đo sự hài lòng của khách hàng. Ngày càng có nhiều công cụ đo lường trực tiếp và nhạy cảm như các cuộc khảo sát về mức độ hài lòng của khách hàng, về

uy tín trong việc bảo hành và về lòng trung thành của khách hàng. Để đáp ứng lại môi trường mang tính cạnh tranh, nhiều công ty hiện đang phát triển nhiều phương pháp để củng cố lòng tin của khách hàng. Các công ty đã nhận ra rằng khi những công cụ đo lường đưa ra những kết quả có xu hướng giảm xuống thì tương lai của công ty sẽ khó đạt được các mục tiêu tài chính. Lấy trường hợp của một tân giám đốc quản lý, sau khi đã nghiên cứu các công cụ tài chính của công ty và cho rằng mình được kế thừa một doanh nghiệp tốt, song, ông đã sốc khi nhận thấy rằng mức độ thỏa mãn của khách hàng đang ở mức thấp và đang giảm sút.

Khả năng thu hút và giữ chân lao động của công ty là thước đo hài lòng của người lao động. Tuy nhiên, thị trường lao động không hoàn toàn đạt hiệu quả. Người lao động không phải lúc nào cũng thõi việc khi họ không hài lòng, và chính sự thiếu tận tụy của họ làm tổn hại đến khả năng thực thi chiến lược của công ty. Các phương pháp khác để đo lường sự hài lòng như khảo sát thái độ người lao động, những lời phàn nàn, khiếu nại liên quan đến việc đối xử công bằng, mong muốn được tham gia công đoàn, hoặc/và mối quan hệ của công ty với công đoàn được xem như dấu hiệu cho thấy sự hài lòng của

### **HÌNH 14.1 ĐÁNH GIÁ MỨC ĐỘ SẴN SÀNG CỦA TỔ CHỨC TRONG VIỆC THỰC THI CHIẾN LUẬC**

---

*Tác động của các bên hữu quan*

Tổ chức đáp ứng nhu cầu của các bên hữu quan - khách hàng, người lao động và các nhà đầu tư như thế nào mới là thỏa đáng?

*Những nhiệm vụ chiến lược*

Những nhiệm vụ chiến lược của tổ chức là gì?

Những người đứng đầu tổ chức có biết rõ và đồng thuận về các nhiệm vụ chiến lược?

Những nhóm người còn lại trong tổ chức có biết rõ và đồng ý về các nhiệm vụ chiến lược?

*Những đòn bẩy của tổ chức*

Có phải doanh nghiệp cần có những mức độ phối hợp hoặc làm việc theo nhóm một cách thích đáng giữa các cá nhân và nhóm thì mới có thể đạt được những nhiệm vụ chiến lược đã đề ra?

Tổ chức có cần phải tiếp cận những kỹ thuật cần thiết và năng lực quản lý để hoàn thành nhiệm vụ hay không?

Có những mức độ cần thiết về lòng kiên định, tận tâm để hoàn thành nhiệm vụ chiến lược hay không?

### **HÌNH 14.1 (TIẾP THEO)**

#### *Đòn bẩy trong tổ chức*

- **Tổ chức công việc**

Làm thế nào để mỗi yếu tố dưới đây có thể hỗ trợ hoặc cản trở việc thực hiện nhiệm vụ chiến lược?

Cơ cấu tổ chức hoàn chỉnh.

Sự hiện diện và số lượng của các cơ chế đơn vị chéo như các cuộc họp, hoặc số lượng các đội nhóm chính thức.

Sự xác định vai trò cá thể, trách nhiệm và mối quan hệ.

- **Sự ảnh hưởng**

Các quyết định được đưa ra có phù hợp với sự ảnh hưởng của các chức năng liên quan và các đơn vị kinh doanh?

Các quyết định được ra có phù hợp với sự ảnh hưởng của mọi cấp bậc trong tổ chức?

- **Dòng nhân lực**

Những cá nhân được bổ nhiệm vào vị trí quan trọng trong tổ chức có những kỹ năng và khả năng phù hợp hay không?

Quá trình kế vị quản lý có mang lại những cách cư xử phù hợp hay không?

Hệ thống thông tin, các công cụ đánh giá và khen thưởng.

Hệ thống thông tin và đánh giá có cung cấp những dữ liệu cần thiết để theo dõi và quản lý việc thực thi chiến lược?

Hệ thống đo lường và chế độ khen thưởng có khuyến khích những hoạt động đúng đắn trong tổ chức?

- **Khả năng lãnh đạo**

Có phải những hành động của các vị tổng quản lý và các nhóm cấp cao của họ giúp tăng cường thêm hiệu quả cho nhiệm vụ chiến lược của doanh nghiệp?

#### *Bối cảnh công ty*

Những chính sách, thủ tục hay văn hóa của tổ chức lớn hơn có tác dụng hỗ trợ hay gây trở ngại cho đơn vị kinh doanh trong việc thực thi chiến lược?

---

khách hàng. Điều quan trọng chính là nhận thấy được chính sách của công ty có thể làm hài lòng quản lý cấp cao và không hạ thấp quản lý cấp dưới và công nhân viên. Chính vì lý do này, những dữ liệu về mức độ hài lòng của người lao động cần được thu thập và thống kê từ tất cả các cấp bậc.<sup>1</sup>

Lãi suất của các nhà đầu tư thường được xác định bằng thước đo tài chính như lợi nhuận trên đầu tư và giá trị cổ phiếu. Vào thập niên 70 và 80, lãi suất của các nhà đầu tư thường không được trình bày thỏa đáng trong công cụ thước đo tài chính hay theo những mục tiêu đã đề ra. Vào thập niên 90, dưới áp lực của các cổ đông, hội đồng quản trị đã áp dụng cách quản lý những ảnh hưởng đáng kể nhằm thông qua nhiều hơn nữa những mục tiêu tài chính đầy tham vọng. Do mạng internet cho phép cổ đông lớn và nhỏ truyền thông điệp đến các CEO một cách nhanh chóng đến từng giây, xu hướng này càng được thúc đẩy.

Công ty sẽ gặp rủi ro lớn nếu nó thỏa mãn một bên hữu quan trong thời gian ngắn, với cái giá phải trả là các bên hữu quan khác. Trả cổ tức trong khi cắt giảm biên chế và giảm đầu tư vào những sản phẩm mới đặt những nhà đầu tư lên trước công nhân và khách hàng theo cách có thể làm tổn hại đến tinh thần cạnh tranh lâu dài. Giữ lại công nhân trong khi lợi nhuận bị thiếu hụt sẽ đặt công nhân lên trước nhà đầu tư là một cách tạo ra hậu quả rủi ro tiềm ẩn. Khó khăn chính mà các nhà quản lý phải đối mặt là phải cân bằng các khoản lãi suất sao cho việc kinh doanh sẽ thịnh vượng lâu dài.

## Nhiệm Vụ Chiến Lược

### *Những nhiệm vụ chiến lược của tổ chức là gì?*

Nền tảng của việc thực thi chiến lược là những nhiệm vụ chiến lược rõ ràng của công ty, là sự hiểu biết chung. Nhiệm vụ chiến lược là những bằng báo cáo đơn giản về những gì phải làm trong doanh nghiệp nhằm tạo ra hoặc giữ vững lợi thế cạnh tranh trong thị trường. Đối với Honeywell's Commercial Aviation Division (CAvD), nhiệm vụ chiến lược đã được thay đổi từ việc phát triển sản phẩm mới chất lượng cao không chú trọng đến thời gian hoặc giá cả sang việc phát triển sản phẩm nhanh chóng cùng sự lưu tâm cẩn thận đến giá cả cũng như chất lượng.

Việc hoàn thành một nhiệm vụ chiến lược đã đề ra phụ thuộc vào khả năng đạt được những quy trình công việc then chốt của tổ chức. Lấy ví dụ, việc phát triển sản phẩm chất lượng cao, giá thành hạ một cách nhanh chóng tại Honeywell's CAvD hoàn toàn phụ thuộc vào quá trình biến những phát minh của kỹ sư thành những sản phẩm có thể sản xuất và có giá trị thương mại. Quá trình này bao gồm nhiều sự kết hợp giữa truyền thông, kỹ nghệ, và sản xuất.

Nhiệm vụ chiến lược có thể được vạch ra ở nhiều cấp của tổ chức. Trong phạm vi nhà máy sản xuất, để đạt được nhiệm vụ cải tiến chất lượng sản phẩm đòi hỏi phải có sự nỗ lực từ những bộ phận khác nhau trong nhà máy. Trong một đơn vị kinh doanh như Honeywell's CAvD, nhiệm vụ chiến lược phát triển sản phẩm đòi hỏi quá trình mở rộng nhiều chức năng. Nhiệm vụ chiến lược cấp công ty đạt được thông qua quá trình mở rộng thêm nhiều doanh nghiệp. Những nhiệm vụ này xác định đường lối mà một tập đoàn, với tư cách là một thể thống nhất, đóng góp vào các lợi thế cạnh tranh của nhiều doanh nghiệp khác nhau, thông qua những quá trình như bán hàng nhiều bộ phận đến những khách hàng lớn, hoặc thông qua chuyển giao công nghệ từ trong nước sang nước ngoài.

### *Những người đứng đầu tổ chức có biết rõ và đồng thuận về các nhiệm vụ chiến lược?*

Đối với nhiều tổ chức, mặc dù đã tiêu tốn một lượng thời gian khổng lồ cho việc phát triển kế hoạch chiến lược, các nhóm cấp cao vẫn không đạt được sự nhất trí về nhiệm vụ chiến lược kinh doanh. Nội dung những tài liệu hoạch định chiến lược là những cuộc thảo luận về xu hướng lâu dài của công nghệ và hành vi người tiêu dùng; là những bản phân tích sâu sắc về điểm mạnh, điểm yếu của đối thủ cạnh tranh. Tuy nhiên những nội dung này lại không giúp người lao động thực thi những hoạt động hàng ngày hữu ích nhất đối với sự thành công của doanh nghiệp.

Chúng tôi đã nghiên cứu trường hợp của một công ty với tuyên bố chiến lược mà họ đưa ra như thế này: "Cung cấp chất lượng, giá thành sản phẩm và sức mạnh của thị phần, đồng thời thay đổi ngành nghề thông qua việc mở rộng kiến thức của khách hàng và đổi mới sản phẩm, dịch vụ". Chắc chắn là công ty phải thực hiện mọi điều như lời tuyên bố này, nhưng không phải nhiệm vụ nào cũng quan trọng như nhau đối với lợi thế cạnh tranh. Tuyên bố chiến lược cung cấp cho tổ chức một ít hướng dẫn về tầm quan trọng của các nhân tố – chất lượng, giá thành, hoặc sản phẩm và sự đổi mới dịch vụ - cũng như lý do tại sao chúng giữ vai trò quan trọng.

Thông thường những thông tin tạo nên một bản nhiệm vụ chiến lược rõ ràng chính là danh sách các mục tiêu kinh doanh mang tính định lượng được đặt ra như lợi nhuận, tăng trưởng kinh doanh, lợi nhuận trên tài sản và thị phần, và/hoặc danh sách của những chương trình và dự án nhằm đạt được các mục tiêu đó. Điều này rất khác với việc đưa ra định hướng cho các nhiệm vụ chung mà tổ chức cần phải hoàn thành nếu nó muốn đạt được thành công trên thương trường.

Một lý do phổ biến khiến các nhiệm vụ chiến lược thường không được xác định một cách rõ ràng hơn là những nhóm cấp cao không cảm thấy thoải mái khi đưa ra những lựa chọn cứng rắn. Những người đứng đầu các bộ phận chức năng các thành viên ban quản trị

tối cao của đơn vị kinh doanh có đạt được thành công hay gánh lấy thất bại đều được quyết định bởi những lựa chọn mang tính chiến lược mà họ đưa ra. Việc chú trọng vào vấn đề giảm giá thành sản phẩm sẽ khiến cán cân quyền lực nghiêng về khâu sản xuất, trong khi việc nhấn mạnh vào sự cải tiến sẽ chuyển thế mạnh sang khâu nghiên cứu và phát triển (R&D); Các Phó giám đốc chất lượng sẽ thúc đẩy sự gia tăng lòng tin vào sản phẩm, trong khi đó những Phó giám đốc bán hàng sẽ đặc biệt gia tăng được thị phần.

Nhiều nhóm quản lý cấp cao có khuynh hướng dung hòa những khác biệt hơn là trực tiếp đương đầu với việc kết hợp những yếu tố khác nhau để đạt được sự kết hợp tốt nhất. Kết quả là những tuyên bố mơ hồ về việc kết hợp quá nhiều nhiệm vụ chiến lược hoặc dựa vào những con số, nhưng lại có quá ít định hướng để hướng đến một tổ chức quy mô lớn hơn. Không có gì ngạc nhiên khi người lao động cảm thấy chiến lược sao quá rối ren trong trường hợp này.

### *Những nhóm người còn lại trong tổ chức có biết rõ và đồng thuận về các nhiệm vụ chiến lược hay không?*

Việc truyền đạt các nhiệm vụ chiến lược của doanh nghiệp cho phép những người chịu trách nhiệm thực thi nhiệm vụ tiến hành theo một trình tự chiến lược chung. Nó sẽ giải thích cho các cá nhân và nhóm về những đóng góp của họ vào các quy trình công việc then chốt như thế nào; cũng như các đặc trưng của những quá trình này sẽ liên quan đến sự thành công lâu dài trên thương trường ra sao. Những công việc này sẽ giúp hướng dẫn hành động khi phát sinh các vấn đề ngoài dự kiến.

Việc xác định các nhiệm vụ chiến lược một cách rõ ràng không được và không nên bỏ qua xung đột. Những cuộc thảo luận có thể có tranh cãi, vì nhiều phe khác nhau sẽ tranh cãi về cách áp dụng chiến lược vào những hoàn cảnh cụ thể. Áp lực về tài chính ngắn hạn là một thực tế xảy ra ở hầu hết các tổ chức. Chúng có thể làm cho nhà quản lý ở tất cả mọi cấp độ của tổ chức phải hành động theo đường lối đã linh hôi cũng như thiếu nhất quán trong việc thực hiện những nhiệm vụ chiến lược. Tuy nhiên, những nhiệm vụ chiến lược nếu được diễn đạt rõ ràng có thể dựa trên một cuộc thảo luận về những điểm chưa thống nhất này.

Như đã gợi ý trong các vấn đề vừa bàn luận trên đây, sự xác định và chia sẻ nhiệm vụ chiến lược có khả năng làm thay đổi mối quan hệ cơ bản giữa những bộ phận trong tổ chức. Không có sự hiểu biết chung về chiến lược, những người ở cấp thấp có ít lựa chọn nhưng họ sẽ làm theo những gì họ được truyền đạt. Ngược lại, khi có sự chia sẻ hiểu biết, cấp quản lý sẽ có những điều chỉnh độc lập cơ bản và những hành động khoán cho nhân viên, giúp đẩy mạnh mục tiêu của công việc.

## **Khả Năng Tổ Chức**

Việc cần thiết đầu tiên là xác định rõ về chiến lược. Tuy nhiên, điều đó vẫn chưa đủ. Việc thực thi chiến lược thành công còn đòi hỏi khả năng tổ chức. Nhà quản lý của Honeywell's CAvD nhận thấy rằng phát triển sản phẩm chính là chìa khóa dẫn đến thành công, nhưng phát hiện này không giúp họ phát triển sản phẩm với mức giá và tốc độ cần có. Hiểu rõ chiến lược đơn thuần chỉ là xác định cuộc chiến cạnh tranh. Nó không quyết định được việc tổ chức có thể giành chiến thắng trong cuộc chiến đó như thế nào. Chiến thắng phụ thuộc vào ba khả năng tổ chức tiên quyết: sự phối hợp, năng lực và sự tận tâm.

**Có phải doanh nghiệp cần có những mức độ phối hợp hoặc làm việc theo nhóm một cách thích đáng giữa các cá nhân và nhóm thì mới có thể đạt được những nhiệm vụ chiến lược đã đề ra?**

Vài nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững có thể được nhận thấy thông qua những nỗ lực của một phòng ban chức năng trong tổ chức. Kiến thức và chuyên môn có thể mua được. Nhưng, khả năng thực thi chiến lược bằng sự nỗ lực hợp tác giữa những bộ phận khác nhau trong tổ chức thì không. Sự hợp tác ngày càng đòi hỏi không chỉ trong công ty, mà còn phải với khách hàng, nhà cung cấp, cũng như những đối tác kinh doanh. Đối với công ty Honeywell's CAvD, việc phát triển sản phẩm bị ngăn trở bởi sự thiếu nỗ lực hợp tác giữa khối kỹ sư thiết kế, phòng sản phẩm và phòng tiếp thị và đó cũng chính là sự phản ánh sự thiếu hợp tác ở những người đứng đầu bộ phận.

**Tổ chức có cần phải tiếp cận những kỹ thuật cần thiết và năng lực quản lý để hoàn thành nhiệm vụ hay không?**

Việc thực thi chiến lược thành công đòi hỏi phải có hai yếu tố năng lực: kỹ thuật/ chức năng và quản lý. Những năng lực này có thể được phát triển trong phạm vi công ty hoặc thông qua những liên minh đối tác bên ngoài. Honeywell's CAvD cần và phải có những kỹ sư tài năng để giải quyết vấn đề kỹ thuật. Tuy nhiên, nhiều kỹ sư giỏi vẫn chưa đủ. Năng lực quản lý và giao tiếp cần có từ cấp bậc cao đến thấp ở các bộ phận chức năng để họ phối hợp nỗ lực một cách hiệu quả. Nhóm quản lý cấp cao của John Dewane ở CAvD đã phải xây dựng một năng lực mới về giải quyết xung đột mang tính xây dựng. Và họ cũng cần phải phát triển những kỹ năng và phương pháp ưu tiên các chương trình cũng như phân bổ các nguồn lực qua các chương trình. Để thực hiện các chương trình, các nhân viên cấp dưới cần phải phát triển kỹ năng quản lý dự án và ra quyết định theo nhóm.

**Có Những Mức Độ Cần Thiết Về Lòng Kiên Định, Tân Tâm Để Hoàn Thành Nhiệm Vụ Chiến Lược Hay Không?**

Kiểu làm việc theo nhóm một cách hiệu quả không thể xuất phát từ những mệnh

lệnh của cấp trên. Mọi người cần hiểu thấu đáo những thành tích nào của bản thân sẽ giúp công ty đạt được những mục tiêu quan trọng. Mọi nhân viên phải sẵn sàng cộng tác với nhau để “làm điều tốt” cho công ty vì toàn thể mọi người hơn là chỉ tập trung vào những lợi ích của bộ phận mình. Ngoài ra, trong nhiều lĩnh vực, như máy tính và viễn thông, các công ty còn phải đối mặt ngày càng nhiều với những thách thức trong việc phát triển và tập hợp các lợi ích và động cơ với các đối tác bên ngoài, có thể là đối thủ cạnh tranh. Ở công ty CAvD, các kỹ sư phải quan tâm đến nhu cầu của khách hàng chứ không chỉ đơn thuần tạo ra các sản phẩm nổi bật về công nghệ. Công nhân phải được động viên để nhận thấy cơ hội cải tiến chất lượng, giảm chi phí, và họ được khuyến khích truyền đạt điều này đến bộ phận kỹ thuật và những bộ phận liên quan.

Sự phối hợp, tận tâm và năng lực là ba yếu tố cần thiết để hoàn thành việc thực thi chiến lược. Việc thiếu bất kỳ yếu tố nào cũng sẽ dẫn đến sự thất bại. Điều này cũng giống những vấn đề mà huấn luyện viên của mỗi đội bóng thường đối mặt. Họ cần các cầu thủ giỏi (yếu tố năng lực), nhưng các cầu thủ giỏi cũng phải hiểu làm thế nào để phối hợp với nhau như một đội (yếu tố phối hợp) và cuối cùng là một quyết tâm thi đấu hết mình để giành chiến thắng ở tất cả cầu thủ (yếu tố tận tâm).

Khi tìm hiểu những thất bại trong việc thực thi các chiến lược, người ta nhận thấy chiến lược thực thi bị thất bại thường thiếu một, hai hoặc ba yếu tố trên. Ví dụ các công ty đang theo đuổi việc giảm thời gian tiếp cận thị trường cho những sản phẩm mới thường lập ra các nhóm phát triển sản phẩm hoạt động theo hình thức chức năng chéo (cross-functional). Tuy nhiên, sau khi các nhóm được tạo ra, họ phát hiện ra sự hiệu quả của nhóm này có khuynh hướng bị giảm dần bởi sự kém tận tâm của những người đứng đầu mỗi bộ phận chức năng, những người mà quyền lực của họ đang bị đe dọa. Họ cũng nhận ra làm việc nhóm hiệu quả đòi hỏi năng lực được phát triển trong một tổ chức mạnh về chức năng. Các kỹ năng quản lý dự án, giải quyết xung đột, và lãnh đạo cũng không có.

## **Đòn Bẩy Trong Tổ Chức**

Một nhà quản lý cần làm gì khi phải đương đầu với sự thiếu tận tâm, thiếu phối hợp và năng lực? Để xác định cách giải quyết thích đáng nhất, trước hết phải tìm hiểu nguyên nhân gốc rễ của vấn đề.

Hình 14.1 chỉ ra năm mức độ bố trí tổ chức có ảnh hưởng mạnh lên sự phát triển các năng lực cần thiết của tổ chức để thực thi chiến lược. Vai trò của chúng trong việc gây ra sự phối hợp, tận tâm và năng lực thấp hơn mức độ mong ước phải được phân tích:

- Sự tổ chức công việc.

- Mức độ ảnh hưởng đối với các quyết định của các cấp bậc, các bộ phận và chức năng khác nhau của tổ chức.
- Dòng nhân lực trong việc gia nhập, phát triển và rời bỏ tổ chức.  
Các hệ thống đánh giá và khen thưởng.
- Thuật lãnh đạo của tổng giám đốc và nhóm quản lý cấp cao.

### **Sơ Tóm Chức Công Việc**

Mỗi yếu tố dưới đây hỗ trợ hay cản trở như thế nào đến việc hoàn thành các nhiệm vụ chiến lược?

- Cơ cấu tổ chức chính thức.
- Hình thức và chất lượng của các cơ cấu đơn vị chéo (cross-unit mechanisms) nhằm hợp nhất các bộ phận của tổ chức
- Sự xác định rõ những vai trò, trách nhiệm và mối quan hệ cá nhân

*Cơ cấu tổ chức chính thức:* Cơ cấu của quan hệ báo cáo và các ranh giới của đơn vị đang hoạt động có ảnh hưởng lớn đến mức độ phối hợp, năng lực và sự tận tâm. Ví dụ: Xem xét những điểm khác nhau trong hồ sơ năng lực của các doanh nghiệp với hai hình thức tổ chức phổ biến nhất – một là cấu trúc chức năng tập trung (centralized functional structure) và một là cấu trúc đơn vị kinh doanh phân quyền (decentralized business unit structure).

Cách tổ chức theo chức năng khuyến khích sự chuyên môn hóa, nên những người trong các tổ chức này có khuynh hướng phát triển chuyên sâu những kỹ năng chuyên biệt hay các kỹ thuật chuyên môn phục vụ cho chức năng đặc biệt của bộ phận họ, nhưng họ sẽ ít có cơ hội tiếp cận các vấn đề trong kinh doanh do tính tập trung chuyên môn hóa cao. Công việc tập trung vào chuyên môn nhỏ hẹp có thể dẫn đến những vấn đề về sự tận tâm và năng lực. Điều này có thể khiến họ không hiểu được ý nghĩa của việc hoàn thành một công việc hoàn chỉnh từ đầu đến cuối. Ngoài ra, chúng nhấn mạnh các kỹ năng kỹ thuật hơn là các kỹ năng giữa các cá nhân. Điều này đặc biệt đúng ở các cấp thấp hơn của tổ chức và kết quả thường là dịch vụ khách hàng tồi. Hội chứng của những vấn đề này là sự tăng cường xem xét lại việc tổ chức công việc.<sup>2</sup>

Những tổ chức theo cơ cấu chức năng nhỏ sẽ khó tạo sự phối hợp theo chức năng chéo – điều cần thiết cho việc hoàn thành hầu hết các nhiệm vụ chiến lược. Khi có vấn đề xảy ra giữa bộ phận nghiên cứu-phát triển và sản xuất, hay giữa bộ phận Tiếp thị và Bán

hàng, thi chí có một mình tổng giám đốc với quyền lực chính thức mới giải quyết được chúng. Đây cũng là vấn đề mà John Deware đã đối mặt ở Honeywell. Những báo cáo xung đột mang tính định kỳ giữa bộ phận sản xuất và nghiên cứu-phát triển vẫn được trình lên bàn làm việc của ông. Tuy nhiên, ông không có nhiều thời gian và khả năng chuyên môn để ra quyết định về tất cả nỗ lực phát triển sản phẩm mới.

Có một cách để giải quyết vấn đề này, đó là sử dụng phân quyền. Cấu trúc tổ chức phân quyền sẽ giúp thuận tiện hóa việc phối hợp quanh các nhiệm vụ trọng tâm; một công ty được chia thành các đơn vị kinh doanh tập trung, thì có khuynh hướng dễ tiếp cận nhu cầu của các phân khúc thị trường riêng biệt hơn là các công ty được tổ chức theo chức năng. Tuy nhiên, tổ chức phân quyền cũng có cái giá của nó.

Thay vì chỉ có một người quản lý cho mỗi khu vực chức năng thì giờ đây chúng ta phải cần đến vài người. Hơn nữa, ít có khả năng rằng mỗi chức năng sẽ có thể phát triển hoặc tạo ra sự thành thạo chuyên môn như đã từng có trong tổ chức trước đây. Chẳng hạn, một tổ chức quy mô lớn có thể dễ dàng thuê một giám đốc tiếp thị chuyên về quản lý nhóm khách hàng nòng cốt, trong khi các đơn vị kinh doanh mới và nhỏ hơn sẽ ít có nhu cầu chuyên hóa công việc đến mức có thể hợp lý hóa cho mức lương phải trả cho vị giám đốc kia.

Bổ sung chi phí và giảm hoạt động chuyên sâu không phải là giới hạn duy nhất của sự tản quyền. Tuy sự tản quyền tạo thuận tiện cho việc phối hợp trong giới hạn mỗi đơn vị kinh doanh mới, song sự phối hợp giữa các đơn vị với nhau còn khó hơn rất nhiều. Chẳng hạn, các doanh nghiệp tản quyền tổ chức theo sản phẩm có thể có chung đối tượng khách hàng. Những công ty như thế phải tìm một cách để giải quyết nguồn gốc phát sinh vấn đề để dễ dàng điều hành trong phạm vi một tổ chức lớn hơn – từ cách sắp xếp các cuộc gọi chào hàng, đến cách định giá những gói sản phẩm và dịch vụ liên phòng ban được dành riêng cho các khách hàng chủ chốt.

Như các ví dụ minh họa, tổ chức theo chức năng sẽ xuất sắc về các kỹ năng chuyên môn nhưng lại gặp vấn đề về tập trung và phối hợp khi nó phát triển các sản phẩm mới và thâm nhập vào những thị trường mới. Tổ chức phân quyền giải quyết được những vấn đề này nhưng lại gặp những rắc rối khác về chi phí trong khi nó cũng gây ra nhiều vấn đề tiềm ẩn mới trong việc phối hợp các đơn vị kinh doanh – đặc biệt là khi phải chia sẻ các nguồn lực với nhau. Thậm chí kết cấu của tổ chức cũng không hề hoàn hảo.

*Cơ chế đơn vị chéo và chất lượng của cơ chế này sẽ giúp hợp nhất các bộ phận của một tổ chức. Khi sự tăng trưởng đòi hỏi tổ chức tập trung vào nhiều sản phẩm và thị trường nhưng lại không thể tạo ra sự tản quyền, chúng ta cần phải tìm ra một giải pháp*

khác. Tình trạng cạnh tranh ngày càng tăng đang buộc nhiều công ty phải lâm vào tình thế này.

Để giải quyết tình trạng phức tạp này, các cơ cấu tổ chức theo chức năng và phân quyền thường được bổ sung bằng những cơ chế tạm thời như các nhóm liên chức năng. Những ê-kíp này có thể được thiết lập nhằm giúp cho sự phối hợp đạt hiệu quả hơn. Ví dụ trưởng bộ phận của Honeywell đã có gắng giảm thời gian đưa sản phẩm ra thị trường thông qua việc sử dụng các nhóm phát triển sản phẩm mới. Các thành viên trong ê-kíp đã duy trì mối quan hệ báo cáo và mối liên kết hoạt động trong khi họ tiếp nhận mối liên kết và trách nhiệm mới giống như những doanh nghiệp hoặc thành viên trong ê-kíp phụ trách sản phẩm. Tình huống khác, nhiều tập đoàn với các đơn vị kinh doanh tàn quyền đã và đang tạo ra các ê-kíp bao gồm những chuyên gia đến từ rất nhiều doanh nghiệp khác nhau để khuyến khích việc chia sẻ kinh nghiệm làm việc và kỹ thuật vượt trội nhất. Trường hợp khác nữa, ở các công ty bị phân chia vẫn đang nỗ lực nhằm phục vụ những khách hàng doanh nghiệp toàn cầu thì những ê-kíp quản lý khách hàng chủ chốt sẽ phát triển thêm nhiều dòng sản phẩm và mở rộng phạm vi hoạt động.

*Đặc trưng của những mối quan hệ, trách nhiệm và vai trò cá nhân.* Ngay cả với cơ cấu tổ chức chính thức có tương thích hoặc khi các ê-kíp chức năng chéo đã sẵn sàng thì mức độ công việc nhóm và cam kết dự định cũng không đem lại kết quả đạt yêu cầu. Những biểu đồ tổ chức và bảng phân công công việc của ê-kíp nhân viên quá đại khái, chưa thể giúp họ nắm bắt được những cơ cấu và cách hợp tác phức tạp, yêu tố cần thiết ở bất cứ doanh nghiệp thành công nào. Tương tự như vậy, biểu đồ tổ chức của một đội bóng rổ sẽ cho ta thấy được người chơi ở vị trí trung vệ, tấn công và phòng thủ nhưng lại hầu như không chỉ rõ được vai trò của từng người chơi, hoặc họ cần phải làm như thế nào để kết hợp với các thành viên khác để tạo thành một đội bắt khả chiến bại.

Một nguyên nhân phổ biến của sự phối hợp không thành công đó là vì những cá nhân không hiểu rõ về vai trò, trách nhiệm và các mối quan hệ của nhau, hoặc bởi vì họ biêt nhưng không thể chấp nhận chúng. Chẳng hạn như trong bộ phận Truyền thông Sản phẩm của tập đoàn Alpha, ê-kíp phụ trách phát triển sản phẩm được lập ra để giảm thời gian tiếp thị cho các mô-đem tốc độ cao của doanh nghiệp. Tuy nhiên, sau một năm từ khi ê-kíp làm việc, các giám đốc quản lý đã bắt đầu chán nản khi nhận thấy đường nhữ tổ chức đã không còn đạt được năng suất như so với trong quá khứ. Vấn đề là trong khi sự có mặt của ê-kíp chỉ là trên giấy tờ thì vai trò và trách nhiệm của những người chủ chốt như trưởng nhóm, thành viên trong nhóm và trưởng các phòng ban chức năng vẫn chưa được xác định và chấp nhận. Những thành viên của tổ chức vẫn đang tranh cãi về các câu hỏi như:

- Ai nên chịu trách nhiệm đảm bảo các nguồn chức năng, đại diện của nhóm trong một lĩnh vực chức năng hay là trưởng các phòng ban?
- Ai nên chịu trách nhiệm đánh giá hiệu quả công việc của người đại diện chức năng cho nhóm, trưởng nhóm hay là trưởng phòng ban chức năng?
- Vai trò của trưởng nhóm? Là người cố vấn cho những nỗ lực của cả nhóm hay chỉ là một cá nhân chịu trách nhiệm dẫn dắt và giải trình về các kết quả đạt được?

Nếu như những câu hỏi hóc búa về vai trò, các mối quan hệ và trách nhiệm nêu trên chưa được làm rõ thì ngay đến một thiết kế tổ chức tuyệt vời nhất cũng khó có thể đạt được những hiệu quả dự định. Câu trả lời không phải là một chuỗi các thông tin mô tả chi tiết về công việc xác định. Những thành viên trong tổ chức cần ngồi lại với nhau và thảo luận về nhận thức của riêng họ đối với các vai trò đó. Một công cụ điển hình đã từng được sử dụng để làm đơn giản hóa tiến trình này đó là ma trận trách nhiệm. Trong mỗi quyết định dự kiến, ma trận cho biết cách mà các trưởng phòng ban, trưởng nhóm và các thành viên nhất trí ai sẽ có thẩm quyền để đưa ra quyết định, ai phải được tham khảo ý kiến và ai phải chấp thuận nó.

### **Sự Ảnh Hưởng**

*Các quyết định được đưa ra có phù hợp với sự ảnh hưởng của các chức năng liên quan và các đơn vị kinh doanh?*

Một trong những điểm khó nhận thấy nhất, song lại có sức mạnh ảnh hưởng đến sự thành công của những nỗ lực thực hiện chiến lược là mô hình ảnh hưởng về tổ chức – những điều mà các nhóm và cá nhân có quyền lên tiếng về các quyết định. Khi những người có sức ảnh hưởng lớn nhất đóng góp nhiều nhất vào các quyết định, tổ chức có thể tận dụng năng lực mà nó có để hoàn thành công việc.

Sự thay đổi trong các nhiệm vụ chiến lược thường đòi hỏi mức độ ảnh hưởng của các bộ phận và cấp bậc khác nhau trong tổ chức phải thay đổi theo. Thường thì rất khó tạo ra những sự chuyển đổi này, điển hình như ở các bộ phận lớn hơn trong doanh nghiệp, do khuynh hướng tự nhiên của những người có quyền lực và sức ảnh hưởng lớn là muốn bảo vệ đặc quyền của họ. Kết quả chính là sự thất bại của công ty trước những cơ hội đang xuất hiện cũng như sự ứng phó với các nguy cơ. Thất bại của Xerox khi đổi mới cách dùng máy tính từ Trung tâm Nghiên cứu Xerox tại Xerox PARC và thất bại của IBM những năm 80 trong việc tận dụng những thành công sớm của nó với máy tính cá nhân là hai ví dụ điển hình.

Việc chú trọng vào vấn đề phát triển sản phẩm mới nhanh chóng với chi phí sản

xuất cạnh tranh đòi hỏi Bộ phận Hàng không Thương mại của Honeywell phải tăng cường sức ảnh hưởng của bộ phận sản xuất và bán hàng đối với những quyết định có liên quan đến kỹ thuật. Khi cố gắng trở nên ít tập trung hơn và hướng tới nhu cầu của khách hàng nhiều hơn, đa số công ty nhận thấy rằng cần có một sự thay đổi, từ những chức năng nghiên cứu và phát triển đến hoạt động tiếp thị và bán hàng.

***Các quyết định được đưa ra có chịu sự ảnh hưởng tương thích của mọi cấp bậc trong tổ chức?***

Khi việc thực hiện nhiệm vụ chiến lược đòi hỏi những người có thẩm quyền hạ thấp các cấp độ tổ chức xuống thì các cấp độ cao hơn phải từ bỏ quyền lực. Chẳng hạn, sự thành công khi giới thiệu sản phẩm chéo chức năng của nhóm phát triển sản phẩm đòi hỏi các trưởng bộ phận chức năng phải từ bỏ quyền đưa ra quyết định như thường nhật. Đây thường là một sự chuyển tiếp rất khó.

Những vấn đề này được minh họa khá rõ trong trường hợp các nhóm phát triển sản phẩm mới tại Bộ phận Sản phẩm Truyền thông của Alpha. Khi các nhóm chỉ hiện diện trên mặt giấy, họ không thể đạt được nhiều thành công. Các cuộc họp nhóm luôn gây khó chịu và không đi đến kết quả do các trưởng bộ phận ngăn không cho đại diện nhóm đưa ra những cam kết về chức năng của họ. Các trưởng nhóm nhanh chóng khám phá ra rằng nếu đạt được điều gì đó trong sản xuất hoặc nghiên cứu và phát triển, người xứng đáng được nhắc đến không phải là đại diện bộ phận chức năng mà là trưởng bộ phận chức năng. Từ khi các trưởng bộ phận từ chối dành riêng cho trưởng nhóm vai trò đánh giá hiệu quả làm việc của thành viên trong nhóm, các trưởng nhóm hầu như không được hỗ trợ gì khi các đại diện bộ phận chức năng không hoàn thành các trách nhiệm của nhóm đúng thời hạn hoặc thậm chí là không tham dự cuộc họp.

Khi các cổ phần bên ngoài thông báo cho nhóm cấp cao về những vấn đề này, các thành viên nhóm đã thừa nhận họ miễn cưỡng nhượng lại quyền lực. Mặc dù đã thất bại do sự quá tải công việc trước khi nhóm được thiết lập, họ vẫn thấy khó để thay đổi vai trò của mình. Nếu ủy quyền trách nhiệm ra quyết định cho nhóm thì họ sẽ làm việc gì? Điều này có ý nghĩa gì đối với sự nghiệp của họ? Quan niệm cho rằng ban quản trị đánh giá về kiến thức kinh doanh của họ chỉ làm tăng những mối quan tâm này.

Đánh giá sự bất tương xứng giữa mức ảnh hưởng và những nhu cầu nhiệm vụ chiến lược là việc không dễ dàng. Những giả thuyết về mức ảnh hưởng của các bộ phận chức năng và tổ chức lê ra nên được nhận thức triệt để hơn. Cũng thật tự nhiên khi cho rằng những người và những bộ phận chức năng có sức ảnh hưởng nhất là những nhân tố có năng lực cạnh tranh lớn nhất. Giả thuyết này được củng cố bởi khuynh hướng những cá

thể đủ năng lực nhất trong tổ chức thường hướng về các chức năng vốn có sức ảnh hưởng nhất.

Cuộc sát hạch chuyên sâu về phương pháp quản lý đã được thực hiện ở nhiều công ty khác nhau có thể sẽ rất hữu ích trong việc đương đầu với các vấn đề về quyền lực. Nhiều công ty đã cải tiến mối quan hệ quản lý – công đoàn bằng cách gửi các nhóm công đoàn và quản lý tham quan các công ty của Nhật. Tại đây họ đã thấu hiểu một hình thức ảnh hưởng khác. Trong những trường hợp khác, giả định “ai quyết định điều gì” đã ăn sâu đến nỗi cần phải có các bước cấp tiếp theo. Có rất nhiều nhà quản trị, trong đó bao gồm cả Jack Welch của GE, đã cắt giảm nhiều cấp bậc trong tổ chức và mở rộng triệt để việc kiểm soát quyền lực để thúc đẩy các nhóm quyền lực. Trong các tình huống khác, cần phải thay thế những nhà quản lý không chịu nổi lồng dây cương quyền lực của họ.

## Dòng Nhân lực

*Những cá nhân được bổ nhiệm vào vị trí quan trọng trong tổ chức có những kỹ năng và khả năng phù hợp hay không?*

Dòng nhân lực - hệ thống tuyển dụng, thăng tiến và phát triển nhân viên – có ảnh hưởng quyết định đến khả năng thực hiện chiến lược kinh doanh của tổ chức. Nếu được quản lý một cách hiệu quả, những quy trình này sẽ cung cấp cho tổ chức một nguồn lực quan trọng – nguồn cung cấp những nhân viên có tài và có động cơ thúc đẩy – điều giúp tối ưu hóa việc thực hiện hầu như bất kỳ chiến lược kinh doanh nào. Ví dụ như tập đoàn General Electric đã và đang phát đạt trong nhiều ngành khác nhau nhờ vào thế mạnh về tuyển dụng và kinh nghiệm quản lý của họ.

Việc thực hiện một định hướng chiến lược mới đòi hỏi những nhân viên chủ chốt của tổ chức hành động theo nhiều hướng rất khác nhau. Việc xác định một mô hình tổ chức mới có thể chỉ ra những hành động cần thiết, nhưng các nhân viên thường không đủ năng lực để thực hiện các hành động này hoặc huấn luyện người khác hành động theo mong muốn.

Điều này đặc biệt đúng khi những nhà quản lý trong tổ chức theo chức năng và có thứ bậc cố gắng thực hiện các chiến lược đòi hỏi sự kết hợp rộng rãi của những bộ phận khác nhau. Như đã được chỉ ra trong phần trước, những cá nhân trong tổ chức thường tiến hành từ công việc này sang công việc khác trong phạm vi một bộ phận chức năng. Con đường phát triển nghề nghiệp này ít nhiều giúp cho các nhà quản lý các kỹ năng định hướng hoặc quản lý xung đột, tương tác lẫn nhau giữa các cá nhân, điều cần thiết cho việc quản lý nằm ngoài những mệnh lệnh chính thức.

Khi đứng trước những lỗ hổng về kỹ năng và động lực, nhà điều hành phải đưa ra những đánh giá khó khăn có thể tận dụng những vị quản lý then chốt hay phải thay thế họ? Quản lý phải có những kỹ thuật để đánh giá kỹ năng quản lý và sự tận tâm, từ quan sát thái độ đối với công việc đến những trọng tâm khác hoặc đánh giá bằng những bài kiểm tra trên giấy.

### *Quá trình kế vị quản lý có mang lại những cách cư xử phù hợp hay không?*

Những quyết định thăng tiến là dấu hiệu để người lao động nhận thấy điều gì được đánh giá cao. Rất khó để có được sự tận tâm lớn cần thiết cho việc thực thi một chiến lược mới nếu các tiêu chí thăng tiến vẫn không cải thiện. Đây là điều mà người ta không chỉ nhìn vào những gì tổ chức tuyên bố, mà là những gì nó thực hiện. Giám đốc điều hành của một công ty sản phẩm tiêu dùng đã cảm thấy nản chí do các quản lý đơn vị kinh doanh không nhanh chóng dịch chuyển sang thị trường và sản phẩm mới. Tại những buổi lễ tổng kết hàng năm dành cho tốp 100 quản lý của công ty, Giám đốc điều hành tuyên bố rằng công ty cần thuê và thăng chức cho những người quản lý nhận khoán công việc và sẵn sàng chấp nhận rủi ro. Cũng trong buổi tiệc tối hôm đó, những nhà quản lý đơn vị kinh doanh đã kháo nhau rằng họ không lưu tâm lắm đến những lời Giám đốc điều hành đã nói. Chừng nào họ còn được thăng tiến ở những công ty lớn - nơi dễ dàng kiểm được mức lợi nhuận cao, họ sẽ không có động lực để chấp nhận rủi ro hay thuê người khác làm việc đó.

Nói chung, bố trí lại tổ chức nếu làm giảm con đường phát triển sự nghiệp và cơ hội thăng tiến thì sẽ khó có thể tận dụng được sự tận tâm để thay đổi. Những mối bận tâm về kết quả sự nghiệp của bản thân là lý do quan trọng khiến những nhóm quản lý cấp cao ở bộ phận Truyền thông của Tập đoàn Alpha bất đắc dĩ phải chia sẻ quyền lực với nhóm phát triển sản phẩm mới.

Những thay đổi về tổ chức bắt nguồn từ một chiến lược mới vì vậy phải được kiểm định từ quan điểm của các chuyên gia và những người quản lý có ảnh hưởng, và còn phải có những suy nghĩ phù hợp nhằm xác định lại những điều xuất giá trị dành cho những nhân vật then chốt trong nhóm. Nhiều thay đổi chiến lược đòi hỏi phải giảm biên chế và ngưng tái cơ cấu lại tổ chức. Nhiều vụ cắt giảm làm thay đổi giao ước về tâm lý giữa người lao động và tổ chức, giảm lòng tin và làm giảm tinh túc của người lao động. Những người bị cắt giảm biên chế nhận được hỗ trợ ra sao cũng như cách mà họ được đối xử như thế nào chính là điều then chốt quyết định thái độ của những người còn ở lại làm việc. Khả năng xác định lại giao ước về tâm lý, từ bảo đảm quyền lợi để có được lòng trung thành của nhân viên đến việc phát triển sự nghiệp và phát triển cá nhân khi nhân viên đạt thành tích cao, sẽ xác định được lòng kiên định và sự tâm mà công ty sẽ có được trong tương lai.

## Hệ Thống Thông Tin, Công Cụ Đánh Giá Và Khen Thưởng

*Hệ thống thông tin và đánh giá có cung cấp những dữ liệu cần thiết để theo dõi và quản lý việc thực thi chiến lược?*

Hệ thống đánh giá và thông tin cung cấp dữ liệu cho phép các nhà quản lý và nhân viên biết được họ đang thực thi chiến lược như thế nào. Việc thay đổi định hướng chiến lược mà không có hệ thống đo lường và hệ thống thông tin phù hợp thì cũng giống như đang lái xe trên con đường tối mà không có đèn pha vậy.

Khi chiến lược mới đòi hỏi sự thay đổi lớn về mô hình phối hợp, chắc chắn chúng ta có thể cho rằng sự thay đổi trong hệ thống thông tin của tổ chức là rất cần thiết. Hệ thống thông tin và số liệu của những tổ chức chức năng không phải là dữ liệu được tập hợp từ sản phẩm, khách hàng, hay thị trường, mà là từ chức năng. Phản giói thiệu của nhóm phát triển sản phẩm mới có thể là bước đầu tiên trong việc tạo nên sự phối hợp thực hiện cần thiết để giảm thời gian tiếp cận thị trường. Tuy nhiên, những hoạt động hiệu quả của các nhóm có thể bị giới hạn trừ khi hệ thống được điều chỉnh để cho phép mỗi người theo dõi chi phí của những nguồn tài nguyên thiết thực đang sử dụng.

Vì vậy, điều quan trọng là thông tin và hệ thống đo lường phải có mức độ linh động và chính xác cần có.<sup>4</sup> Asea Brown Boveri (ABB), một nhà sản xuất các thiết bị điện toàn cầu với trên 4000 trung tâm lợi nhuận trên khắp thế giới, đã thành công một cách lạ thường trong việc giành được các lợi ích từ quá trình phân quyền - đó là thị trường sản phẩm mũi nhọn và tình trạng dễ dàng quản lý, cùng với quy mô và chất lượng xuất sắc của sản phẩm toàn cầu, một phần là nhờ vào hệ thống thông tin cực kỳ linh động và đáp ứng nhanh nhạy. Hệ thống này, được biết đến với tên gọi ABACUS (Asia Brown Boveri Accounting and Communication System), cho phép truy cập nhanh vào các số liệu tài chính then chốt tại mỗi trung tâm sinh lợi, khu vực và cơ sở sản suất kinh doanh.<sup>5</sup>

## Hệ Thống Đánh Giá Và Chế Độ Khen Thưởng Có Khuyến Khích Những Hoạt Động Đúng Đắn Trong Tổ Chức?

Thông tin và những hệ thống đánh giá cũng có ảnh hưởng mạnh tới mức độ tận tụy trong tổ chức. Việc cung cấp cho cá nhân những thông tin về hiệu quả hành động của họ là một động lực mạnh mẽ thúc đẩy từ bên trong để cải thiện thái độ nhân viên. Những hệ thống đo lường cũng thiết lập thẻ ghi điểm trong tổ chức. Chúng giúp những người quản lý hiểu được những hành động của họ sẽ được tổ chức coi trọng như thế nào.

Có phải phần thưởng về tài chính phải được gắn với các mục tiêu và tiêu chuẩn thành tích sẽ là động cơ thúc đẩy hành vi? Người ta chứng minh rằng việc trả công cho

những mục tiêu thành tích đạt được sẽ khiến người ta nỗ lực để đạt được chúng. Nhân viên bán hàng nếu nhận được tiền hoa hồng cao hơn khi bán các sản phẩm nào đó chắc chắn sẽ có khuynh hướng bán nhiều hơn nữa những sản phẩm này cho các khách hàng của anh ta. Khả năng sáng tạo phi thường và giá trị kinh tế được tạo ra tại thung lũng Silicon của California chắc chắn đã được khuyến khích bằng lợi nhuận tài chính cá nhân không lồ xuất phát từ quyền tự do mua cổ phiếu công ty.

Chúng tôi cũng đã quan sát tất cả trường hợp những công ty thiết kế hệ thống động viên phức tạp nhằm định hướng hành vi thái độ nhất định cho nhân viên. Nhân viên thường đi chệch hướng sang việc làm thế nào để đối phó với hệ thống. Có những minh chứng cho thấy việc khuyến khích thông qua tiền hoa hồng và tiền thưởng làm cho người ta dễ phục tùng và làm giảm khả năng sáng tạo và động cơ nội tại.<sup>6</sup> Một khó khăn thứ ba là rất khó mà tìm được sự cân bằng giữa những lợi ích chung và riêng. Chẳng hạn, nhiều công ty đã phát hiện ra những hệ thống khích lệ tài chính chú trọng vào thành tích cá nhân là một trở ngại lớn trong việc tạo sự hợp tác cần thiết cho quá trình thực hiện những chiến lược công ty nhằm mở rộng thêm các đơn vị kinh doanh.

Đối với những vấn đề này, tốt hơn là sử dụng thông tin, sự tham gia, và đánh giá để khuyến khích trong khi vẫn nỗ lực tạo ra sự công bằng. Khi ban giám đốc xem xét lại thành tích nhân viên dựa trên các công cụ và mục tiêu đánh giá, mọi người sẽ nỗ lực để đạt được. Thành tích được khen thưởng thông qua sự hài lòng khi công việc được hoàn thành tốt, sự công nhận và triển vọng nghề nghiệp. Chính những điều khích lệ này tạo nên động lực. Tất nhiên, mọi người phải được trả công một cách công bằng, phù hợp với thành tích của họ và giá trị thị trường. Tuy nhiên, các doanh nghiệp có thể đạt được điều này thông qua các điều chỉnh dài hạn về tiền lương của họ và qua những lần được thăng tiến.

## Thuật Lãnh Đạo

*Những hành động của tổng giám đốc và nhóm quản lý cấp cao có giúp làm tăng thêm hiệu quả thành tích đối với các nhiệm vụ chiến lược của doanh nghiệp?*

Những đòn bẩy về tổ chức được mô tả trong phần trước có ảnh hưởng mạnh tới mức độ tận tụy, sự phối hợp, và năng lực cần thiết cho việc thực hiện chiến lược hiện tại. Tuy nhiên, nếu chỉ với những hệ thống và cơ cấu tổ chức đơn lẻ thì không bảo đảm rằng những khả năng mong muốn sẽ được phát triển. Chúng tôi đã quan sát nhiều trường hợp trong đó các tổ chức với những nhiệm vụ chiến lược tương tự đã sử dụng những mô hình tổ chức tương tự để tạo thuận lợi cho việc thực hiện chiến lược của họ với mức độ thành công khác thường.

Sự khác biệt nằm ở năng lực lãnh đạo – thái độ của tổng giám đốc và nhóm đứng đầu trong tổ chức. Thật khó để các nhà quản lý cấp trung trong tổ chức có thể làm việc với nhau một cách hiệu quả khi mà cấp trên không đạt được sự nhất trí, lập ra các ưu tiên hoặc sự đồng thuận về cách hoạt động mà họ muốn cùng có. Sự tận tụy của các cấp thấp hơn cũng trực tiếp bị ảnh hưởng, ở phần trước, bởi lượng quyền lực mà nhóm cấp cao sẵn sàng ủy quyền, như đã được minh họa trước đó.

Ngược lại, những hành động được thực thi bởi một tổng giám đốc và đội ngũ lãnh đạo phù hợp có thể khắc phục những thiếu sót về mô hình tổ chức. Hãy xem xét cái cách mà giám đốc quản lý mới của một nhà máy sản xuất kinh đối mặt với vấn đề của anh ta. Anh ta thừa kế một tổ chức mà các bộ phận trong nhà máy đang gây chiến với nhau. Để giải quyết vấn đề, đầu tiên anh phát triển đội ngũ gắn kết cao nhất trong tổ chức, sau đó nhóm này sẽ phá vỡ một số rào cản ngăn việc hợp tác bằng cách trở thành những người tạo điều kiện thuận lợi cho các cuộc họp đều đặn luân phiên. Quản lý nhà máy cũng dành nhiều thời gian để huấn luyện các quản lý cấp dưới của anh ta. Họ lần lượt huấn luyện những người ở những cấp thấp hơn về cách phát triển năng lực cần thiết để đáp ứng yêu cầu của tổ chức mới. Cam kết chung về cải tiến chất lượng được phát triển mà không làm thay đổi hệ thống khen thưởng chính thức, một hệ thống đề cao năng suất hơn là hạn chế sai sót.

## Bối Cảnh Công Ty

*Những chính sách, thủ tục hay văn hóa của tổ chức lớn hơn có tác dụng hỗ trợ hay gây trở ngại cho đơn vị kinh doanh trong việc thực thi chiến lược?*

Một đơn vị kinh doanh không thể tái bố trí tổ chức của nó bằng chiến lược mà không xem xét bối cảnh công ty nơi nó hoạt động. Hãy xem xét một tổng giám đốc của một công ty kinh doanh đồ điện tử, nơi mà hoạt động phát triển sản phẩm nhanh chóng phải được bộ phận tiếp thị dẫn dắt. Tập đoàn lớn cấp trên đã áp đặt một hệ thống quản lý để đánh giá tổng lợi nhuận của các nhà máy sản xuất. Cũng không có gì lạ khi các quản lý nhà máy miễn cưỡng giới thiệu thử nghiệm của những sản phẩm mới ở những nhà máy của họ. Điều này đã phá vỡ chu trình sản xuất dài hạn và làm giảm tổng lợi nhuận. Các doanh nghiệp sáng tạo nhất trong việc thiết kế lại tổ chức của họ nhằm phục vụ cho việc thực hiện chiến lược hiệu quả thường là doanh nghiệp ở xa trụ sở chính nhất.

Sự áp đặt của công ty đối với một bộ phận không nên là một lý do để giải thích cho sự kém linh hoạt. Các tổng giám đốc quản lý phải nghĩ ra những chiến lược thuyết phục ban quản lý doanh nghiệp cho phép họ làm những điều đúng đắn đối với doanh nghiệp mình.

Chúng tôi đã trình bày một mô hình được hệ thống hóa dùng cho việc dự đoán các tổ chức. Tuy nhiên, một nhà quản lý thực sự tái thiết doanh nghiệp và tạo ra những thay đổi như thế nào? Các bước thực hiện của John Dewane – nhà quản trị của Honeywell – đã áp dụng để thay đổi hoàn toàn đơn vị hàng không của công ty, được phác thảo ở Khung 14.2, cho thấy một mô hình để tìm hiểu nghiên cứu. Dewane kéo các thành viên trong tổ chức vào việc phân tích và thay đổi. Kết quả không chỉ là một tổ chức chính thức phù hợp với chiến lược mà nhân viên còn được tham gia học cách làm việc trong tổ chức mới.

#### KHUNG 14.2

#### CHƯƠNG TRÌNH THAY ĐỔI CỦA HONEYWELL

Giám đốc bộ phận của Honeywell, John Dewane, bắt đầu nỗ lực thay đổi bằng cách làm việc với nhóm quản lý cao nhất của ông. Nhân viên của ông, những người chưa bao giờ tham gia vào quá trình hình thành chiến lược, đã dành ra nhiều cuộc họp nhằm xem xét những dữ liệu về môi trường cạnh tranh – các xu hướng thị trường, phản ứng của người tiêu dùng đối với sản phẩm của CAvD, các mục tiêu tài chính – và kết thúc với sự đồng thuận về chiến lược. Nó xác định chiến lược lúc đầu là phát triển sản phẩm thương mại mới, sau đó phát triển dịch vụ khách hàng tốt, và cuối cùng là giảm chi phí một khi đơn vị thiết lập những mục tiêu của nó. Trong những năm đầu, phát triển sản phẩm là hoạt động then chốt.

Cùng thời gian này, Dewane cũng tổ chức những cuộc họp bên ngoài, nhờ một cố vấn để có thể dễ dàng thực hiện hơn, nhằm mục đích bàn về mối quan hệ giữa các nhân viên. Tại cuộc họp, các giám đốc thảo luận về những quan điểm của bản thân họ, cách họ nhìn nhận về công việc cũng như phương pháp quản lý. Sự không hài lòng với tổ chức hiện thời và những thói quen quản lý của nó là lý do của những cuộc thảo luận này. Dewane nhắc lại rằng nhóm tham gia vào thỏa thuận với quan điểm của ông “Đây là rác rưởi, tại sao cái địa ngục mà chúng ta đang tồn tại lại bừa bộn như thế này? Phải có một niềm vui nào đó trong công việc này chứ!”

Một lần, Dewane và nhân viên của ông đã quyết định thực hiện sự thay đổi nào đó, họ thành lập một nhóm người tình nguyện đến thăm những công ty khác và các nhà máy của Honeywell để nhận dạng một mô hình có thể áp dụng tại CAvD. Nhóm bao gồm một bộ phận tiêu biểu từ người quản lý công đoàn đến giám đốc báo cáo cho Dewane. Nhóm đã rất ăn tượng khi viếng thăm nhà máy Chandler của Honeywell. Các nhân viên đang làm việc theo nhóm với sự hợp tác giữa ban quản lý và công đoàn. Một nhân viên sản xuất nhận xét, “Sau khi chúng kiến và cảm nhận bầu không khí ở Chandler, tôi đã nhận ra điều là điều sẽ giúp cải thiện

### KHUNG 14.2 (TIẾP THEO)

đối với bộ phận Hàng không thương mại... để có thể nhờ đến sự ủng hộ kỹ thuật nhằm đạt được điều đó, đồng thời nhận thấy mọi người thực sự quan tâm đến việc giải quyết những vấn đề... mọi người đều có cơ hội đóng góp vào tổ chức".

Trở về công ty, họ đã tiến hành một cuộc thảo luận về những rào cản mà CAVD đặt ra đối với việc phát triển sản phẩm mới cũng như phương cách mà nhóm Chandler có thể sử dụng để vượt qua những khó khăn này. Dáp lại, Dewane bổ nhiệm nhóm thiết kế gồm có các nhân viên quản trị và sản xuất. Nhiệm vụ của họ là nhận dạng những rào cản về tổ chức đối với việc phát triển sản phẩm và đề nghị một mô hình tổ chức và điều hành mới để vượt qua những rào cản này.

Nhóm thiết kế nhanh chóng kết luận rằng tất cả hoạt động ở CAVD, đặc biệt là hoạt động phát triển sản phẩm, không trôi qua đầy đủ các chức năng của nó. Họ tiếp tục đề nghị một cấu trúc nhóm cấp bộ phận và nhà máy, giúp tập hợp mọi người cùng thực hiện nhiệm vụ. Các nhóm phát triển sản phẩm tập hợp các bộ phận kỹ thuật, bán hàng, sản xuất, và những chức năng khác lại với nhau và điều đó chính là yếu tố quan trọng nhất của kế hoạch đề xuất.

Nhóm thiết kế tạo ra một "bộ phận nòng cốt" quy mô hơn, bao gồm 90 nhân công. Nhiệm vụ của họ là xem xét lại mô hình tổ chức được nhóm thiết kế đề ra, đề xuất những sự thay đổi và khẳng định giá trị của bộ phận. Vào cuối tuần, bộ phận nòng cốt nhất trí một mô hình tổ chức mới và những giá trị định hướng nó. Sau khi xem xét, Dewane và nhân viên của ông đã tập hợp tất cả nhân công tại nơi mà đội thiết kế và bộ phận nòng cốt sẽ trình bày những đề nghị của họ. Chương trình tham gia tuyệt đối đã được ra đời (Total Involvement Program).

Ở năm thứ hai của quá trình thay đổi, hiện tượng các nhân viên ở vài cấp độ không thích ứng với mô hình quản lý mới trở nên khá rõ ràng. Giám đốc phụ trách hoạt động đồng ý chuyển tới bộ phận khác của công ty. Anh ta không bị thay thế, chỉ giảm đi một vài cấp bậc báo cáo trong bộ phận. Một số giám sát cảm thấy khó để làm việc trong phạm vi khuôn mẫu mới đã được giao những công việc khác hoặc phải thuyên chuyển. Chủ tịch công đoàn phản đối cách quản lý mới song người quản lý công đoàn địa phương thuyết phục ông này rằng phương pháp đó đã được các nhân viên sản xuất thông qua.

Vào cuối năm thứ hai, rõ ràng rằng nỗ lực chuyển đổi đang thành công. Phối hợp chức năng chéo - mục tiêu chính của việc bố trí lại tổ chức đã được cải thiện một cách rõ rệt.

### KHUNG 14.2 (TIẾP THEO)

Việc tập hợp lại tổ chức theo chiến lược cũng đem lại một tiền bộ bất ngờ về hiệu quả kinh doanh. Ba năm chuyển tiếp, CAvD đã trở thành công ty dẫn đầu thị trường Hệ thống tham chiếu thông qua chuẩn hóa vệ tinh và các phẩm định vị qua vệ tinh (IRS\INS). Bộ phận ước tính rằng 80% hệ thống IRS\INS lắp đặt trong những máy bay vận tải và 95% hệ thống IRS\INS được lắp đặt vào những máy bay phản lực hàng không kinh doanh là do Honeywell thực hiện. Khách hàng nghĩ rằng các hệ thống của Honeywell đáng tin cậy gấp ba lần sản phẩm của những đối thủ khác. Danh tiếng của dịch vụ khách hàng được đánh giá là xuất sắc. Chi phí sản xuất của Honeywell ước tính thấp hơn nhiều so với những đối thủ khác. Đây cũng là lần đầu tiên bộ phận này tạo ra lợi nhuận.

## THAY ĐỔI THEO HƯỚNG TẠO SỰ CỘNG TÁC VÀ HỌC HỎI

### Tại Sao Sự Cộng Tác Là Quan Trọng

Tình huống ví dụ của Commercial Aviation Division đã cho thấy muốn thực thi chiến lược hiệu quả thì cần có sự cộng tác. Cần phải có một cách tập hợp nhân viên ở các cấp và các bộ phận khác nhau của tổ chức tham gia vào việc thực thi chiến lược.

Sự cạnh tranh đang buộc hầu hết các công ty phải tìm cách cải thiện sự hợp tác và cộng tác giữa các bộ phận khác nhau trong tổ chức. Một vài nguồn lợi thế cạnh tranh bền vững có thể được nhận ra thông qua nỗ lực của phòng ban bất kỳ. Như trường hợp ở CAvD cho thấy, chất lượng và chi phí sản phẩm không chỉ chịu ảnh hưởng từ khâu sản xuất mà còn từ bộ phận nghiên cứu và phát triển, nơi sản phẩm được thiết kế cho việc sản xuất, cũng như từ bộ phận mua hàng và hậu cần, nơi bảo đảm nguyên liệu thô luôn đạt các tiêu chuẩn kỹ thuật. Trong ví dụ này, sự cộng tác đã vượt qua ranh giới nội bộ công ty, nó đã bao gồm cả sự cộng tác từ nhà cung cấp và khách hàng.

Cộng tác là cần thiết không chỉ đối với tổ chức mới được thiết lập, mà còn cho bản thân quá trình thay đổi. Tại sao? Ban quản lý cấp cao, nhờ sự hiểu biết về môi trường bên ngoài và toàn cảnh doanh nghiệp, có thể vạch rõ đường hướng chiến lược. Tuy nhiên, nhóm quản lý cấp cao này không thể thực hiện toàn bộ chiến lược một mình. Những nhân vật giữ vị trí quan trọng hàng đầu này có khuynh hướng phải có một tư duy tốt hơn về những rào cản xác định nếu muốn chiến lược thực thi một cách thành công.

Vì những lý do trên nên việc tạo ra sự cộng tác trong các cấp của tổ chức và giữa các phòng ban khác nhau của tổ chức là điều thiết yếu.

## Vì Sao Khó Tạo Sự Cộng Tác

Khó khăn nằm ở chỗ có nhiều trở ngại lớn không dễ bàn luận tại các cuộc họp của ban quản lý. Ví dụ: trở ngại trong việc hợp tác theo chức năng chéo (cross-functional) ở CAVD có nguồn gốc từ sự kiêu căng bên trong phòng ban phụ trách kỹ thuật. Trong ngành khoa học điện tử hàng không phục vụ quân đội, khách hàng quân đội rất coi trọng các giải pháp về ứng dụng khoa học kỹ thuật, đến nỗi việc các kỹ sư hoàn toàn kiểm soát các quyết định về thiết kế là rất quan trọng. Điều này đã dẫn đến một tác phong độc tài ở mỗi cấp và sự chống đối cũng như ngờ vực giữa các trưởng phòng sản xuất và phòng kỹ thuật.

Những vấn đề tiềm ẩn của các trở ngại này rất khó phát hiện và bàn luận công khai. Tuy nhiên, nếu không có khả năng làm chúng lộ diện, tổ chức không thể sắp xếp lại và hiệu chỉnh cơ cấu của nó, cũng như các lề thói quản lý. Giống như những người tiền nhiệm của John Dewane, nếu muốn tổ chức lớn mạnh, các tổng giám đốc có thể sẽ không tìm được lối ra cho những vấn đề này. Ngay cả khi đã mơ hồ nhận thức ra vấn đề, họ có thể có một khoảng thời gian khó khăn để nhận ra tầm quan trọng của chúng. Điều này gọi là “phản chim của tảng băng” – những vấn đề nằm đằng sau các buổi nói chuyện công khai của tổ chức, nó là nhân tố làm vỡ hiệu hóa các sáng kiến chiến lược mới. Đây là tình huống bạn bị tổn thất mà không biết do đâu.

Thông thường, những rào cản đối với cộng tác là những mối quan hệ theo chiều dọc. Những người lao động và/hoặc công đoàn có thể không tin tưởng vào cơ chế quản lý, ngăn không cho tham gia vào những cuộc nói chuyện cởi mở và sự hợp tác – những điều giúp chỉ ra những vấn đề và đưa ra cam kết giải quyết. Việc sử dụng những chương trình cấp cao-cấp thấp để thay đổi tổ chức cũng làm giảm đi sự tận tâm. Hãy xem phản hồi của chủ tịch công đoàn tại CAVD đối với quan điểm sơ bộ của John Dewane về việc thay đổi, trước khi ông ta quyết định lôi kéo sự tham gia của các cấp bậc thấp hơn, “Làm theo cách đó, tôi sẽ không tham gia. Chúng ta thật sự đã thực hiện quá nhiều những chương trình quá tồi, và chả ai ủng hộ những chương trình đó cả”.

Khi các rào cản đối với việc thực thi chiến lược là những quan điểm và thái độ của ban quản lý cấp cao, chúng còn khó đem ra thảo luận hơn. Phải tìm ra cách để có thể nói chuyện thẳng thắn, nếu không thì sẽ không thể tổ chức lại công ty theo chiến lược đã vạch ra.

## Cách Tạo Sự Cộng Tác

Cách hiệu quả nhất để tạo sự cộng tác trong tổ chức nhằm thực thi chiến lược là xây dựng sự nhất trí xung quanh những nhiệm vụ chiến lược của doanh nghiệp. Sự nhất trí này phải được tạo ra cả ở nhóm quản lý cấp cao cũng như trong tổ chức lớn hơn. Để tạo ra nó, những cá nhân quan trọng phải được thuyết phục rằng những hành động nhất định

nào đó là tốt cho toàn bộ doanh nghiệp và cho chính họ. Dewane đã giúp nhóm quản lý cao nhất của ông hiểu được các vấn đề kinh doanh mà họ phải đối mặt cũng như tầm quan trọng của việc phát triển những sản phẩm mới một cách nhanh hơn, với mức giá thấp hơn thông qua hàng loạt những cuộc họp toàn diện để xem xét lại công việc kinh doanh. Thông tin về sự bất mãn của khách hàng và những hệ quả thảm hại tiềm tàng của nó đã giúp tạo ra sự cam kết thay đổi. Cũng như những cuộc viếng thăm nhà máy Chandler đã giúp nhóm nhận thức được vấn đề và có cách quản lý tốt hơn.

Nếu nhóm quản lý cao nhất cam kết hoàn thành những nhiệm vụ chiến lược chung thì các cấp thấp hơn trong tổ chức ít có khả năng đi sai hướng. Tuy nhiên, không cần thiết phải đảm bảo tính lan rộng trong tổ chức đối với cam kết này. Việc tạo ra các cam kết thường đòi hỏi sự chia sẻ thông tin, yếu tố có thể dẫn dắt nhóm quản lý cao nhất quyết định hướng chiến lược chung với những người thuộc tất cả các cấp bậc trong tổ chức. Trong nhiều công ty thường có sự chia sẻ thông tin về đối thủ cạnh tranh và khách hàng hơn. Nó cũng đòi hỏi trí tưởng tượng và óc sáng tạo. Lấy ví dụ như một vài công ty sắp xếp những cuộc viếng thăm khách hàng cho những công nhân sản xuất cũng như những người làm công ăn lương. Trong những trường hợp khác, khách hàng được mời đến để giải thích cách họ sử dụng sản phẩm. Ngoài ra, những sản phẩm cạnh tranh được trưng bày ở các cửa hàng để nhân viên có thể kiểm tra.

Cơn khủng hoảng về cạnh tranh mà Dewane đã đổi mới tạo cho nó sự dễ dàng tương đối trong việc phân bổ lại lợi ích cá nhân và tổ chức. Vấn đề sẽ khó hơn đối với cuộc khủng hoảng bên ngoài ít gay gắt hơn – các lợi ích cá nhân ít có khả năng dung hòa với lợi ích của toàn tổ chức. Trong những trường hợp cá biệt này, quan trọng hơn cả là nhóm quản lý cao nhất sẽ tiến hành tập hợp và phân tích các dữ liệu. Điều này cho phép họ có được những hiểu biết chung về những rủi ro cũng như các cơ hội vốn có trong định hướng chiến lược mới. Tổng giám đốc cũng phải chuyển tải thông điệp rằng các thành viên của nhóm sẽ được đánh giá dựa trên sự sẵn sàng làm những việc tốt cho công ty, chứ không chỉ dựa vào bộ phận của họ hay những thành tích cá nhân.

Vài năm trước, một số công ty bao gồm: Becton Dickinson, Honeywell, Merck và Hewlett-Packard đã áp dụng một quy trình có kiểm luật tạo sự cộng tác để thực thi chiến lược, được gọi là Định hình phù hợp về tổ chức (Organizational Fitness Profiling). Sau khi hoàn thành những kế hoạch mang tính chiến lược của nó, các đơn vị kinh doanh tranh thủ sự giúp đỡ của một lực lượng đặc nhiệm để đánh giá năng lực của tổ chức nhằm thực hiện những nhiệm vụ chiến lược của nó. Lực lượng đặc nhiệm này sẽ thực hiện phỏng vấn những người lao động và phản hồi cho nhóm quản lý cao nhất những kết quả về các điểm mạnh của tổ chức nên được tận dụng làm đòn bẩy, cũng như những rào cản cần được xác

định rõ trong quá trình hoàn thành những nhiệm vụ này. Các vấn đề về hợp tác liên chức năng, hiệu quả của nhóm quản lý cao nhất, các ưu tiên thay đổi, cùng với sự thiếu năng lực về kỹ thuật và năng lực quản lý là những vấn đề điển hình nổi trội.

Lực lượng đặc nhiệm có thể đưa ra những vấn đề có khả năng gây nguy hại và gây lúng túng bằng một quy trình mang tính thủ công một cách thận trọng với ý định thúc đẩy một cuộc thảo luận không có tính chất phòng thủ. Các thành viên của lực lượng này ngồi ở giữa căn phòng được gọi là “Thách thử bể cá”, một hình thức mà họ có thể bàn luận về những vấn đề họ đã phát hiện được với nhau trong khi ban quản lý cao nhất thì ngồi ở vòng tròn bên ngoài lắng nghe. Họ cho nhóm đặc nhiệm thảo luận về những phát hiện trên trong điều kiện đối thoại không phòng thủ. Sẽ có một người đứng ra hướng dẫn cả hai nhóm về những quy tắc thảo luận này.

Nhóm quản lý cao nhất sẽ đưa ra các dự đoán tại sao và bằng cách nào tổ chức không được tổ chức, cũng như mô hình tổ chức và quản lý đơn vị kinh doanh nhằm hỗ trợ chiến lược một cách đầy đủ hơn. Các nhóm nhân viên được tham gia vào việc phát triển những yếu tố cụ thể trong kế hoạch thay đổi. Định hình phù hợp về tổ chức cho phép giám đốc đơn vị kinh doanh xác những thiếu sót về năng lực thực thi chiến lược bị ẩn giấu hoặc không thể mang ra thảo luận.

### **Thay đổi Trật Tự**

Mong muốn chung về thực thi chiến lược có thể là những nguồn động lực mạnh mẽ cho sự thay đổi. Có được nguồn động lực tích cực này, nhà quản lý tái thiết tổ chức bằng cách nào? Có nên thay đổi về thiết kế của tổ chức trước tiên? Có cần thay người trước khi tiến hành những thay đổi quan trọng này?

Hình 14.2 đưa ra một danh sách các hoạt động can thiệp và những hành động của nhà quản lý, từ thay đổi cơ cấu đến thay thế và huấn luyện nhân viên. Chúng ta có thể phân loại những hành vi can thiệp này thành những thành phần ít hoặc không có sự thay đổi trong tổ chức chính thức hoặc những thành phần ánh hưởng trong cơ cấu, hệ thống và những chính sách chính thức (cung phần tư lần lượt từ đầu đến cuối). Chúng ta cũng phân loại những sự can thiệp theo ánh hưởng đối với tổ chức như một tổng thể và tập trung vào tính chất cá nhân hoặc nhóm (góc phần tư phải và trái riêng lẻ). Những mẫu trong bảng từng đối một cung cấp cho giám đốc những cụm hành vi can thiệp.

Một chuỗi chính xác những hành vi can thiệp này là đối với những trường hợp cụ thể (xem chương 17 về việc mô tả những yếu tố bất ngờ tương ứng). Tuy nhiên, chuỗi hành vi can thiệp này được xác định bằng những góc phần tư được đánh số ở Hình 14.2 đặc biệt phù hợp cho việc tạo sự cộng tác để thay đổi.

**HÌNH 14.2 SỰ CAN THIỆP THEO CHUỖI ĐỔI VỚI VIỆC HỌC HỎI**

		Cấp trọng tâm	
		Cấp đơn vị	Cấp cá nhân
Sự can thiệp để điều chỉnh	Hành vi không chính thức	(1) Tái xác định lại vai trò  Trách nhiệm và mối quan hệ	(2) Tập huấn, tư vấn  Đào tạo  Tư vấn quy trình  Hoạt động nhóm
	Mô hình chính thức	(4) Hệ thống lương  Hệ thống thông tin  Cơ cấu tổ chức  Hệ thống đánh giá	(3) Thay thế  Tuyển dụng  Con đường sự nghiệp  Kế hoạch kế thừa  Đánh giá kết quả

Cụ thể là, sau khi nhân viên tham gia vào việc xác định nhiệm vụ chiến lược và tạo những dữ liệu về rào cản để thay đổi, nhóm quản lý cao nhất – với sự giúp đỡ của nhóm thiết kế bao gồm các nhân viên chủ chốt hoặc những lãnh đạo công đoàn – sẽ tự thông qua mô hình tổ chức mới của công ty. Mô hình đó không chỉ rõ những thay đổi trong hệ thống và cơ cấu chính thức. Thay vì vậy, nó xác định rõ một tổ chức ngắn hạn – nhóm đặc nhiệm, các ủy ban, và những thay đổi trong quá trình quản lý ở cấp bậc cao nhất và thấp hơn giúp tập hợp đúng người cùng thực hiện những việc đúng đắn vào thời gian phù hợp, bắt cháp sự sáp nhập (cung phần tư thứ nhất ở Hình 14.2). Mục đích của nó là để nâng cao sự phối hợp xung quanh nhiệm vụ chiến lược. CavD của Honeywell đã bắt đầu với phương pháp này. Dewane và nhóm quản lý cao nhất của ông đã tự thông qua mô hình tổ chức dựa trên ý kiến của nhóm, được tiến cử bởi đội thiết kế và được “lực lượng nóng cốt” bàn luận tỉ mỉ.

Nếu người phù hợp thực sự được phân công làm đúng việc thì những nhiệm vụ chiến lược sẽ bắt đầu được thực thi một cách hiệu quả hơn. Những thành viên nhóm sẽ cảm thấy rằng họ đang tạo được một sự khác biệt mà tổ chức trước đây đã thất bại. Điều

đó làm tăng sự tận tâm của họ và nâng cao tinh đồng đội. Khi mô hình làm việc phối hợp mới được áp dụng, nó đòi hỏi những năng lực mới – kỹ năng làm việc theo nhóm và giải quyết vấn đề, những quan điểm thông thoáng – được phát huy trong một thời hạn nào đó. Việc huấn luyện và đào tạo (cung 1/4 thứ hai ở Hình 14.2) giúp tăng cường sự học hỏi. Đào tạo vào một thời điểm sớm hơn – trước khi một tổ chức tạm thời mới được thành lập – sẽ khó cho mọi người áp dụng.

Bộ phận Hàng không Thương mại của công ty Honeywell đã làm theo quy trình mà chúng tôi đề xuất. Các kĩ sư, nhà quản lý sản xuất và công nhân, đại diện khâu tiếp thị bắt đầu học những quan điểm và kỹ năng mới của nhau theo nhóm. Việc học hỏi này được hỗ trợ bởi sáu chuyên gia nhân sự, những người có mặt sớm hơn trong các cuộc họp để huấn luyện các nhóm bằng những chương trình đào tạo kỹ năng giao tiếp giữa các cá nhân với nhau. Nhóm quản lý cao nhất của Dawane đã đưa những nhà cố vấn bên ngoài công ty vào một số cuộc họp nhằm thuận tiện hóa việc phát triển nhóm làm việc hiệu quả.

Tiến trình học hỏi có tổ chức như thế này được mọi người tận tâm hơn. Tuy nhiên, nó cũng phơi bày khả năng của mọi người trong việc họ có phù hợp với mô hình quản lý mới. Theo đó cũng sẽ có những người không có khả năng học hỏi nhanh cần thiết hoặc không học được gì cả. Những người này là đối tượng sẽ phải bị thay thế sau một thời kỳ gian. Tuy nhiên, sự ra đi của họ được nhìn nhận sẽ khác xa hơn so với khi họ bị sa thải ngay từ lúc đầu.

Những quyết định thay thế ở các cấp cao không chỉ ảnh hưởng đến mức độ năng lực đổi với từng vị trí cá nhân mà còn tượng trưng cho giá trị của tổ chức lớn hơn – quyết định thay thế một giám đốc cấp cao có thể tăng cường sức mạnh cho một tổ chức hoặc làm suy yếu nó. Các nhân viên có thể nhìn nhận người quản lý đưa ra quyết định thay thế như một hành động can đảm đối diện với những vấn đề nhân sự là rào chắn cho toàn tổ chức, hoặc như hành động “tiêu diệt” một cộng sự quan trọng. Nếu các hoạt động ở Hình 14.2 được thực hiện thì những người trước đó dễ trở nên am hiểu hơn. Vào thời điểm các nhà quản lý bị chuyển đi, các nhân viên đã tận tâm với tổ chức mới, và việc ra đi của những nhân viên không đủ năng lực đáp ứng sẽ được nhìn nhận như là một điều tất yếu và hợp lý.

Tại bộ phận CAvD của công ty Honeywell, một số thay đổi về nhân sự đã xảy ra giữa năm đầu và năm hai của quá trình thay đổi. Nhà quản lý kinh doanh, một thành viên của nhóm, được Dewane giúp nhận ra rằng anh ta sẽ không phù hợp với mô hình quản lý mới và đã bị sa thải. Một vài lãnh đạo của nhóm sẽ không còn mang lại hiệu quả gì và phải bị thay thế. Tiêu chuẩn mới về việc tuyển dụng và thăng chức dần dần được thực hiện trong bộ phận.

Khi mô hình quản lý chúng tôi được hiệu quả, khi nó phù hợp với chiến lược, cần có những thay đổi về các đòn bẩy tổ chức chính thức. Giờ đây, những thay đổi này sẽ thông qua và cùng cơ hành vi đã được học. Đối với bộ phận CAVD của công ty Honeywell, cơ cấu chính thức được tinh giản khi mọi người ra đi. Quản lý điều hành đã không bị thay thế và cơ cấu được cung cấp. Sự cần thiết của thông tin chất lượng hơn và một hệ thống đánh giá nhóm phát triển sản phẩm mới đã ngày càng trở nên rõ ràng hơn sau hai năm và những kế hoạch thay đổi đã được phác thảo.

Sự phối hợp với những hoạt động có trước sẽ giúp thúc đẩy mạnh nhất thiện chí thay đổi. Có nhiều thỏa thuận trong đa số các tổ chức khi phải đương đầu với những vấn đề kinh doanh quan trọng hơn như cầu tổ chức lại cấu trúc hoặc sự thay thế nhân sự. Khi những thay đổi trong tổ chức chính thức được thực hiện, nó chỉ đến sau khi được nhìn nhận như những rào cản đối với mô hình quản lý mới. Tương tự, những thay đổi về nhân sự chỉ được thực hiện khi tất cả mọi người đã thấy rõ ràng những cá nhân nào đó sẽ không và không thể thay đổi.

## TỔNG KẾT

Việc thực hiện thành công chiến lược kinh doanh đòi hỏi những đánh giá chính xác năng lực nội bộ cũng như tính chất của một công ty lớn để tạo những thay đổi lớn trong hệ thống và cơ cấu tổ chức. Điều này đòi hỏi những thông tin chính xác và trung thực. Cách thực hiện chiến lược này dễ mô tả hơn nhiều so với việc ban hành các quy định. Trong khi đó, rất dễ nhìn thấy tầm quan trọng của việc nhận biết những rào cản của quá trình thực thi chiến lược bên dưới bề nổi của tầng băng trôi, thực tế thì việc phát hiện và giải quyết những vấn đề này có thể sẽ rất khó chịu. Tương tự, nhiều nhà quản lý thường không nghiêm túc phân tích những rào cản con người đối với việc thực hiện chiến lược. Nhiều nhà quản lý tinh thông việc sử dụng những công cụ phân tích về công thức chiến lược đối mặt với những bài học đắt giá nhất khi thực hiện những phương cách không thiên vị và hợp lý đối với những vấn đề lộn xộn mang tính tình cảm có thể này sinh trong suốt cuộc thảo luận về cách tổ chức cần được chỉnh đốn để thực hiện chiến lược.

Thậm chí những nhà quản lý nhiều kỹ năng nhất cũng không thể biết trước một cách đầy đủ kết quả của những hành động mà họ làm theo cảm tính. Điều này làm cho việc thực thi chiến lược ít có sự tiếp nối liên tục hơn một sự lặp lại; những hành động có tính tổ chức đúng đắn được thực hiện, những kết quả được quyết định, và những thay đổi thích hợp được đề xướng. Sự lặp lại và tương tác giữa dữ liệu và hành động thể hiện quá trình học hỏi có tổ chức cần thiết cho việc cải tiến tiếp theo. Đây là cách duy nhất mà các công ty có thể nâng cao khả năng phối hợp, sự tận tâm và năng lực – những thành phần tối quan

trọng khi thực thi chiến lược – trong khi nó đồng thời phát huy khả năng tạo sự thích nghi rộng hơn khi môi trường cạnh tranh lại cần đến chúng.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

Beer, Michael, Bert Spector, Paul R. Lawrence, D. Quinn Mills, và Richard E. Walton. 1981. *Managing Human Assets*, New York: Free Press.

Beer, Michael, Russell A. Eisentat và Bert Spector, 1990. *The Critical Paths to Corporate Renewal*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Beckhard, Richard, and Rubin T. Harris. 1987. *Organizational Transitions: managing complex change*, 2nd ed. Reading, MA: Addison - Wesley.

Dennison, Daniel, 1990. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: Wiley.

Eccles, Robert và Nitin Nohria, 1992. *Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Galbraith, Jay. 1994. *Competing with Flexible Lateral Organizations*, phiên bản lần 2. MA: Addison-Wesley; và Hackman, Richard, và Greg Oldham, 1980. *Work Redesign*. MA: Addison-Wesley.

Mohrman, Susan, Susan Cohen, và Allan Mohrman. 1995. *Designing Team-Based Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Nadler, David A. và Michael L. Tushman, 1997. *Competing By Design. The Power of Organizational Architecture*. Oxford, Anh: Oxford University Press.

Schaffer, Robert H. 1988. *The Breakthrough Strategy: Using Short Term Successes To Build the High Performance Organization*. Cambridge, MA: Ballinger.

## CHÚ THÍCH

1. Trong cuốn *Corporate Culture and Organizational Effectiveness* (New York: Wiley, 1990), Dan Dennison chứng minh rằng dữ liệu nghiên cứu nhân viên có tương quan với hiệu quả tài chính trong những năm kế tiếp.

2. Xem Richard Hakman và Greg Oldham, *Work Redesign* (Đọc, MA: Addison-Wesley, 1980) về khuôn mẫu phân tích quyền năng mà các nhà quản lý có thể sử dụng để phân tích một cách có hệ thống các công việc làm động lực cho quyền lực của họ.

3 Xem Jay Galbraith, *Competing with Flexible Lateral Organizations*, phiên bản 2. (Đọc, MA: Addison-Wesley, 1994); và Susan Mohrman, Susan Cohen và Allan Mohrman, *Designing Team-Based Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995) về hai nguồn

lực hữu ích cho thiết kế hiệu quả và việc sử dụng các nhóm xuyên biên giới.

4. Xem Robert S. Kaplan và David P. Norton, "The Balance Scorecard" (Boston: Harvard Business School Press, 1996) về một chuỗi các công cụ phát triển các tiêu chuẩn đánh giá doanh nghiệp.

5. Xem Asea Brown Boveri, *The Abacus System Case 9-192-140* (Harvard Business School) các thông tin chi tiết về ABACUS.

6. Alfie Cohen tranh cãi khá gay gắt về điều này trong bài "Why Incentive Plans Cannot Work", Harvard Business Review (Tháng 9/10, 1993).

7. Xem Micheal Beer, Russel A. Eisenstat, and Ralph Biggadike, "Strategic Change: A New Dimension of Human Resource Management", trong *The Handbook of Human Resources Management*, Gerald R. Ferris, Sherman. D. Rosen và Darold T. Barnum, (Eds) (Oxford, Anh: Blackwell, 1995): 115-138, mô tả đầy đủ về phương pháp định hình phù hợp.

8. Xem *The Critical Path to Corporate Renewal*, của Michael Beer, Russell A. Eisentat, và Bert Spector (Harvard Business School Press, 1990), thảo luận chuyên sâu về các vấn đề trong phần này.

# THAY ĐỔI CHIẾN LƯỢC: TÁI ĐỊNH DẠNG QUY TRÌNH VẬN HÀNH NHẰM **15** THỰC THI CHIẾN LƯỢC

Ellen R. Hart

Hàng tư vấn Gemini

**H**oạt động kinh doanh tại Mỹ đang bước vào kỷ nguyên năng lực hệ thống, đặc biệt là về quy trình. Việc các công ty thực thi chiến lược tốt ra sao sẽ phụ thuộc vào sự đánh giá tổng thể về cách họ quản lý các quy trình kinh doanh then chốt. Để thực thi chiến lược thành công trong kỷ nguyên mới, nhà quản trị phải làm cho tất cả mọi thành viên trong công ty nhận thức được sự cần thiết phải chuyển đổi tổ chức:

- Từ việc tập trung vào cấu trúc sang tập trung vào quy trình.
- Từ định hướng theo chiều dọc sang định hướng theo chiều ngang.
- Từ vai trò nhà cung cấp dịch vụ sang một nhà cố vấn hệ thống.
- Từ việc xem trọng các thủ tục và sự hiệu quả sang sự thông hiểu tầm quan trọng của tính linh hoạt và sự thích nghi

Những người mới nắm giữ vai trò lèo lái doanh nghiệp sẽ phải cách tân, tốc độ và linh hoạt. Tất cả nhân viên đều phải được nhận thức rằng các quy trình là những phương tiện để công ty chuyển tải giá trị, và do đó trong thực thi chiến lược sẽ không có nhiệm vụ nào quan trọng hơn là thiết kế quy trình, tích hợp hoặc phối hợp hành động.

Một trường hợp điển hình: Federal Express (FedEx) đã tập trung chiến lược của công ty vào một giá trị khách hàng đặc biệt: giao hàng nhanh chóng và đáng tin cậy. Mỗi quy trình trong tổ chức được thiết kế đều nhằm đạt đến mục tiêu này. Trước hết, công ty đã

lập ra một trung tâm ở Memphis và tập trung tất cả các hàng hóa sẽ giao tại đó. Thêm vào đó, Federal Express sở hữu và vận hành một hạm đội máy bay nhằm đạt được mức độ dịch vụ như kỳ vọng, dù yêu cầu này đòi hỏi sự đầu tư lớn hơn rất nhiều so với việc thuê chỗ chứa hàng trong các công ty hàng không vận chuyển hành khách.

Thay vì chỉ tìm cách để cơ giới hóa và cải tiến phương pháp phân loại và giao thư truyền thống, FedEx đã kết hợp những thay đổi về cơ sở vật chất, công nghệ thông tin, và những quy trình truyền thống (phân phối và hậu cần) theo những phương cách đổi mới có thể tạo ra một giá trị khách hàng mới. Bằng cách này, công ty đã mở ra một thị trường mới phục vụ cho thư từ giá trị cao, có tính ưu tiên cao. Hệ thống theo dõi hàng hóa của FedEx - một khác biệt chính so với Bưu điện Hoa Kỳ và dịch vụ Bưu Kiện Mỹ (UPS) - cung cấp cho khách hàng một phương cách để biết được hàng hóa của họ hiện đang nằm ở đâu trong mỗi giai đoạn vận chuyển. Do khách hàng có thể lên mạng Internet để theo dõi thông tin về gói hàng của họ chỉ bằng cách bấm phím, nên thực tế họ đã trở thành những đại diện dịch vụ khách hàng của chính mình. Khi đã trở thành công ty hàng đầu thế giới trong việc phát triển và vận hành các quy trình này, FedEx Express đã cho thấy sự thu hút ngày càng nhiều khách hàng hơn. Thật không ngoa khi cho rằng FedEx đã viết lại những quy luật trong ngành kinh doanh mà nó tham gia (những gì khách hàng có thể có được) và sau đó tái phát triển ngành kinh doanh đó (những quy trình cung cấp những gì mà khách hàng có thể có được).

Một cách khác để các công ty có thể tạo lập một lợi thế cạnh tranh mạnh mẽ là kết hợp một quy trình ưu việt với khả năng sản xuất vượt trội. Kết quả: một hệ thống năng lực, một hệ thống cung cấp giá trị khách hàng độc đáo.

Đây chính là phương cách mà một công ty lớn có thể kết nối một quy trình đẳng cấp thế giới với năng lực sản xuất lại với nhau: National Semiconductor đã đưa ra một quyết định chiến lược để thành lập những nhà máy lắp ráp tại Đông Nam Á. Các bộ phận hậu cần và phân phối của nhà máy phải là những nhân tố quan trọng đối với sự thành công của toàn bộ dự án kinh doanh. Không chỉ dừng lại ở việc tạo dựng những năng lực riêng nhằm đảm bảo việc giao hàng hóa là chất bán dẫn một cách đáng tin cậy, National Semiconductor còn ký hợp đồng với Dịch vụ Hậu cần Kinh doanh của Federal Express để lưu kho, kiểm kê và vận chuyển hàng hóa của nó. Nhưng quan trọng hơn là, thông qua giao kết với Federal Express, công ty đã đạt đến một đẳng cấp xuất sắc về hậu cần và phân phối vượt xa khả năng vốn có của nó. National Semiconductor có thể cung cấp cho khách hàng một tổ hợp giá trị độc đáo: quy trình sản xuất của công ty kết hợp với các quy trình phân phối ưu trội của Federal Express.

Chương này sẽ thảo luận về mối liên quan có tính lịch sử giữa chiến lược và vận hành, những nhân tố giúp nhận ra sự thiếu sót của phương pháp đó, cũng như những thay đổi nó mang đến về sự cần thiết phải tập trung vào việc quản lý các quy trình. Sau đó, chương này cũng sẽ xem xét các yếu tố trọng tâm của một quy trình kinh doanh và đưa ra các ví dụ về những cách thức tận dụng một cách chiến lược các quy trình. Chương này sẽ cung cấp một khuôn mẫu tái tư duy về cách thức mà các quy trình then chốt có thể mang lại những lợi thế cạnh tranh từ ý tưởng cho đến thực hành.

Việc đòi hỏi công ty chú trọng vào quy trình hơn là tập trung vào cấu trúc (ví dụ, các đơn vị con, các phòng ban, bộ phận chức năng trong tổ chức) là bước cơ bản để tổ chức các công ty truyền thống theo các bộ phận chức năng chuyên dụng như: nghiên cứu và phát triển, kinh doanh, phân phối tiếp thị, sản xuất và dịch vụ khách hàng. Lịch sử của những tổ chức công ty trong thế kỷ hai mươi là rất phong phú về sự phát sinh quyền lực của những phòng chức năng chuyên biệt như thế này và điều đó đôi khi gây ra sự thù hận, thường có xích mích khi cùng làm việc với nhau. Điều đó giải thích vì sao việc hợp nhất quy trình và chiến lược – và bằng cách này, sẽ phát minh ra một tổ chức hiện đại – là một bước phát triển quan trọng.

## MỐI LIÊN KẾT TRUYỀN THÔNG GIỮA CHIẾN LƯỢC VÀ VẬN HÀNH

Mối liên kết giữa chiến lược và vận hành bắt nguồn từ cuộc Cách mạng Công nghiệp. điển hình, “chiến lược” được mở rộng và xác định rõ dưới dạng các mục tiêu tài chính, chẳng hạn như việc sử dụng tài sản của doanh nghiệp phải thu được mức lợi nhuận kỳ vọng cho các bên hữu quan. Mỗi bộ phận chức năng trong công ty - bán hàng, tiếp thị, sản xuất, dịch vụ khách hàng - có trách nhiệm quản lý chi phí và doanh thu để đạt được một định mức mục tiêu tài chính được phân bổ.

Các bộ phận chức năng tiếp tục đeo đuổi chiến lược vận hành, xuất phát từ khái niệm được phát triển bởi Frederick Taylor, một nhà quản lý hàng đầu của General Motors, đồng thời là “cha đẻ” của ngành kỹ thuật công nghiệp. Về cơ bản, Taylor theo đuổi việc đơn giản hóa và tiêu chuẩn hóa công việc thông qua phân tích và đánh giá các nhiệm vụ được giao. Ông tin rằng sẽ có những cách tối ưu để thực hiện những nhiệm vụ riêng biệt; sự chuyên môn hóa trong việc thực hiện mỗi nhiệm vụ sẽ dẫn đến sự cải tiến hiệu quả. Trong những năm gần đây, những đổi mới về quản lý như phương pháp chuẩn đổi sánh, phương pháp “thực thi tốt nhất”, phương pháp Thiết kế lại quy trình kinh doanh (BPR), Phương pháp Quản lý chất lượng toàn diện (TQM), và phương pháp Cải tiến liên tục thường vô tình đã cống có thêm phương pháp “kỹ nguyên máy móc” đối với việc cải tiến hiệu quả hoạt động, tiên phong bởi Taylor ở những thập niên trước. Tuy nhiên sự khôn

khéo của các phương pháp mới là, tất cả đều ủng hộ một lý thuyết chung: điều chỉnh các bộ phận và dù cách này hay cách khác tất cả điều sẽ được cải tiến. Điều mà các công ty đã phát hiện ra là việc “điều chỉnh” có thể đơn giản đưa một công ty sang trạng thái bình đẳng trong một lĩnh vực nhỏ hẹp; không cần thiết phải tạo ra lợi thế cạnh tranh. Kỷ nguyên “hậu tái thiết” (ví dụ như trong vài năm qua) cung cấp vô số các ví dụ về các doanh nghiệp đã có những cải tiến quy trình quan trọng theo một chiều hướng, chẳng hạn như việc cắt giảm thời lượng quy trình, trong khi thị phần và lợi nhuận bị giảm. Cũng không cần thiết tái định dạng và cải tiến quy trình có khả năng loại bỏ. Như lời Peter Keen, một nhà bình luận nổi tiếng:

Khoảng cách về năng lực vận hành giữa những kẻ thống lĩnh trong ngành và đối thủ cạnh tranh hiện nay là rất lớn, được đánh giá bằng lợi nhuận và doanh thu bán hàng trên mỗi nhân viên, hai chỉ số năng lực quy trình (khoảng cách giữa kẻ thống lĩnh và người thực hiện trung gian trung bình là hơn 50%). Do đó, tốc độ thay đổi có thể nhanh hơn - nhu cầu cải tiến quy trình sẽ cấp bách hơn bao giờ hết.<sup>1</sup>

Trong khi vào thập niên 70 và 80, những cải tiến hoạt động ẩn tượng trong khoảng 10% đến 20%, thì ở thập niên 1990, khả năng tăng đã có thể lên đến 10 đến 20 lần khi những định dạng quy trình và năng lực then chốt hoàn toàn mới xuất hiện. Khi chúng ta bước vào thập niên đầu tiên của thế kỷ 21, những bước nhảy như thế trở thành chuyện bình thường. Những công ty thành công nhất sẽ là những công ty liên kết một cách chiến lược các quy trình với định vị độc tôn của mình trong phạm vi ngành nghề mà họ tham gia.

## NHỮNG GÌ ĐÃ THAY ĐỔI?

Các nhân tố đã dẫn đến cuộc cách mạng trong kỳ vọng của chúng ta về chiến lược và cả hoạt động kinh doanh, cũng như trong sự thông hiểu của chúng ta về năng lực liên kết giữa chúng với nhau.

- Bản chất cạnh tranh đã thay đổi một cách triệt để. Có nhiều đối thủ hơn cũng như các đối thủ cạnh tranh thông minh hơn, có thể nhanh chóng tái tạo bất kỳ lợi thế một chiều nào. Sự cạnh tranh mang tính chất mờ, gay gắt, trên phạm vi toàn cầu và khốc liệt.<sup>2</sup>
- Thế giới kỹ thuật số và năng lực công nghệ mạnh mẽ không ngừng gia tăng đang dần biến đổi vai trò của thời gian, không gian, và các ranh giới. Không chỉ là một nhân tố tự động và tiện ích của quy trình kinh doanh, về cơ bản nó còn làm thay đổi cách thức và địa điểm kinh doanh. Ví dụ, trong thập niên 80, ATMs đã nhanh chóng tạo ra sự đe dọa ngũ nhân viên thu ngân, và cuối thập niên 90, các ngân hàng hoạt động qua mạng Internet đã đặt ra những thách thức cho các ngân hàng truyền

thống. Thêm vào đó, công nghệ Internet đã làm thay đổi cơ bản mô hình kinh doanh hiện tại (như Amazon.com đã cho phép mọi người có thể mua sách từ nhà sách ảo với sự lựa chọn hầu như không giới hạn).<sup>3</sup>

- Một công ty có thể rút ngắn khoảng thời gian thực thi chiến lược. Một website mới thành lập trung bình chỉ mất ba tháng. Sự hưởng ứng tri thức hoặc những dấu hiệu từ thương trường phải được lan tỏa rộng khắp và tức thời. Như một nhà quan sát thị trường kết luận: “Bạn phải có khả năng thay lốp xe mặc dù xe của bạn vẫn đang chạy”.
- Ngày càng có những công nhân thông minh hơn, cùng với việc gia tăng các công cụ đắc lực để trợ giúp họ. Mỗi tài năng trong tổ chức nên được tận dụng hiệu quả và có sự hiệp lực cùng nhau.
- Ngày càng có nhiều khách hàng và người tiêu dùng đòi hỏi cao hơn được giáo dục tốt hơn. Hành vi của người tiêu dùng liên tục thay đổi bởi họ ngày càng có kiến thức về sản phẩm, kiểm soát được hành vi mua hàng, và có mối liên kết mật thiết giữa người tiêu dùng với nhau. Những mô hình phân tích cũ dựa trên các tập hợp khách hàng mẫu hay các phân khúc chung chung đã không còn có thể giúp dự đoán chính xác hành vi của người tiêu dùng trong tương lai nữa.
- Trọng tâm công nghệ thông tin đã chuyển từ hiệu quả của văn phòng và các chức năng hành chính sang vai trò khách hàng.

Kết quả của những sự thay đổi này - nhân tố làm nên sự xuất hiện của các công ty như Li & Fung,<sup>4</sup> một công ty thương mại xuất khẩu lớn nhất Hong Kong – không còn chỉ là những công ty mới giới mang đến cơ hội và những chỉ dẫn cho khách hàng của họ (chủ yếu là các nhà bán lẻ Mỹ và châu Âu) trong phạm vi các lãnh thổ mới mà hiện còn là một công ty tập hợp chuỗi giá trị tùy biến nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Hay những công ty như Solelectron, một nhà sản xuất theo hợp đồng đại diện cho “một loại doanh nghiệp mở rộng – một tập hợp các công ty giữa các nhà phát triển sản phẩm và các chuyên gia về các bộ phận máy móc, phân phối, bán lẻ và sản xuất”.<sup>5</sup> Mô hình doanh nghiệp mở rộng này cho phép khách hàng tập trung tiền đầu tư vào hoạt động nghiên cứu và tiếp thị trong khi Solelectron thì trau dồi chuyên môn sản xuất của mình.

## **PHUƠNG PHÁP HƯỚNG QUY TRÌNH VÀ HỆ THỐNG GIÁ TRỊ**

Một quy trình kinh doanh sắp xếp và bố trí các hoạt động/nhiệm vụ, quyết định, thông tin, và các dòng nguyên vật liệu theo thời gian. Nó sử dụng yếu tố đầu vào (như nguyên vật liệu, thông tin hoặc đơn đặt hàng của khách hàng), cộng thêm giá trị gia tăng,

và tạo thành đầu ra cụ thể (như thành phẩm hay giao sản phẩm cho khách hàng đúng lúc và đúng nơi). Phương pháp hướng quy trình sẽ hệ thống hóa các hoạt động của một doanh nghiệp thành chuỗi các nhà cung cấp, quy trình, và khách hàng theo chiều ngang. Quy trình kinh doanh cốt yếu hay quy trình nối tiếp (end-to-end) là chuỗi các hoạt động giá trị gia tăng dành cho những khách hàng quan trọng *bên ngoài*. Ví dụ về các quy trình này là “sự nhận thức về sản phẩm”, không chỉ gồm có việc sản phẩm được phát triển như thế nào, mà còn là việc sản phẩm được tiếp thị và cung cấp ra sao; thời gian « từ khi đặt hàng đến khi giao hàng » chú trọng vào đơn hàng của khách hàng chứ không chỉ chú trọng vào những phòng ban hoặc chủ thể khác nhau mà quá trình đáp ứng đơn hàng đó phải thông qua.

Dù trong lĩnh vực sản xuất hay dịch vụ, mỗi doanh nghiệp thường chỉ có vài quy trình kinh doanh nòng cốt thực sự. Chẳng hạn như trong lĩnh vực bán lẻ, chỉ tập trung vào bốn quy trình chính liên kết nhà cung cấp, nhà phân phối, đại lý trữ hàng và khách hàng, đồng thời trực tiếp tác động đến nhu cầu của người tiêu dùng về sản phẩm, sự thuận tiện và giá cả:

1. Đảm bảo sự thoải mái khi mua sắm và sự đa dạng tối ưu ở cấp độ bán lẻ.
2. Luôn bổ sung sản phẩm (đảm bảo sản phẩm luôn có sẵn khi cần đến).
3. Truyền đạt về giá trị (tạo nhu cầu và cung cống sản phẩm).
4. Giới thiệu sản phẩm mới.

Mặc dù mỗi quy trình trên đây có thể được cải tiến riêng biệt bởi từng chủ thể tham gia trong hệ thống giá trị (nhà cung ứng, nhà cung cấp sản phẩm, kênh phân phối, nhà bán lẻ), khả năng cải tiến năng suất và doanh thu thông qua hợp tác sẽ lớn hơn nhiều. Ngay những cải tiến trong nội bộ trong công ty cũng đòi hỏi sự hợp tác theo thực thể chéo (dù là bộ phận, chức năng, nhà xưởng, khu vực v.v...), nên những cải tiến liên đơn vị trong một công ty đòi hỏi sự tối ưu toàn diện, với mục đích là mang lại những gì tốt đẹp, đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Đồng với việc giới thiệu sản phẩm mới, thông tin về việc bán hàng được nêu chi tiết dựa trên thói quen mua hàng và thị hiếu của khách hàng cho phép các nhà cung cấp đưa ra các sản phẩm ngách mà những nghiên cứu thị trường của họ chưa xác định được. Về khía cạnh bổ sung sản phẩm, các cửa hàng bán lẻ, nhà phân phối và nhà cung ứng dưới dạng nhu cầu tiêu dùng thực sự càng đồng bộ bao nhiêu, họ càng có thể giảm tồn kho, và chi phí vốn quá ba quy trình kia bấy nhiêu.

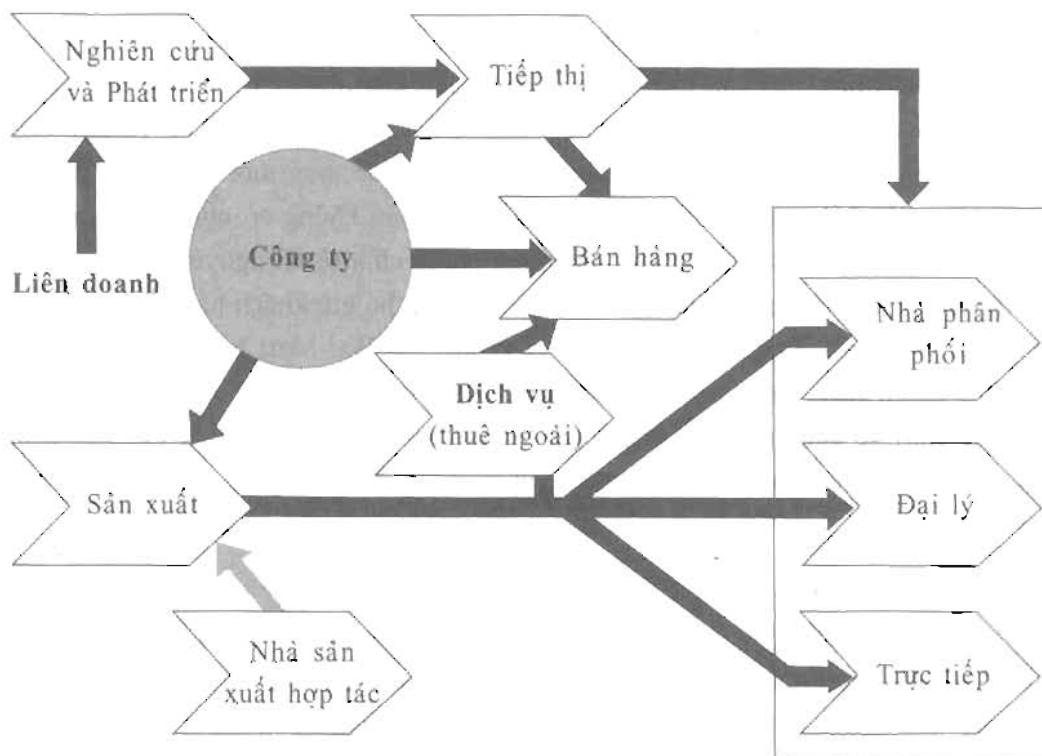
Procter & Gamble là một nhà sản xuất, một nhà cung ứng của Wal-Mart đồng thời cũng là nhà bán lẻ. Quy trình kinh doanh của hai doanh nghiệp này đều có cùng sứ mệnh

nhu nhau - cung cấp sản phẩm phù hợp cho khách hàng. Quy trình kinh doanh nòng cốt đối với Wal-Mart là quản lý tồn kho; quy trình kinh doanh nòng cốt đối với P&G là xử lý đơn hàng. Hiệu quả kinh doanh của họ tùy thuộc vào cùng một nguồn thông tin: khách hàng của Wal-Mart mua sản phẩm của P&G nhanh đến mức nào? Thông tin kết nối quy trình kinh doanh của cả hai công ty nhằm theo dõi hoạt động bán hàng và đảm bảo rằng khách hàng của Wal-Mart không phải đi đến Kmart để mua một gói bột giặt Tide của P&G. Việc liên kết quy trình kinh doanh nòng cốt này không có nghĩa rằng hai công ty phải vận hành theo cách thức giống nhau, mà chỉ là chia sẻ tài nguyên - thông tin- nhằm hỗ trợ quy trình kinh doanh của nhau, đồng thời giúp họ giữ khách hàng. Một điểm chung đáng chú ý là mỗi bên đều biết nên làm gì và khi nào Wal-Mart bán Tide chậm lại. (Trái lại, bằng nhiều cách, mục tiêu chiến lược của Kmart được thiết lập để đối phó với ưu thế của Wal-Mart về các quy trình chính yếu. Kmart luôn trong trạng thái bắt kịp, cũng như nhiều công ty trong mô hình kinh doanh truyền thống đang cố gắng học theo các mô hình “kỹ thuật số”).

Các công ty thành công cần thông hiểu triệt để về sự thay đổi của môi trường kinh doanh cũng như những cách tân bên ngoài ngành, chứ không chỉ trong phạm vi ngành nghề hay lĩnh vực kinh doanh của riêng mình. Đối với chiến lược khả thi, nhà lãnh đạo cần phải nghĩ ít hơn về vấn đề cấu trúc và chức năng và tập trung nhiều hơn vào quy trình, nhân tố giúp kiểm soát các giá trị mà họ dự định cung cấp cho khách hàng. Peter Keen, tác giả của một số quyển sách về quản lý tri thức biện luận rằng: “Ngày càng có ít lợi thế sản phẩm bền vững, lợi thế thị trường được bảo vệ, lợi thế quốc gia. Điều đó có nghĩa là ngày càng có ít phương cách tạo ra và duy trì sự khác biệt thị trường. Tôi không thấy cách nào khác làm cho doanh nghiệp nổi trội hơn bằng cách thông qua các quy trình”.<sup>6</sup> Trong thập niên 80, Michael Porter đã đưa ra khái niệm chuỗi giá trị để kết nối các thành phần theo chiều xuôi và chiều ngược trong một doanh nghiệp, nhưng ngày nay, một « hệ thống » giá trị có thể là một sự mô tả mới quan hệ tương tác giữa công ty và khách hàng phù hợp hơn. Một công ty có thể chọn hoạt động ở bất cứ nơi nào trong hệ thống giá trị (xem Hình 15.1), nhưng các nhà chiến lược mưu lược sẽ chọn những phần mà công ty họ có thể vượt trội hơn.

Có nhiều phương pháp đối với quy trình đòn bẩy chiến lược (xem Bảng 15.1) như đã minh họa trong nhiều ví dụ về các công ty được thảo luận trong chương này. Tuy đã thực thi nó, song để duy trì động lực, các công ty cần tiếp tục đảm bảo các quy trình đáp ứng được mục tiêu chiến lược. Phần tiếp theo sẽ mô tả sáu bước đổi mới và tái định dạng các quy trình.

### HÌNH 15.1 MẠNG GIÁ TRỊ THEO HỆ THỐNG



### TÁI ĐỊNH DẠNG QUY TRÌNH KINH DOANH NÒNG CỐT

Sáu bước đổi mới và tái định dạng quy trình kinh doanh nòng cốt là :

1. Hình dung viễn cảnh trong tương lai.
2. Xác định và chọn ra những quy trình kinh doanh nòng cốt.
3. Thiết kế quy trình mới.
4. Dánh giá quy trình hiện tại và phân tích những thiếu sót.
5. Lập kế hoạch chuyển tiếp trong tương lai.
6. Tiến hành thay đổi các chương trình.

Mặc dù mỗi bước được mô tả như là những bước trong các giai đoạn riêng rẽ, vẫn cần phải nỗ lực liên tục để vận hành đến cùng (tương lai) trong tâm trí, để học hỏi từ mỗi giai đoạn, và để động viên những người giữ vị trí then chốt đối với việc thi thành công. Phần dưới đây sẽ mô tả các bước tiến hành cùng với các câu hỏi để trả lời, cũng như hướng dẫn thực hiện từng giai đoạn.

### BẢNG 15.1 CÁC PHƯƠNG PHÁP ĐỐI VỚI CÁC QUY TRÌNH ĐÒN BẤY CHIẾN LƯỢC

Phương pháp quy trình đòn bẩy chiến lược*	Ví dụ điển hình
Củng cố: cải tiến quy trình để phục vụ khách hàng hiện tại tốt hơn	Nhiều nỗ lực tái cấu trúc của nhiều công ty tập trung ở điểm này; Harley-Davidson đã giảm thời gian giao hàng từ 360 ngày còn 3 ngày thông qua việc sản xuất theo ô mạng (cell manufacturing)
Mở rộng: sử dụng những quy trình mạnh để thâm nhập vào thị trường mới	Amazon.com chuyển sang bán video và âm nhạc
Tăng cường: mở rộng quy trình để cung cấp những dịch vụ phụ trội cho khách hàng hiện tại	Dell đã cung cấp đơn hàng online và kiểm tra PC theo yêu cầu riêng của khách hàng ; Avis cung cấp quy trình trả xe tự lái.
Hoán chuyển: đưa quy trình mà bạn đã thực hiện tốt và thực hiện nó như một dịch vụ cho những công ty khác	Federal Express đã thực hiện hoạt động hậu cần cho những công ty khác. Fingerhut thực hiện đơn hàng cho các “nhà bán lẻ trực tuyến” mới.
Đổi mới: ứng dụng những quy trình mà bạn thực hiện tốt để tạo ra và phân phối những hàng hóa và dịch vụ khác biệt	American Express cung cấp dịch vụ mua hàng cho doanh nghiệp; McDonald's lựa chọn địa điểm quốc tế cho những công ty khác.
Đa dạng hóa: tạo quy trình mới để cung cấp những hàng hóa và dịch vụ mới	Schwab mang đến hoạt động thương mại, quản lý tiền tệ và nghiên cứu cho khách hàng của họ dựa trên nền tảng Web

\* Các hạng mục được nhận diện bởi Michael Hammer trong cuốn *Beyond Reengineering*. New York: Harper Business.

### Hình Dung Viễn Cảnh Trong Tương Lai: Lập Kịch Bản Cho Quy Trình Chiến Lược

Là bước đầu tiên trong việc kết hợp quy trình và chiến lược, bạn phải xác định và hiểu rõ các xu hướng môi trường nào sẽ ảnh hưởng mạnh mẽ đến hoạt động kinh doanh của mình. Tiếp đó, bạn cần tạo ra một tập hợp các kịch bản trong tương lai không bị hạn chế bởi lỗi tư duy hiện tại. Hãy nghiên cứu kỹ cuộc cách mạng về công nghệ, sở thích của

khách hàng, và làm thế nào để sản phẩm và dịch vụ của bạn có thể được tạo ra, tiếp cận, phân phối hoặc sử dụng.

Những năm cuối thập niên 80, Michael Dell đã hình dung trước rằng những người có hiểu biết về máy tính sẽ quyết định mua máy tính trực tiếp qua điện thoại thông qua catalog (nói cách khác là ông đã nhìn trước được thế hệ những người mua máy tính kế tiếp). Ông tin rằng công ty của mình có thể cung cấp cho khách hàng này những sản phẩm đại trà được sản xuất theo yêu cầu khách hàng; có nghĩa là Dell có thể tạo ra những chiếc máy tính đáp ứng được đúng như mong đợi của từng khách hàng yêu cầu qua điện thoại. Nhà cung cấp máy tính “truyền thống” IBM và các công ty khác, thậm chí ngay cả những công ty mới như Compaq và Apple đều loại bỏ phương pháp của Dell. Michael Dell đã tạo ra Dell và các quy trình cần thiết như sản xuất theo yêu cầu khách hàng và phân phối trực tiếp đến khách hàng, cho phép họ chiếm ưu thế bán hàng theo catalog và định dạng được đơn hàng. Bởi vì Dell không chỉ tạo ra những chiếc máy tính để bán, mà nó còn làm thay đổi mô hình kinh doanh; quy trình giao hàng của Dell trong vòng 24 giờ, trong khi đối thủ của Dell là Compaq phải mất 35 ngày (xem chú thích 3). Khi những công ty khác đang cố gắng để bắt kịp thì Dell đã tận dụng quy trình tiếp nhận và đáp ứng đơn hàng của nó trong một kênh mới (mạng Internet), để không chỉ mang đến một tùy chọn đặt hàng khác mà còn cho phép khách hàng tự tùy chọn trực tuyến theo yêu cầu của mình và có thể theo dõi việc chế tạo máy tính của họ. Từ một công ty mới thành lập, Dell đã đạt trên 18 tỷ đô-la doanh thu trong 10 năm đầu tiên dựa vào sự thấu hiểu về sự phát triển hành vi và sở thích của người mua, liên kết với năng lực thực thi quy trình nòng cốt vốn có của họ.

Khi bắt chước các công ty đã thành công – Compaq đang tiến hành bán hàng trực tiếp giống như Dell, United hay Delta đang cố gắng trở thành một hãng hàng không giá thấp như Southwest Airlines, hay Barnes & Noble xây dựng cửa hàng online giống Amazon.com – các đối thủ cạnh tranh đã không tự động có được lợi thế tương tự. Điều này là do các công ty tiên phong này luôn biết cách kết nối quy trình và chiến lược lại với nhau. Lấy ví dụ, Dell đã khởi sự như một bậc thầy về phương pháp bán hàng trực tiếp (dù là qua điện thoại, catalogue hay Internet). Tương tự như vậy, do các quy trình của Amazon.com được hình thành và phát triển nhằm mục đích hỗ trợ định vị chiến lược của họ trên Web, các công ty chỉ đơn thuần bắt chước một trong những quy trình của họ đã không đạt được những lợi ích tương tự.

Khi sử dụng các kịch bản tương lai với vai trò là một nền tảng để kiểm duyệt, nhóm quản trị trong công ty nên thử mạnh nha những quy trình mang lại cho công ty một lợi thế cạnh tranh lâu dài. Sau khi sáp nhập hay mua lại, nhiều công ty cố gắng hợp nhất hoặc lựa

chọn quy trình tốt nhất từ những quy trình hiện có. Tuy nhiên, do sự gia tăng của các chính sách và thỏa hiệp, điều thường hay xảy ra là sự thay thế năng lực quy trình bằng quy trình kém hơn, không đáp ứng nhu cầu của công ty và cũng không mang lại lợi thế. Khi thiết kế các quy trình cho thị trường trong tương lai, việc cần thiết là không để cho những lối tư duy hiện hữu hoặc sự kém cỏi ngăn trở nhằm khắc biệt hóa giữa các hoạt động thích ứng (ví dụ, Mạng Nội bộ - một sự thích ứng hữu ích) và những chuyển đổi ngành (ví dụ, mạng Internet – một công nghệ có khả năng làm biến đổi nhiều ngành kinh doanh). Ngoài ra cũng cần phải xem xét thấu đáo (xem xét những khách hàng “chưa được nhận ra” và giá trị sản phẩm/dịch vụ mà họ sẽ tìm kiếm), cũng như một cái nhìn tổng thể (cần phải tạo ra những khả năng nào để phục vụ những khách hàng tương lai đó?) Những kết quả đột phá về quy trình rất có thể sẽ xảy ra nếu như tổ chức luôn tâm niệm câu châm ngôn này: “Đừng tham gia để tìm lối sụt giảm. Đó là một cuộc chơi mạo hiểm nhất trên thế giới”.<sup>7</sup>

### Xác Định Và Lựa Chọn Quy Trình Kinh Doanh Nòng Cốt

Việc xác định và lựa chọn quy trình kinh doanh nòng cốt nên liên khớp với chiến lược, các yếu tố quyết định sự thành công của chiến lược và những nguồn lợi thế cạnh tranh. Đồng thời, sự xác định và chọn lựa này cần phải mô tả được mạng lưới kinh doanh lớn hơn, nơi mà những đường phân định trong kinh doanh không cố định. Điều quan trọng nhất là công ty nên giải thích rõ ràng tiêu chí để chọn ra những quy trình kinh doanh nào. Như một qui luật, quy trình then chốt là những quy trình liên kết trực tiếp nhất với khách hàng, vừa tạo ra một doanh nghiệp độc nhất mà còn mang lại lợi thế cạnh tranh đầy ý nghĩa, chẳng hạn như tiềm năng hiệu quả kinh doanh đột phá. Như nhà kinh doanh Peter Keen đã nói: “Quy trình quan trọng nhất là quy trình có liên quan nhất đến dấu hiệu nhận diện của công ty - yếu tố tạo sự khác biệt rõ rệt trước các đối thủ cạnh tranh - và những hoạt động ưu tiên giúp duy trì sự vận hành hiệu suất cạnh tranh từng ngày”. Để xác định những quy trình quan trọng và không quan trọng của doanh nghiệp, hãy xem qua những câu hỏi bên dưới, trao đổi với các nhà quản trị của nhiều phòng ban chức năng nhất có thể, và phác thảo một bảng báo cáo hiện trạng ngắn gọn:

- Chúng ta đang kinh doanh gì và vị trí của chúng ta trong hệ thống giá trị?
- Chúng ta cần giá trị nào để cung cấp cho các khách hàng mà chúng ta đã chọn?
- Chúng ta cần những quy trình kinh doanh nào để thực hiện xuất sắc việc phân phối các tuyên bố giá trị?
- Quy trình gì tuy có giá trị lớn đối với khách hàng của chúng ta, nhưng có thể được các đối tác khác cung cấp hiệu quả hơn?

## Thiết Kế Quy Trình Mới

Với các kết quả từ những thảo luận trên đây, tổ chức nên bắt đầu hình thành một tầm nhìn về các mức độ hiệu suất cạnh tranh mà nó phải đạt được, sự hiểu biết về những mong đợi của khách hàng theo hiệu suất đó và giá trị mà khách hàng có thể mong đợi, cũng như tầm nhìn về các quy trình cho phép công ty đạt được lợi thế cạnh tranh. Xác định sự tiến triển của quy trình kinh doanh kế tiếp liên quan đến việc so sánh đối chiếu những thành tích tốt nhất, chỉ ra những cấp độ thành tích đột phá, phát triển những mô hình thay thế của việc mang lại những cấp độ thành tích này, và sau đó sao chụp nguyên trạng một quy trình mới. Mục tiêu khái quát cho một quy trình mới bao gồm:

- *Hiệu quả.* Chúng mang lại kết quả như mong muốn.
- *Hiệu ứng.* Chúng sử dụng ít nguồn lực nhất để đạt được giá trị như đã định.
- *Linh hoạt.* Chúng có thể thay đổi khi khách hàng, các tác nhân thị trường, và công nghệ thay đổi.

Những cấp độ thành tích đột phá nên được xác định thông qua việc hiểu biết tường tận lợi ích khách hàng đang tìm kiếm. Mức thành tích hiện tại và mục tiêu thành tích đột phá giống như hai ngón tay được buộc cingles giữa một sợi dây chun. Nếu hai ngón tay cách nhau quá xa, sợi dây chun sẽ bị đứt; nếu quá gần thì dây chun sẽ chùng lại, và không có sức căng. Cần thiết phải đạt được mức độ am tường thấu đáo khi thiết lập các định mức thành tích, nhưng nếu vượt quá xa có thể sẽ bị phản tác dụng.

Nhu cầu quan trọng nhất khi tái định dạng các hành vi kinh doanh chủ chốt là xác định tuyên bố giá trị đặc trưng. Tuyên bố giá trị là một lời khẳng định về những lợi ích mà công ty chọn sẽ cung cấp cho khách hàng của nó và mức giá cả mà nó sẽ tính cho họ. Tuyên bố giá trị đưa ra lựa chọn dứt khoát giữa các phân khúc khách hàng mà công ty sẽ theo đuổi và không theo đuổi. Trái với sự phân khúc theo nhân khẩu học truyền thống – chẳng hạn như phục vụ cho thị trường hàng giá cao dành cho nam giới trung niên – tuyên bố giá trị sẽ mô tả khách hàng dưới dạng những lợi ích mà khách hàng xem trọng. Charles Schwab và Co. đã rất thành công trong việc tìm hiểu để “phục vụ những khách hàng xem trọng sự dễ dàng truy cập”. Làm thế nào để phân phối lợi ích thường là trọng tâm của sự nỗ lực về thiết kế.”

Do nhiều công ty đã áp dụng các hệ thống ERP (Hoạch định tài nguyên doanh nghiệp) và do vai trò tối quan trọng của công nghệ thông tin đối với hầu hết các quy trình, “những phương pháp tốt nhất” (hay ít ra là những phương pháp phổ biến) thường được gắn vào chức năng của hệ thống hoặc các mô-đun. Điều này giúp rút ngắn đáng kể thời

gian và giảm sự phức tạp khi thiết kế và thực thi. Tuy nhiên nó cũng có thể dẫn đến sự “thương mại hóa” các quy trình then chốt trong phạm vi các ngành, nơi mà càng khó tận dụng được sự độc nhất hơn.<sup>10</sup>

Nhu cầu thiết kế một quy trình mới hoặc quy trình cải tiến nên xác định thật dứt khoát. Khi Ford tái tạo chính nó vào những năm 1980, tầm nhìn của nó bao hàm một trọng tâm dồn vào chất lượng. Khẩu hiệu của công ty lúc này là: “Chất lượng là ưu tiên số một”. Với nhu cầu thiết kế cấp bách, điều này có thể phải được xem lại thông qua sự đồng thuận rằng khách hàng và nhận thức của khách hàng về chất lượng sẽ là nhản tố quyết định trong tình huống màu thuẫn về thiết kế của một quy trình.

Quy trình mới nên được thiết kế mà không cần chú ý đến các tuyển tố chức hiện tại, các rào cản về chính trị hoặc tình cảm, các đấu thủ tham gia hay cá nhân. Với quan điểm thậm chí cực đoan, một số nhà quản trị tin rằng những quy trình đột phá cần được phát triển riêng rẽ, và được bảo vệ trước các quy trình chiếm ưu thế hiện hữu. Futurists Stan và Bill Davidson đề nghị:

...rằng chưa từng có một doanh nghiệp nào là một nguồn thông tin tốt nhất về tổ chức tương lai sẽ như thế nào... Nơi tốt nhất để tìm kiếm nền tảng thay đổi tổ chức là ở doanh nghiệp tương lai, và nơi tệ nhất để tìm kiếm chính là tổ chức hiện tại. Tuy vậy, tổ chức hiện tại có thể là một yếu tố dự đoán điều gì sẽ ngăn bạn phát triển loại hình tổ chức mà bạn sẽ cần. Cũng giống như tất cả các sự vật khác, nó có một quyền lợi được đảm bảo bất di bất dịch khi tiếp tục tồn tại.<sup>11</sup>

Tuy nhóm thiết kế quy trình có nhiều quyền tự quyết, song việc mọi người nào đó (hoặc nhóm nào đó) với địa vị quan trọng trong tổ chức biết được rằng chính họ “sở hữu” và phải chịu trách nhiệm đối với toàn bộ quy trình được tạo ra cũng sẽ rất quan trọng. Những người sẽ chịu trách nhiệm giám sát và quản lý quy trình phải giữ vai trò quan trọng trong khâu thiết kế quy trình.<sup>12</sup> Hãy sử dụng quy trình lựa chọn thiết kế để mua lây. Một số tổ chức chỉ thiết kế một mô hình, số khác thiết kế vài tùy chọn cùng lúc. Hãy tạo ra một nguyên mẫu cho phép chúng ta đi xuyên qua một quy trình mới, quyết định cách thức mà nó thực sự làm biến đổi công việc kinh doanh, đồng thời kiểm tra để đảm bảo rằng nó đáp ứng được tiêu chí của chúng ta. Các tiêu chí sau đây có thể được áp dụng trong việc lựa chọn giữa các tùy chọn được thiết kế khác nhau:

- Cung cấp lợi thế cạnh tranh.
- Tận dụng tối đa tài sản.
- Gắn kết với khách hàng và thân thiện với khách hàng.

- Tối đa hóa giá trị gia tăng đặc biệt của công ty (ví dụ như sự tiếp cận, tốc độ, tính tin cậy, chi phí thấp, chất lượng).
- Có thể đánh giá bằng những phương cách giúp thúc đẩy cải tiến liên tục.
- Có thể điều chỉnh, linh hoạt.

Các chuẩn đổi sánh có thể được thiết lập bằng cách xem xét trong phạm vi tổ chức, nhìn vào đối thủ cạnh tranh và vào các ngành khác. Để hiểu được phương cách vận hành cũng như cách thức tái định dạng các quy trình trong các tổ chức khác, việc quan trọng không chỉ là xem cách người ta thực hiện mà còn là tìm ra cả quá trình chuyển đổi từ trước tới nay – làm thế nào họ thực hiện được. Việc tham khảo quan điểm của một nhà nhân loại học sau đây sẽ rất hữu ích: tôn trọng nền văn hóa địa phương, hiểu được rằng quy trình quan sát làm thay đổi những gì đã quan sát được, nhìn thấy những động thái trong thế giới của họ chứ không phải của bạn, đồng thời xét xem điều gì ở môi trường của họ khiến cho hành vi của họ trở nên khả thi và có thể duy trì. Nếu không có một cái nhìn như vậy, công ty thường thông qua những ý tưởng và phương pháp như thể chúng là những viên đạn bạc quý giá có những đặc tính đầy ma lực. Không có gì lạ khi ma lực hiếm khi đạt hiệu quả. Khi cố gắng mò phỏng theo phương pháp không có dịch vụ đi kèm/giá thấp của Southwest Airlines, United và Delta đã đánh giá thấp mức độ khó khăn của việc đưa ra tuyên bố giá trị mới cho khách hàng. Nỗ lực đó đã dạy cho họ biết tôn trọng sự thành thực mà Southwest đã gắn kết vào chiến lược, sự thực thi hoạt động xuất sắc và một nền văn hóa.

Một hệ thống đánh giá đi kèm sẽ giữ cho chiến lược và hoạt động kinh doanh được đồng bộ theo thời gian thông qua những công cụ đánh giá rõ ràng và được thông hiểu một cách rộng rãi về cả các mục tiêu thành tích đang thực hiện và đã thực hiện xong, sự thỏa mãn khách hàng, và các công cụ đánh giá sự đóng góp về tài chính.<sup>13</sup> Thừa hưởng sự thành công của hệ thống đánh giá bất kỳ là mọi người đều biết đến các công cụ đánh giá, nhận được những thông tin thường xuyên và nhất quán, hiểu biết phương cách mà họ sử dụng để đóng góp vào tổng thể, đồng thời cảm thấy có thể tác động đến các kết quả đạt được.

## **Đánh Giá Các Quy Trình Hiện Tại Và Phân Tích Các Lỗ Hổng**

“Sự việc xảy ra theo cách riêng của nó vì đó là cách nó có” là một phép lặp thua để giải thích làm thế nào và vì sao nhiều quy trình kinh doanh đã tiến triển như tình trạng hiện tại. Trình bày chi tiết tình huống “như thực tại” (ví dụ phương cách hiện tại để thực sự hoàn thành công việc, không phải là những mô tả theo thủ tục hay những mô tả chỉ có trong ý nghĩ về việc làm thế nào để công việc được hoàn tất), sẽ tạo ra một ranh giới chính xác để đánh giá các hoạt động kinh doanh liên quan đến thời gian, chi phí, nguồn lực tiêu

tồn, khối lượng, v.v... So sánh tình trạng “thực tại” với tình trạng “đã có thể là” sẽ cho thấy tầm quan trọng của lỗ hổng cần phải lấp đầy và hình hành nền tảng cho kế hoạch chuyển tiếp.

Sau đây là vài công cụ kiểm tra nhằm đánh giá mức độ quan trọng của lỗ hổng:

Kỹ năng/năng lực – hiện tại và trong tương lai Vai trò và trách nhiệm/tổ chức

Công nghệ thông tin Quy trình ra quyết định

Hệ thống khen thưởng Văn hóa

Hệ thống đo lường Tốc độ thay đổi cần thiết

Cơ sở hạ tầng

Mục đích của việc phân tích lỗ hổng là để xác định các năng lực, công nghệ, thông tin, hệ thống đo lường, và động lực trong tổ chức – những nhân tố sẽ tách các mức độ thành tích dột phá ra khỏi thực tế hiện hữu. Có cần thay đổi dần dần hay cần thiết phải có bước nhảy về định lượng? Yếu tố nào của lỗ hổng là mang đến thách thức lớn nhất? Tổ chức nên nằm ở đâu để gần nhất với mức thành tích kỳ vọng? Sự thay đổi nào nằm trong khả năng của bạn từ khía cạnh hoạt động, nhưng lại khó khăn từ khía cạnh văn hóa và chính trị? Sự phân tích này cho phép tổ chức thiết lập được đối tượng hướng đến và các mục tiêu, xác định những thay đổi cụ thể cần thiết, và bắt đầu nghĩ đến thời gian thực hiện cũng như các biến cố có thể xảy ra.

Một số thay đổi chỉ yêu cầu nghiên cứu khả khai về năng lực và nguồn lực cần có, cùng một kế hoạch chuyển tiếp để thiết lập một quy trình mới (ví dụ: Khi gã khổng lồ về nhà sách Barnes & Noble lập Website để cạnh tranh với Amazon.com)

Nếu rõ ràng những nhân vật sáng tạo hoặc công ty mới sẽ tạo nên sự gián đoạn hoặc tổn thất, thì mức độ và tốc độ thay đổi có thể trở thành một thách thức nghiêm trọng. Vào năm 1996, khi công ty bán hàng giảm giá Schwab thiết lập đơn vị kinh doanh trực tuyến e-Schwab, nó đã lập ra một bộ phận nhân viên riêng. Nhưng quan trọng hơn, nó cho phép đơn vị kinh doanh mới này được toàn quyền quyết định số phận của hoạt động kinh doanh chủ chốt. Những quyết định như vậy không phải là không có rủi ro, và sự trung hòa của hoạt động kinh doanh chủ chốt này có thể làm tổn hại đến những đơn vị kinh doanh mới thành lập. Trong trường hợp này, sự mạo hiểm sẽ có hiệu quả và cuối cùng Schwab đã liên kết quy trình của các đơn vị kinh doanh chứ không phải là phân chia chúng riêng biệt. Trong suốt giai đoạn chuyển giao này, tham vọng và sự kiên định của tổ chức sẽ được trải qua thử thách. Tính khắc liệt của sự thay đổi bắt buộc có thể khiến cho

một tổ chức mất đi sức mạnh của nó, và gây ra những tổn hại đến tiềm lực tương lai của doanh nghiệp. Khi điều này xảy ra, tầm nhìn về doanh nghiệp trong tương lai sẽ trở thành vô nghĩa. Để thành công, những người dẫn dắt những thay đổi trọng yếu nên lường trước và quản lý được nhu cầu tái cam kết theo định kỳ.

## Lập Kế Hoạch Chuyển Tiếp Trong Tương Lai

Việc lập kế hoạch chuyển tiếp không chỉ diễn ra trong “bước thứ năm”. Trong suốt các giai đoạn trước, sự toàn tâm toàn ý để thay đổi có thể được thúc đẩy thông qua một lực kéo/đẩy: (1) bằng cách tạo ra một tầm nhìn về giá trị sẽ đạt đến trong tương lai (lực kéo), và (2) bằng việc chứng minh những phương cách kinh doanh hiện tại sẽ tạo ra những bất lợi thế cạnh tranh (lực đẩy).

Kế hoạch chuyển tiếp sẽ dự đoán và chỉ ra những chướng ngại và những thuận lợi cần thiết cho việc quản lý thay đổi. Một kế hoạch chuyển tiếp tốt phải lưu ý đến một điều là sự thay đổi trong một bộ phận của “hệ thống” có nhiều khả năng sẽ làm biến đổi các phần khác trong hệ thống. Việc thiết kế mới hay thiết kế lại bất kỳ quy trình nào đòi hỏi phải đánh giá đúng tác động của chúng lên những quy trình khác. Ví dụ: Các công ty vận tải thường muốn chờ đến khi xe chất đầy hàng hóa trước khi vận chuyển sản phẩm bất kỳ đến địa điểm đích bởi vì họ được tính phí dựa trên số km vận chuyển. Ngược lại, dịch vụ khách hàng lại được đánh giá dựa trên khả năng rút ngắn thời gian của chu trình từ khi nhận đơn hàng đến khi giao hàng, và nó mong muốn xe chuyển hàng ngay khi có hàng, bất kể xe đã đầy hay chưa.

Những người lập kế hoạch chuyển tiếp nên thực sự am hiểu về phương cách thực thi thay đổi thành công của tổ chức trong quá khứ và liệu phương pháp đó có còn hiệu quả trong thời điểm hiện tại nữa hay không. Thời gian đáp ứng thị trường - không chỉ là sản phẩm và dịch vụ, mà còn là những quy trình hỗ trợ - sẽ ngày càng quan trọng. Việc mở rộng để rút ra bài học từ những thất bại trong nỗ lực thay đổi cũng rất hữu ích nhằm hiểu được những yếu tố góp phần vào những thất bại đó. Sự phân tích vấn đề và rút kinh nghiệm thường cho thấy rằng những nhân tố con người, văn hóa và quâ lý là các nguyên nhân dẫn đến thất bại.

## Thực Thi

Trong một số nỗ lực thay đổi, đây là giai đoạn đầu tiên cần có để thay đổi hành vi, không chỉ về thái độ hay ý tưởng. Thực tế là phải lường trước được những làn sóng phản đối mới, mặc dù các giai đoạn trước đã được tiến hành thuận lợi thì cũng không nên tự mãn. Những phương pháp quản lý sự thay đổi hiệu quả nhất nên mang tính thâu tóm hơn

là loại trừ, đa khía cạnh, tương tác, và hợp lý đối với cả “người thực hiện” công việc và “khách hàng” của đầu ra. Mức độ phản đối sự thay đổi thường tương quan trực tiếp với:

- Mức độ liên quan của những người chịu ảnh hưởng từ sự thay đổi (ví dụ: mức độ động viên, và những gì bạn đã tích lũy được trong suốt các giai đoạn trước).
- Tầm quan trọng của sự thay đổi cần có.

Nếu có thể, quá trình thực thi nên được bắt đầu với những dự án thí điểm, mặc dù điều này có thể đòi hỏi nhiều thời gian hơn so với những tổ chức khác. Đúng như lý tưởng, lựa chọn lĩnh vực thí điểm tối ưu nên dựa vào sự thành công có thể nhìn thấy trước và xác suất thành công về chuyển giao. Việc thí điểm sẽ có khả năng thành công khi

#### BẢNG 15.2 CÁC NGUYÊN TẮC QUẢN TRỊ CHUYỂN TIẾP

---

- Những điều chỉnh dần dần có thể diễn ra mà không tập trung vào cấp cao cấp; sự thay đổi lớn thì không thể như thế. Đừng đổ trách nhiệm cho những thay đổi lớn.
- Hãy để khách hàng, đặc biệt là (các) khách hàng tương lai, trở thành những người dẫn dắt sự thay đổi.
- Giúp mọi người hiểu được mô hình kinh doanh mới nổi, ví dụ như hệ thống các quy trình kinh doanh và các năng lực được thiết lập nhằm mang đến giá trị vượt trội cho (các) khách hàng.
- Học hỏi theo những sự kiện đột phá; tìm hiểu về ý kiến khách quan của các chủ thể bên ngoài.
- Tạo ra một thay đổi trong trọng tâm chiến lược và tham vọng - điều đòi hỏi một khoảng thời gian dài để đạt được điều đó. Hãy cố gắng đạt đến những cấp độ thành tích đột phá, nhưng phải gắn với những thành công tạm thời.
- Hãy dứt khoát và nhất quán với mô hình thay đổi mà mọi người có thể thông hiểu và mô hình đó có thể giúp họ dự đoán được quy trình. Thông hiểu một cách có hệ thống về những chướng ngại có thể là chướng ngại về mặt lý luận, chính trị hay cảm xúc.
- Hãy làm sao để quy trình trở nên dễ nhận thấy và công khai khen thưởng hành vi thay đổi cũng như những thành quả cải tiến. Hãy tạo ra nhiều quy trình phản hồi đồng thời trang bị một hệ thống cảnh báo sớm.
- Lập kế hoạch đầu tư về giáo dục, đào tạo và sửa đổi đối với các quy trình hỗ trợ nhân lực (ví dụ như hướng nghiệp, lương bổng).

chúng ta bỏ tri nhẫn sự cho nó với những người gây ảnh hưởng và những nhà lãnh đạo tận tâm, khi mọi người được huấn luyện và đào tạo như yêu cầu để có thể cảm nhận được năng lực cạnh tranh đang hình thành, khi chúng ta tạo được những mạch truyền thông và phản hồi - những điều có thể chỉ ra được các vấn đề cũng như cung cấp quy trình, và khi những hành vi mới được tán thưởng nhanh nhất có thể. Để việc quản trị chuyển tiếp thành công, nên lưu ý đến các nguyên tắc được trình bày trong Bảng 15.2.

## SỰ LÃNH ĐẠO VÀ MỐI LIÊN KẾT VỚI CHIẾN LƯỢC

“Mọi sự khởi đầu luôn là mớ hỗn độn”

*John Galsworthy*

Một số nhà quản trị tin rằng với tư cách là những nhà lãnh đạo, vai trò của họ chỉ dừng lại ở việc xác định hướng đi cho công ty. Nhưng nếu các quy trình là trung tâm của chiến lược và các quy trình là những gì bạn thực hiện với vai trò một công ty, nhà lãnh đạo phải đồng thời là người thực thi. Sự thành công trong kinh doanh không chỉ dựa vào những chọn lựa đúng đắn (xác định đúng thị trường mục tiêu, sản phẩm, dịch vụ...); mà nó còn tùy thuộc vào kỹ năng quản trị xuất sắc trong việc xác định các quy trình.

Ban quản trị cấp cao phải là nhân tố xúc tác cho những nỗ lực thay đổi trên diện rộng vì những lý do sau:

- Họ có cái nhìn toàn cảnh và chịu trách nhiệm về phương hướng chiến lược của công ty.
- Họ phải sử dụng các nguồn lực để thực hiện thay đổi.
- Cương vị lãnh đạo của họ có thể được chú trọng vào sự lắc quan tổng thể hơn là bộ phận.
- Không có sự tận tụy và sự tham gia của họ, việc thay đổi có thể rơi vào bế tắc và mất đi sức mạnh cốt yếu.

Năng lực lãnh đạo vô cùng quan trọng vì các tổ chức hiếm khi thành công trong việc thoát khỏi cương vị lãnh đạo của họ trong thời hạn kéo dài hơn. Đặc biệt, các tổ chức đợi để xem điều gì đó là “thật” bằng cách quan sát hành vi chứ không chỉ lời nói, về khả năng lãnh đạo của họ. Vai trò lãnh đạo liên quan đến sự thay đổi bao gồm việc phục vụ như một nhân tố xúc tác để khởi động công việc, như nhà quản quản bằng cách liên tục truyền đạt thông điệp và hành động phối hợp với đường hướng đã chọn, như một huấn luyện viên trong việc định dạng những hành vi mới. Ban quản trị tại mỗi cấp trong tổ chức phải nắm giữ vai trò chất xúc tác, nhà quản quản và huấn luyện viên để phục vụ cho sự

thay đổi trên diện rộng nhằm hướng đến thành công.

Xây dựng lợi thế thông qua liên kết các quy trình kinh doanh then chốt với chiến lược là một nhiệm vụ lớn – một nhiệm vụ có ảnh hưởng đến hầu như mọi khía cạnh của tổ chức. Quy mô thực sự của hoạt động chỉ được giới hạn bởi những nhu cầu của khách hàng tương lai và khái niệm về giá trị của họ. Tuy nhiên, sự thành công của nỗ lực sẽ được quyết định bởi năng lực lãnh đạo sự thay đổi của tổ chức.

## TỔNG KẾT

Khi tái định dạng các quy trình kinh doanh của nó, một công ty nên chú trọng các nỗ lực thực thi chiến lược vào việc cải tiến việc thực hiện những nhiệm vụ vào sự thành công của nó – phát triển sản phẩm mới, quản lý chuỗi giá trị và quản trị mối quan hệ với khách hàng. Tuy nhiên, hãy luôn nhớ rằng chỉ với việc cải tiến quy trình thôi thì chưa đủ để mang đến lợi thế cạnh tranh. Để vượt qua được thử thách vốn có khi xác định, lựa chọn và thiết kế những quy trình mới giúp tăng cường những lợi thế lớn, công ty trước hết phải có tầm nhìn về bối cảnh cạnh tranh của nó trong tương lai. Bằng việc sử dụng kịch bản và các hệ phương pháp hướng tương lai khác để nhìn thấy các điều kiện thị trường tương lai, các nhà quản trị có thể xác định những quy trình nào là cần thiết để thiết lập và duy trì tuyên bố giá trị sẽ thu hút, giành lấy và giữ được khách hàng. Sau khi đánh giá xem những quy trình nào mà công ty sẽ cần trong tương lai so với những quy trình được sử dụng trong hiện tại, các nhà quản trị có thể phát triển một kế hoạch hành động cho giai đoạn chuyển tiếp. Thực thi toàn bộ chiến lược tương lai về cơ bản sẽ là hoạt động quản trị đang diễn ra một cách liên tục, nhằm xác định, xây dựng, kích hoạt và điều chỉnh các quy trình sẽ cho phép một công ty phục vụ khách hàng của nó tốt hơn so với đối thủ.

## CHÚ THÍCH

1. Peter Keen, *The Process Edge: Creating the Value Where It Counts* (Boston: Harvard Business School Press, 1997)

2. Microsoft đã phải đợi một thập kỷ để “chứng minh” ý tưởng của mình và đã kiếm được lợi nhuận (nó kiếm được 24 triệu USD vào năm trước năm nó tổ chức bán cổ phần lần đầu ra công chúng - IPO) trước khi nó có thể chuyển sang một công ty IPO. Thế hệ các công ty Internet và công nghệ sinh học mới thành lập đang được tài trợ bởi nguồn vốn từ IPO, *Fortunes* (15 tháng Hai, 1999).

3. Những nhà sách “không gian thực” lớn nhất như Barnes & Noble, có 175.000 mục sách, trong khi nhà sách “không gian điện tử” như Amazon.com có 3,1 triệu sách, hoạt động 24h/ngày, 7 ngày/tuần. Doanh số trên mỗi nhân viên là 375.000 USD so với 100.000 của Barnes & Noble. Trong khi nhà sách truyền thống nhận và trả tiền theo kiểm

kê, sau đó lấy tiền mặt khi khách hàng mua sách thi Amazon lấy tiền trước, sau đó “tìm kiếm” sách, chuyển gánh nặng kiếm kê sang cho nhà xuất bản hoặc nhà phân phối. Điều đó khiến nó có thể đầu tư vốn vào công nghệ và xây dựng thương hiệu cũng như thị phần. Barnes & Noble xây dựng Website vào năm 1998, song đối với họ website cũng chỉ là một kênh phân phối khác, trong khi Amazon lại sử dụng nó như một mô hình khác biệt. Tuy Amazon.com có lợi thế tiên phong, cuộc đua vẫn tiếp tục. Thủ thách đặt ra cho Barnes & Noble – công ty có cửa hàng sách “không gian thực” – là tạo ra một mối liên kết giữa các dịch vụ địa phương và trực tuyến, chứ không cần thiết phải thắng trong cuộc chiến giá thấp.

4. Joan Magretta, “Fast, Global, and Entrepreneurial: Supply Chain Management, Hong Kong Style”, Harvard Business Review (Tháng 9/10, 1998): 102-114.
5. Business Week (31/8, 1998)
6. Xem Keen, The Process Edge, tr. 163
7. Trích từ Sir Hugh Walpole, Fortune (3/5, 1993)
8. Xem Keen, The Process Edge
9. Charles Schwab & Co. đã chuyển đổi thành công từ một nhà môi giới cổ phiếu sang công ty thống lĩnh trong lĩnh vực môi giới trực tuyến mà không làm rớt giá để phù hợp với những công ty mới xuất hiện đang có tạo thị phần (ví dụ như E-Trade, Ameritrade). Ngoài việc cung cấp một quy trình thương mại cá nhân dựa trên nền tảng web với các tính năng thông thường, họ còn kết hợp hơn 1000 quỹ tương hỗ vào “Một Nguồn”, dễ tiếp cận và sử dụng, khiến họ trở thành công ty môi giới được lựa chọn. Hiện tại là một trong 20 công ty có cổ phiếu đang được kinh doanh ở Mỹ thông qua hệ thống Schwab.
10. Tom Lloyd trong “Sapping the Strength of the Species” chỉ ra rằng, sự hội tụ nhiều phương cách kinh doanh được tạo ra bởi sự phân tán của những hệ thống lớn như thế này, và bởi “những phương pháp tốt nhất” được tích hợp trong chúng (có thể không trở thành) là một “điều tốt đẹp” đối với những loại công ty nói chung. Các hệ thống ERP cho phép – và theo nhiều cách – bắt buộc công ty thông qua một hình thức “đồng tâm”, trong đó một chuỗi các yếu tố phối hợp và vận hành, bao quanh một cốt lõi trung tâm chỉ đạo toàn bộ công ty”. Sức mạnh hiển nhiên này có thể hóa thành điểm yếu bởi vì tổ chức như vậy có thể trở thành dễ gặp phải những nguy cơ từ “các doanh nghiệp không đồng tâm không có cốt lõi trung tâm và do vậy dễ thích nghi hơn”. Transformation magazine (ngày 17/6, 1999), tr. 46.
11. Stan Davis và William Davidson, 2020 Vision (New York: Simon và Schuster, 1991): 113.
12. Trọng tâm của quy trình được trình bày trong bài báo này sẽ đẩy mạnh thành tích của công ty khi nó được gắn kết như một phương pháp kinh doanh chính. Ví dụ, xem Frank Ostroff, The Horizontal Organization of the Future Looks Like and How It Delivers

Value (New York, Oxford University Press, 1999).

13. Xem Keen, The Process Edge để xem mô tả về một phương pháp EVA để đánh giá quy trình: “Đánh giá các cải tiến quy trình dưới dạng tiềm năng của nó để tạo ra giá trị là cách duy nhất để đánh giá nếu việc đầu tư vào chúng cho thấy mang lại hiệu quả kinh tế” (tr. 161).

# **THAY ĐỔI CHIẾN LƯỢC: QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC THÔNG QUA HỆ THỐNG HÀNH CHÍNH VÀ LẬP KẾ HOẠCH**

**John H. Grant**

DocPlanet.com. Inc.

**Nandini Rajagopalan**

Trường kinh doanh Marshall

Đại học Nam California

---

**C**ác quy trình quản lý chiến lược có hệ thống sẽ giúp hạn chế những sai sót nghiêm trọng, những hoạt động sai lầm mà tổ chức có thể mắc phải, cung cấp những thông tin và kiến thức cần thiết làm cơ sở cho các hoạt động chiến lược của tổ chức. Hệ thống hành chính và hoạch định (Planning and Administration Systems- PAS) sẽ đưa ra những cơ chế phối hợp thực hiện và phát triển chiến lược dựa trên cơ sở thường xuyên hay gián đoạn nhằm đạt được mục tiêu mà tổ chức nhắm đến.

Vai trò và tầm quan trọng của PAS thường chỉ trở nên có giá trị đối với tổ chức khi sự truyền thông giữa các thành viên trong một nhóm quản trị có sự mâu thuẫn và đỡ vỡ nghiêm trọng. Điều này đã thật sự xảy ra tại một đơn vị kinh doanh của một công ty dịch vụ tài chính lớn mà bản thân nó đã biết được rằng tổ chức đã không có một tùy chọn chiến lược phù hợp để rồi các nhân viên phải mất rất nhiều thời gian cho việc nghiên cứu và phát triển nó.

Nguyên nhân chính của vấn đề PAS này là các hệ thống hoạch định chiến lược không tạo cho nhà quản trị cấp cao một cơ hội rà soát lại các sáng kiến chiến lược có thể áp dụng trước khi đưa ra những tùy chọn cuối cùng. Theo đó, phòng kế hoạch với sự hỗ

trợ từ các nhân viên cấp trung đã đưa ra nhiều tùy chọn hoàn chỉnh để trình cho nhóm quản trị cấp cao để chọn ra quyết định cuối cùng. Do không có quá trình kiểm duyệt tổng thể, nên phòng kế hoạch và các nhà quản trị cấp trung phải mất rất nhiều thời gian và nỗ lực cho một tùy chọn đã bị chủ tịch của đơn vị bác bỏ trước đó. Vào lúc đưa ra quyết định bác bỏ, vị chủ tịch phán đoán rằng tùy chọn này có quá nhiều rủi ro và không đồng nhất với hướng đi cũng như sứ mệnh của tổ chức. Hệ thống quản lý các vấn đề và hệ thống thông tin của đơn vị kinh doanh lúc bấy giờ không nắm bắt được ý tưởng về các quyết định của chủ tịch và nhóm quản trị cấp cao, vì thế ý tưởng đã không kết nối được với phòng kế hoạch và các quản lý cấp trung. Vài tháng sau đó nữa, khi nhóm quản trị cấp cao gặp nhau để chọn ra quyết định cuối cùng, họ sững sờ khi thấy tùy chọn chiến lược đã từng bị bác bỏ lại đang nằm trên bàn! chờ xem xét! Tình huống trên đã cho thấy một hệ thống hành chính và kế hoạch được thiết kế hoàn chỉnh sẽ có thể ngăn ngừa được sự lãng phí các nguồn lực về quản trị.

Mục tiêu của chương này bao gồm:

- Giới thiệu mục đích, đặc điểm và phạm vi của PAS, để độc giả làm quen với các hệ thống và lợi ích tích cực của các hệ thống này nhằm cải thiện hiệu quả hoạt động về tổ chức.
- Mô phỏng các ứng dụng, thiết kế tương hợp và ảnh hưởng của PAS trong từng hoàn cảnh của tổ chức.
- Phác họa và thiết kế các quy trình, đánh giá các hệ thống trong từng bối cảnh của tổ chức.

Chương này có thể được nghiên cứu và sử dụng như một tài liệu tách biệt, nhưng là dữ liệu quan trọng cho các chương khác liên quan đến nội dung được nêu ở đây. Công cụ hỗ trợ lên kế hoạch và kiểm tra liên quan đến phân tích về ngành được trình bày ở Chương 8 và phân tích môi trường vĩ mô ở Chương 9. Việc phân tích về tổ chức ở Chương 10 và Chương 11 là các thành tố quan trọng trong mỗi chu kỳ của PAS. Việc đề ra các tùy chọn chiến lược được phân tích chi tiết trong Chương 12 chính là những nhân tố quan trọng làm cơ sở cho các quy trình PAS. Chương 15 trình bày các bước để thiết lập mô hình PAS và hướng dẫn thực hiện, chương 17 thực hiện việc lựa chọn, chuyển đổi và cấu hình lại PAS.

## PAS – NHỮNG KHÁI NIỆM CƠ BẢN

PAS – Hệ thống hành chính và lập kế hoạch trong chương này không chỉ là một tập hợp văn bản, dữ liệu, quy trình được thiết kế chặt chẽ dưới sự hỗ trợ của máy tính. Khái niệm PAS sẽ bao quát hơn. Nó bao gồm đa dạng các điều kiện, hoạt động liên kết và các

phương tiện hỗ trợ khác nhau, được tận dụng nhằm tạo ra các hành vi và hiệu quả hoạt động của tổ chức trong tương lai đúng như mong muốn. Những cơ sở dữ liệu có sẵn, sự lãnh đạo của quản lý cấp cao, giá trị cảm nhận về việc chấp nhận rõ ràng, trình độ của nhân viên và nhiều yếu tố khác sẽ tác động vào tạo thành một PAS tổng thể.

Mục đích phác thảo ra mô hình PAS không chỉ làm cho nó được chi tiết hóa và bao quát hơn mà còn khiến nó trở nên hiệu quả và hiệu nghiệm hơn về các mặt kinh tế, nhân lực và tổ chức. Tuy nhiên trên thực tế, nếu PAS được công thức hóa quá mức và quá chi tiết, nó có thể làm tê liệt hay thậm chí phá vỡ cả một tổ chức. Vì thế, các nhà quản lý phải làm cho hệ thống này nhạy bén, linh hoạt, sinh động hơn và đủ sức bật để đáp ứng cho nhu cầu thay đổi về tổ chức của công ty.

Về cơ bản, PAS sẽ cấu trúc lại hệ thống các thông tin để các nhà quản lý dễ dàng đưa ra các quyết định quan trọng kịp thời và đúng lúc. Nếu không có những hệ thống này, các nhà điều hành sẽ khó nhận biết được thị hiếu của người tiêu dùng đang thay đổi, cũng như sản phẩm đòi hỏi chất lượng ngày càng cao, những kỳ vọng ngày càng lớn của các nhà đầu tư hoặc các khuynh hướng về CSF (các yếu tố thành công then chốt). Không những vậy, họ còn có thể học được những bài học kinh nghiệm quý giá nhưng không đúng lúc về việc trở thành kẻ thống lĩnh thị trường hoặc thực thi hành động chiến lược đúng đắn. Trong các thị trường internet, vấn đề chất lượng và tính cập nhật của thông tin có ý nghĩa rất quan trọng đối với khả năng sinh lợi hoặc các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả hoạt động kinh doanh khác, một PAS đúng chuẩn có thể quyết định đến khả năng nhận diện các cơ hội và khả năng hành động một cách hiệu quả của tổ chức.

Mục đích của chương này là hướng dẫn phương pháp thiết kế và cách sử dụng PAS cũng như cách điều chỉnh nó theo thời gian để thích ứng với những yêu cầu thay đổi của những tổ chức cụ thể hoặc những nhà lãnh đạo tổ chức đó. Việc cân đối trong thiết kế PAS không dễ dàng bởi chúng có liên quan đến nhiều thành tố, ít nhất là bốn phạm trù quan trọng:

1. Tính khả thi về kỹ thuật.
2. Hiệu ứng hành vi.
3. Sự phối hợp các chương trình.
4. Vốn và lãi.

Công nghệ tạo tốc độ và hiệu quả cho các quá trình của PAS, nhưng kỹ thuật phân tích dự đoán, thu thập dữ liệu và khả năng điều hành dựa trên máy tính vẫn còn hạn chế. Công nghệ có thể hỗ trợ cho việc đánh giá công tác quản lý nhưng nó không thể thực hiện

quản lý.

Các hiệu ứng hành vi của những cấu trúc PAS khác nhau thường rất khó dự đoán được. Những nhà quản trị thuộc cùng một cấp độ nhưng lại có thể có những hành vi ứng xử khác nhau đối với cùng một chính sách khen thưởng; từ một nguồn thông tin phân tích về các vấn đề chiến lược, những người ra quyết định có thể có những hành động hoàn toàn khác nhau.

Với đặc tính phụ thuộc lẫn nhau của các thành tố trong PAS, cần chú ý đến sự phối hợp hoạt động giữa các qui trình của nó. Ví dụ, nếu một hệ thống máy tính mới được cài đặt trước khi tiến hành hướng dẫn cho người điều hành hệ thống máy tính đó, các hệ thống cũ có thể bị bỏ đi trước khi chạy thử hệ thống mới, và do đó các dữ liệu quan trọng sẽ bị mất và không thể truy cập được.

Các nhà quản trị với nhiệm vụ đánh giá hiệu quả của một PAS cần phải cân bằng được những nhu cầu của nhân viên nhằm bảo đảm tính ổn định trong môi trường làm việc trước sự thay đổi thường xuyên trong tổ chức. Những thay đổi thường xuyên mặc dù không đáng kể cũng có thể làm cho nhiều nhân viên lúng túng. Mặt khác, do không được tinh lọc thường xuyên nên các hoạt động trở nên kém linh hoạt hoặc không nhạy bén trước những bối cảnh quản lý mới, đặc biệt là đối với những thị trường năng động.

### **Liên Kết Với Bối Cảnh Tổ Chức Cụ Thể**

Hệ thống hành chính và lập kế hoạch tồn tại trong mọi tổ chức, bắt kể dưới hình thức một mô hình có chủ ý hay dưới dạng một quy trình tiến hóa – như chuyển lưu chúng từ, quá trình tương tác nhân sự theo thời gian, giao dịch với khách hàng và với nhà cung ứng cần có chúng. Vấn đề chúng ta tập trung thảo luận là những cách cải tiến PAS. Để ứng dụng PAS cho từng bối cảnh tổ chức khác nhau, Khung 16.1 sẽ trình bày những dữ liệu về hai tổ chức quan trọng với những nhu cầu PAS khác nhau: công ty General Electric (GE) và công ty Ciba-Geigy trước khi được sáp nhập với Sandoz để thành lập tập đoàn Novartis như hiện nay. GE là một doanh nghiệp của Mỹ có quy mô lớn, rất nổi tiếng với hoạt động kinh doanh rộng khắp toàn cầu, vì thế nên họ rất quan tâm đến việc cải thiện hệ thống quản lý của mình.<sup>2</sup> Ciba-Geigy là một doanh nghiệp hàng đầu của Thuỵ Sỹ, bán vô số những sản phẩm hóa chất ra các thị trường bên ngoài địa hạt tương đối bảo thủ của nó và về khía cạnh nào đó có phần bí mật. Ciba-Geigy gần đây đã sáp nhập với Sandoz, một doanh nghiệp dược phẩm khác của Thuỵ Sĩ có quy mô hoạt động trên phạm vi toàn cầu.

## KHUNG 16.1

### GENERAL ELECTRIC (GE) VÀ CIBA-GEIGY (C-G)

General Electric (GE) là một công ty dịch vụ và sản xuất đa dạng với doanh số hơn 60 tỷ USD từ các lĩnh vực như hệ thống điện, dịch vụ tài chính, động cơ phản lực và các hệ thống công nghiệp. Trong hơn một thập kỷ dưới sự lãnh đạo của CEO Jack Welch, công ty đã thu hút, ngưng đầu tư và tái cấu trúc hàng tỷ USD và tạo ra hàng trăm ngàn công việc.<sup>o</sup>

Mô hình PAS cùng với động lực, sự phân quyền nó mang lại nhưng vẫn không đánh mất quyền kiểm soát của cấp lãnh đạo trong việc phân bổ nguồn lực và quản lý rủi ro là một thách thức vẫn đang tiếp diễn. Mô hình PAS hiệu quả cao có ý nghĩa quan trọng đối với một doanh nghiệp thương mại kinh doanh trên thị trường tài chính vô cùng khốc liệt như tại Mỹ. Nhiều công ty từng hoạt động trong thị trường của GE đã trở thành đối tượng tiếp quản không thân thiện và bị tan rã khi trụ sở chính của công ty được cho là có tác dụng làm giảm hơn là tăng thêm giá trị cho toàn bộ công ty.

Những năm gần đây, GE đã thay đổi nhiều trong sản phẩm và dịch vụ của mình, nhưng đặc thù của mô hình PAS có lẽ còn thay đổi nhiều hơn thế nữa. Những tư liệu về các kế hoạch của các đơn vị kinh doanh chiến lược (SBUs) đã dần dần được rút ngắn đáng kể, trách nhiệm của các tổng giám đốc tăng lên, chu kỳ ra quyết định được tinh giản và sự khuyến khích và khen thưởng được tăng lên.

Những thay đổi về các đặc trưng trong mô hình PAS tại công ty GE chịu ảnh hưởng từ:

- Phản ứng của khách hàng đối với những thay đổi về công nghệ, xung quanh nhiều SBUs của GE.
- Áp lực cạnh tranh lớn – thường là từ các tổ chức quốc tế.
- Nhu cầu từ thị trường vốn.
- Mong đợi của nhân viên.

Mục tiêu hàng đầu là củng cố vị trí thị trường được tuyển chọn nhằm thu hút các nguồn vốn, khách hàng và nhân sự cần thiết để thực thi một cách hiệu quả hơn qua các giai đoạn. Có dấu hiệu cho thấy rằng khi đầu trường cạnh tranh ngày càng trở nên khốc liệt thì ban quản trị tối cao sẽ tiếp tục bố trí lại các thành phần PAS của GE sao cho công ty hoặc có thể hoạt động tốt hoặc ngưng đầu tư trong khi các SBUs không thể thực hiện được.

### KHUNG 16.1 (TIẾP THEO)

Ciba-Geigy (C-G), một công ty dược phẩm có trụ sở tại Basel - Thuỵ Sĩ, là một công ty cổ phần (gần đây vừa mới được sáp nhập với Sandoz để trở thành Tập đoàn Novartis), sản xuất và kinh doanh hàng trăm sản phẩm tại nhiều nước trên thế giới. Do khó lường trước được những thay đổi về công nghệ, về môi trường chính trị đối với các sản phẩm thuốc bán theo toa, các sản phẩm nông nghiệp và hóa chất, C-G cần phải luôn luôn ý thức được đạo đức kinh doanh của mình. Và ở một mức độ nào đó, C-G cần phải phân quyền cho các nhà quản lý ở các nước sở tại với những nền văn hóa khác nhau.

Ngoài những khó khăn trong xây dựng mô hình PAS, công ty còn gặp phải những thách thức và rủi ro liên quan đến luật pháp, khoa học công nghệ, về sự dao động của tỷ giá và về văn hóa cũng như ngôn ngữ của từng quốc gia.

Tác nhân kích thích sự thay đổi trong mô hình PAS tại công ty C-G trong thời gian gần đây là thảm họa về môi trường tại một nhà máy hóa chất của đối thủ cạnh tranh tại châu Âu vào mùa thu năm 1986. Trong một cơn hỏa hoạn, một khối lượng lớn hỗn hợp khí độc hại thải ra từ nhà máy này đổ vào sông Rhine đã dấy lên một sự oán giận trong công chúng đối với ngành công nghiệp hóa chất. Điều này đã thôi thúc ban quản trị công ty C-G đánh giá lại vai trò và trách nhiệm của mình trong hoạt động kinh doanh. Hệ thống kiểm soát các hoạt động của công ty đã được thay thế bằng hệ thống thông tin có khả năng cung cấp thông tin cho từng đơn vị hoạt động một cách linh hoạt hơn. Quy trình mới này đã rút ngắn chu trình ra quyết định và khi đó các Đơn vị hỗ trợ trung tâm (CSUs) phải hành động và ứng phó quyết liệt hơn trước các nhà cung cấp bên ngoài. Để tạo ra nhiều cơ hội hơn cho nhân viên trẻ, công ty thực hiện chế độ nghỉ hưu bắt buộc đối với nhân sự ở độ tuổi là 60. Để chấp nhận và tiếp thu những thay đổi của Cộng đồng châu Âu (EC), C-G đã cấu trúc lại hoạt động kinh doanh của mình tại những vùng lãnh thổ mà công ty mong đợi sẽ có những đặc điểm cạnh tranh tương tự.

<sup>1</sup>Theo các tài liệu từ “General Electric (1984)” #9-385-315 và (GE-Preparing for the 1990's” 1990, #9-390-091 (Boston: HBS Pub); M.Dickson, “All for one & One for all”, *Financial Times*, 3 tháng 9,1992; N.Tichy và R.Charan, “Speed, Simplicity and self-Confidence”, *Harvard Business Review*, Tháng 9,101989, 112-121. “GE Capital: jack Welch's Secret Weapon,” *Fortune*, 10 tháng 11, 1997, 116-120. Theo tài liệu từ Ciba-Geigy (A),” #184-185 (HSB Pub. Div); C.Kennedy, “Changing the Company Culture at Ciba-Geigy, Long Range Planning” (1993) 26:18-27.

## Hiệu Quả Hoạt Động Của Cá Nhân Và Tổ Chức

Trước khi thảo luận về phương thức điều phối các hoạt động trong một tổ chức thông qua PAS, chúng ta cần nhận biết sự thật ngầm hiểu về những đóng góp quan trọng từ “những cá nhân được ủy quyền”, “các đội nhóm” và “những tổ chức nghiên cứu”. Chúng ta không cần bàn luận về “hệ thống”, nên ngầm hiểu là những người tham gia phải “cùng nhau làm việc và cùng nhau quản lý” vì sự nghiệp chung của tổ chức. Mặt khác, sách vở cũng đã viết về những khó khăn phát sinh khi PAS không hỗ trợ các nhà sản xuất ô tô phân tách và nhấn mạnh vào chi phí sản xuất của các khó khăn về chất lượng, cũng không giúp các nhà sản xuất máy tính dung lượng lớn hiểu được tầm quan trọng của những chiếc máy tính nhỏ hơn, nhằm đáp ứng nhu cầu sử dụng đa dạng của khách hàng.

Mức độ hiểu biết và sự tận tâm cống hiến mà mỗi cá nhân đóng góp cho tổ chức của mình thể hiện một yếu tố quan trọng của toàn bộ mô hình PAS. Khi công ty phát triển được khả năng kết hợp và chia sẻ những sự thật ngầm hiểu của nhân viên sáng tạo thông qua các hệ thống nhằm tìm hiểu về tổ chức, công ty đó đang tiến thẳng đến mục tiêu Cải tiến Chất lượng Liên tục (CQI) mà nó theo đuổi. Sự cân đối giữa các thành tố nội tại hay những yếu tố bên trong với các thành tố ngoại tại hay những yếu tố bên ngoài mà một công ty hay bất kỳ hình thức tổ chức nào sử dụng đều thuộc vào đối tượng quan tâm đến nó. Điều này lại xác định liệu các năng lực của một công ty sẽ được lưu giữ và chuyển giao thông qua phát triển và đào tạo cá nhân hay thông qua những phương tiện máy móc khác như các bảng báo cáo, chương trình máy tính và tài liệu hướng dẫn. Phản tiếp theo sẽ mô tả một số thành phần hệ thống có thể cấu thành PAS cho các nhà quản trị.

## CÁC HỆ THỐNG TÍCH HỢP CÁC QUY TRÌNH CHIẾN LƯỢC

PAS là những hệ thống chức năng và tổ chức phụ trợ, đóng góp trực tiếp hay gián tiếp đến sự phát triển, thực hiện và đánh giá các quyết định chiến lược cũng như đánh giá chiến lược tổng thể của công ty. Những quyết định chiến lược này ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động chung của công ty và chúng có sự liên quan mật thiết đến các nguồn lực khác của tổ chức. Chiến lược tổng thể của công ty phản ánh được định hướng kinh doanh (chiến lược công ty), xác định vị thế cạnh tranh trên thị trường sản phẩm mà nó phục vụ (chiến lược cấp đơn vị kinh doanh), và kiểu phân bổ các nguồn lực qua các lĩnh vực chức năng chủ yếu để hỗ trợ cho việc xác định vị thế cạnh tranh đó (chiến lược cấp chức năng). Theo đó, mô hình PAS có thể mở rộng thành hai nhóm như sau:

1. Mô hình PAS cấp tổ chức sẽ kết nối các lĩnh vực chức năng, các đơn vị kinh doanh chiến lược và các đơn vị khác của tổ chức. PAS cấp tổ chức bao gồm các hệ

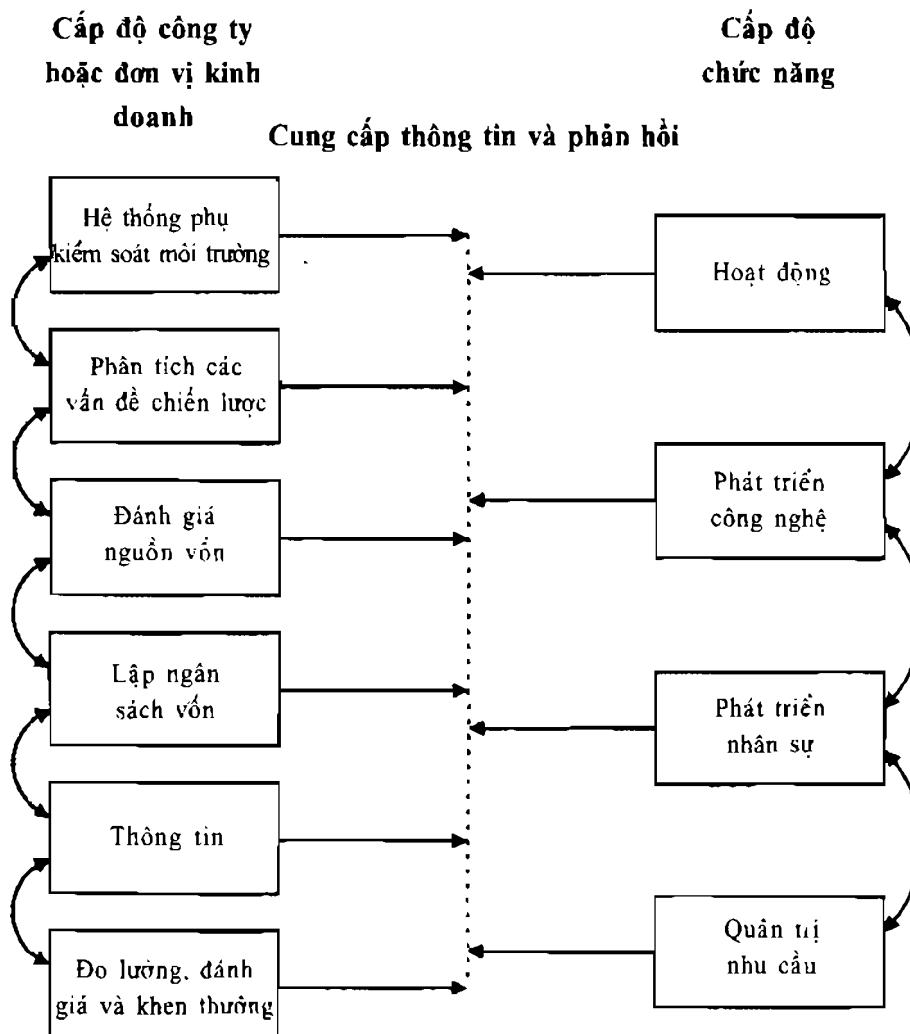
thống phụ kiểm soát môi trường, phân tích các vấn đề chiến lược, đánh giá nguồn vốn, lập ngân quỹ vốn, thu thập thông tin, đo lường, đánh giá và khen thưởng.

2. Mô hình PAS cấp chức năng giới hạn hơn vào những chức năng/đơn vị phụ cụ thể trong tổ chức. Các hệ thống chức năng phụ bao gồm các hệ thống phụ vận hành sản xuất, phát triển công nghệ và quản trị nhu cầu.

Tổng quan về các thành tố PAS được mô tả ở Hình 16.1. Phản trình bày các thành phần cấu tạo trong Hình 16.1, xem Khung 16.2.

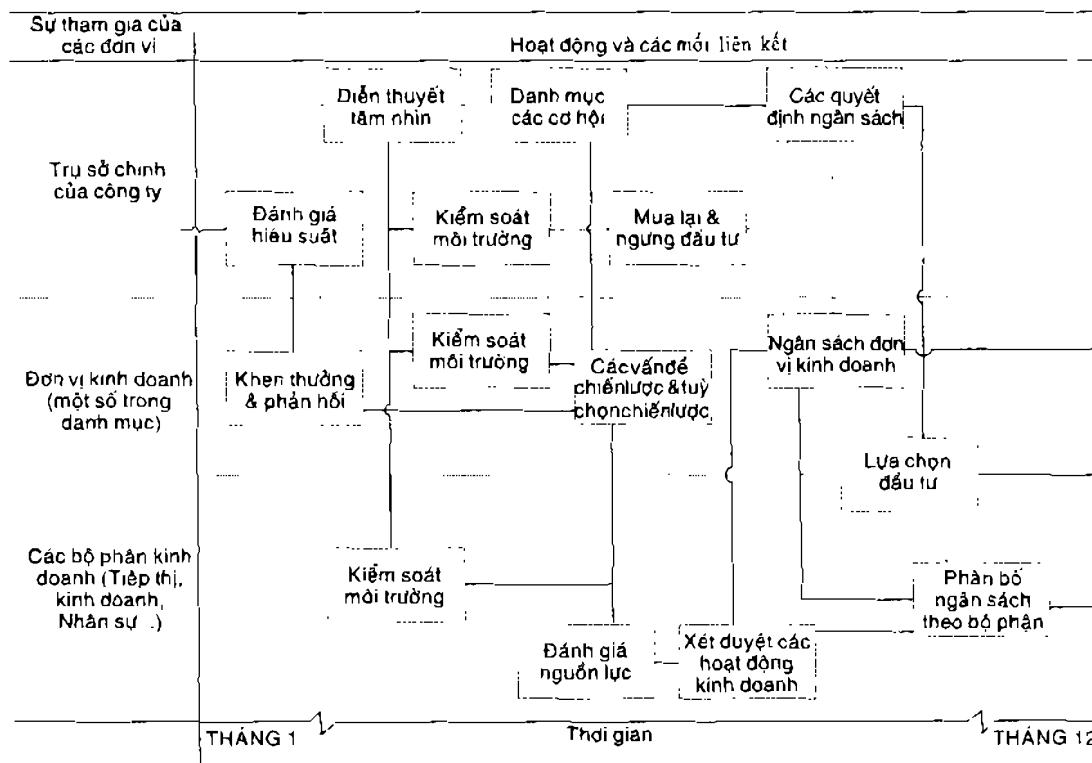
Để thực hiện mô hình PAS tổng thể cho một tổ chức, cần giao việc cho các cá nhân hoặc nhóm để phân bổ kế hoạch hoạt động cho họ theo thời gian. Sơ đồ A-I-T-L (Hoạt

### **HÌNH 16.1 KHÁI QUÁT HỆ THỐNG HOẠCH ĐỊNH VÀ QUẢN TRỊ - PAS**



động - Sự tham gia - Thời hạn - Kết nối) trong Hình 16.2 là phương cách hữu hiệu để trình bày những mối liên hệ như vậy.<sup>4</sup>

### HÌNH 16.2 SƠ ĐỒ A-I-T-L (ACTIVITY-INVOLVEMENT-TIMING-LINKAGES)



### KHUNG 16.2

#### MÔ TẢ THÀNH PHẦN CẤU TẠO CỦA PAS (XEM HÌNH 16.1)

##### I Mô hình PAS cấp tổ chức

*Hệ thống phụ kiểm soát môi trường* Quá trình nhận diện các vấn đề và các khuynh hướng quan trọng cũng như nhận dạng môi trường kinh doanh có liên quan đến hiệu quả hoạt động của công ty trong ngắn hạn và/hoặc dài hạn. Hệ thống kiểm soát phụ này cung cấp những thông tin bên ngoài để công ty có thể nhận diện được cơ hội và thách thức trong tương lai một cách tập trung hơn. Những thông tin này còn là cơ sở cho các hệ thống phụ phân tích các vấn đề chiến lược.

*Hệ thống phụ phân tích các vấn đề chiến lược* Những quy trình và hoạt động mà trong đó thông tin nội bộ và thông tin bên ngoài cũng như các tác nhân khuyến

## KHUNG 16.2 (TIẾP THEO)

khích được chuyển thành các sự kiện trọng tâm, và những sự kiện này sẽ được phân tích rõ hơn để xem tác động và ảnh hưởng của chúng đối với hoạt động của công ty. Việc phân tích các vấn đề chiến lược sẽ giúp tổ chức nhận dạng các tùy chọn chiến lược một cách tập trung hơn cũng như có thể đóng vai trò như một chất xúc tác cho sự thay đổi chiến lược căn bản hoặc thay đổi triệt để.

*Hệ thống phụ đánh giá nguồn lực công ty.* Quá trình so sánh các nguồn lực về công nghệ, tài chính, nhân sự và các điều kiện vật chất khác của công ty với các đối thủ cạnh tranh và với những công ty nổi tiếng khác vẫn luôn luôn tiếp diễn. Quá trình phân bổ các nguồn lực này cũng như đo lường các ứng dụng cần thường xuyên được tham chiếu với vai trò là chuẩn đối sánh. Công cụ này cung cấp thêm thông tin để công ty nhận diện được điểm mạnh, điểm yếu bên trong công ty và là cơ sở để nhận diện các vấn đề chiến lược hướng nội tại.

*Hệ thống phụ thiết lập ngân sách.* Công cụ này sẽ giúp tổ chức nhận diện và đánh giá các cơ hội đầu tư tài chính - hướng đến việc mở rộng trang thiết bị và quy mô công ty, đánh giá các chương trình tiếp thị trọng điểm, các cơ hội mua lại và các cam kết khác trong đó quan tâm việc hoàn vốn để mở rộng quy mô cho các năm tiếp theo.

*Hệ thống phụ thông tin.* Các hệ thống, quy trình và thiết bị chuyên môn để thu thập, sàng lọc, lưu trữ và trao đổi thông tin giữa các thành phần bên ngoài và các bộ phận bên trong công ty là rất cần thiết đối với hiệu quả hoạt động của mô hình PAS. Bên cạnh những báo cáo hay văn bản được viết bằng tay hay thậm chí sự trao đổi thông tin vẫn còn đơn thuần bằng miệng thì việc sử dụng máy tính và các thiết bị thông tin liên lạc hiện đại khác cũng rất cần thiết.

*Hệ thống phụ đo lường, đánh giá và khen thưởng.* Là những quy trình và hoạt động liên quan đến việc đánh giá hiệu quả quản lý. Các hoạt động của hệ thống phụ này bao gồm Đo đạc thời gian (tần suất đo đạc và khoảng cách đo phải liên tục), tiêu chí đánh giá (định lượng/định tính, trung mục tài chính/cơ sở thị trường, chiến thuật/hành động) và các cơ chế khuyến khích (thưởng tiền mặt, thưởng cổ phiếu, thưởng ngắn hạn và dài hạn, thưởng theo tỷ lệ). Tiêu chí đánh giá này cũng có thể được liên kết với các tiêu chuẩn mà công ty sử dụng để đánh giá hiệu quả hoạt động theo quan điểm của các cổ đông khác; thường được gọi là các yếu tố thành công then chốt (CSF) hoặc các chỉ số hiệu quả hoạt động chủ chốt.

## II. Mô hình PAS cấp chức năng\*

*Hệ thống phụ về hoạt động.* Những quy trình và hoạt động hằng ngày liên quan đến việc bố trí các nguồn cung, chuẩn bị nguồn vật tư, lên kế hoạch sản xuất, thực hiện sản xuất, kho vận, quản lý tồn kho, vận chuyển, phân phối sản phẩm và dịch vụ hoàn chỉnh và thu thập hóa đơn hàng ngày của công ty.

*Hệ thống phụ quản trị nhu cầu.* Các hoạt động và quy trình liên quan đến việc thông hiểu nhu cầu khách hàng, đáp ứng các nhu cầu này một cách đầy đủ, hiệu quả và nhanh nhất có thể. Về cơ bản, nó bao gồm các hoạt động nghiên cứu thị trường, khuyến mãi, quảng cáo, bán hàng, bao bì đóng gói và cá đặt hàng. Rõ ràng hệ thống phụ này có liên quan nhưng bao quát rộng hơn chức năng tiếp thị truyền thống.

*Hệ thống phụ phát triển công nghệ* là các hoạt động nghiên cứu và phát triển liên quan đến việc phát triển sản phẩm và các quy trình đổi mới. Nó thể hiện ở mối quan hệ gắn kết giữa các cá nhân phòng nghiên cứu và phát triển và các phòng ban khác, ở sự các hoạt động phát triển công nghệ đúng lúc, ở chất lượng phòng thí nghiệm và các thiết bị chuyên dụng khác, ở năng lực và kinh nghiệm của các kỹ thuật viên cũng như các nhà khoa học trong phòng thí nghiệm.<sup>1</sup>

*Hệ thống phụ phát triển nhân lực.* Vấn đề nhân lực cần phải được quan tâm và chú ý đặc biệt bởi hầu hết các vấn đề về nhân sự cũng như bổ sung kiến thức thì thường hay thay đổi và việc đầu tư vào đây là cần thiết. Nó bao gồm những hệ thống và quá trình giúp tăng cường danh tiếng của công ty và nhân viên; các hệ thống tuyển dụng, đào tạo và khuyến mãi; những chương trình khuyến khích nhân viên; các chương trình tư vấn và phát triển nghề nghiệp, lập kế hoạch kế vị và các dịch vụ hỗ trợ tìm việc.

<sup>1</sup> Về khảo sát thực tế những tác động về hiệu quả hoạt động của việc kết hợp các hệ thống đánh giá và khen thưởng đối với một công ty, xem N.Rajagopalan "Strategic Orientations, Incentive Plan Adoptions and Firm Performance. Evidence from Electric Utility Firms". *Strategic Management Journal*, Tháng 11, 1997, 791-785. Xem chi tiết về các quy trình này trong phần "Internal Analysis" của A.Miller and C.G. Doss, trong quyển Quản trị Chiến lược, phiên bản 2, Chương 3.++ Xem thảo luận chi tiết về vai trò của công nghệ trong việc định vị cạnh tranh và thực thi chiến lược công ty trong quyển *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* của M.E. Porter, New York: Free Press, 1985.

Các hệ thống phụ tương quan mật thiết với nhau này được cấu thành từ nhiều yếu tố: mô tả ngắn gọn về các yếu tố của A-I-L-T sẽ được phân tích trong phần kế tiếp.

## Các Định Nghĩa PAS Chính

**Các hoạt động.** Những nhiệm vụ và quy trình khác nhau được thực hiện trong suốt quá trình phân tích, phối hợp và thực thi của PAS. Các hoạt động này có thể được các cá nhân hoặc nhóm trong công ty hoặc những nhà tư vấn được công ty thuê mướn thực hiện vì những mục đích cụ thể. Ví dụ như kiểm soát môi trường, thu chi ngân sách, phân phát tiền thường, ra quyết định và những nhiệm vụ quản lý khác.

**Sự tham gia.** Đó là sự tham gia của nhiều người và nhiều đơn vị khác nhau trong việc phát triển các vấn đề và già định, triển khai thực hiện các hoạt động, và đánh giá kết quả đạt được. Mức độ tham gia sẽ khác nhau từ cam kết làm việc toàn thời gian liên tục đến các nhiệm vụ ngắn hạn trong quá trình thu thập dữ liệu, phân tích hoạt động tổ chức, tham gia vào việc đưa ra các quyết định và các hoạt động khác.

**Thời hạn.** Lịch trình của các hoạt động cụ thể liên quan. Một số công việc cần phải diễn ra theo một trình tự liên tục, trong khi một số khác thì diễn ra song song cùng một lúc theo chu trình PAS. Mặc dù thời hạn của đa phần các hoạt động PAS nên được quyết định bởi bản chất công việc, một số hoạt động vẫn liên kết hiệu quả với những yêu cầu báo cáo bên ngoài, số khác thì phụ thuộc vào các hoạt động cạnh tranh của công ty đối thủ và các khách hàng quan trọng. Một chu kỳ là chuỗi các quy trình bao gồm các hệ thống phụ xác định các hoạt động liên quan theo thời gian. Mặc dù có những chu trình được lập trình hóa để hoạt động hàng ngày, hàng tháng hoặc cho cả năm, song cũng có những trường hợp khác không theo một chu trình nào chẳng hạn như việc tuyển chọn nhân sự, có thể chỉ theo chu trình khi có một tác nhân kích thích nào đó.

**Các cơ chế kết nối.** Những phương tiện kết nối các hoạt động và hệ thống phụ lại với nhau. Chúng có thể được thiết lập như một phần mềm vi tính có chức năng phối hợp cơ sở dữ liệu và mô hình phân tích lại với nhau, hoặc có những chu trình không được kết nối với nhau vì thế sẽ mất nhiều thời gian cho các cuộc thương lượng để chọn ra các cơ hội đầu tư thích hợp. Những ví dụ khác bao gồm các cá nhân thực hiện vai trò chuyển đổi các bản báo cáo thành các hướng dẫn cho phòng nhân sự, lịch công tác yêu cầu sự phân bổ thời gian đối với các nhiệm vụ, những bài phát biểu giúp định hướng nguồn năng lượng của nhân viên theo một mục đích chung.

## Sự Phụ Thuộc Lẫn Nhau

Việc hiểu được sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các PAS được trình bày trong khung 16.2 là rất cần thiết (sự phụ thuộc này được biểu diễn bằng các mũi tên hai chiều trong Hình 16.1). Loại phụ thuộc thứ nhất tồn tại giữa PAS được phân loại trong phạm vi cùng

cấp độ (ví dụ, cấp độ tổ chức hoặc chức năng). Chẳng hạn, hệ thống phụ về các vấn đề chiến lược sẽ tận dụng thông tin và phân tích chi tiết từ hệ thống kiểm soát môi trường và hệ thống đánh giá nguồn lực công ty. Đây là ví dụ minh họa cho sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các PAS ở các cấp độ khác nhau trong tổ chức. Tương tự, hệ thống hoạt động kinh doanh sẽ phụ thuộc vào hệ thống quản trị nhu cầu để ước lượng khối lượng sản xuất và theo yêu cầu của đơn hàng. Cũng giống như trên, từ dữ liệu và thông tin mà hệ thống hoạt động kinh doanh cung cấp, hệ thống quản trị nhu cầu sẽ phát thảo kế hoạch kinh doanh và các chiến dịch khuyến mãi khác.

Hình thức phụ thuộc thứ hai giúp liên kết các mô hình PAS cấp tổ chức với các mô hình PAS cấp chức năng và ngược lại. Lấy ví dụ, hệ thống phụ đánh giá các nguồn lực không thể thực hiện được việc đánh giá toàn diện về các điểm mạnh và điểm yếu của tổ chức nếu mô hình PAS cấp chức năng không cung cấp đủ các thông tin liên quan. Tương tự, hệ thống phụ khuyến khích, đo đạc và đánh giá phải chịu sự ảnh hưởng của hệ thống phụ phát triển nguồn nhân lực theo một quy trình thích hợp.

### **Minh Họa Một Mô Hình PAS**

Nhiều thành phần của PAS khi được công ty sử dụng trong suốt một thời gian cố định có thể biểu hiện ở những công ty có nhiều phòng ban như GE hoặc C-G. Những công ty này có thể bắt đầu chu trình PAS hàng năm trong những năm đầu tiên bằng các tuyên bố của CEO hay các viên chức khác ở cấp trụ sở chính của công ty (CHQ). Tuyên bố có thể nhấn mạnh hoặc điều chỉnh tầm nhìn và sứ mệnh của toàn công ty, ít nhất là một phần dựa trên đánh giá hiệu quả hoạt động kinh doanh của năm trước hoặc trong thời gian gần đây. Sau đó các nhân sự cấp công ty tập hợp các dữ liệu liên quan đến môi trường kinh doanh và xu hướng cạnh tranh từ những thông tin về thị trường vốn, quy định của chính phủ và các thông tin khác cung cấp cho các bộ phận, còn nhân viên ở cấp bộ phận sẽ thực hiện kiểm tra và rà soát lại, triển khai ứng dụng công nghệ, đáp ứng nhu cầu và mong muốn của khách hàng về sản phẩm và dịch vụ.

Cùng thời điểm đó tổ chức cũng sẽ thực hiện khảo sát môi trường, các nhà phân tích chiến lược có thể tổng hợp lại chất lượng của các nguồn lực vô hình và hữu hình trong công ty. Bằng cách kết hợp phân tích các nguồn lực và khảo sát các yếu tố môi trường, nhà quản trị có thể nhận dạng các vấn đề và tùy chọn chiến lược với vai trò là các lựa chọn then chốt của công ty (Hệ thống phụ phân tích các vấn đề chiến lược rất đáng lưu ý đặc biệt và sẽ được bàn đến trong phần tiếp theo).

Ở các công ty đa ngành, các nhà quản lý phải kết hợp một loạt các cơ hội chiến lược khác nhau từ những đơn vị kinh doanh khác nhau để đưa ra một danh mục các cơ hội đầu

tư và ngưng đầu tư ở cấp công ty. Đây là điểm mà các nhà quản trị có thể thực hiện một sự thay đổi lớn trong chiến lược của công ty và sau đó truyền đạt một cách rõ ràng các quyết định của họ cho đối thủ, khách hàng, nhân viên, nhà đầu tư và các bên hữu quan khác.

Hệ thống phụ hoạch định ngân sách được sử dụng để đánh giá các hình thức đầu tư thay thế với vai trò một phương pháp cải thiện khả năng sinh lợi và duy trì sự ổn định tài chính. Khi nhà quản trị theo đuổi các dự án lớn, sự thay đổi lớn trong cấu trúc vốn có thể được đồng bộ hóa với các yêu cầu tổng thể về dòng tiền mặt của công ty.

Đồng thời với các quyết định về ngân sách vốn, các nhà quản trị sẽ phát triển, kết hợp với ngân sách hoạt động của các phòng ban và các đơn vị kinh doanh khác để công ty có thể dự đoán được hiệu quả hoạt động tài chính của nó trong một năm hoặc cho nhiều năm sau.

Việc phân tích hiệu quả kinh doanh cấp phòng ban sẽ vẫn được tiếp tục đúc kết lại trong kết quả hoạt động kinh doanh ở cấp đơn vị theo định kỳ. Những thay đổi trong các chương trình tiếp thị và sản xuất theo đó có thể được thực hiện kịp thời.

## Các Cơ Chế Liên Kết Và Tiêu Chí Hiệu Suất

Như đã nêu, cơ chế liên kết là những cơ chế kết nối những phương tiện có kết cấu hoặc không có kết cấu lại với nhau. Nó có tầm quan trọng đặc biệt khi liên quan đến tiêu chí đo lường và hiệu quả hoạt động kinh doanh vì mục tiêu chung và hiệu quả hoạt động của các cấp, các đơn vị trong tổ chức có sự khác biệt rất lớn.<sup>5</sup> Chẳng hạn, đối với cấp độ công ty trong một công ty thương mại, CEO và ban giám đốc rất mong muốn kiểm được nhiều lợi nhuận hay giá cổ phiếu cao. Mặt khác, nhóm quản lý bộ phận sản xuất có thể theo đuổi mục tiêu tạo ra một sản phẩm chất lượng và đạt tiêu chuẩn nhất định.

Mô hình các cơ chế liên kết và tiêu chí hoạt động khác nhau từ cấp độ các bên hữu quan cho đến cấp độ tổ chức, từ cấp nhân viên cá thể trong công ty cho đến cấp quốc gia, được trình bày ở Hình 16.3. Nằm trên trục ngang là các tiêu chí được sắp xếp từ cấp độ thuộc tính cá nhân đến các quy định của chính phủ. Ví dụ, một nhà quản trị của GE hay C-G quan tâm đến việc cải thiện giá cổ phiếu của công ty thì câu hỏi được đặt ra là: Những hoạt động nào giúp cải thiện nhận thức của các nhà đầu tư về tiềm năng trong tương lai của công ty? Có hai hành động hoàn toàn khác nhau được đề cập đến trong mô hình: (1) tìm cách cải thiện lợi nhuận trên tài sản (ROA) hoặc nâng cao giá trị kinh tế gia tăng (EVA) của các bộ phận trong công ty hoặc (2) bố trí lại danh mục vốn đầu tư đối với các ngành mà công ty muốn tìm kiếm cơ hội đổi mới thành công.

Một ví dụ khác, các nhà quản trị có thể xem xét liệu các chương trình đầu tư mới

**HÌNH 16.3 CƠ CẤU KẾT NỐI VÀ CÁC TIÊU CHÍ HIỆU SUẤT**

nhằm mở rộng thị phần có thể cải thiện được lợi nhuận trên tài sản hay không hoặc liệu các chi phí có thể được cắt giảm chi phí nhưng vẫn đảm bảo được chất lượng? Những phân tích này chắc chắn sẽ dẫn đến một cấp độ vĩ mô nhất như trong Hình 16.3: Đánh giá từng cá nhân để xem liệu họ có được những kỹ năng và trình độ cần thiết để thực thi hiệu quả như các đối thủ cạnh tranh trên thị trường bên ngoài hay không.

Trên đường chéo của tiêu chí đánh giá từ mức độ công ty trở lên là những yếu tố thành công then chốt (CSFs) mà xã hội sử dụng để đánh giá từng doanh nghiệp. Chẳng hạn với những công ty dược phẩm như Ciba-Geigy, người ta có thể đặt câu hỏi rằng liệu sản các phẩm thuốc (bán theo toa) đã có thương hiệu của họ sẽ là các sản phẩm có nghiên cứu đổi mới và có thể điều trị hiệu quả cho các tất cả các loại bệnh được chuẩn đoán hay không?

Ở cấp độ toàn bộ nền kinh tế của một quốc gia, các tiêu chí sẽ trở thành mức thuỷ suất, những hành vi độc quyền, bảo hộ người tiêu dùng, mức độ ô nhiễm môi trường, an toàn cho người lao động và các vấn đề liên quan đến quyền công dân khác. Tổ chức phải tự hỏi mình có thể hay không thể đáp ứng được nhu cầu và mong mỏi của vô số người đã cầu thành nên môi trường vĩ mô.

Các hệ thống PAS ở bên trong hay bên ngoài tổ chức sẽ quyết định phương thức trực tiếp kết nối các công cụ đo lường với nhau. Tuy nhiên, sự cân bằng đối với các nhà

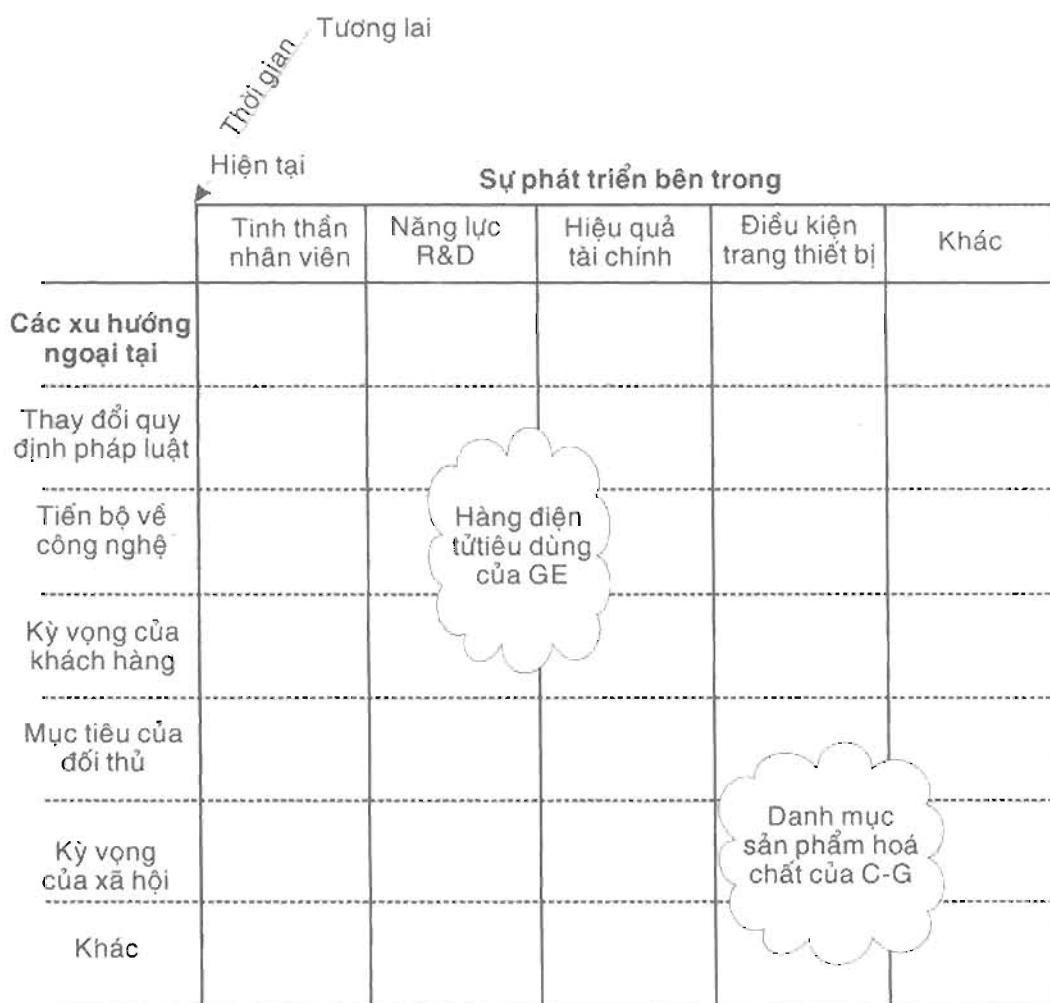
quản trị lẩn các quan chức chính phủ là việc cân bằng giữa kết quả cung nhắc xuất phát từ sự liên kết quá chặt chẽ đối nghịch với sự bất công phát sinh từ những kết nối quá lỏng lẻo. Nói tóm lại, PAS sẽ đóng vai trò liên kết các mối quan hệ bên trong tổ chức chặt chẽ hơn bởi hầu như các mối quan hệ này có thể kiểm soát trực tiếp được. Mặt khác, chính phủ trong xã hội dân chủ thường ít khi điều chỉnh các quy định hay chính sách hoặc điều chỉnh rất chậm chạp, nên đó vừa là cơ hội vừa là cản ngại đối với các nhà quản trị cần phải nhanh chóng nắm bắt và hành động trong ngắn hạn.

Những người thiết kế PAS cần phải thận trọng để kết hợp các công cụ sao cho hiệu quả hơn là quan tâm đến những công cụ thuận tiện. Công ty Ciba-Geige đã tiến hành thay đổi đáng kể trong hệ thống đánh giá tài chính của công ty nhằm tránh cách định giá tài sản sáo mòn sách vở; nó đã dự đoán được giá trị thị trường để từ đó tính được hiệu suất kinh doanh. Các quy trình EVA và lập kế hoạch mới hơn dựa trên giá trị nhằm hướng đến việc tính toán đến các chi phí tài sản thực hơn là đưa vào các tài sản giá trị nhưng lại bị đánh giá thấp nhằm đưa ra những tỉ suất ROA cao hơn thực tế.<sup>6</sup>

Khi các nhà quản trị triển khai các ý tưởng hành động dựa trên các tiêu chí hiệu suất hoạt động đã được phân tích, bước tiếp theo là đưa ra các ưu tiên và phân bổ trách nhiệm. Nếu bước này không được triển khai một cách thỏa đáng, sẽ không thể đưa ra các tùy chọn trong tương lai hoặc gây lãng phí thời gian của những nhân sự cấp cao đắt giá. Vì vậy, cơ chế để quyết định những hoạt động nào là quan trọng nhất hoặc cần thiết nhất đối với sự thịnh vượng của tổ chức trong tương lai cũng như những hoạt động nào phải được thực hiện trước sẽ là một quyết định đáng giá. Nếu các bước tiếp theo có những phân tích chi tiết hơn nữa, có thể phát triển thêm sơ đồ PERT (Kỹ thuật đánh giá và kiểm tra dự án - Program Evaluation and Review Technique) hoặc biểu đồ CPM (Phương pháp đường tới hạn - Critical Path method) và gấp rút loại các tiêu chuẩn đáng giá một cách thỏa đáng.

Khi kiểm tra các xu hướng bên ngoài cũng như các nguồn tài nguyên bên trong công ty, các nhà phân tích và nhà quản trị cần phải tương quan hóa các nhân tố cần thiết theo những phương cách hiệu quả. Một cách sắp xếp dữ liệu hiệu quả là nhận dạng những diễn biến bên trong tổ chức và đưa ra một danh sách tương tự về các xu hướng bên ngoài, sau đó sắp xếp chúng thành một mẫu hình ma trận như được trình bày trong Hình 16.4. Trục thứ ba nên là một công cụ ước tính thời gian: có thể tham vấn các chuyên gia về kỹ thuật, pháp lý hoặc những chuyên gia khác để giám sát các xu hướng cũng như những mối tương quan trong thời gian nhiều năm hoặc nhiều tháng, tùy thuộc vào tần lệ thay đổi.

Ví dụ, khi đối thủ cạnh tranh của công ty được phẩm Ciba-Geigy đổ tràn lan chất thải độc hại vào sông Rhine sau vụ cháy nhà máy, một phân tích vấn đề chiến lược đã nổ ra ở C-G. Các nhà quản trị nhận ra rằng môi trường vĩ mô của họ đã thay đổi do sự nhạy

**HÌNH 16.4 HỆ THỐNG PHỤ CỦA CÁC VÂN ĐỀ CHIẾN LƯỢC**

cảm của công chúng về vấn đề môi trường. Một phân tích môi trường vĩ mô cũng đã gây ảnh hưởng sâu sắc khi GE đánh giá vai trò trong tương lai của hàng điện tử tiêu dùng sau khi nó mua lại RCA. Các nhà quản trị của GE còn nhận ra rằng mong muốn của người tiêu dùng trong tương lai về mẫu mã, tính năng và giá cả cho thấy hệ thống phân phối, sản xuất, nghiên cứu và phát triển của họ hầu như không thể cạnh tranh dài hạn một cách hiệu quả trên thương trường. Kết quả là ban quản trị quyết định ngưng đầu tư vào đơn vị kinh doanh hàng điện tử tiêu dùng. Trong nền kinh tế Internet hiện nay, thông tin về sự liên minh mới của các tổ chức tầm cỡ hoặc các công cụ tiềm kiếm thông tin với tốc độ cao có thể tạo ra một vấn đề chiến lược đầy thách thức, đòi hỏi các doanh nghiệp phải có những hành động phản ứng nhanh kịp thời.

Các hệ thống phụ về các vấn đề chiến lược của tổ chức có thể hoạt động đều đặn theo chu trình hàng năm với điều kiện là các ngành nghề mà tổ chức tham gia cũng như môi trường vĩ mô phải tương đối ổn định. Tuy nhiên, như đã đề cập trong các chương từ 8 đến 11, sự thay đổi là một đặc trưng có sức chi phối lớn ở hầu hết các tổ chức<sup>7</sup>. Ngoài ra, không nên chỉ nên tập trung phân tích các sự kiện hoặc phản khích môi trường đơn lẻ. Sự liên kết hoặc kết nối giữa các phản khích trong môi trường phát sinh cơ hội lẫn nguy cơ. Chẳng hạn, sự thay đổi trong môi trường chính trị như các cuộc bầu cử lãnh đạo quốc gia mới hoặc sự thay đổi về các quy định pháp luật sẽ có thể làm thay đổi những mong đợi của người tiêu dùng. Các công ty kinh doanh dược phẩm như Ciba-Geigy cần theo dõi sát sao những dấu hiệu thay đổi tiềm năng và kiểm soát được các đặc tính mới phát sinh trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe tại các quốc gia công nghiệp lớn, bởi các viên chức chính phủ và đại diện của các bên hữu quan<sup>8</sup> trong ngành chăm sóc sức khỏe sẽ cân nhắc về phi tốn thay thế, chất lượng dịch vụ chăm sóc và tính hữu dụng của dịch vụ. Hệ thống phụ về các vấn đề chiến lược cần phải linh hoạt để ứng phó với các sự kiện có thể dự đoán hoặc không thể lường trước được vì chúng có tầm quan trọng mang tính chiến lược.<sup>9</sup>

Các hệ thống quản trị khủng hoảng tồn tại trong nhiều tổ chức để giải quyết các vấn đề chiến lược mà các nhà điều hành nhận thấy sự cần thiết và cấp bách đến nỗi các quy trình hoạt động thông thường không thể đối phó được.<sup>10</sup> Trong những tình huống như thế, mô hình PAS sẽ cung cấp cho các nhân sự từ cấp cao đến nhân viên bình thường những kỹ năng cụ thể để giải quyết vấn đề. Chẳng hạn, một động cơ phản lực bị lỗi của GE có thể gây nên thảm họa rơi máy bay, nó sẽ thúc đẩy GE phải nghĩ đến một công cụ quản lý khủng hoảng cho công ty của mình khi có sự cố xảy ra. Cũng giống như thế, nếu sản phẩm thuốc của C-G bị làm giả hoặc các chất độc hại thải ra môi trường sẽ là cản đến một phản ứng tương tự.

Khả năng nhận diện các vấn đề chiến lược của tổ chức kịp thời và hành động một cách thỏa đáng và hiệu quả phụ thuộc rất nhiều vào tính hữu dụng và việc sử dụng các hệ thống thông tin đáng tin cậy.

## Hệ Thống Thông Tin

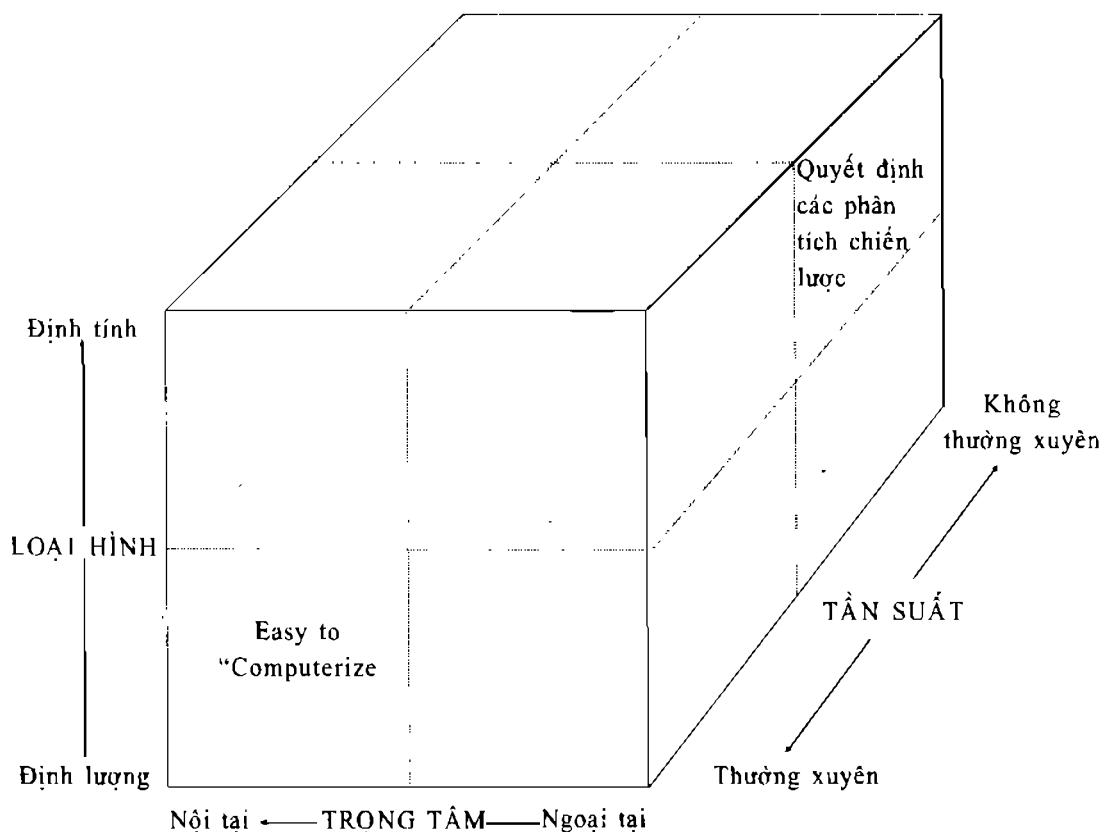
Hệ thống thông tin của một tổ chức bao gồm một danh sách đa dạng nhiều loại dữ liệu (tài chính, kỹ thuật, thị trường và nhân lực, v.v..) tập hợp từ nhiều nguồn khác nhau, được lưu trữ và bảo lưu bằng nhiều phương tiện. Ở nhiều công ty, nhiều thông tin cần thiết cho việc phát triển và thực thi chiến lược được lấy từ “bộ nhớ” của các nhân viên. Khoi lượng dữ liệu được lưu trữ trong các hệ thống máy tính ngày càng lớn.

Để thiết kế và đánh giá PAS, sẽ rất hữu ích nếu hình dung ra sơ đồ dữ liệu hình khối

(hình lập phương) ba chiều (xem Hình 16.5). Trong Hình 16.5 các trục tiêu diểm (nội tại so với ngoại tại), loại hình (định lượng so với định tính), tần suất (đều đặn và không đều đặn) mang lại cho các nhà quản trị và những người khác những phương tiện hoàn chỉnh để xác định những loại dữ liệu cần thiết khác nhau.<sup>11</sup>

Một lợi ích quan trọng hơn của kiểu dữ liệu hình khối được trình bày ở hình 16.5 là giúp tổ chức tránh sử dụng dữ liệu thông thường có sẵn – một thói quen thường thấy ở các công ty ngày nay. Đối với nhà quản trị và các nhà phân tích, mô hình PAS có ưu thế hơn bởi những dữ liệu trong ô định tính – nội tại – thường lệ do về cơ bản chúng rẻ và dễ truy cập thông qua máy tính. Tuy vậy, những dữ liệu trong ô định lượng – ngoại tại – không thường xuyên thường là những dữ liệu cần thiết hơn cả cho việc nhận dạng các vấn đề chiến lược và có sự chuyển đổi trong việc phân bổ các nguồn lực. Những dấu hiệu ban đầu về sự thay đổi chính trị, luật pháp, xã hội, kinh tế hay công nghệ – tuyên bố của một viên chức chính phủ, phát minh đột phá của các nhà khoa học hay sự thay đổi lớn trong hành vi của người tiêu dùng – luôn nằm trong ô dữ liệu định lượng – ngoại tại – không thường xuyên.<sup>12</sup>

### HÌNH 16.5 DỮ LIỆU ĐA DẠNG DÀNH CHO PAS.



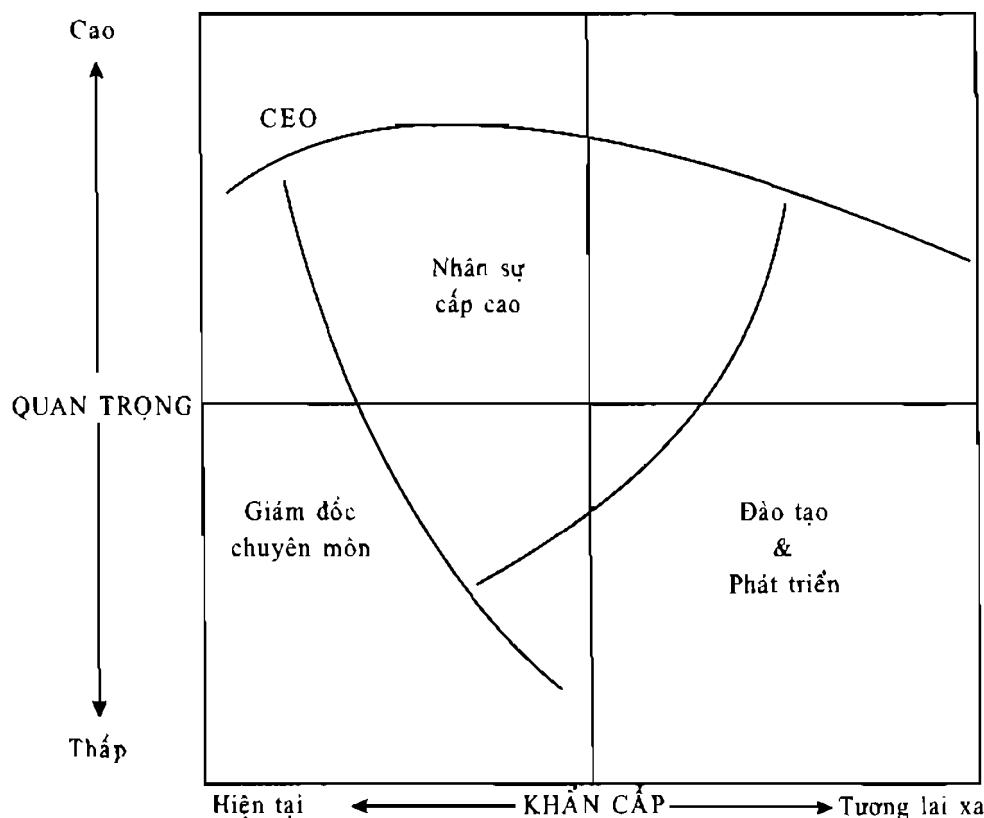
Khi hoàn thiện một hệ thống thông tin để hỗ trợ cho các thành phần của PAS, thường có hai phạm trù quan trọng:

- Phân phối (tính chất cá nhân so với tính chất chung).
- Tính hữu dụng (lưu trữ trên văn thư so với trực tuyến).

Do thông tin có khuynh hướng chuyển tải quyền lực hay vị trí và định hướng chiến lược trong nhiều bối cảnh tổ chức nên cần phải giữ bí mật hoặc chỉ do cá nhân quản lý đối với những loại dữ liệu nhất định. Vì thế, những người thiết kế các hệ thống thông tin cần xác định phạm vi truy cập dữ liệu tại nhiều điểm khác nhau một cách kịp thời. Thông tin được lưu trữ sẵn cũng quan trọng không kém bởi nó ảnh hưởng đến tốc độ truyền tải, sự phân phối theo vùng địa lý và sự đa dụng của các loại dữ liệu đặc biệt. Chẳng hạn các nhà nghiên cứu tiếp thị, những người lập kế hoạch tài chính và các kế toán công nợ có thể khai thác dữ liệu khách hàng trên hệ thống mạng máy tính được chia sẻ theo thời gian hay trên các trang web, với những mục đích rất khác nhau cũng như được truy cập đồng thời từ nhiều địa điểm rải rác ở khắp nơi. Mặc khác, một hồ sơ văn bản không thể sao chép, được lưu trữ trên giấy tờ mô tả một công ty được mua lại chỉ có thể nằm trong tay một người, tại một địa điểm vào một thời điểm nhất định nào đó.

Tổ chức có thể sử dụng sơ đồ hoạt động quan trọng – khẩn cấp được trình bày ở Hình 16.6 để liệt kê và liên kết các hoạt động trong tổ chức sao cho kịp thời nhanh chóng, nó cũng có thể là mô hình cho cá nhân hay đơn vị tham khảo trong những tình huống hoàn toàn khác biệt.<sup>13</sup> Mô hình này giúp các nhà thiết kế PAS và các nhà quản trị suy nghĩ một cách hiệu quả về những phương cách sử dụng thời gian và năng lượng của họ. Chẳng hạn, CEO hay giám đốc điều hành của một công ty hoặc một đơn vị kinh doanh lớn phải dự liệu số phận của kế hoạch mà họ đặt ra sẽ bị phá vỡ bởi những sự kiện phát sinh không lường trước được – một nguy cơ tiếp quản không thân thiện, một vụ phỏng thẩm chât độc hại nghiêm trọng hay một sự thay đổi quy định pháp luật tiềm năng đòi hỏi phải công khai tại một buổi điều trần. Các giám đốc phụ trách còn phải có trách nhiệm trước những vấn đề cấp bách riêng lẻ không quá quan trọng nhưng lại có tính chất quyết định đối với hiệu quả hoạt động của tổ chức nếu có nhiều vấn đề như vậy cùng phát sinh.

Mô hình này có thể giúp thiết kế hệ thống thông tin đòi hỏi tính cáp bách, mặc dù đôi khi không hẳn như vậy; ví dụ như đường dây nóng của C-G kết nối trực tiếp với các trụ sở chính để kịp thời đối phó với các sự cố về kỹ thuật và tình hình chính trị có liên quan. Hoặc các quy trình kiểm tra sản phẩm trong phòng thí nghiệm của GE phải cung cấp dữ liệu chính xác và đáng tin cậy nếu công ty cũng đang xem xét các thành tố mới phục vụ cho việc sản xuất loạt sản phẩm gia dụng hoặc các thiết bị y tế.

**HÌNH 16.6 MÔ HÌNH HOẠT ĐỘNG QUAN TRỌNG - KHẨN CẤP****Hệ Thống Đo Lường, Đánh Giá Và Khen Thưởng**

Các quy trình đo lường và đánh giá rất quan trọng bởi nó có tác động đến kết quả của việc chia sẻ thông tin, khuyến khích chấp nhận rủi ro, kết quả tìm hiểu về tổ chức và các nhân tố khác. Việc Giáo dục nhân viên về lý do tại sao các tiêu chí đánh giá thành tích lại khác nhau giữa các bảng mô tả công việc là rất quan trọng đối với việc duy trì tinh thần làm việc và hợp tác, đặc biệt là trong các tổ chức nghề nghiệp được liên kết lỏng lẻo như các phòng thí nghiệm nghiên cứu, các ban nhạc, bệnh viện và những tổ chức tương tự.

Chính sách khuyến khích và thưởng phạt của công ty cần phải gắn liền với hành vi thái độ được yêu cầu từ nhân viên, đồng thời mối quan hệ gắn liền đó cần được phổ biến rộng rãi đến tất cả các thành viên trong tổ chức. Do vậy, ngày càng có nhiều nhà điều hành sử dụng quyền mua cổ phiếu, những phần thưởng có giá trị, tiền thưởng cho sự đổi mới sáng tạo và các cơ chế khen thưởng khác để truyền đạt về những cống hiến có ý nghĩa quan trọng mà các giám đốc và nhân viên trong nhiều đầu trường khác đã đóng góp nhằm tăng cường những thành tích mang tính chiến lược của công ty.<sup>14</sup>

Ở các công ty có sản phẩm đa dạng và có liên quan đến nhau, quá trình chuyển đổi giá thường tạo ra một số vấn đề.<sup>15</sup> Những công ty như C-G và GE hy vọng sẽ nhận được lợi ích từ việc chia sẻ kiến thức hoặc các tài sản khác qua các đơn vị con trong công ty nhưng họ thường gặp khó khăn trong việc phân phối chi phí và sự đầu tư theo cách mà họ nghĩ là hợp lý. Các kỹ thuật cụ thể để cân bằng giá cả thị trường và chi phí quản lý hành chính quá phức tạp, chúng ta không bàn luận ở đây, nhưng các nhà quản trị chịu trách nhiệm với hệ thống PAS cần phải quan tâm và đặc biệt chú ý những vấn đề như thế, nếu không có thể xảy ra những hậu quả khó lường.

## XÂY DỰNG PAS: NHỮNG LỰA CHỌN VÀ QUYẾT ĐỊNH ĐỔI THIẾT KẾ CHỦ YÊU

Xây dựng mô hình PAS cho một tổ chức cụ thể bao gồm những quyết định về một số đặc trưng thiết kế theo các phôi hợp tốt nhất PAS với sự thay đổi bất ngờ của môi trường và tổ chức. Các yếu tố chủ yếu có thể thay đổi bao gồm: mức độ phức tạp của các hệ thống phụ, sự kết nối giữa các hệ thống phụ chức năng và tổ chức, thời gian và tần suất hoạt động cùng với các quy trình trong phạm vi từng hệ thống phụ, sự tham gia của nhân sự và các thành phần đơn vị của tổ chức trong việc thực hiện các hệ thống phụ mỗi ngày, mức độ tích hợp của các hệ thống phụ thông qua các cơ chế kết nối chính thức, và mức độ thích ứng nhanh mà PAS cho phép trước sự thay đổi của những điều kiện bối cảnh (ví dụ như mức độ linh hoạt). Khi đưa ra các tùy chọn thiết kế này, tổ chức cần phải nhận thức các vấn đề thường hay thay đổi dưới đây.

### Những Khả Năng Biến Đổi Về Môi Trường

#### Sự Phức Tạp Của Môi Trường Kinh Doanh

Các thị trường – sản phẩm của công ty bạn đa dạng và phức tạp như thế nào, sự phân phối doanh số theo địa lý ra sao, số lượng và loại hình khu vực kinh tế mà các doanh nghiệp tham gia vào? Nói chung, môi trường kinh doanh càng phức tạp thì mô hình PAS cần phải được thiết kế chi tiết, phức tạp và tì mì hơn.

#### Tỉ Lệ Biến Đổi Trong Môi Trường Bên Ngoài Công Ty

Những thành phần khác nhau (ví dụ nhu cầu khách hàng, tính giàn đoạn về công nghệ và những xu hướng bãi bỏ các quy định của chính phủ) trong môi trường kinh doanh của công ty bạn thay đổi nhanh chóng đến mức nào và mức độ thay đổi của một yếu tố trong môi trường kinh doanh đến đâu để có thể dẫn đến những thay đổi trong các yếu tố khác? Môi trường thay đổi nhanh chóng đòi hỏi các hoạt động PAS phải được thực

hiện thường xuyên hơn, đồng thời cần có sự linh hoạt để cung cấp thông tin mới mẻ và đa dạng cũng như khả năng phản ứng nhanh nhạy. Trong thế giới thương mại điện tử hiện nay, những ranh giới ngành nghề được xác lập và tái lập không phải trên cơ sở hàng năm hay hàng tháng mà nó có thể thay đổi hành tuần hoặc thậm chí mỗi ngày. Sự xuất hiện của các phân khúc khách hàng mới, sự gia nhập nhanh chóng của các đối thủ cạnh tranh mới cùng với các kênh phân phối điện tử mới mẻ, sự trao đổi thông tin hiệu quả và ít tốn kém – tất cả những điều này đã cho thấy những mô hình PAS truyền thống lạc hậu trong các tổ chức chưa từng được cập nhật trong kỳ nguyên trước đó với những công nghệ thông tin tốc độ thấp hơn, chi phí cao hơn.

### **Mức Độ Biến Đổi**

Các sự kiện hiện tại, những dự đoán đáng tin cậy về điều kiện hoạt động tương lai của công ty bạn như thế nào, tầm quan trọng của các yếu tố khác nhau trong môi trường kinh doanh biến đổi ra sao? Môi trường biến đổi cao đòi hỏi mô hình PAS phản ứng nhanh nhạy bằng nhiều hoạt động hơn, thường xuyên hơn, mối liên kết giữa các hệ thống phụ thuộc năng và tổ chức trong PAS càng phức tạp hơn để thông tin và những phân tích bắt nguồn từ một hệ thống phụ nhanh chóng phản ánh được trong tất cả các hệ thống khác trong phạm vi PAS.

### **Những Khả Năng Biến Đổi Về Tổ Chức**

#### **Qui Mô Và Quá Trình Hoạt Động Của Tổ Chức**

Thời gian hoạt động bao lâu và quy mô của tổ chức lớn như thế nào? Nói tóm lại, tổ chức có quá trình hoạt động càng lâu và quy mô càng lớn thì sẽ càng mất nhiều thời gian và càng khó thực hiện những thay đổi PAS trên bình diện rộng. Với trường hợp trên, việc điều chỉnh PAS hiện hữu thông qua những thay đổi quan trọng, sau đó ưu tiên phổ biến sâu rộng về những thay đổi này có thể sẽ là một phương pháp tốt hơn so với việc thiết kế toàn bộ PAS mới. Ngược lại, đối với những công ty nhỏ hơn và có thời gian hoạt động ngắn hơn, các tối ưu là thiết kế lại các thành phần của PAS ở cả cấp độ tổ chức lẫn cấp độ chức năng.

#### **Quy Mô Và Loại Hình Đa Dạng Của Danh Mục Kinh Doanh**

Các lĩnh vực kinh doanh của công ty bạn có tương quan với nhau? Đối với những công ty có nhiều đơn vị kinh doanh với mức độ tương quan phụ thuộc lẫn nhau thấp có thể nhận thấy rằng triển khai nhiều PAS cấp độ tổ chức sẽ hiệu quả hơn. Ngược lại, với những công ty có mức độ đa dạng hóa thấp hơn và/hoặc có tính phụ thuộc lẫn nhau giữa

các đơn vị cao thì sẽ được lợi hơn từ mô hình hệ thống phụ đa chức năng (tương ứng với từng đơn vị kinh doanh cá thể) đơn lẻ, được hợp nhất với PAS về tổ chức.

### ***Chiến Lược Cảnh Tranh Của Công Ty***

Trong một chặng mục nào đó công ty cần chú trọng vào hiệu quả chi phí sản xuất hoặc sự khác biệt hóa sản phẩm/dịch vụ như những vũ khí cạnh tranh để phân biệt chính mình với đối thủ cạnh tranh trong ngành.<sup>16</sup> Khó khăn chính của các công ty chú trọng vào các chiến lược cạnh tranh trên cơ sở chi phí là làm cách nào để phân phối hàng hóa hay dịch vụ càng hiệu quả càng tốt. Mô hình PAS dành cho một công ty như thế này cần phản ánh được tính ổn định và tiêu chí hiệu quả đối với một chiến lược dựa trên chi phí; tuy nhiên, mô hình PAS như vậy sẽ không thích hợp để định vị hay phản ứng tốt trước một sản phẩm mới hoặc với các cơ hội thị trường. Ngược lại, mô hình PAS của công ty có chiến lược dựa trên lợi thế cạnh tranh và sự khác biệt hóa sẽ có khả năng định vị và khai thác các cơ hội mới về sản phẩm và thị trường. So với hệ thống thông tin theo chiều dọc thì mức độ thường xuyên, mức độ tần quyền của hệ thống thông tin đa chiều sẽ là mô hình PAS lý tưởng cho những doanh nghiệp như thế.

### **CÁC BƯỚC XÂY DỰNG PAS**

Quá trình xây dựng mô hình PAS về cơ bản bao gồm các bước sau đây.

#### ***Triển Khai Các Yêu Cầu Thông Tin Nội Bộ***

Các nhà quản trị cần phải duy trì được hiệu quả hoạt động kinh doanh nòng cốt và cung cấp các dữ liệu cơ bản để nhanh chóng đưa ra những hoạch định chiến lược. Các hoạt động trọng yếu mở rộng từ sự mua lại nguyên vật liệu, nhân sự và tài chính thông qua các quá trình gia tăng giá trị bao gồm sản xuất hay vận hành, nắm được doanh số và các giai đoạn thu thập. Nhà quản trị nên xem xét những vấn đề sau đây:

- Quá trình hoạt động trọng yếu của công ty là gì?
- Công ty có những hiểu biết cơ bản về mối quan hệ với đối thủ cạnh tranh ?
- Trong mỗi quá trình hoạt động then chốt, công ty có dữ liệu đầy đủ và kịp thời? Lấy ví dụ, chất lượng của các dữ liệu của tổ chức về việc lập kế hoạch sản xuất, hiệu quả thu mua và quản lý kho?
- Chi phí kinh tế liên đới với từng quá trình hay từng hoạt động có thể được tính toán để thực hiện chuẩn đổi sánh hiệu quả?

### **Nhận Diện Các Yếu Cầu Thông Tin Nội Bộ Quan Trọng**

Dây thường là một nhiệm vụ khó khăn, mặc dù một số nhu cầu thông tin thiết yếu – nơi ở của khách hàng, sở thích và phong cách mua sắm, sự thay đổi về giá cả các thiết bị và nguyên vật liệu của các nhà cung cấp, sự nhập ngành và thoát ra khỏi ngành của đối thủ cạnh tranh, động thái của đối thủ - luôn sẵn có thông qua những phương pháp nghiên cứu trực tiếp. Các câu hỏi then chốt bao gồm:

- Những thay đổi quan trọng nhất diễn ra trong môi trường của tổ chức là gì? (trong ngành kinh doanh và môi trường vĩ mô của công ty)
- Công ty có qui trình theo dõi/kiểm soát và lên kế hoạch cho những thay đổi trong sự phát triển sản phẩm/dịch vụ của đối thủ, hành vi mua sắm của người tiêu dùng và các kênh phân phối không?
- Công ty có thể theo dõi và kiểm soát một cách hiệu quả những thành tựu về công nghệ, những thay đổi về luật pháp và các xu hướng thay đổi của môi trường vĩ mô theo những cách giúp nhận dạng kịp thời các vấn đề chiến lược.

### **Nhận Diện Các Yếu Tố Thành Công Then Chốt (CSFs)**

Các yếu tố thành công then chốt (CSF) đặc biệt cần thiết cho việc đánh giá mức độ thành công ngắn hạn của từng đơn vị kinh doanh. Các yếu tố cơ bản bao gồm hình thức bán hàng, quy mô và chất lượng của hoạt động sản xuất, đơn hàng chưa thực hiện, lợi nhuận trên doanh thu và thu nhập của nhân viên. Sau khi phát triển những thông tin và dữ liệu cần thiết, nhà quản trị sẽ chọn ra các nhân sự có cần tham gia hoặc do họ sở hữu những dữ liệu quan trọng hoặc bởi vì sự tham gia của họ hỗ trợ các bước thực hiện công việc. Những vấn đề cơ bản gồm có:

- Những yếu tố thành công then chốt là gì? Chúng sẽ thay đổi tùy thuộc vào từng đơn vị kinh doanh khác nhau? Chúng sẽ thay đổi tùy thuộc vào từng thị trường địa lý khác nhau?
- Với những mục tiêu mà tổ chức đã đặt ra, công ty cần thỏa mãn những bên hữu quan chủ chốt nào bằng những tiêu chí thành tích nào? Các chủ sở hữu mong muốn công cụ đánh giá lợi nhuận nào, với mức độ thường xuyên và kịp thời ra sao? Những người đóng góp từ thiện có muốn phải được công nhận?
- Theo thời gian, CSF có liên quan đến các yếu tố khác như thế nào? Chẳng hạn, việc giảm thu nhập của nhân viên có giúp dịch vụ khách hàng được cải thiện và dịch vụ khách hàng tốt hơn có đưa đến lợi nhuận cao hơn?

- Ai là người trong công ty sở hữu dữ liệu quan trọng liên quan đến từng CSF? Làm thế nào để khuyến khích họ đóng góp vào việc phát triển và duy trì từng CSF?

### **Nhận Diện Các Bản Báo Cáo Chính Hoặc Các Thông Tin Khác**

PAS được thiết kế nhằm mục đích cung cấp dữ liệu hữu ích cho những người ra quyết định. Vì vậy, bắt buộc phải xác định loại dữ liệu nào cần thiết cho những người ra quyết định đó, và sẽ cần đến những dữ liệu nào dưới dạng các đặc trưng thông tin, kế hoạch chuẩn bị và kết quả phân phối. Các vấn đề then chốt bao gồm:

- Trong số những người ra quyết định, ai cần những bảng báo cáo có sẵn? Ai cần trực tiếp trao đổi bằng miệng? Và ai sẽ được liên hệ để cung cấp thông tin qua mạng máy tính hay qua hội thảo video?
- Cần có kế hoạch phân phối thông tin gì để hỗ trợ từng người ra quyết định thi hành nhiệm vụ của anh ta một cách thỏa đáng và hiệu quả?
- Lý tưởng nhất, các bộ phận, cấp quản lý và các cá nhân chủ chốt cần nhận những thông tin gì?

### **Đánh Giá Các Yêu Cầu Về Công Nghệ**

Công nghệ có vai trò chủ đạo trong việc đạt được các dữ liệu đầu ra PAS như mong muốn. Vì thế, công nghệ phải được đánh giá bằng hiệu quả chi phí đối với các hệ thống phụ khác nhau, cung cấp khối lượng dữ liệu đúng như mong muốn cũng như những nguồn tài nguyên có sẵn để thực hiện. Các câu hỏi then chốt bao gồm:

- Trình độ về công nghệ thông tin của các nhân viên, của nhà cung cấp và của khách hàng khác nhau như thế nào? Tình trạng trình độ công nghệ máy tính của họ hiện tại ra sao?
- Công việc kinh doanh có đòi hỏi sự nhanh chóng và chính xác trong hệ thống máy tính được tích hợp không, hay đa phần các hệ thống nên được cơ cấu ít và có vẻ như mang tính cá nhân riêng lẻ?

### **Phát Triển Các Hệ Thống Ban Đầu**

Ở một góc độ nào đó, các hệ thống cần phải được triển khai hoặc đưa vào hoạt động. Vì thế, các yếu tố về những vấn đề chiến lược, thông tin, đo lường và đánh giá và các hệ thống khác phải được sử dụng đúng. Ở những giai đoạn đầu, các hệ thống này mang tính thăm dò; mục đích là để tìm hiểu sự vận hành của nó. Trong quá trình tìm hiểu, mỗi công cụ có thể được hoàn thiện và nâng cao. Các vấn đề trọng yếu:

- Những hệ thống tối thiểu cần thiết để đáp ứng yêu cầu của các cơ quan pháp luật, bao gồm các cơ quan thuế, cán bộ quản lý lao động việc làm, các cơ quan quản lý tình trạng ô nhiễm, vân vân?
- Các nhân viên mới cần tham khảo những tài liệu nào khi doanh nghiệp mở rộng hoạt động kinh doanh và khi các thành phần của PAS trở nên phức tạp hơn hay khi cần bổ sung các địa điểm hoạt động mới?

## TỔNG KẾT

Kiểu thiết kế và đặc tính của PAS sẽ cung cấp nền tảng thiết yếu cho hoạt động quản trị chiến lược hiệu quả của tổ chức. Khi được thiết kế hoàn hảo, PAS sẽ tạo điều kiện thuận tiện và cải thiện quá trình ra quyết định. Tuy nhiên khi môi trường thay đổi khiến chúng trở nên lỗi thời và phát sinh vấn đề, chúng cần được kiểm tra kỹ lưỡng một cách nhanh chóng. Nhiều mô hình PAS rất đáng được chú trọng, tuy nhiên các nhà quản trị cũng như các nhà phân tích chỉ đánh giá cao mô hình này bởi tính nhanh nhẹn và dễ sử dụng của nó.

PAS tự bản thân nó không có giới hạn. Mục đích của hệ thống này là tạo điều kiện thuận lợi để đạt được các mục tiêu của tổ chức; thật vậy, chúng có thể giúp ban quản trị trong các quá trình nhận diện mục tiêu của tổ chức. Hệ thống quản lý các vấn đề chiến lược, hoạch định và quản lý kế hoạch, hệ thống thông tin nên sử dụng dữ liệu cần thiết cho việc phân tích thử thách xem liệu tổ chức chỉ đang hướng đến những mục tiêu đã đạt được hay đang tận dụng các nguồn lực của nó để theo đuổi những cơ hội có khả năng sinh lợi cao.

Sẽ không bao giờ có một mô hình PAS cố định hoàn hảo. Môi trường luôn luôn thay đổi sẽ kiểm tra tính hiệu quả và sự thích hợp của các hệ thống hiện hữu. Các thay đổi công nghệ - những công nghệ có thể làm chuyển đổi chủng loại sản phẩm cung cấp ra thị trường - thường mang đến một tình huống khảo sát xem liệu có hay không và khi nào thì chúng được các hệ thống phụ về các vấn đề chiến lược nhận ra. Mô hình PAS phải liên tục được thẩm định một cách thỏa đáng, hoàn thiện và thiết kế lại khi cần.

## CHÚ THÍCH

1. D. Yoffie và M. Cusumano, "Judo Strategy: The Competitive Dynamics of Internet Time," *Harvard Business Review* (Tháng 1,2 năm 1999): 70-81; và W. Gates, *Business @ the Speed of Thought* (New York: Warner Books, 1999).

2 General Electric đã được thảo luận ở Chương 1.

3. Xem chi tiết: J.H Grant và D. Gnyawali, "Strategic Process Improvement through Organizational Learning," *Strategy and Leadership* (Tháng 5,1,1996), 24(3): 28:33 và J.C Camillus, "Crafting the Competitive Corporation," trong *Implementing Strategic Processes*, P. Lorange et al. (Eds.) (Oxford, England: Blackwell, 1993).

4. Xem J. Dermer, *Management Planning and Control Systems* (Homewood, IL: Irwin, 1977); và A.P de Geus, "Planning as Learning", *Harvard Business Review* (Tháng 3,4/1998): 70-74.

5. Các cấp độ mục tiêu khác nhau đã được đề cập và thảo luận ở Chương 1. Những loại mục tiêu khác nhau trong tình huống của đơn vị kinh doanh được bàn luận ở Chương 3: 34-38.

6. Xem thảo luận cơ bản về EVA (giá trị kinh tế gia tăng) trong "The Real Key to Creating Wealth" của S. Tully, *Fortune* (Tháng 9/1993): 38-40, 44-45, 50 và phân tích thêm trong "EVA and MVA as Performance Measures and Signals of Strategic Change," *Strategy and Leadership* (Tháng 5,6/1996), 24(3): 34-38.

7. Giá trị lặp lại ở đây là luận điểm trong Chương 1 cho rằng sự thay đổi là khái niệm trung tâm trong quản trị chiến lược. Xem "Toward a Theory of Strategic Change: A Multi-Lens Perspective and Integrate Framework," của N. Rajagopalan và G. Spreitzer, *Academy of Management Review* (Tháng 1, 1997), 22 (1): 48-79.

8. Xem Chương 7 về vai trò và tầm quan trọng của các bên hữu quan trong việc thấu hiểu sự thay đổi môi trường.

9. Tìm hiểu thêm trong "Categorizing Strategic Links to Organizational Action," của J.E. Dutton và S.E Jackson, *Academy of Management Review* (tháng 1/1987): 76-90; và "Toward Understanding Strategic Issue Diagnosis" của J.E. Dutton, L. Fahey và V.K Narayanan, *Strategic Management Journal* (1983), 4:307-323; và J. Camillus và D. Datta, "Managing Strategic Issues in a Turbulent Environment," *Long Range Planning* (24 Tháng 4, 1991): 67-74.

10. P. Srivastava và I. Mitroff, "Strategic Management of Corporate Crises," *Columbia Journal of World Business* (xuân 1987): 5-12 và G. Siomkos và P. Srivastava, "Responding To Product Liability Crises," *Long Range Planning* (Tháng 10, 1993): 72-79.

11. Theo J.C. Camillus, *Strategic Planning and Management Control* (Lexington, MA: D.C. health, 1996); J.H. Grant, "Indicators of Strategic Performance," Working Paper, Đại học Pittsburgh, 1975; R. Saberwahl và J.H. Grant, "Integrating External and External Perspectives of Strategic Information Technology Decisions," trong *Strategic Management and Information Technology*, J. Henderson và N. Venkatraman, (Eds), vol. 1 (Greenwich, CT: JAI Press, 1994).

12. Độc giả tham khảo Chương 9 để xem thảo luận chi tiết về việc kiểm soát và

quản lý cần thiết để phát hiện ra và phát triển những dấu hiệu thay đổi môi trường mới phát sinh. Những quy trình đối phó thông qua việc sử dụng nhiều loại tùy chọn chiến lược được thảo luận trong “Disciplined Decisions: Aligning Strategy with the Financial Markets,” của M. Amram và N. Kulatilaka, *Harvard Business Review* (Tháng 1,2/1999): 95-104.

13. Xem J.H. Grant và W.R. King, *The Logic of Strategic Planning* (Boston: Little, Brown, 1982).

14. Về phân tích các kết quả nghiên cứu mới gần đây, xem “Strategic Orientations, Incentive Plan Adoptions and Firm Performance: Evidence from Electric Utility Firms”, *Strategic Management Journal* (Tháng 11, 1997), 18: 761-785; và M. Bloom và G. Mikovich, “Relationships among Risk, Incentive Pay and Organizational Performance,” *Academy of Management Journal* (Tháng 6, 1998), 41: 283-297.

15. R.G. Eccles, “Control with Fairness in Transfer Pricing,” *Harvard Business Review* (Tháng 11,12/1983): 149-161; và E. J. Kovac và H.P. Troy, “Getting Transfer Prices Right: What Bellcore Did”, *Harvard Business Review* (Tháng 9,10/1989): 148-154.

16. Micheal E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1980) bàn luận sâu về các chiến lược cạnh tranh khác nhau và tính thích hợp của nó trong nhiều môi trường ngành nghề khác nhau.

17. Các quy trình hoạt động là trọng tâm của Chương 15.

# **17** THAY ĐỔI CHIẾN LƯỢC: TAO RA PHƯƠNG PHÁP THỰC THI PHÙ HỢP VỚI HOÀN CẢNH

**Julia Balogun**

Trường Đại học Granfield

**Veronica Hope-Hailey**

Trường Đại học Cranfield

---

**B**ạn không thể thực hiện một chiến lược mới chỉ với hành động bất công tắc. Để thực hiện chiến lược thì một người nào đó trong tổ chức hoặc một nhóm những nhân vật xuất sắc của công ty phải quản lý nhiều chương trình liên quan với nhau, như phát triển một sản phẩm mới, sắp xếp lại sự phân bổ hậu cần, hoặc thực hiện một loạt chương trình khuyến mãi bán hàng. Mỗi chương trình lại phụ thuộc vào sự hoàn tất của vài dự án. Để mỗi chương trình và chuỗi dự án của nó thành công, nhóm các nhà quản trị phải thiết kế, quản lý, và thực hiện sự thay đổi đáng kể *trong tổ chức*. Do đó, các nhà quản trị phải nắm rõ cách quản lý sự thay đổi về tổ chức nếu họ muốn thực hiện thành công chiến lược được ưu tiên. Chương này cung cấp cho các nhà quản trị một khuôn mẫu để thực hiện chiến lược, trong đó nhấn mạnh vai trò của họ với tư cách là những nhà quản trị sự thay đổi bên trong và bên ngoài công ty.

Sau khi nghiên cứu khái quát đã hướng dẫn cách tốt nhất để thực hiện chiến lược, chúng ta sẽ đến với một giả thuyết cơ bản đặt ra một khuôn mẫu thay đổi đề xuất: Không có “cách tốt nhất để tạo ra và thực hiện sự thay đổi”. Những học giả hàng đầu, các nhà tư vấn và nhà thực hiện chiến lược xuất sắc nhất nhận ra rằng bất kì sự thực thi chiến lược thành công nào cũng đều phải đặt trong hoàn cảnh cụ thể.<sup>1</sup> Ví dụ: cách thực hiện chiến lược thành công của IBM hay Toyota có thể gây ra mâu thuẫn trong tổ chức giữa các cấp

bậc hoặc các bộ phận trong công ty. Phương pháp thực hiện chiến lược được các công ty phần mềm nhỏ thực hiện có thể đẩy các công ty hàng tiêu dùng lớn vào tình trạng hỗn loạn về tổ chức. Đừng mong đợi tìm thấy bất cứ “công thức thay đổi” đơn giản nào có thể hướng dẫn bạn một kiểu mẫu và cách quản lý các nỗ lực thực thi chiến lược.

Tuy nhiên, việc thiếu một công thức thay đổi chung và sự phức tạp của những thay đổi vốn có trong thực hiện chiến lược thường khiến các nhà quản trị áp dụng giải pháp “sẵn có” đối với công ty của họ. Thủ nghiệm những mô hình “tiên tiến” về quản lý thực hiện chiến lược được phát triển bởi những nhà nghiên cứu học thuật lỗi lạc hay những nhà cố vấn về quản trị lừng danh quả thật là một công việc hấp dẫn. Như được nhắc đến trong các ấn phẩm báo chí về kinh doanh, những mô hình này có vẻ như đưa ra một phương cách cải thiện sự hiểu biết của chúng ta về sự thay đổi đã diễn ra như thế nào trong công ty. Đường như những “nguyên lý về sự thay đổi” này khiến cho một quyết định hết sức phức tạp trở nên đơn giản và dễ kiểm soát hơn. Tuy nhiên, theo thời gian các công ty trở nên thất vọng khi họ cố gắng áp dụng cho tổ chức của mình những phương pháp đã tỏ ra hiệu quả trong bối cảnh của công ty khác.

Những nhà quản trị khôn ngoan nên hết sức thận trọng với những hướng dẫn thực hiện chiến lược được đúc rút từ các mô hình thành công của các công ty khác. Thay vì nhận ra giải pháp “thực tiễn nhất” họ cần bắt đầu tìm kiếm “những câu hỏi tốt nhất”. Họ nên bắt đầu xem xét bối cảnh bên trong và bên ngoài công ty của mình. Chỉ đến lúc đó họ mới ở vị trí kẻ quyết định quy trình thay đổi chiến lược thích hợp.

*Sự đánh giá bối cảnh một cách tường tận là khả năng cần có của chiến lược. Cần thận trọng với những chuyên gia đầm chìm trong bí quyết của công thức thay đổi chung, hoặc thậm chí là nhiều công thức. Một điều quan trọng nữa là những người đứng đầu thực hiện chiến lược cũng cần thận trọng với khuynh hướng thiên vị và thành kiến cá nhân của chính mình. Tất cả chúng ta đều có niềm tin và giả định về phương cách thực hiện tốt nhất dựa vào những kinh nghiệm trước đó cũng như những cung cách làm việc mà chúng ta ưu tiên hơn. Thông thường, những niềm tin và giả định này có thể gây tổn hại đến các quyết định của chúng ta. Chúng có thể khiến cho các nhà quản trị tham gia vào hoạt động thực hiện chiến lược bất kỳ sẽ đưa ra những lựa chọn thay đổi không phù hợp, bỏ qua những vấn đề quan trọng và thông qua những tùy chọn không thích hợp.*

## **NHẬN THỨC RỘ BỐI CẢNH THAY ĐỔI KHI THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC : SỰ THAY ĐỔI KÍNH VẠN HOA**

Sự thay đổi theo kiểu “kinh vạn hoa” (xem Hình 17.1) cho phép các tác nhân thay đổi<sup>2</sup> đưa ra những đánh giá hợp lý về bối cảnh thay đổi của họ. Hình tròn ngoài cùng của

## HÌNH 17.1 MÔ HÌNH THAY ĐỔI KÍNH VẠN HOA



kinh vạn hoa là *bối cảnh thay đổi chiến lược* rộng hơn; hình tròn giữa là những *đặc trưng ngữ cảnh cụ thể* hơn của tình huống thay đổi; và hình tròn bên trong thể hiện bằng *lựa chọn kế hoạch* cho các nhà quản trị khi cố gắng thực hiện sự thay đổi.

Trước hết, để thực hiện những thay đổi chiến lược, chúng ta cần quan sát chúng trong một bối cảnh chiến lược khái quát hơn. Trong thuật ngữ ở chương 1, bối cảnh chung này thể hiện sự thay đổi ở phạm vi thị trường, quan điểm cạnh tranh, và các mục tiêu: cái gì, như thế nào, và tại sao thay đổi chiến lược.

Tiếp theo, những đặc trưng bối cảnh của bất kỳ tình huống thay đổi nào – hình tròn giữa của kính vạn hoa – có thể được rút ra từng phần từ bối cảnh chiến lược khái quát hơn. Những đặc trưng này bao gồm nhiều khía cạnh văn hóa của công ty (ví dụ những giá trị và quy tắc chỉ cách cư xử), tình trạng phân bổ và chia sẻ quyền lực, các năng lực của tổ chức và sự sẵn sàng thay đổi của tổ chức. Những nhà quản trị chịu trách nhiệm thực hiện chiến lược nên xem xét các yếu tố này như một phần của quy trình để chuẩn bị cho giai đoạn thứ ba – lựa chọn một phương pháp thay đổi từ bảng lựa chọn kế hoạch.

Những nhà quản trị cần đặc biệt lưu ý rằng kính vạn hoa không đưa ra được những mô hình cụ thể có thể được sử dụng nhằm quy định công thức thay đổi chiến lược trong những hoàn cảnh cụ thể. Sự thật thì mô hình kính vạn hoa liên tục định dạng lại những mảnh kiêng màu giống nhau để tạo ra những hình ảnh khác nhau, 8 yếu tố theo hoàn cảnh vẫn được duy trì như nhau nhưng liên tục được định dạng lại để tạo ra những hình ảnh khác nhau cho mỗi tình huống thay đổi về tổ chức. Do đó những kế hoạch thay đổi sẽ rất

đa dạng. Hơn nữa, bối cảnh công ty làm cho thay đổi tiến triển, và vì thế việc lựa chọn được thực hiện đúng lúc tại một điểm nào đó sẽ cần được xem xét.

Chương này trước hết giải thích về những tùy chọn về thiết kế, sau đó là các đặc trưng bối cảnh. Cuối cùng là ba tình huống nhỏ minh họa cho việc các đặc trưng bối cảnh của tình huống thay đổi quyết định tính khả thi của những tùy chọn về thiết kế cụ thể như thế nào.

## CHỌN KẾ HOẠCH

Năm tùy chọn thiết kế chính mở ra cho tác nhân thay đổi bất kỳ trong việc thực hiện chiến lược (xem Bảng 17.1). Những tùy chọn thiết kế này không tồn tại độc lập; chúng ảnh hưởng lẫn nhau. Những phần trình bày sau đây sẽ mô tả những gì mà mỗi tùy chọn yêu cầu.

### Thay Đổi Đường Lối

Những công ty có thể, và thường, lựa chọn những kiểu thay đổi chiến lược nhất định. Hai khía cạnh thay đổi – *kết quả cuối cùng của sự thay đổi và bản chất của sự thay đổi* – tạo ra 4 khả năng thay đổi khác nhau (xem Hình 17.2). *Kết quả cuối cùng* miêu tả phạm vi thay đổi được yêu cầu theo một thể liên tục từ chuyển hóa đến tổ chức lại.

**BẢNG 17.1 ĐỊNH NGHĨA NHỮNG SỰ TÙY CHỌN THIẾT KẾ**

Kế hoạch	Định nghĩa
Thay đổi đường lối	(Những) Loại thay đổi được thực hiện dưới dạng bản chất của sự thay đổi và kết quả mong muốn cuối cùng
Thay đổi điểm xuất phát	Nơi sự thay đổi bắt đầu và phát triển, ví dụ, từ trên xuống hoặc từ dưới lên, ngoài những lựa chọn khác bao gồm các vị trí thí điểm và những hành vi thực hiện tốt
Thay đổi phong cách	Cách thức quản lý việc thực hiện, rất đa dạng, từ quản lý mang tính cộng tác cao đến quản lý mang tính hướng dẫn cao
Thay đổi hành vi can thiệp	Phạm vi đòn bẩy và cơ chế được triển khai, bao gồm các đòn bẩy kỹ thuật, chính trị và văn hóa
Thay đổi vai trò	Ai nắm quyền lãnh đạo và thực hiện thay đổi

## HÌNH 17.2 ĐƯỜNG LỐI THAY ĐỔI

### Kết quả cuối cùng của thay đổi

	Chuyển hóa	Tổ chức lại
Gia tăng	<p><b>Sự tiến hóa</b></p> <p>Thay đổi chuyển hóa được thực hiện từng bước thông qua những giai đoạn khác nhau và những hoạt động theo giai đoạn các sáng kiến tương quan sự thay đổi tiên phong có thể được dự kiến và triển khai nhằm đáp ứng cho dự đoán về nhu cầu thay đổi trong tương lai.</p>	<p><b>Sự thích nghi</b></p> <p>Thay đổi ít mang tính nền tảng hơn so với tổ chức lại thông qua những hoạt động chúc lại phương thức hoạt động đồng thời trên nhiều mặt trận, của công ty, nhưng bằng một thái và thường trong những khoảng độ triệt để hơn so với tổ chức lại. thời gian tương đối ngắn. Nhiều thường mang tính bắt buộc và khả năng bị bắt buộc và phải phản ứng lại do hoàn cảnh phản ứng lại, do những điều cạnh tranh thay đổi.</p>
Bản chất của thay đổi	<p><b>Cuộc cách mạng</b></p> <p>Thay đổi chuyển hóa xuất hiện thông qua những hoạt động chúc lại phương thức hoạt động đồng thời trên nhiều mặt trận, của công ty, nhưng bằng một thái và thường trong những khoảng độ triệt để hơn so với tổ chức lại. thời gian tương đối ngắn. Nhiều thường mang tính bắt buộc và khả năng bị bắt buộc và phải phản ứng lại do hoàn cảnh phản ứng lại, do những điều cạnh tranh thay đổi.</p>	<p><b>Tái kiến thiết</b></p> <p>Thay đổi được thực hiện để tổ chức lại phương thức hoạt động đồng thời trên nhiều mặt trận, của công ty, nhưng bằng một thái và thường trong những khoảng độ triệt để hơn so với tổ chức lại. thời gian tương đối ngắn. Nhiều thường mang tính bắt buộc và khả năng bị bắt buộc và phải phản ứng lại do hoàn cảnh phản ứng lại, do những điều cạnh tranh thay đổi.</p>
Big Bang	<p>kiện cạnh tranh thay đổi mà công ty đang đổi mới.</p>	

*Chuyển hóa* bao hàm sự thay đổi trong những giả định được cho là hiển nhiên và trong “phương pháp tiến hành những việc trong phạm vi lân cận”. Sự thay đổi cơ bản trong phạm vi một tổ chức không thể được thực hiện trong nền văn hóa hiện tại của tổ chức. Shell, công ty lớn thứ hai trên thế giới, đã thực hiện sự thay đổi dự định vào cuối những năm 90 với mục đích là tái lập văn hóa nền tảng mới xuyên suốt tổ chức. Những nhà lãnh đạo chủ chốt muốn thay thế quy trình ra quyết định chung, quan liêu, chậm chạp truyền thống – dấu hiệu phân biệt là khả năng dự đoán và tính ổn định – bằng sự sáng tạo, linh hoạt, và tư duy đổi mới. Kết quả chính được mong muốn là năng lực tạo lợi nhuận sẽ được thừa nhận là quan trọng hơn năng lực chuyên môn.

*Tổ chức lại* không bao hàm sự đánh giá lại những giả định cơ bản và niềm tin chủ yếu của tổ chức. Tuy nhiên, thay đổi chiến lược vẫn là trọng yếu; ví dụ như nó có thể liên

quan đến việc giới thiệu sản phẩm mới. Thay đổi về tổ chức cũng có thể rất quan trọng: Lấy ví dụ như một hành động tái cấu trúc quan trọng.

*Bản chất của sự thay đổi* bao hàm cách thực hiện thay đổi. Hãy xem bản chất của sự thay đổi như một thế liên tục, với sự bùng nổ thay đổi toàn diện ở đầu này, và ở đầu kia là một sự thay đổi từng bước một.

Những sáng kiến thay đổi chiến lược mà các công ty thực hiện thường được báo trước như là những “cuộc cách mạng” – sự thay đổi mang tính chuyển hóa big bang. Tuy nhiên, chúng ta thường xem nhiều hành động thay đổi như thế này như những sự tái thiết. Nó có thể đòi hỏi sự đổi mới chiến lược, nhưng nó không dẫn tới sự thay đổi đáng kể nào trong văn hóa của tổ chức. Công ty cũng cần xây dựng phương pháp hoạt động để nó trở nên hiệu quả hơn, tuy nhiên không cần đột ngột thay đổi các giá trị, niềm tin, quy tắc, và thói quen cốt lõi của mình.

Tuy nhiên, các nhà quản trị cần hiểu rằng nhiều hành động thay đổi chiến lược được dự kiến sẽ đem lại một cuộc cách mạng nhưng thường thì nó chỉ tạo ra sự tái thiết. Điều này thường xảy ra trong phạm vi lớn vì những tác nhân thay đổi không thể đạt được sự thay đổi về quan điểm và văn hóa như mong muốn. Vì lý do này, trong mô hình kính vạn hoa, những đường lối thay đổi được cho là tương phản với những kiểu thay đổi. Mục đích cuối cùng của công ty có thể là thực hiện được sự chuyển hóa nhưng công ty có thể thiếu sáng kiến, kỹ năng, hoặc tài chính để thực hiện sự thay đổi rộng như vậy. Hoặc là, một công ty đang ở trong tình trạng khủng hoảng, vốn của nó theo đường xoắn ốc. Trong trường hợp này, công ty cần có sự thay đổi nhanh chóng dù là khó khăn trước khi tiến hành những thay đổi dài hạn hơn. Trong những tình huống như vậy, công ty có thể bắt đầu một công cuộc tổ chức lại, thông qua việc thích nghi và tái thiết, và sau đó tiến đến thực hiện những thay đổi chủ yếu.

Chúng ta hãy xem xét trường hợp của British Airways (BA). Trong những năm 80, BA đã thực hiện thay đổi văn hóa và chiến lược bằng đường lối thay đổi tái thiết và sau đó là sự tiên hóa. Trong năm 1981, BA đã thua lỗ lớn và nó có thể tiếp tục hoạt động là do được sự tài trợ từ chính phủ Anh. Sau khi được bổ nhiệm làm chủ tịch hội đồng quản trị, Lord King đã công bố mục tiêu thực hiện một bước ngoặt để BA nhanh chóng được tư nhân hóa. Trong giai đoạn đầu tiên của bước ngoặt này, từ năm 1981-1982, King đã ra lệnh cắt giảm nhân lực đáng kể. Đồng thời ông cũng hạn định mức tiền lương, kết thúc lộ trình, tạm dừng dịch vụ vận chuyển hàng hóa, cắt giảm văn phòng hành chánh và các câu lạc bộ của nhân viên. Chỉ khi đó, vào mùa thu 1982, BA mới chuyển sự chú ý sang việc thay đổi hình ảnh và văn hóa của hãng từ kinh doanh vận tải sang một hãng hàng không chuyên về dịch vụ khách hàng.<sup>4</sup>

General Electric (GE) lại là một trường hợp khác biệt hoàn toàn. CEO của GE, Jack Welch, bắt đầu thực hiện thay đổi chiến lược và tổ chức trên quy mô rộng vào đầu những năm 80. Đến năm 1988, những thay đổi về tổ chức lại rơi vào việc tái thiết như thay đổi cơ sở hạ tầng, thói quen làm việc, và cơ cấu quyền lực của GE. Nhưng trước khi có thể thực hiện thay đổi thực sự về tổ chức, GE cần phải thay đổi văn hóa cũng như cơ sở hạ tầng. Cuối những năm 80, công ty bắt đầu một chương trình “Thực thi” 10 năm để mở rộng những sáng kiến thay đổi về tổ chức, đồng thời thiết lập văn hóa hoàn toàn mới đánh giá cao sự thay đổi hơn tất cả những cái khác. Chỉ với việc dự đoán và tận dụng sự thay đổi trong thị trường, GE đã vượt xa các đối thủ của mình. Chỉ bằng cách thiết kế và thực hiện thay đổi toàn diện trong phạm vi tổ chức của chính mình, tập đoàn khổng lồ này có thể đạt được hiệu quả hoạt động mà ban quản trị cấp cao đang đòi hỏi.<sup>5</sup>

Những người tham gia trong cuộc thay đổi toàn diện ở BA và GE đã học được rằng rất khó nhọc khi phải thực hiện những thay đổi thực sự liên quan đến các nhân tố chiến lược và tổ chức. Nó liên quan đến việc thay đổi cách suy nghĩ và cư xử của các thành phần và cá nhân trong tổ chức. Do đó, nó chiếm nhiều thời gian và sự đầu tư. Đó là lý do tại sao sự chuyển hóa có thể được tiến hành từng bước và ít khó khăn hơn thông qua phương pháp tiến hóa. Quy trình này đòi hỏi một chương trình tái thiết và tổ chức lại dài hạn hơn để xây dựng cơ sở hạ tầng, nguồn lực, và những khả năng cần thiết cho sự thay đổi triệt để hơn. Những quy trình khác sử dụng phương pháp triệt để hơn. Khi ICI quyết định thay đổi từ một công ty hóa chất thành công ty chuyên về các sản phẩm sử dụng công nghệ Sensory Perception Technologies (SPT) thì CEO của nó, ông Charles Miller-Smith đã đưa ra chương trình thay đổi toàn bộ nhân viên. Những công ty cũ được bán lại và các công ty mới thì được mua lại.<sup>6</sup>

## **Thay Đổi Điểm Xuất Phát**

Thay đổi điểm xuất phát liên quan đến vị trí điều khiển và tầm ảnh hưởng của quy trình thay đổi. Mô hình kinh vạn hoa cung cấp cho nhà quản trị 4 phương pháp: từ trên xuống, từ dưới lên, vị trí thí điểm/khởi đầu, và những nhóm thực thi tốt. Ba phương pháp đầu tiên đều được nhiều người biết đến. Phương pháp từ trên xuống được nhiều tài liệu về quy tắc thay đổi tán thành. Việc hướng dẫn, điều khiển và thực hiện thay đổi đều xuất phát từ ban quản trị cao nhất. Thay đổi từ dưới lên xuất hiện từ các cấp giữa và cấp thấp hơn trong tổ chức. Nó khuyến khích nhân viên tắt cả các cấp bậc trong tổ chức thực hiện thay đổi. Mục đích là tạo ra quyền sở hữu và sự tận tâm rộng khắp hơn cho sự thay đổi cẩn thận. Cũng có thể kết hợp phương pháp từ trên xuống và phương pháp từ dưới lên với nhau. Những người ủng hộ phương pháp này biện luận rằng một số hoạt động thay đổi, chẳng hạn như huy động sự hỗ trợ nhằm thực hiện một chiến lược cụ thể, thường đòi hỏi

phải thực hiện theo hướng từ trên xuống, trong khi những việc khác như tạo ra tầm nhìn thay đổi lại đòi hỏi sự tham gia rộng rãi của nhiều cấp bậc trong tổ chức.

Phương pháp thi điểm yêu cầu sự thay đổi chỉ thực hiện trong một bộ phận, chức năng hoặc một quy trình. Đôi khi, nó đòi hỏi sử dụng một thực thể mới thành lập.

Phương pháp gọi là nhóm thực thi tốt ít phổ biến hơn. Một cá nhân trong một bộ phận hoặc phòng ban bắt đầu một số kiểu thay đổi. Giám đốc kinh doanh có thể thay đổi phương pháp gọi điện cho khách hàng mới của các nhân viên kinh doanh. Những thay đổi khác có thể là sửa đổi những dự án cá nhân, thực hiện kế hoạch thi điểm nhằm nâng cao thành tích tổ chức, hoặc định hình lại chức năng giữa các cá nhân và văn hóa trong nhóm và phòng ban. Luôn nhớ rằng những nhóm thực thi cải tiến này sẽ chỉ mang đến sự thay đổi về tổ chức khi chúng được những cá nhân và bộ phận khác học hỏi và thực hiện.

### Thay Đổi Phong Cách

Qua thời gian, những nhà quản trị chỉ đạo thực hiện chiến lược thường vận dụng hoặc thực hiện một hay một tổ hợp các cách thức thay đổi riêng biệt. Mô hình kính vạn hoa đưa ra một thể liên tục 5 cách thức từ cộng tác đến chỉ đạo (xem Hình 17.3). Cách thức thay đổi thiên về chỉ đạo nhiều hơn sẽ dẫn đến việc tách biệt nhóm những nhà tư duy chiến lược ra khỏi nhóm người thực hiện. Những người chỉ đạo thực hiện chiến lược đó là những người đưa ra phần lớn các quyết định về việc thay đổi cái gì và thay đổi như thế nào. Sau đó, họ “nhượng lại” những thay đổi này cho những người thực hiện, những người dự định sẽ thực thi các kế hoạch. Những nhân viên cấp thấp hơn không được yêu cầu tham gia đóng góp vào các mục tiêu và cách thức thay đổi, ngoại trừ một hình thức rất hạn chế. Những phương pháp như vậy có nhiều khả năng sẽ đạt được hiệu quả khi tổ chức gặp khủng hoảng.

### HÌNH 17.3 THAY ĐỔI LIÊN TỤC VỀ PHONG CÁCH

Giáo dục và truyền thống	Cộng tác	Tham gia	Chỉ đạo	Ép buộc
Sử dụng nhóm nhỏ hướng dẫn thảo luận/ giải thích thay đổi. Nâng trang bị cho nhân viên hiểu và có thể thực hiện thay đổi	Hầu hết nhân viên liên quan đến quyết định thay đổi cái gì và như thế nào.	Tư vấn nhân viên cách thực hiện thay đổi	Những nhà lãnh đạo thay lực bắt buộc đổi thực hiện thay đổi quyết định. Và sử dụng quyền lực để chỉ đạo thay đổi	Dùng quyền lực bắt buộc

Điều quan trọng là các nhà quản trị ở tất cả các cấp bậc trong tổ chức cần nhận ra rằng có thể kết hợp thay đổi điểm xuất phát và thay đổi phong cách. Sự thay đổi từ trên xuống thường cho thấy tính chất chỉ đạo hoặc ép buộc, nhưng nó cũng có thể mang tính hợp tác cao. CEO của Eisai, một công ty được Nhật Bản, muốn thay đổi ngành kinh doanh trọng tâm của công ty từ sản xuất thuốc sang nâng cao chất lượng cuộc sống cho người bệnh cao tuổi. Ông cho các nhà quản trị của mình tham gia một chương trình huấn luyện để khuyến khích họ sáng tạo hơn và phát triển những sản phẩm và dịch vụ mới theo mục tiêu chiến lược cho công ty. Những nhà quản trị này được kỳ vọng sẽ sử dụng kiến thức đã học được để đề xuất và thực hiện các dịch vụ và sản phẩm mới.<sup>9</sup> Đây là một quy trình có sự tham gia của nhiều người, song quá trình khởi xướng và quản lý được duy trì ở cấp cao nhất của tổ chức.

### Thay đổi Hành Vi Can Thiệp

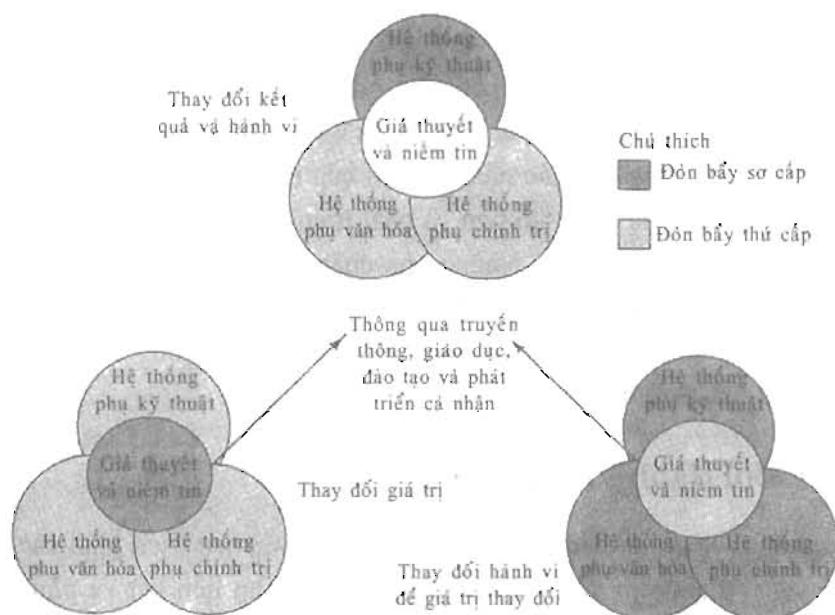
Cuối cùng, việc thực hiện chiến lược liên quan đến sự triển khai các đòn bẩy và cơ chế. Các công ty bao gồm rất nhiều những hệ thống phụ liên kết và phụ thuộc nhau:

- Hệ thống phụ về kỹ thuật (các cơ cấu và hệ thống).
- Hệ thống phụ về quyền lực (ai ảnh hưởng đến ai và cái gì).
- Hệ thống phụ về văn hóa (động lực và tác phong giữa các cá nhân).<sup>10</sup>

Theo bản năng, các nhà quản trị biết rằng rất khó để thay đổi các mặt của một hệ thống phụ mà không gặp phải những vấn đề liên quan đến các hệ thống phụ khác. Đặc biệt, những hoạt động khởi xướng quá trình thay đổi chuyển hóa đòi hỏi sự thay đổi trong giả định và niềm tin chung của một tổ chức, nhiều khả năng sẽ bị thất bại nếu các nhân tố thay đổi áp dụng công thức thay đổi tập trung sử dụng đòn bẩy và cơ cấu từ duy nhất một hệ thống phụ trong tổ chức. Thể loại và phạm vi thay đổi được yêu cầu luôn luôn tác động đến sự lựa chọn đòn bẩy và cơ cấu, như được minh họa trong hình 17.4.

Sự tổ chức lại thường yêu cầu một sự thay đổi về bản chất công việc mà các cá nhân thực hiện cũng như kết quả dự kiến của nó, chẳng hạn như nâng cao năng suất, tăng trưởng danh số và đáp ứng khách hàng. Nó không đòi hỏi một sự thay đổi căn bản trong cách nghĩ của nhân viên. Do đó, một công ty có thể thay đổi các tiêu chuẩn đánh giá thành tích và khen thưởng để hướng nhân viên đạt được những kết quả và cách làm khác nhau, hoặc cũng có thể can thiệp để thay đổi cách mọi người làm việc trong tổ chức, hoặc là tiến hành cả hai. Sự can thiệp như vậy có thể bao gồm sự thay đổi cơ cấu tổ chức (đặc biệt là vai trò và trách nhiệm) và thay đổi hệ thống quản lý để hỗ trợ và đánh giá những thay đổi trong hành vi như mong muốn. Tuy nhiên, những thay đổi mang tính hỗ trợ lẫn

### HÌNH 17.4 PHẠM VI CÁN THIỆP THAY ĐỔI



nhau có thể vẫn cần thiết trong tất cả các hệ thống phụ của tổ chức để bảo đảm rằng nhân viên không nhận được những thông điệp trái ngược nhau. Diễn hình là vào đầu những năm 90, nhiều công ty thực hiện thay đổi bằng cách pha trộn việc cơ cấu lại, giảm biên chế và bố trí lại quy trình kinh doanh. Nhân viên thường than phiền rằng họ chỉ nhận được những thông điệp lộn xộn và thực sự trái ngược nhau về mục đích của sự thay đổi. Những nhà quản trị nhiệt liệt đề cao giá trị của sự sáng tạo, chất lượng, và làm việc theo nhóm, tuy nhiên họ vẫn tiếp tục xử phạt sai phạm, cắt giảm chi phí và khen thưởng thành tích cá nhân theo chiều hướng cảm hành xử theo phương thức mới, chấp nhận rủi ro và tiến hành những thí nghiệm nhỏ để tăng thêm kiến thức.

Trái lại, thay đổi mang tính chuyển hóa liên quan đến sự thay đổi sâu sắc về cách cư xử của nhân viên cũng như suy nghĩ của họ về công việc và công ty, đặc biệt nó đòi hỏi sử dụng tất cả đòn bẩy và cơ chế săn sóc. Cần có những hành vi can thiệp về truyền thông, giáo dục, đào tạo, và phát triển cá nhân nhằm giúp nhân viên biết được nền văn hóa mới kỳ vọng điều gì ở họ. Những hoạt động can thiệp này cần được hỗ trợ bởi sự thay đổi trong tất cả các hệ thống phụ khác để tạo ra một hệ thống tổ chức nhất quán và hỗ trợ lẫn nhau, cho phép và củng cố các hành vi thích hợp với các giá trị mới. Tuy nhiên, các nhà nghiên cứu, nhà tư vấn và những người thực hiện vẫn tranh cãi rằng không biết liệu việc thúc đẩy thay đổi hành vi để thay đổi giá trị là có tối ưu, hay là nên trực tiếp nhắm đến giá trị của nhân viên. Điều này ảnh hưởng đến quyết định nên chú trọng vào những đòn bẩy và cơ chế nào (xem hình 17.4).

## Thay Đổi Vai Trò

Việc thực hiện chiến lược liên quan đến nhiều cá nhân, thường được lập thành nhóm dự án, đội đặc nhiệm, và các ủy ban (không chính thức). Những cá nhân khác nhau đảm nhận những vai trò và trách nhiệm khác nhau. Quả thật, đối với bất cứ cá nhân hay đội nhóm nào, những vai trò này có thể thay đổi theo thời gian khi việc thực hiện chiến lược diễn ra.

## Lãnh Đạo

Việc khởi xướng cũng như thực thi các chương trình thay đổi việc thực hiện chiến lược thường xoay quanh sự chỉ đạo và cá tính của nhân vật chủ chốt. Jack Welch, CEO của GE, người rất nổi tiếng trong việc thực hiện nhiều thay đổi, ví dụ như chương trình "Thực thi". Những nhà lãnh đạo có thể là CEO, tổng giám đốc, hoặc là nhà quản trị thâm niên khác đóng vai trò như là người thực hiện thay đổi nội bộ, hoặc là những giám đốc khác như giám đốc nhân sự. Nếu cá nhân nào đó đấu tranh cho sự thay đổi không phải là CEO hay giám đốc thì để đẩy mạnh thay đổi thông qua người khác cần phải có được sự ủng hộ của những cá nhân nắm quyền lực trong công ty.

## Điều Kiện Thuận Lợi Bên Ngoài

Các công ty đôi khi sử dụng các cố vấn bên ngoài. Trong trường hợp này, họ thường tham gia tích cực với tư cách là thành viên của dự án hoặc của nhóm.

## Thay Đổi Nhóm Hoạt Động

Một số công ty chỉ định một nhóm các cá nhân, thường được rút ra từ nhiều phòng ban chức năng để hướng dẫn thực hiện chiến lược. Tuy nhiên, nếu một nhóm không có các nhà quản trị thâm niên, thì có nhiều khả năng một hay nhiều thành viên trong ban quản trị tối cao phải hết sức hỗ trợ nhóm.

## Ủy Quyền Của Các Phòng Ban Chức Năng

Các phòng ban chức năng đơn lẻ như nhân sự, tiếp thị, hay quản lý hoạt động thường được yêu cầu chịu trách nhiệm thực hiện những chương trình hoặc dự án thay đổi chiến lược. Sẽ thích hợp hơn để thực hiện việc này khi các chương trình hoặc dự án thay đổi chiến lược cụ thể thuộc phạm vi của một phòng ban hoặc chức năng tiêu biểu.

## LIÊN KẾT CÁC TÙY CHỌN THIẾT KẾ VỚI BỐI CẢNH: CÁC ĐẶC TRUNG BỐI CẢNH

Như đã giải thích từ trước, các đặc điểm về bối cảnh có tác động đến các quyết định thay đổi kế hoạch. Chúng ta sẽ thảo luận ngắn gọn mỗi đặc trưng bối cảnh (xem Bảng 17.2) và làm rõ các ảnh hưởng của nó đối với các tùy chọn thiết kế.

**BÀNG 17.2 ĐỊNH NGHĨA CÁC ĐẶC TRUNG BỐI CẢNH**

Đặc trưng	Định nghĩa
Thời gian	Thời gian công ty phải hoàn tất việc thay đổi. Các công ty đang khủng hoảng có ít thời gian hơn những công ty quan tâm đến phát triển chiến lược lâu dài
Phạm vi	Mức độ thay đổi yêu cầu dưới dạng tổ chức lại (trong phạm vi thay đổi mô hình) hoặc chuyển hóa (thay đổi về mô hình). Phạm vi cũng chịu tác động của việc liệu thay đổi có bị hạn chế đối với một bộ phận cụ thể hoặc phòng ban hoặc công ty hay không
Sự duy trì	Khi cần phải duy trì những phương pháp làm việc nào đó, hãy giữ lại những nhóm nhân viên đặc biệt, hoặc duy trì tài sản hữu hình và vô hình và các năng lực
Tính đa dạng	Mức độ đa dạng về giá trị, quy tắc, và thái độ giữa các nhóm nhân viên cần đảm nhận thay đổi. Có thể tồn tại văn hóa nhóm hoặc văn hóa quốc gia trong các nhóm. Các phòng ban khác nhau có thể có những đặc điểm riêng biệt. Một số nhóm nhân viên có thể đồng cảm sâu sắc với nhóm hoặc hoặc phòng ban của mình, những nhóm khác thì với bộ phận hoặc toàn công ty. Các chuyên gia có thể đồng cảm với những người cùng nghề nghiệp hơn là công ty đang thuê mướn họ
Năng lực	Khả năng trong phạm vi một công ty trong việc quản lý (những) loại thay đổi được yêu cầu, và khả năng của nhân viên trong việc xử lý những thay đổi mang tính cá nhân
Khả năng	Các nguồn tài nguyên sẵn có dưới hình thức thời gian, tiền, và con người để đầu tư vào sự thay đổi dự kiến
Sự sẵn sàng	Nhân viên biết về nhu cầu thay đổi và sẵn sàng thay đổi
Quyền lực	Quyền lực, quyền tự trị, các nhân tố thay đổi phải thực hiện thay đổi như họ muốn

## Thời Gian Và Phạm Vi

Khi xem xét đường lối thay đổi cho công ty, các nhà quản trị phải phân tích trước phạm vi thay đổi – quy mô biến đổi về văn hóa, quan điểm và mục tiêu, ba yếu tố của chiến lược thị trường<sup>11</sup> – cũng như quy mô thay đổi. Cùng với thời gian diễn ra sự thay đổi, phạm vi thay đổi là yếu tố quyết định hàng đầu cho kiểu thay đổi cần thiết và đường lối thay đổi.<sup>12</sup>

Khi một công ty cần thực hiện tổ chức lại, việc lựa chọn đường lối thay đổi tương đối dễ dàng. Nếu có đủ thời gian, công ty có thể thực hiện một quy trình thay đổi mang tính thích nghi. Nếu thay đổi chiến lược có tính cấp bách hơn, nó sẽ phải tiến hành tái thiết. Khi các nhà quản trị muốn thực hiện một chiến lược và/hoặc sự chuyển hóa về tổ chức thì việc lựa chọn đường lối thay đổi trở nên phức tạp hơn. Nếu công ty đang trong tình trạng khủng hoảng, với lợi nhuận và doanh thu đang xuống dốc nhanh chóng, thì cần phải hành động tức thì. Sự thay đổi chiến lược hoàn toàn bước đầu thường có sự *tổ chức lại*, dưới hình thức *tái thiết*. Một khi đã có thể đứng vững về tài chính, công ty có thể thực hiện những thay đổi khác để đạt được sự chuyển hóa dài lâu và triệt để hơn, như British Airways và General Electric đã làm. Những công ty khác có thể cố gắng thực hiện một cuộc cách mạng tức thì. Nhu cầu hành động cấp thiết (thiếu thời gian) khuyến khích các công ty sử dụng nhiều hơn các phương pháp thay đổi kiểu từ trên xuống và mang tính chỉ đạo.

Một công ty thực hiện thay đổi chuyển hóa trước các đối thủ khác, với đầy đủ thời gian cần thiết, trước tiên có thể thực hiện một thay đổi thích nghi và tái thiết nào đó nhằm tạo ra khả năng để thực hiện những thay đổi cơ bản và sự am hiểu rộng khắp trong tổ chức về nhu cầu thay đổi. Sau đó, công ty có thể tiến đến phương pháp thay đổi tiến hóa. Trường hợp Glaxo, sẽ được đề cập sau trong chương này, miêu tả quy trình thay đổi như thế. Việc lựa chọn kế hoạch có thể được thực hiện khi không có áp lực về thời gian. Các nhà quản trị có thể tận dụng phương pháp tham gia khi không có bất kỳ khủng hoảng tổ chức hay chiến lược rõ ràng nào, và một thuận lợi của phương pháp này là khả năng tạo ra tình huống “nhu cầu phải thay đổi”.

Trường hợp sau đây xảy ra vào đầu những năm 90 ở Anh. Tại KPMG, công ty kiểm toán và tư vấn quản trị quốc tế, đối tác phụ trách khu vực phía nam, bắt đầu thực hiện thay đổi về tổ chức sâu rộng thông qua một loạt hội thảo và họp hành với mục đích tạo nhu cầu thay đổi<sup>13</sup>. Đối tác này nhận ra công ty cần phải tập trung vào khách hàng. Cùng lúc này, các kết quả tài chính của công ty cho thấy không có nhu cầu rõ ràng hay khẩn cấp về việc cần phải tiến hành thay đổi, nhưng với việc tạo ra sự nhất trí một cách thuyết phục, đối tác này đã khiến cho công ty thực hiện một cuộc chuyển hóa quan trọng về văn hóa.

## Sự Duy Trì

Việc thực hiện chiến lược đòi hỏi sự quản lý lại tài sản của công ty và các tiềm năng công ty cần để tạo ra và duy trì giá trị khách hàng. Để tránh những thiệt hại lâu dài, công ty cần bảo vệ tài sản và những tiềm năng độc nhất và khó bị bắt chước của nó. British Telecom vào đầu những năm 80 và IBM ở những năm đầu những năm 90 đã thực hiện chương trình cắt giảm nhân sự tự nguyện. Cả hai công ty đã bị mất đi rất nhiều kỹ năng và tri thức quý báu khi nhiều nhà quản trị tài năng xin về hưu sớm. Sự tổn thất đó được chứng minh khi nhiều nhân viên trước đây chẳng mấy chốc được thuê lại với tư cách là những nhà cố vấn.

Nếu một nhóm nhân viên đặc biệt, những người có thể dễ dàng tìm việc ở bất cứ đâu, được giữ lại, thì cần có những phương pháp thay đổi về cách cộng tác để duy trì sự hỗ trợ và hợp tác của họ. Hoặc nếu công ty chọn cách thực hiện chiến lược tập trung vào sự thay đổi chuyển hóa và những cách suy nghĩ và hành xử lỗi thời với những nhân viên gắn bó với công ty vì tình cảm, thì các nhà quản trị phải được thức tỉnh và những người dẫn dắt thay đổi có thể chỉ cần hướng dẫn thực hiện những giải pháp về tổ chức cần thiết. Điều này thường có nghĩa là một vài nhân viên có thể ra đi nếu họ liên quan đến những khâu mà công ty không muốn thực hiện nữa. Đối với những người khác, chương trình đào tạo và giáo dục sâu rộng là rất cần thiết để từ bỏ những phương pháp làm việc cũ.

## Tính Đa Dạng

Những nhà quản trị tiên phong trong việc thực hiện chiến lược phải nhận thức rằng các tổ chức là không đồng nhất. Những nền văn hóa cục bộ riêng là dấu hiệu phân biệt của các bộ phận và các thành phần phụ trong hầu hết mọi công ty lớn. Tính đa dạng giữa các văn hóa nội bộ một phần là kết quả của những khác biệt giữa các nền văn hóa quốc gia, và cũng là từ những khác biệt về mục tiêu, bối cảnh và nhiệm vụ giữa các phòng ban và bộ phận. Những nhóm nghề nghiệp khác nhau như kỹ sư và nhân viên kinh doanh cho thấy những quy tắc hành xử và giá trị riêng biệt.

Sự lựa chọn đường lối thay đổi và kiểu can thiệp cần thiết phải tính đến sự đa dạng văn hóa về cả bề sâu lẫn bề rộng. Nếu nhà quản trị cần hợp nhất các công ty khác nhau về văn hóa hoặc thậm chí những bộ phận trong một công ty đơn lẻ, các thay đổi đầu tiên có thể phải nhắm vào việc hợp nhất văn hóa của các nhóm liên quan. Ví dụ, một công ty thực hiện thay đổi thông qua bộ phận bán hàng và bộ phận nghiên cứu và phát triển có nhiều khả năng sẽ phát hiện ra những văn hóa và nguồn động lực rất khác nhau ở hai bộ phận này. Nhà cung cấp sản phẩm nước sốt Bisto đã nhận ra điều này khi họ chuyển nhân viên tiếp thị vào ngồi chung một văn phòng với nhân viên kỹ thuật và sản xuất của công ty.

Mục đích di chuyển này là nâng cao sự đổi mới sản phẩm. Tuy nhiên, va chạm liên tiếp xảy ra khi bộ phận tiếp thị cho rằng bộ phận sản xuất không hiểu khách hàng, còn các nhân viên phòng sản xuất lại nghĩ rằng bộ phận tiếp thị sử dụng những biệt ngữ khó hiểu. Quan điểm này cản trở sự hợp tác. Việc thay đổi cần đến những hành động can thiệp nhằm tạo ra các nhóm chức năng chéo có thể làm việc có chủ định với nhau trước khi thực hiện quy trình.<sup>14</sup>

Tính đa dạng cũng có thể tạo ra nhu cầu về các phương pháp thay đổi phức tạp ở những bộ phận khác nhau, và có thể tác động đến quyết định về vai trò thay đổi. Nếu có các nhóm nghề nghiệp đa dạng trong một tổ chức chẳng hạn như bác sĩ, y tá, và hành chính trong một bệnh viện, cách khôn ngoan nhất là hướng sự chú ý của các đại diện nhóm này, vào vai trò chủ động thay đổi, đặc biệt là những nhóm quyền lực nhất. Ngoài ra, nếu các nhóm đã quen với việc tự quản ở mức độ cao, các quy tắc ứng xử hầu như sẽ không được chấp nhận. Chẳng hạn, giáo viên, bác sĩ, nhà khoa học, kiến trúc sư, nhà phát minh, và luật sư có nhiều khả năng sẽ phản ứng lại một cách tiêu cực trước sự áp đặt những chỉ thị làm hạn chế sự tự do của họ.

### Tiềm Năng Và Khả Năng

Thực hiện chiến lược thường bị sa lầy vì công ty không có tài sản và tiềm năng. Năng lực quản lý thực hiện chiến lược tồn tại ở 3 cấp độ trong công ty – cá nhân, ban quản trị và tổ chức. Cá nhân có thể được yêu cầu thay đổi bản thân. Nhà quản trị có thể giúp đỡ và hỗ trợ những nhân viên do mình phụ trách tiến hành những thay đổi mong đợi ở họ. Cấp tổ chức liên quan đến sự hiện diện hoặc thiếu vắng đội ngũ chuyên gia thay đổi: những cá nhân biết được cách phác thảo và quản lý quy trình thay đổi.

Tất nhiên sự thay đổi chuyển hóa đã đặt trách nhiệm nặng nề nhất lên năng lực thay đổi cá nhân, ban quản trị và tổ chức. Nếu một công ty không có năng lực thay đổi phù hợp thì những nỗ lực thay đổi ban đầu sẽ phải bao gồm vài kiểu tổ chức lại để tạo ra năng lực tinh yếu, được minh họa bằng ví dụ của W H Smith và Lendco sẽ được thảo luận sau trong chương này. Chương trình phát triển bản thân có thể được sử dụng để xây dựng cá nhân năng lực cá nhân nhằm thực hiện thay đổi hiệu quả lẫn năng lực ban quản trị nhằm giúp người khác thay đổi. Những hệ thống mới cũng có thể được thiết lập để hỗ trợ việc lập kế hoạch kinh doanh và quản lý hoạt động trong suốt quá trình thay đổi. Các cố vấn bên ngoài có thể được sử dụng khi không có đội ngũ chuyên gia thay đổi nội bộ với chuyên môn cần thiết nhằm triển khai và đào tạo thích hợp, cũng như thiết kế quy trình thay đổi việc thực hiện chiến lược. Các kiểu thay đổi cụ thể cũng có thể liên quan đến những kỹ năng cụ thể. Sự cộng tác đòi hỏi khả năng lão luyện trong việc thiết kế và vận hành hội thảo.

Ván đế năng lực đã làm định rõ việc thực hiện chiến lược ở nhiều công ty. Thực hiện chiến lược cần đến các nguồn lực về tài chính, nhân lực, kiến thức, sức khỏe, kỹ thuật, nhận thức, và nguồn lực về tổ chức. Tất cả các chương trình và dự án thực hiện chiến lược đều đòi hỏi thời gian quản lý và sự tập trung tâm trí. Chiến lược và tổ chức càng thay đổi sâu rộng bao nhiêu thì nhu cầu về quản trị trung và cao cấp càng lớn bấy nhiêu. Tuy nhiên, nhiều nhà quản trị chỉ đơn giản cảm thấy quá sức trước những thay đổi vốn có trong việc thực hiện chiến lược. Thật ra, khối lượng công việc rất lớn: họ phải xoay sở với những thay đổi; góp phần nâng cao hoạt động hiện tại; và thực hiện thay đổi cá nhân một cách sâu sắc. Những phương pháp thay đổi phối hợp hơn đòi hỏi mức độ năng lực cao hơn dưới dạng thời gian, tiền bạc và nhân sự.

## Sẵn Sàng Thay Đổi

Có một sự thật cốt lõi mang tính toàn hoàn: quá trình thực hiện chiến lược sẽ diễn ra nhanh hơn khi công ty tận tâm và sẵn sàng thay đổi. Thư viện mới của Anh mở cửa tại Luân Đôn vào năm 1998. Những nhân viên đã làm việc trước đây tại 20 tòa nhà khác nhau thuộc chuyên môn của mình bây giờ được yêu cầu làm việc trong một đơn vị thống nhất. Tuy nhiên, thư viện mới được hoàn thành lâu hơn dự kiến ba năm. Sự tổ chức lại của ban quản trị cấp cao và thông báo về việc thay đổi đối với các cấp nhân viên và mô hình làm việc sẽ dẫn đến tình trạng bấp bênh công việc. Một chương trình đào tạo không khắc phục được nỗi e sợ và lo lắng của nhân viên; cũng không giúp họ hiểu cách xử lý thay đổi và tạo ra lòng tận tâm để thay đổi. Thiếu sự tận tâm và động lực để thay đổi có nghĩa phải cần nhiều thời gian để nhân viên có thể bộc lộ những bất bình và chấp nhận những thay đổi được đề xuất.<sup>15</sup>

Khi tinh thần sẵn sàng thay đổi không mạnh mẽ, như trường hợp của thư viện Anh, thì cần thiết phải chọn kiểu chi đạo và bắt buộc, đặc biệt là khi không có nhiều thời gian. Nếu những thay đổi chiến lược then chốt không được mọi người đánh giá cao vào đúng thời điểm, thì những nỗ lực ban đầu có thể nhắm vào việc khiến cho nhân viên biết rõ nhu cầu thay đổi ở phạm vi rộng hơn. Tinh thần sẵn sàng thay đổi yếu ớt cũng đòi hỏi một vai trò lãnh đạo thay đổi mạnh mẽ, và một phương pháp từ trên xuống lúc đầu, hoặc sử dụng mô hình thi điểm trong các bộ phận tổ chức có tinh thần sẵn sàng thay đổi mạnh mẽ hơn. Phương pháp phối hợp hoặc phương pháp đi từ dưới lên thường đòi hỏi mức độ sẵn sàng thực hiện thay đổi. Tuy nhiên, sự tham gia có thể tạo ra tinh thần sẵn sàng thay đổi, như đã được miêu tả ở KPMG.

## Quyền lực

Nếu nhà quản trị tham gia vào việc thực hiện kế hoạch không đủ thẩm quyền ra lệnh về những mặt cụ thể cần thay đổi, họ cần chọn một phương pháp thay đổi, có thể là cộng tác hoặc đào tạo, để giành sự ủng hộ của những bên hữu quan có quyền lực khác – những nhà quản trị cấp cao, đồng nghiệp, và những nhân viên có kỹ năng và kiến thức quan trọng.

Đôi khi quyền lực cần thiết để thực hiện thay đổi có thể bị hạn chế bởi nhóm người trong công ty mẹ, như trong ví dụ của W H Smith News (xem Hình 17.2 trong chương này). Như trong ví dụ này, các nhà lãnh đạo thay đổi trước tiên có thể thực hiện giai đoạn thay đổi tổ chức lại, đó là giai đoạn mà những đòn bẩy và cơ chế được tận dụng chủ yếu là chính trị, với mục đích đạt được quyền lực cần thiết.

Phản ứng của các bên hữu quan bên ngoài công ty cũng có thể hạn chế quyền lực ra quyết định của các công ty. Năm 1995, Shell tuyên bố đã lên kế hoạch thả dàn khoan dầu Brent Spar của nó xuống Đại Tây Dương. Green Peace, một tổ chức bảo vệ môi trường, đã bắt đầu một chiến dịch PR mạnh mẽ với mục đích chống rác thải. Chiến dịch thu hút được nhiều sự ủng hộ dẫn đến việc hàng hóa của Shell bị tẩy chay tại nhiều nơi ở châu Âu.Thêm vào đó, phản ứng của chính phủ nhiều nước châu Âu cũng buộc Shell phải từ bỏ kế hoạch.

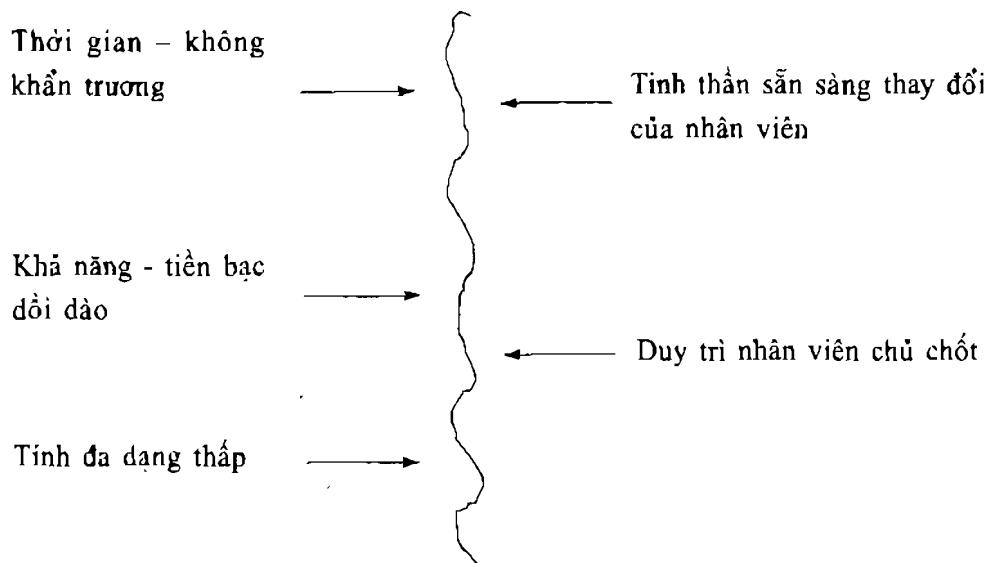
## TẠO RA PHƯƠNG PHÁP THỰC THI CHIẾN LUỢC PHÙ HỢP VỚI HOÀN CẢNH

Thực hiện chiến lược luôn đòi hỏi các nhà quản trị thay đổi phải tính đến các đặc trưng bối cảnh trong kế hoạch. Những trường hợp sau miêu tả phương pháp mô hình kính vạn hoa được vận dụng trong thực tiễn. Bước đầu tiên trong mỗi trường hợp là xác định các đặc trưng bối cảnh chủ yếu, hoặc những khả năng cho phép và những cản ngại chính trong bối cảnh thay đổi. Chỉ đến lúc đó mới có thể cân nhắc lựa chọn kế hoạch thích hợp cho bối cảnh đó.

### Tình Huống 1. Công Ty Dược Glaxo

Các đặc trưng bối cảnh khiến cho trường hợp thực hiện chiến lược của Glaxo trở nên khác biệt (xem Hình 17.5 và Hình 17.1). Yêu cầu của công ty đối với việc thực hiện chiến lược thống nhất và hiệu quả hơn là được thực hiện ít nhất với 3 phương pháp. Đầu tiên, không cần phải khẩn trương thay đổi, mặc dù ban quản trị cần khiến cho nhân viên không còn cảm giác tự mãn. Thứ hai, công ty đòi hỏi về tiền bạc; nó đủ sức để đầu tư tiền vào chương trình thay đổi quan trọng. Thứ ba, bộ phận kinh doanh nơi hay diễn ra thay

### HÌNH 17.5 CÁC ĐẶC TRUNG BỐI CẢNH CỦA CÔNG TY DƯỢC GLAXO



đổi, cho thấy tính đồng nhất văn hóa (tính đa dạng thấp) rất cao, cũng như sự tận tâm hết sức cho Glaxo. Tuy nhiên nhân viên có trình độ cao nên không thể bị đổi xù như thế họ không có chính kiến riêng. Cuối cùng, có vẻ như rất hợp lý khi cho rằng các thay đổi chiến lược tỏ ra hiệu quả bởi vì chúng liên quan đến quá trình tổ chức lại hơn là sự chuyên hóa.

Hai rào cản chính khá rõ: sự ít hiểu biết về nhu cầu thay đổi của nhân viên, và nhu cầu duy trì càng nhiều nhân lực tài giỏi càng tốt. Không phải dễ thay thế nguồn kiến thức rộng lớn bị phân tán trong nhân viên.

Quá trình thay đổi được lựa chọn phù hợp với bối cảnh này. Một cuộc tái thiết ban đầu mang tính tái tạo được đưa ra nhằm loại bỏ tính tự mãn của nhân viên. Đó thật sự là tiền thân cho sự thay đổi triệt để hơn. Phương pháp từ trên xuống được chỉ đạo bởi các nhà quản trị cấp cao nhằm khắc phục tinh thần thiếu sẵn sàng. Các nhà tư vấn cũng được sử dụng khi cần thiết phải rút ngắn những cách biệt về năng lực quản lý. Kiểu tham gia nhằm tăng hiểu biết về nhu cầu thay đổi, tạo ra ý thức làm chủ những thay đổi được đề xuất, và nhận thức được nhu cầu tự do ý chí của nhân viên và nhu cầu cảm nhận rằng họ được quản lý. Hành động phát triển quản lý giúp các nhà quản trị nhận thức được thay đổi tổ chức có nghĩa là thay đổi bản thân và được hỗ trợ bởi các thay đổi chức danh mang tính tương ứng.

## KHUNG 17.1

### CÔNG TY DƯỢC GLAXO

Năm 1988, nhóm quản trị cấp cao bộ phận bán hàng ở công ty Glaxo - Anh quốc đã lưu ý đến một nguy cơ kết hợp giữa sự hết hạn của các bằng sáng chế của công ty với những thay đổi trong nhóm khách hàng chủ chốt – Hệ thống Y tế Quốc gia (NHS) – trong những năm 1990. Một cuộc thăm dò thái độ đã cho thấy tính tự mãn của nhân viên (kết quả kinh doanh bình thường theo xu hướng tốt) và việc phân chia chức năng mạnh mẽ đã làm gia tăng tính trạng trì trệ trong việc ra quyết định. Ý thức chia sẻ trách nhiệm đối với thay đổi - yếu tố cần thiết để bảo đảm thành công tương lai rất hạn chế.

Một chương trình thay đổi gọi là RATIO được giới thiệu, tập trung vào những hành vi cần thiết cho tương lai. Mỗi ký tự của từ RATIO tượng trưng cho một hành vi mong muốn (ví dụ xác định rõ Vai trò – Role clarity). Ban giám đốc phải hoàn thành một khóa phát triển và xây dựng nhóm được tổ chức ngoài trời và được các nhà tư vấn hỗ trợ để giúp họ hiểu và thử nghiệm những hành vi mới mà họ sắp đòi hỏi ở nhân viên. Khóa học thành công đến mức 700 nhân viên khác cũng đã được áp dụng khóa học tương tự. Nhân viên được yêu cầu điều chỉnh hành vi theo chính vai trò của mình sao cho mỗi tính cách đều có thể được tùy biến.

Một chuỗi những sáng kiến thay đổi bổ sung được thực hiện: một tuyên bố giá trị được đưa ra làm nền tảng cho hành vi; các nhóm dự án chức năng chéo được giới thiệu; và kế hoạch xây dựng lại Glaxo cho phép nó sử dụng kiểu kế hoạch mờ bên trong kiến thiết mới một cách thận trọng để tăng cường những hành vi mới. Một sáng kiến về nhân sự cũng kết hợp chặt chẽ với RATIO trong chuỗi các năng lực quản lý mới.

Tất cả hành động này đã dẹp bỏ tính tự mãn trong tổ chức và nâng cao tinh thần sẵn sàng thay đổi của nhân viên. Vào giữa những năm 90, một chương trình thay đổi triệt để hơn được giới thiệu, tập trung vào tổ chức lại quy trình kinh doanh và Glaxo đã kết hợp với Wellcome để thành lập một trong những tập đoàn được thành công nhất thế giới.

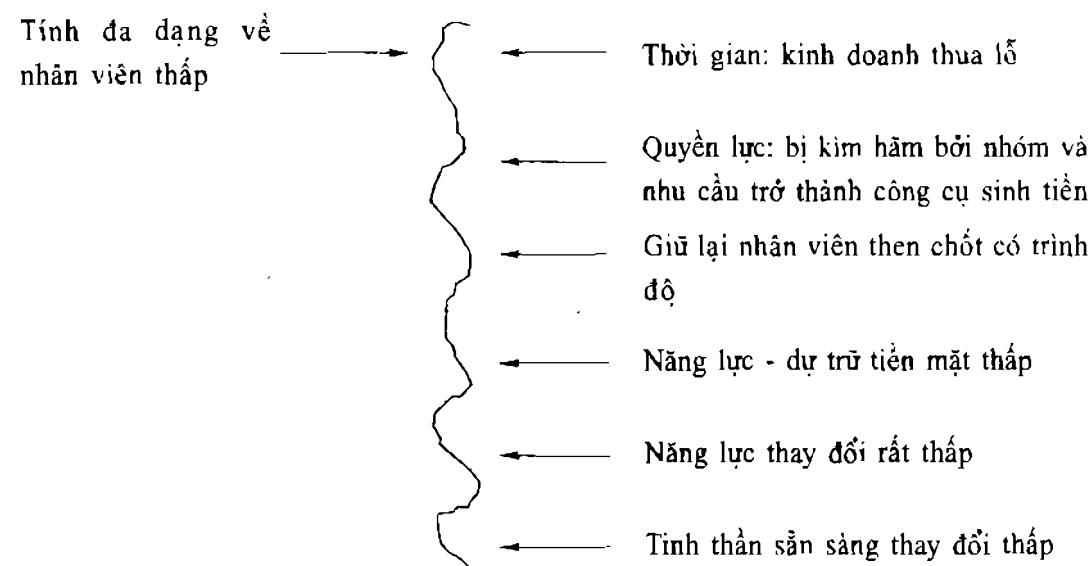
*Nguồn:* “Thay đổi văn hóa tập thể” của V. Hope và J. Hendry, *Tạp chí Quản trị nhân sự*, (1985): 61-73, và L. Gratton. *Quản trị nhân sự chiến lược: Hùng biện kinh doanh và thực tế cá nhân*. Tạp chí Đại học Oxford, 1999.

## Tinh Huống 2. W H Smith News

W H Smith News đã đổi mới với một tinh huống mà hầu hết các đặc trưng bối cảnh đều cho thấy những khó khăn khi thực hiện chiến lược tiềm năng (xem Hình 17.6 và 17.2). Yếu tố duy nhất hỗ trợ việc thay đổi là tinh đồng nhất của văn hóa công ty và nhân viên. Phạm vi cuối cùng của thay đổi được yêu cầu là sự chuyển hóa, bởi công ty không có cá tiềm năng lẫn khả năng. Đường lối thay đổi được giám đốc nhân sự chọn lựa chính là việc thích nghi và sau đó là sự tiến hóa dài hạn. Trong giai đoạn *thích nghi*, giám đốc nhân sự cố gắng đạt được quyền lực cần thiết cả về chức vụ lẫn sức mạnh của bản thân để tác động đến sự thay đổi lâu dài cũng như tạo khả năng và tinh thần sẵn sàng thay đổi.

Giai đoạn thích nghi thực sự đã định dạng lại các đặc trưng bối cảnh nhằm tạo ra một môi trường thuận lợi hơn cho sự thay đổi tiến hóa. Tuy nhiên, căn cứ vào quyền lực của nhân viên chủ chốt, giai đoạn *tiến hóa* vẫn cần sự tham gia của nhóm nhân viên này. Điểm xuất phát vẫn không thể là *từ dưới lên* theo năng lực yếu kém và tinh thần thiếu sẵn sàng của lực lượng nhân công. Ngoài ra, có vẻ như các nhà quản trị sẵn lòng thay đổi hơn những người khác. Những điều kiện này gợi ý một *điểm xuất phát* của mô hình thí điểm hoặc *nhóm những người thực hiện tốt*. Thiếu tiền mặt và một lực lượng lao động biết phục tùng sẽ dẫn đến sử dụng các đòn bẩy thay đổi nhằm đạt được sự *thay đổi hành vi* ban đầu và sau đó là những hoạt động can thiệp nhằm thay đổi thái độ.

**HÌNH 17.6 CÁC ĐẶC TRUNG BỐI CẢNH PHÂN HÓA CHÍNH**



## KHUNG 17.2

### W H SMITH NEWS

W H Smiths News, một bộ phận của tập đoàn W H Smith chuyên về bán lẻ và phân phối, là nhà phân phối báo và tạp chí lớn nhất ở Anh cả về thị phần lẫn doanh thu. Bộ phận này có 4.300 nhân viên tại 72 nhà bán sỉ và hơn 22.000 khách hàng bán lẻ. Mặc dù chỉ đặt ra những mục tiêu lớn về tài chính, song tinh tú quan của bộ phận bị kìm hãm bởi vai trò là "chú bò sinh tiền" (cash cow) trong tập đoàn. Năm 1989, tập đoàn đã đề ra quy trình thay đổi văn hóa để ứng phó với thua lỗ 40 triệu bảng trong kinh doanh so với đối thủ TNT - một công ty phi nghiệp đoàn.

Sự thay đổi nhằm giới thiệu phong cách quản lý “trực tiếp, công khai ý kiến, cam kết thành công... và phát triển mạnh mẽ làm việc nhóm và sự tin nhiệm” với mục đích truyền đạt mục tiêu chiến lược nâng cao sự tập trung vào khách hàng và tăng năng suất. Điều này trái ngược với phong cách quản lý phổ biến với chế độ chuyên quyền, không chế bằng chế độ gia trưởng, được cung cấp bởi những giá trị của lòng trung thành, an ninh và phục tùng mệnh lệnh. Thông điệp rõ ràng là không thử thách quyền lực quản lý của nhà bán sỉ. Tuy nhiên, nhân viên được tạo động cơ và trung thành với người chủ dựa trên nền tảng gia đình này.

Một phần trách nhiệm đối với thay đổi này thuộc về phòng nhân sự. Vì giám đốc nhân sự mới được bổ nhiệm thấy rằng các nhà quản lý là nhân tố nòng cốt để đạt được thay đổi. Tuy nhiên, họ không thể bị công khai công kích khi họ là những người điều hành kinh doanh và tạo ra tiền, đồng thời hiểu theo cách thông thường là họ sở hữu tri thức ngầm về “phương cách thực hiện mọi việc trong công ty”. Sự thiếu vắng hệ thống quản lý nhân sự phân hóa đồng nghĩa với việc sẽ khó đạt được sự thay đổi chuyển hóa về lý thuyết. Nếu phòng nhân sự đòi hỏi phải nắm một vai trò chiến lược thì có khả năng điều này sẽ cách ly các nhà quản trị và sự giảm sút lòng trung thành của nhân viên là một rủi ro đối với thành công kinh doanh ngắn hạn.

Giám đốc nhân sự đã chính thức hóa và tập trung hóa hệ thống quản lý nhân sự, trút bỏ gánh nặng hành chính về nhân sự của các nhà quản trị. Vì nữ giám đốc nhân sự này đã tiến hành đào tạo có chất lượng và đưa ra một khảo sát về phong cách quản lý. Dữ liệu thu được đã đem lại cho bà quyền hợp pháp thực hiện thay đổi. Với việc tìm kiếm sự hỗ trợ hơn là đương đầu, bà có rất ít những kẻ đối địch và được mời gia nhập ban điều hành.

---

*Nguồn:* theo báo cáo thường niên của tập đoàn W H Smith, 1998, và L. Gratton. *Quản lý nhân sự chiến lược: Hùng biện kinh doanh và thực tế cá nhân.* Oxford: Tạp chí đại học Oxford, 1999.

### Tình Huống 3. Tập Đoàn Ngân Hàng Lendco

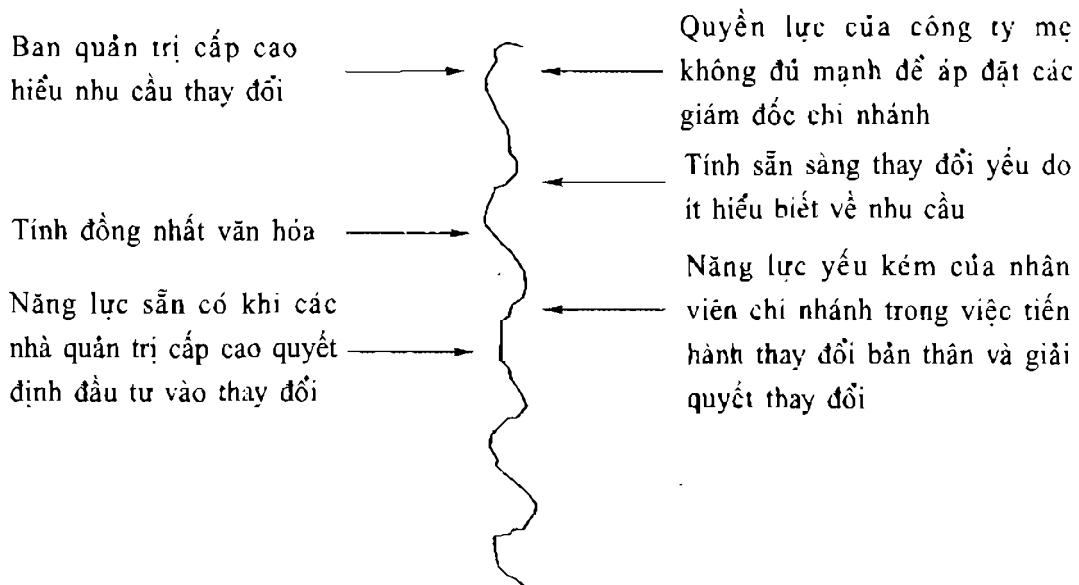
Có ba khả năng chủ yếu giúp thuận tiện hóa việc thực hiện chiến lược ở Lendco (xem Hình 17.1 và Khung 17.3). Thứ nhất, các nhà quản trị cấp cao nhận ra hậu quả của việc thay đổi văn hóa không thành công. Thứ hai, công ty dư dả về tiền bạc để cung cấp đầu tư đáng kể. Thứ ba, văn hóa trong công ty khá đồng nhất.

Tuy nhiên, những rào cản chính đối với sự thay đổi cũng thể hiện khá rõ. Quyền lực của các nhà quản trị cấp cao đối với các nhà quản trị chi nhánh bị hạn chế do khoảng cách địa lý. Có thể thấy rõ sự thiếu hiểu biết về nhu cầu thay đổi rất rõ ràng trong nhân viên mà phần lớn là do thành công hiện tại của công ty. Nhân viên của chi nhánh cũng cho thấy năng lực thay đổi thấp. Họ có ít kinh nghiệm trong việc thực hiện những thay đổi bản thân hoặc trong việc giải quyết những thay đổi về tổ chức.

Tuy nhiên, Lendco cuối cùng phải đương đầu với phạm vi thay đổi sâu rộng. Nó cần đạt được sự chuyển hóa từ ngân hàng địa phương truyền thống sang một nhà bán lẻ dịch vụ tài chính. Mặc dù hiện tại thời gian không phải là vấn đề, nhưng nó sẽ trở thành một vấn đề nếu không có sự thay đổi.

Tương tự nhiều công ty khác, Lendco trước tiên cần tạo ra sự hiểu biết về nhu cầu thay đổi và xây dựng năng lực thay đổi nếu cuối cùng nó vẫn thực hiện một sự chuyển hóa. Nó không thể đuổi việc đa số nhân viên vì trình độ của họ là cơ sở để tăng cường các hoạt động hiện tại. Điều này nhắm đến nhu cầu tái thiết ban đầu, bao gồm các hành động

#### HÌNH 17.7 CÁC ĐẶC TRUNG BỐI CẢNH CHỦ YẾU CỦA LENDCO



can thiệp công khai, mang tính tượng trưng để bảo đảm sự chắc chắn của thay đổi, giống như trường hợp của British Airways. Thay đổi ban đầu sẽ được các nhà quản trị cấp cao chỉ đạo theo kiểu từ trên xuống, mặc dù qua thời gian những nhóm thực hiện thay đổi được thiếu kết hợp với nhau khi tinh thần sẵn sàng thay đổi và năng lực thay đổi tăng lên.

### KHUNG 17.3

#### TẬP ĐOÀN NGÂN HÀNG LENDCO

Tinh huống nghiên cứu này tập trung vào bộ phận nghiệp vụ ngân hàng bán lẻ của Lendco, một bộ phận đang vật lộn với sự cạnh tranh gay gắt do sự thành công của các công ty tương đương và các công ty mới thành lập trong thị trường, cũng như ảnh hưởng của công nghệ mới. Để đối phó với điều này, nó đã cho thực hiện chương trình thay đổi văn hóa với mục đích tách ngân hàng ra khỏi nền văn hóa độc tài gây ra tính phụ thuộc áu trĩ trong nhân viên và môi trường đầy rẫy những nỗi e ngại và đổ lỗi cho nhau - như cách nói của các nhà quản trị cấp cao. Các giám đốc cố gắng truyền đạt một nền văn hóa đề cao trách nhiệm cá nhân và quản trị con người xuất sắc. Họ cho rằng đây là phương tiện giúp cải thiện dịch vụ khách hàng.

Vấn đề chủ yếu của ngân hàng là sức mạnh của nền văn hóa cũ đã ăn sâu vào nhóm nhân viên - những người đã chọn ngân hàng làm nghề nghiệp của họ trước năm 1990. Những người này thích sự ổn định và tính chất có thể dự đoán mà nền văn hóa cũ mang lại cho họ, và bất cứ sự chuyển tiếp nào ra khỏi sự quen thuộc cũng đều khó khăn. Nhóm quản trị cấp cao thất bại trong việc mang lại một viễn cảnh tương lai hứa hẹn kết quả là mỗi thay đổi họ thực hiện giống như một tai họa không thể tránh khỏi đối với văn hóa cũ chứ không phải là sự lựa chọn tốt hơn cho tương lai.

Trong mạng lưới chi nhánh, các chủ ngân hàng tiếp tục gắn bó với nghiệp vụ ngân hàng, và những thông điệp trái ngược về tầm quan trọng của mục tiêu kinh doanh đối nghịch với những mục tiêu quản lý con người mềm dẻo hơn đồng nghĩa với việc những người đi trước đã giành được quyền uy tối cao trong tâm trí các nhà quản trị. Nhiều nhà quản trị chi nhánh nhận thấy rằng quản lý con người là việc của bộ phận quản lý nhân sự. Cuối cùng, sự thay đổi cách nhìn nhận chi nhánh như là đại lý bán lẻ hơn là một trung tâm sinh lợi tự quản đã góp phần làm giảm nhuệ khí và sự nhận thức về tình trạng suy giảm trong nhóm quản trị này. Do đó, mặc dù việc truyền đạt văn hóa mới và hình thức kinh doanh mới là nhiệm vụ quan trọng, nhưng chi nhánh này vẫn còn thiếu năng lực và động lực để thực hiện thay đổi.

Tương tự, những thay đổi ban đầu cần mang tính chỉ đạo, nhất quán với văn hóa lệ thuộc. Cần có sự tham gia lâu dài hơn để hỗ trợ sự chuyển đổi văn hóa sang việc tự chịu trách nhiệm nhiều hơn đối với nhân viên. Những can thiệp ban đầu có thể không chỉ mang tính tương trưng mà còn phải bao gồm việc tạo ra hệ thống hỗ trợ thay đổi, như quản lý thực hiện, và truyền thông. Thay đổi hành vi có thể cần đến một lực đẩy thông qua việc tập trung vào năng suất thực hiện thay đổi đối với nhân viên quản lý.

## TỔNG KẾT

Với sự thay đổi môi trường liên tục và mang tính gián đoạn, việc thực hiện chiến lược cần thiết phải bao gồm cả sự quản lý thay đổi sâu rộng trong tổ chức. Do đó, các nhà quản trị phải ngày càng nhạy bén trước bối cảnh: họ phải có khả năng hiểu rõ môi trường mà họ đang hoạt động, đồng thời tạo ra những phương pháp thay đổi hiệu quả trong những điều kiện cụ thể. Mô hình thay đổi kính vạn hoa cung cấp một khuôn mẫu giúp các tác nhân thay đổi liên kết sự thay đổi về tổ chức với thay đổi trong chiến lược thị trường. Khuôn mẫu này nhằm khuyến khích chất vấn và sự đánh giá tường tận, chứ không cung cấp một tập hợp các đáp án chung.

## CHÚ THÍCH

1. Chi tiết về nhu cầu thay đổi phù hợp với bối cảnh và mô hình thay đổi kính vạn hoa trong chương này, xem tại *Exploring Strategic Change* J. Balogun và V. Hope Hailey (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1999).
2. Trong chương này, chúng tôi sử dụng khái niệm tác nhân thay đổi để chỉ nhà quản trị bất kỳ thực thi chiến lược hoặc có ảnh hưởng đến thay đổi.
3. Khái niệm về chiến lược đổi mới và sự khác nhau của nó so với chiến lược sáng tạo và chiến lược sinh lợi đã được trình bày trong chương 1.
4. Xem L.D. Goodstein and W.W. Burke, "Creating Successful Organization Change," *Organizational Dynamics*, (1991), 19 (4): 5-17; và J. Leahy and J.P. Kotter, "Changing the Culture at British Airways," Tình huống 9-491-009 (Trường kinh doanh Harvard 1990).
5. Câu chuyện về chuyển hóa tại GE do Jack Wech chỉ đạo được trình bày trong quyển *Control Your Destiny, or Someone Else Will* (New York: Doubleday, 1993).
6. Xem H. Connon, "Developing a Taste for the Sweet Smell of Success," *The Observer* (5 tháng 4, 1998) Business Section, trang 6 về tái định vị ở ICI.

7. Cách kết hợp, phương pháp thay đổi từ trên xuống với phương pháp từ dưới lên, xem M. Beer, R.A. Eisenstat, và B. Spector, *The Critical Path to Corporate Renewal* (Boston: Án phẩm trường kinh doanh Harvard, 1990).
8. Xem thông tin thêm về nhóm thực thi tốt trong *Developing Business through Developing Individuals* (Trường Quản trị Cranfield, 1997) của D. Butcher, P. Harvey và S. Atkinson
9. P. Strebel, "Why Do Employees Resist Change," *Harvard Business Review* (Tháng 5/6, 1996): 86-92.
10. Xem N.M. Tichy, *Managing Strategic Change: Technical, Political and Cultural Dynamics* (New York: Wiley, 1983). Also N.M. Tichy, "The Essentials of Strategic Change Management." *Journal of Business Strategy*, 3:55-67.
11. Xem thảo luận về các nhân tố chiến lược thị trường ở Chương 1.
12. Điều này không có nghĩa là nên bỏ qua các đặc trưng bối cảnh. Những đặc trưng như năng lực và năng suất có ảnh hưởng mạnh mẽ đến loại hình thay đổi yêu cầu cũng như đường lối thay đổi.
13. Xem tình huống nghiên cứu về KPMG ở quyển *Exploring Corporate Strategy, Text and Cases* của G. Johnson and K. Scholes, phiên bản 5. (London: Prentice-Hall, 1998).
14. Xem J. Pickard, "Aah, Teamwork," *People Management* (ngày 6 Tháng 11, 1997): 37-39.
15. Xem V. Morrow, "Coping with Change at the British Library," *Information World Review* (Tháng 4 1998): 32-34; và J. Welch, "Turmoil Takes Toll on British Library Staff," *People Management* (Tháng 1, 1997): 12-13.
16. Xem thêm thảo luận chi tiết về tình huống này trong Chương 7.

# 18 KHÔNG CÓ CÔNG THỨC CHIẾN LƯỢC CHUNG

Ian Wilson  
Công ty Wolf

---

Kế hoạch tốt mở ra một chiến lược đa chiều. Nó không nhất thiết đòi hỏi những lựa chọn không đúng đắn, chẳng hạn như giữa sự tăng trưởng và cắt giảm chi phí hoặc giữa việc đáp ứng yêu cầu khách hàng và tấn công đối thủ cạnh tranh. Kế hoạch tốt bắt nguồn từ sức mạnh của triết lý “chọn cả hai” thay vì sự lưỡng phân “chọn một trong hai”. Nhìn chung, sức mạnh của chiến lược nằm ở khả năng khai thác sức mạnh của sự đối lập – mục tiêu, chiến lược, chính sách hoặc hành động có vẻ ngoài màu thuần và loại trừ lẫn nhau – để hoạt động cùng nhau. Có thể tìm thấy bằng chứng thuyết phục nhất cho kết luận này từ cuộc khảo sát 30 năm lịch sử quản trị chiến lược.

## SƠ LƯỢC LỊCH SỬ LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC

Khoảng 30 năm đầu tiên hoặc hơn trong lịch sử của mình, quá trình lập kế hoạch chiến lược đã liên tục tiến triển khi được các tập đoàn hàng đầu ở Mỹ và châu Âu luân phiên áp dụng và loại bỏ. Qua các giai đoạn đa dạng hóa hoặc ngưng đầu tư, tăng trưởng và suy thoái, đề ra hoặc bãi bỏ các chính sách, các công ty tư vấn quản trị và các viện hàn lâm nổi tiếng nhất đã thuyết phục được ban giám đốc công ty thông qua việc tiếp tục các lý thuyết hoặc quy trình chiến lược, mỗi quy trình hoặc lý thuyết này được ca ngợi như một công thức của sự thành công. Qua nhiều năm, hiệu quả của các quan điểm quản trị như chuẩn đối sánh (benchmarking), phân khúc khách hàng, phân tích chuỗi giá trị, kế hoạch tương lai, tái cấu trúc, quản lý chất lượng được vài công ty tân tiến tích cực thông

qua như một giải pháp cho vấn đề chiến lược đương thời. Nhiều công cụ quản trị này tỏ ra hiệu quả trong một thời gian, tại các công ty nhất định, và nó sớm muộn sẽ thất bại chỉ khi được áp dụng như một phương thuốc chung “chữa bách bệnh”. Cuối cùng, từng phương pháp được thay thế bằng hệ phương pháp khác hứa hẹn hơn.

Trong suốt ba thập kỷ đó, một sai lầm chủ yếu về quản trị vượt qua các ranh giới ngành và quốc gia là niềm tin bền bỉ về sự tồn tại của một công thức thành công của công ty, cùng với sự chuyển đổi nhanh chóng trong niềm tin chắc chắn về công thức đó chính xác là gì. Người ta không nghĩ là các nhà điều hành lý trí sẽ dễ dàng bị hấp dẫn bởi sở thích đưa ra “viễn cảnh chiến lược của tháng”, song họ lại làm thế. “Điều gì sẽ đến? Điều gì sẽ ra đi?”, hàng năm, *Business Week* đều đưa ra câu hỏi này.

## Bốn Giai Đoạn

Trong giai đoạn thứ nhất từ cuối thập niên 1960 đến cuối thập niên 1970, kế hoạch chiến lược được chấp thuận rộng khắp hầu như tuyệt đối. Sau đó, người ta lại chú trọng vào việc sáng tạo ra chức năng kế hoạch nhân sự mới, sự triển khai quá trình và thủ tục lập kế hoạch chi tiết, tất cả được hỗ trợ bởi hàng loạt các kỹ thuật và hệ phương pháp phân tích mới chẳng hạn như Đường kinh nghiệm, sự tăng trưởng/mã trận chia sẻ, và PIMS (tác động lợi nhuận của thị phần). Sự thiếu sót không tránh khỏi trong phương pháp này là nhân viên sẽ thực hiện chức năng lập chiến lược vốn thuộc trách nhiệm của cấp quản lý đồng thời. quá trình này, cùng với các phương pháp và tài liệu hồ sơ chi tiết, sẽ chỉ phòi nhân viên; tuy nhiên có rất ít hoặc không có sự thay đổi nào về mặt hoạt động.

Chắc hẳn toàn bộ công nghệ lên kế hoạch này sẽ thiết lập một giai đoạn phản ứng trong Giai đoạn thứ hai, bắt đầu từ đầu thập niên 80. Điểm ngoặt xuất hiện cùng với sự suy thoái năm 1980 & 1982, một sự suy sụp mà việc hoạch định chiến lược không thể tiên đoán và cũng không chuẩn bị trước. Đối mặt với “vấn đề về thực thi” này, nhiều công ty chỉ đơn giản từ bỏ hoàn toàn quá trình lên kế hoạch, loại hết nhân sự lập kế hoạch, bỏ các phương pháp phân tích và chuyển cản cản quyền đưa ra quyết định trở lại cho ban quản lý. Khó khăn của phương pháp này, như giáo sư Michael Porter của Đại học Harvard đã chỉ ra, là “như cầu tư duy chiến lược chưa bao giờ lớn hơn”, nhưng không có khuôn mẫu chiến lược cho việc lập kế hoạch, ban quản lý lại trở về với những thói quen cũ, đưa ra các quyết định sách lược dựa trên các nhân tố ngắn hạn.

Sức mạnh và tính phổ biến của các thay đổi mang tính hệ thống trong môi trường kinh doanh đã củng cố lập luận của Porter về nhu cầu tư duy chiến lược, và Giai đoạn thứ ba, từ giữa đến cuối thập niên 80, đã nhận thấy sự trở về còn do dự của việc lập kế hoạch chiến lược (đổi tên thành “Quản trị chiến lược”). Những người đc xướng nó đã nỗ lực hiệu

chỉnh các khuyết điểm cơ bản bằng cách đơn giản hóa quy trình, hợp lý hóa các tài liệu hồ sơ và giao trách nhiệm chính đối với phát triển chiến lược – và quan trọng nhất là thực thi chiến lược – cho nhóm quản lý cấp công ty và đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU). Tuy nhiên, đó mới chỉ là thời kỳ của các công ty thâu tóm, liên minh và mua lại, và các thỏa thuận tài chính. Trong một môi trường như thế, việc lên kế hoạch chiến lược không thể giúp kìm hãm và làm lệch lạc nhu cầu cần có một phương pháp tài chính.

Sự bắt đầu của giai đoạn thứ tư được báo trước vào cuối thập niên 90 bằng sự xuất hiện của những phương pháp quảng cáo mới đổi mới với sự thành công chiến lược, bao gồm TQM (quản trị chất lượng tổng thể), các năng lực cốt lõi (hay khả năng) và đáng chú ý nhất, là sự tái cấu trúc. Sự tái cấu trúc đặc biệt thu hút sự chú ý của cấp quản lý cùng với cam kết ngầm về việc kết hợp với tái cấu trúc chiến lược (dựa trên quy trình hơn là chức năng) cùng với lợi ích mang tính sách lược của việc giám chi phí. Khó khăn của phương pháp này có hai phần. Thứ nhất, tái cấu trúc mặc dù thuộc phạm vi và khái niệm chung, có thể tự thân nó sẽ không bao giờ mang lại sự định vị chiến lược rộng rãi cũng như những tầm nhìn mới trong tương lai, chuẩn bị cho sự thay đổi về công nghệ nhanh chóng và quá trình cạnh tranh toàn cầu cần thiết. Và thứ hai, việc thực thi hóa ra lại đòi hỏi khắt khe và khó khăn hơn so với dự kiến ban đầu. Có nhiều dự án tái cấu trúc bị hủy bỏ giữa chừng; và thậm chí những người đề xướng nó cũng thừa nhận rằng họ đã không dự đoán được tầm quan trọng của nhân tố con người trong việc tái thiết kế các quy trình. Một lần nữa, việc tìm kiếm một giải pháp một-cho-tất-cá dường như lại đưa các nhà điều hành đi vào chỗ bế tắc.

Tuy nhiên, sự thất bại đã không chấm dứt được công cuộc tìm kiếm. Vào năm 1996, *Business Week* đã đưa tin về sự ra đời của Giai đoạn 5 với tiêu đề “Hoạch định chiến lược đã trở lại”. “Không còn những nhà cổ vẫn tái cấu trúc với chiếc đồng hồ bấm giờ”, tờ báo chỉ ra rằng: “nhà tư vấn chiến lược với tầm nhìn về các viễn cảnh mới đang đến”. Đến thời điểm này, tương lai của nỗ lực mới nhất trong việc “hiểu chính” có vẻ như khả quan hơn. Chẳng hạn, được công nhận một cách phổ biến hơn hai nhân tố thiết yếu đối với sự thành công của chiến lược. Một là chiến lược đó phải là một hiện tượng phức tạp không thể được quản lý theo công thức đơn giản, thiển cận. Thay vào đó, chiến lược yêu cầu nhà quản lý kết hợp nhiều mục tiêu, nhân tố và các hệ phương pháp (đôi khi mâu thuẫn nhau). Hai là tốc độ và tính phức tạp của sự thay đổi đòi hỏi việc lên kế hoạch chiến lược không nên được xem như một công việc mang tính tạm thời, có thể được mở ra và đóng lại bất kỳ khi nào mà vẫn phát huy hiệu quả. Cách đây vài năm, nhà tư vấn Gary Hamel danh tiếng đã quan sát thấy rằng: Chiến lược không phải là một cơn mưa đến mỗi năm một lần, cũng không phải là một dự án tư vấn một lần trong mỗi thập kỷ. Từ khi kỷ nguyên Internet bắt đầu hiện diện, việc lên kế hoạch chiến lược, đặc biệt trong các đơn vị kinh doanh thành

công, đã được tăng tốc và tập trung vào ngắn hạn. Trên thực tế, một số công ty giờ đây xem nó như một quá trình tiến triển liên tục mà việc lên kế hoạch, sự thử nghiệm, điều chỉnh và thực thi là những thành phần chính yếu.

### Nhu Cầu Về Tính Liên Tục Của Kế Hoạch Chiến Lược

Cuối thập niên 80 khi việc lên kế hoạch chiến lược vẫn chưa có gì khả quan, giáo sư Porter đã chỉ ra rằng: “Không có gì thay thế cho tư duy chiến lược. Cải tiến chất lượng sẽ vô nghĩa nếu không biết loại chất lượng nào liên quan đến các điều kiện cạnh tranh. Duy trì nền văn hóa công ty sẽ vô ích trừ phi nền văn hóa đó phù hợp với phương thức cạnh tranh của công ty. Các doanh nghiệp không được viễn cảnh chiến lược dẫn đường thường dễ thất bại hơn là thành công”.<sup>3</sup> Chúng ta có thể thấy, khẳng định của Porter đã đúng, đang và sẽ tiếp tục đúng trong tương lai.

Những sức mạnh hội tụ của sự toàn cầu hóa, công nghệ, sự bãi bỏ các chính sách và tái cấu trúc kinh tế kết hợp lại nhằm biến chiến lược và tư duy chiến lược thành một trong những vũ khí thiết yếu của công ty. Thay đổi lớn nói chung có thể được đổi bằng những phản ứng tương đương. Sự thay đổi căn bản mà chúng ta hiện đang trải nghiệm đòi hỏi phải tư duy lại một cách triệt để về phương hướng chiến lược, chuyển đổi năng lực, sản xuất, cấu trúc và các mối quan hệ. Đây không phải là thử thách riêng của các công ty công nghệ cao. Trong cuốn sách của mình, *Only The Paranoid Survive*,<sup>4</sup> Andy Grove, chủ tịch Intel trong suốt những năm tăng trưởng xuất sắc của hãng này, biện luận rằng hầu như mọi ngành công nghiệp hiện nay đều đứng trước một chuỗi các “điểm uốn chiến lược” – những thời khắc khủng hoảng khi các mảng kiến tạo của môi trường kinh doanh thay đổi. Và tư duy chiến lược cũng như lập kế hoạch chiến lược là cần thiết khi bẵn dở ngành đang được phác thảo lại và công việc kinh doanh hoàn toàn không như thường lệ.

Tuy vậy, luôn có một mối ngài ngại rằng sự thấu hiểu và hỗ trợ cho hoạt động hoạch định chiến lược là rất yếu ớt và sẽ kết thúc khi cái “điều quan trọng kế tiếp” xảy đến. Cam kết lâu dài sẽ đạt được khi bản chất và vai trò của chiến lược được quán triệt. Chiến lược phải mang tính tổng thể cả về phạm vi lẫn phương pháp. Nó không ứng phó với một khía cạnh bất kỳ của doanh nghiệp, mà là với doanh nghiệp-như-một-thể-thống nhất cũng như các mối quan hệ của nó đối với môi trường vì mô lẩn vĩ mô. Nó tìm thấy sức mạnh không phải từ trọng tâm “chọn một trong hai”, giữa định vị dài hạn hay các kết quả ngắn hạn, chất lượng sản phẩm hay tái thiết quy trình, mà từ phương pháp luồng phân và một khả năng khai thác sức mạnh của những sự đổi nghịch.

## KHAI THÁC SỨC MẠNH CỦA SỰ ĐỐI NGHỊCH

Lợi ích lớn nhất của việc lập kế hoạch chiến lược là nó khuyễn khích, bắt buộc các nhà quản lý phải xem xét và hành động trên nhiều mặt, dịch chuyển từ vấn đề chiến lược này đến vấn đề chiến lược khác. Chẳng hạn, nhiều công ty đang đứng trước vấn đề làm thế nào quản lý một cách tốt nhất cùng lúc hai mô hình doanh nghiệp truyền thống và công ty thương mại điện tử mới thành lập của họ. Những nỗ lực của họ nhằm thực hiện điều này sẽ cung cấp quan điểm được nêu trong đầu chương này.

Về cơ bản, bước đầu tiên trong việc phát triển chiến lược là đánh giá tình huống (hay phân tích SWOT). Điều này đòi hỏi chúng ta xác định cả cơ hội và nguy cơ từ đưa môi trường hiện tại và tương lai, cả những điểm mạnh và điểm yếu mà tổ chức mang ra đầu trường. Chúng ta không chỉ nhìn vào các cơ hội và điểm mạnh; chúng ta trở lại để nhìn vào những nguy cơ và điểm yếu của mình. Chiến lược vì vậy yêu cầu chúng ta phải nắm bắt cơ hội, ngăn chặn hoặc giảm thiểu các nguy cơ, tận dụng các điểm mạnh và điều chỉnh điểm yếu – tất cả được thực hiện đồng thời (mặc dù trọng tâm của từng nhiệm vụ trong số này sẽ không phải lúc nào cũng giống nhau). Nó phải đổi mới đồng thời với không chỉ một mà là nhiều vấn đề chiến lược khác nhau. Một công ty thường phải đứng trước khoảng nửa tá vấn đề chiến lược (được ăn cả ngã về không, lựa chọn sống còn) cùng lúc. Trên thực tế, việc tạo ra và thực hiện chiến lược là một nhiệm vụ rất phức tạp, nó hành động theo sự ra hiệu của thị trường và môi trường cạnh tranh, và dẫn đến sự chấp nhận nhiều phương hướng hành động khác nhau. Một chiến lược kinh doanh không phải là một sợi dây đơn lẻ mà là một sợi cáp do nhiều sợi dây bện lại với nhau (chiến lược tiếp thị, chiến lược sản xuất, chiến lược công nghệ, chiến lược tổ chức, chiến lược các vấn đề về công đồng v.v...)

Gần như ngay từ lúc mới bắt đầu, việc lập kế hoạch chiến lược đã bị phá hỏng dần bởi tình trạng luồng phân vè cả lý thuyết và thực thi. Các nhà lý luận đã chia thành hai trường phái, trực giác (Mintzberg) và phân tích (Ansoff); nhưng kinh nghiệm cho thấy rõ rằng việc lập kế hoạch chiến lược sẽ gặp khó khăn nếu nó không được kết hợp cả hai. Tương tự, thói quen của công ty và thói quen cố vấn thường có khuynh hướng nhấn mạnh vào một mục tiêu hoặc một hệ phương pháp – xây dựng lại, quản lý chất lượng tổng thể, tăng trưởng, giá trị chủ cổ phần, năng lực cạnh tranh then chốt – và không chú ý đến các mục tiêu hay hệ phương pháp khác, đồng thời làm tổn hại đến tổng thể.

Về lý thuyết lẫn thực thi, nguyên tắc “bao gồm” ẩn tượng hơn là nguyên tắc “chọn một trong hai”. Phải thừa nhận là đối với các cá nhân và nhà quản lý, dường như việc ra quyết định dựa trên các chọn lựa “chọn một trong hai” sẽ dễ dàng hơn. Tuy vậy, trong thế giới phức tạp mà chúng ta đang sống, các giải pháp không thể đơn giản như vậy. Thường

thì một giải pháp tối ưu, hay một giải pháp khả thi sẽ, buộc chúng ta phải bao gồm luôn các lựa chọn đối nghịch. Chẳng hạn, hãy xem xét tám cặp chiến lược “đối lập” được trình bày trong phần dưới đây.

## 1. Tăng Trưởng Doanh Số - Quản Lý Chi Phí

Có lẽ Roger Enrico là người đưa ra tuyên bố khẳng định sai lầm của quyết định quản lý chi phí tăng trưởng, khi ông đang là phó chủ tịch Pepsico:

Những người thực hiện tái cấu trúc và thu hẹp quy mô mà không có kế hoạch tăng trưởng sẽ làm tiêu tốn nhiều tài sản hơn là đầu tư vào tài sản.

Vài năm về trước, các ấn phẩm kinh doanh bắt đầu đưa tin “Các nhà quản lý đang bắt đầu nhận ra rằng việc cắt giảm chi phí lặp đi lặp lại không còn là con đường giúp duy trì tăng trưởng lợi nhuận nữa”. Niềm tin rằng việc cắt giảm chi phí có thể được xem là con đường thực tế để *duy trì tốc độ tăng trưởng* bị ngờ vực. Nếu sự cắt giảm chi phí hoặc thu hẹp quy mô là một vấn đề chiến lược trước mắt, ban giám đốc vẫn phải quyết định chi phí nào cần cắt giảm, những mục tiêu thu hẹp nào cần đáp ứng, cũng như làm thế nào phân biệt giữa phần “mỡ thừa” cần cắt bỏ và phần “thịt” phải giữ gìn và thậm chí phải tăng cường vì mục đích tăng trưởng trong tương lai.

Stephen Wolf, giám đốc điều hành của US Airways, nhìn thấy rõ ràng nguy cơ trong những lựa chọn sai lầm như thế này. Ông đồng thời đứng trước hai nhu cầu bắt buộc: cắt giảm chi phí hàng không (về căn bản là trên mức trung bình trong ngành) và tăng cường mở rộng ra quốc tế cũng như các khối liên minh. Có thể ông sẽ không thành công, song chiến lược hai mũi nhọn chắc chắn là chiến lược đúng đắn.

## 2. Đáp Ứng Nhu Cầu Thị Trường/ Khách Hàng - Tấn Công Đối Thủ

Điều lạ lùng là hai hành vi đối lập này đều có tầm quan trọng như nhau. Nếu đọc hoặc lắng nghe kỹ những lời tuyên bố chính thức của nhà điều hành (đặc biệt là những tuyên bố trong báo cáo thường niên của công ty), chúng ta sẽ thấy có hai dòng ý nghĩ xuất hiện. Có những người coi trọng châm ngôn của nhà tư vấn Tom Peter “hãy đến gần khách hàng của bạn”, biện luận rằng hiểu được những nhu cầu và giá trị mà khách hàng của bạn thực sự cần chính là nền tảng thiết yếu cho thành công chiến lược. Và rồi có những người hiểu được ngữ ý của Michael Porter mà nhấn mạnh tầm quan trọng thiết yếu của việc nhận diện và đáp ứng lại những nguồn đối thủ cạnh tranh hiện tại và tương lai.

### 3. Giữ Một Tầm Nhìn Chiến Lược - Sự Linh Hoạt Trong Hành Động Sách Lược

Tình trạng căng thẳng giữa những quan niệm có vẻ như trái chiều này bắt nguồn từ cuộc tranh luận gay gắt hơn về vai trò liên quan của may mắn và sự tiên liệu về thành công trên thị trường. Một lần nữa, câu trả lời là “Cà hai”. Trong bài báo “Nhận thức sức mạnh của tầm nhìn chiến lược” in trên *Long Range Planning*, tác giả đã bàn luận về tình huống phát triển một tầm nhìn chiến lược chặt chẽ và hiệu quả, lưu ý rằng một tầm nhìn được truyền đạt tốt và được thông hiểu tường tận xuyên suốt tổ chức sẽ làm tăng chứ không giảm khả năng hành động linh hoạt của tổ chức khi phản hồi với những thay đổi trong hoàn cảnh chiến lược. Cuối cùng, với một ý tưởng rõ ràng về nơi mà tổ chức muốn đến, quản lý ở tất cả các cấp bậc có thể quyết định tốt hơn về quá trình hành động tối ưu trong bối cảnh trước mắt. Không có một tầm nhìn rõ ràng, nguy cơ sẽ là “Nếu bạn không biết bạn đang đi đến đâu thì việc bạn đi đến đó bằng cách nào chẳng có ý nghĩa gì cả”. Một tầm nhìn chiến lược lý tưởng sẽ cung cấp “cả sự sẵn sàng và “mục tiêu” – như kiểu “Sẵn sàng, ngắm, bắn – cho cả quyết định về hoạt động và về chiến lược”.

Luận điểm này không phải lúc nào cũng được tiếp nhận hay thấu hiểu. Khi Lou Gerstner nhận chức CEO tại IBM vào năm 1993, ông đã thường xuyên tuyên bố rằng “điều cuối cùng mà IBM cần ngay lúc này là một tầm nhìn.” Tất nhiên, tình huống để ra hành động sách lược về giảm chi phí và cải tiến thị trường trọng tâm là rõ ràng và không thể chối cãi. Nhưng nhu cầu về một đáp án cho câu hỏi “Sau khi tái cấu trúc thì làm gì nữa?” thì cũng rõ ràng không kém. Thật chí, Gerstner đã phát triển tầm nhìn của ông – “thao tác điện toán trung tâm mạng” – và dùng nó để hợp nhất và làm động lực cho một công ty được trẻ hóa, nhanh nhạy hơn và với quy mô được tinh giản hơn.

Một trong những đặc trưng thiết yếu của một tầm nhìn khả thi là tính linh hoạt của nó: nó phải luôn mở và sẵn sàng đáp ứng với thay đổi. Sự linh hoạt không có nghĩa là tùy tiện: Nó đơn giản là nhận ra nhu cầu điều chỉnh tầm nhìn liên tục cho phù hợp với các yêu cầu của môi trường kinh doanh luôn thay đổi.

### 4. Thông Linh Thị Trường - Đi Theo Sau Thị Trường

Cặp đôi nghịch này phản ánh một vấn đề xưa cũ trong chiến lược tiếp thị: “trở thành kẻ thống lĩnh thị trường hay một kẻ nhanh chân chạy theo thị trường là tốt hơn?”. Với toàn bộ những tranh cãi về tầm quan trọng chiến lược của việc “tái sáng tạo các ngành” và “thay đổi luật chơi”, có thể nghĩ rằng câu trả lời đã được đưa ra một cách rõ ràng và xác định, thiên về thống lĩnh thị trường. Và thành công của những kẻ dẫn đầu sự thay đổi như Dell Computer, Nike, Home Depot, Enron và Starbucks Coffee có vẻ như chính là những

câu trả lời xác đáng nhất trong trường hợp này..

Nhưng khi nhìn cận cảnh hơn vào những thành công đó, chúng ta càng thấy rõ chúng là kết quả của cả sự tái cấu trúc thị trường và ngành và đi theo mong muốn và nhu cầu tiềm ẩn của khách hàng, thường là phát triển các thuộc tính sản phẩm, dịch vụ mà khách hàng thậm chí chưa từng nghĩ đến hoặc không nghĩ rằng có thể thực hiện được. Về cơ bản, những kẻ thống lĩnh thị trường thực ra mà nói, đều đã đi theo tiếng gọi của thị trường tiềm ẩn hoặc tiềm năng.

## 5. Giá Thấp Hơn - Chất Lượng Cao Hơn

Trong hệ thống các loại hình chiến lược cạnh tranh cũ, một công ty phải chọn lựa giữa các tùy chọn: Chất lượng đi cùng giá cao hơn, và do đó chất lượng sản phẩm được bán cho những khách hàng đã sẵn sàng trả một mức giá cao hơn. Tuy nhiên, với sự xuất hiện của công nghệ thông tin, trong nhiều trường hợp lựa chọn như thế không còn cần thiết nữa: một công ty có thể sản xuất và tung ra thị trường một sản phẩm chất lượng cao hơn với giá thấp hơn. Một ví dụ khá rõ cho hiện tượng này là ngành công nghiệp vi xử lý với vài thế hệ sản phẩm, theo định luật Moore về công suất nhân đôi và chi phí giảm còn một nửa sau mỗi 18 tháng. Ít được biết đến hơn là tình huống của hàng hàng không Alaska. Đứng trước sự xuất hiện của những đối thủ cạnh tranh mới trên thị trường với giá vé rẻ hơn, công ty đã thực thi thành công một chiến lược kết hợp việc duy trì dịch vụ chất lượng hàng đầu của nó với việc hạ giá vé. Bài học ở đây ít nhất là, chúng ta nên cẩn nhắc khi cho rằng những điều đối nghịch này hoàn toàn không tương thích với nhau – khách hàng mong muốn, nhưng nhà sản xuất nghĩ rằng không thực tế.

## 6. Hành Động Dựa Trên Lý Tính - Hoạt Động Dựa Trên Trực Giác, Sự Ngầm Hiểu, Linh Cảm

Đây là phần tiếp theo của cuộc tranh luận giữa tư duy của Ansoff và Mintzberg về bản chất của việc lên kế hoạch chiến lược.<sup>8</sup> Nhưng có một điều chắc chắn từ kinh nghiệm của 20 năm qua, là những chiến lược sáng tạo không xuất phát từ những phân tích sơ sài và công nghệ phân tích số mà chúng xuất phát từ sự ngầm hiểu và linh cảm trực giác mõi mè. Tuy nhiên, trực giác đó, nếu có lợi về mặt chiến lược, phải được căn cứ vào thực tế. Theo truyền thống, một chủ doanh nghiệp theo trực giác luôn sở hữu bản năng thấu hiểu về những thực tế diễn ra trong thị trường của anh ta. Giờ đây, khi đổi mới với rắc rối, nhà chiến lược ngày nay phải có thêm những phân tích chính xác bên cạnh bản năng sẵn có.

## 7. Trách Nhiệm Xã Hội - Thực Trạng Kinh Tế

Theo quan điểm quản trị truyền thống, trách nhiệm xã hội được xác định như là các mối quan hệ cộng đồng, đóng góp từ thiện và quỹ giáo dục – những việc làm tốt đẹp mà một công ty có thể thực hiện trong khả năng của nó, nhưng đó lại là những hoạt động nằm bên ngoài mục tiêu chính của chiến lược đó là giải quyết những tình huống khó khăn của thị trường và các thực trạng cạnh tranh.

Thế nhưng giờ đây, với sự thay đổi về các điều kiện chính trị, kinh tế và xã hội, trách nhiệm xã hội (hay chính xác hơn là sự đáp ứng xã hội) đã được tái xác định dưới hình thức là **tâm điểm trong chiến lược công ty**. Trong quyển sách mới nhất, *The New Rules of Corporate Conduct*, tôi đã chỉ ra sáu mục tiêu của chiến lược xã hội dành cho các công ty, đó là các vấn đề về tính hợp pháp và sự quản lý công ty, chiến lược môi trường, hợp đồng lao động mới, các mối quan hệ riêng tư-công chúng, quyền lợi hợp lý và các nguyên tắc xử thế.<sup>9</sup>

Dù ở trong hoàn cảnh nào, công ty vẫn phải chú tâm vào việc giải quyết những vấn đề này cũng như phải đặt nặng tầm quan trọng của chúng, vì cần phải khẩn trương đáp ứng với những sự chuyển đổi trong thị trường, cạnh tranh và công nghệ. Thực hiện tốt và thực thi một cách đúng đắn có mối liên kết chặt chẽ hơn bao giờ hết trong một kỷ nguyên mà các nhóm có cùng lợi ích công đang tăng lên theo cấp số nhân và những vụ kiện tập thể thường gây ra những tổn thất lên đến hàng trăm triệu đô-la. Cả chiến lược và tập thể lãnh đạo điều hành của công ty giờ đây cần đối phó một cách đồng thời với mức độ như nhau trước những tiêu chuẩn đánh giá cạnh tranh và xã hội về thành tích của công ty, từng được cho là những điều đối nghịch và mâu thuẫn, nhưng giờ đây lại là những yêu cầu mang tính tương đương và ảnh hưởng lẫn nhau đối với thành công của công ty.

Để có bằng chứng thuyết phục hơn về điều này, hãy xem xét tình huống của Douglas Ivester, giám đốc điều hành của Coca-Cola. Được tờ *Wall Street Journal* đánh giá là một chiến lược gia tài giỏi và biết xử lý tài chính, Douglas Ivester được xem như người kế vị Roberto Goizueta, chủ tịch kiêm giám đốc điều hành. Thế nhưng, ngay từ khi bắt đầu nhiệm kỳ của mình, sự thiếu năng lực quản trị chiến lược xã hội của ông càng lộ rõ, và tờ báo trên đã gọi đó là “cái tai sắt” trước những sắc thái chính trị và cộng đồng. Sự ứng phó một cách vụng về của ông trong một hoạt động quan hệ công chúng và vụ xôn xao về chính trị khác sau đó đã làm mất lòng tin của ban giám đốc đối với ông, và từ đó mở đường cho một lãnh đạo thay thế mới. Đặc biệt, sau đó ban giám đốc đã chọn Douglas Daft, một nhà điều hành có thành tích xuất sắc trong việc giải quyết cả các vấn đề chiến lược về cạnh tranh lẫn chính trị xã hội.

## 8. Dài Hạn - Ngắn Hạn: Vấn Đề Kinh Điển

Có lẽ cặp vấn đề đối nghịch được biết đến nhiều nhất và gây nhiều tranh cãi nhất là triển vọng ngắn hạn và dài hạn. Các giám đốc điều hành người Mỹ thường khẳng định rằng họ buộc chỉ một trọng tâm ngắn hạn bởi vì họ không thể kích thích thị trường hay nhà phân tích chứng khoán, những người sẽ được hưởng lợi nhuận trong quý sau.

Phản ứng như vậy trước hết sẽ chấp nhận chi phí phải trả và sau đó có gắng giải thích những lý do cho tình huống này. Nhưng, như *Fortune* đã lưu ý nhiều năm trước, lập luận này “được chấp nhận một cách rộng rãi như một chân lý, đặt ra chỉ một vấn đề: Nó không có giá trị”.<sup>10</sup> Bài báo trích dẫn nghiên cứu chỉ ra rằng, trên thực tế, các nhà đầu tư đã đầu tư giá trị đáng kể vào lợi nhuận không cụ thể hóa cho 5 hay 10 năm, và rằng thị trường không cần thiết chỉ trích những cổ phần cho kết quả báo cáo tồi tệ hàng quý, nếu nhà đầu tư nhìn nhận nó như là một sự ngẫu nhiên. Bài báo trích dẫn nghiên cứu của Alfred Rappaport, Giáo sư Tài chính Kế toán ĐH Kellogg Bắc Âu và một sinh viên xuất sắc trong lĩnh vực giá trị cổ phiếu, người đã phát triển một mô hình thị trường thiết lập giá cổ phiếu như thế nào dựa trên “những nhân tố dẫn đến giá trị” như là sự tăng trưởng doanh thu mong đợi, lợi nhuận biên, sự đầu tư cần thiết để duy trì sự tăng trưởng, thuế và chi phí vốn. Theo Rappaport, “Bạn không thể điều chỉnh giá cổ phiếu hiện nay mà không nhìn vào lợi nhuận trong thศ kỷ 21”. Luận điểm này cũng có thể được áp dụng cho các nhà đầu tư định giá đã đầu tư vào cổ phiếu của các công ty Internet hàng đầu.

Nhưng, đúng là ngoại trừ sự định giá của thị trường, hồ sơ chiến lược của 20 năm qua chứng minh nhu cầu tham gia vào các sự kiện dài hạn và ngắn hạn cùng một thời điểm của các công ty. Lịch sử kinh doanh có thừa những ví dụ về những công ty như General Motors, IBM, và Sears ở Mỹ, Michelin ở Pháp, và Philips ở Hà Lan, từng thành công lớn trong việc đạt được những kết quả ngắn hạn song lại thất bại khi cân nhắc những thay đổi dài hạn trên thị trường và đối thủ cạnh tranh. Điều đối nghịch cũng có thể đúng. Đầu những năm 1990, Richard Ferris đã thất bại khi nhìn nhận về tập đoàn Allegis (ông đã đổi tên là United Airlines) như một công ty du lịch dịch vụ trọn gói vững mạnh, nhưng nó lại suy sụp một phần vì ông không giải quyết được những khó khăn trước mắt về hiệu quả tài chính yếu kém. Nhiều dự án “chấm com” đã có được tầm nhìn dài hạn đúng đắn nhưng lại va vấp trong việc giải quyết những vấn đề ngắn hạn về chi phí sản xuất và tiếp thị đến người tiêu dùng.

Trong tất cả những tình huống này, kiểu chiến lược chọn một trong hai đã thất bại. Để thành công, các nhà điều hành cần cả viễn cảnh lâu dài để mang lại tầm nhìn và sự liên quan đến chiến lược tương lai lẫn sự tập trung ngắn hạn vào những vấn đề trước mắt, nếu không nó có thể khiến công ty đi chệch hướng chiến lược.

## VÂY BÂY GIỜ CHÚNG TA NÊN LÀM GÌ?

Thông điệp chính của chương này có hai phần. Thứ nhất, lý do chính của quá trình lên kế hoạch chiến lược theo kiểu được chăng hay chớ là sự tìm kiếm vô ích một công thức chiến lược duy nhất của ban quản trị. Và thứ hai, nếu thu được kết quả tốt nhất từ việc lập kế hoạch chiến lược, chúng ta phải nhận thấy rằng nó cần có một sự cam kết chắc chắn, sự thấu hiểu về tính phức tạp của nó cũng như một công cụ đi cùng với chiến lược. Điểm cuối cùng này đã được nhiều tác giả trình bày theo rất nhiều cách khác nhau. Richard Pascale đã viết một quyển sách về “những công ty thông minh nhất dùng xung đột để giữ vị trí thống lĩnh như thế nào”,<sup>11</sup> tránh tình trạng cân bằng và vị trí ở giữa, nuôi dưỡng sức sáng tạo. Thomas Stewart đã mô tả “Chín tình huống tiềm thoái lưỡng nan mà các nhà lãnh đạo đối mặt”,<sup>12</sup> và Percy Barnevik, cựu CEO của ABB (Asea Brown Boveri), đã tạo được một ưu điểm có lợi vượt ra khỏi ba “mâu thuẫn” trong chiến lược của ông ta:

Chúng ta vừa muốn là công ty toàn cầu vừa muốn có tính địa phương, quy mô vừa nhỏ vừa lớn, phân quyền một cách triệt để với quản lý và báo cáo tập trung. Nếu giải quyết được những mâu thuẫn này, chúng ta sẽ tạo ra lợi thế cho tổ chức.<sup>13</sup>

Nếu lập kế hoạch chiến lược có thể tiếp tục đóng góp vào thành công của công ty, thì chúng ta cần dịch chuyển thêm nữa và nhanh hơn nữa đến một phương pháp “bao gồm” đối với các nhân tố nối kết này (cũng như các nhân tố khác) của chiến lược. Tôi nghĩ vấn đề không phải là *cân bằng những nghịch lý này*, nhằm điều chỉnh các đề xuất ở trạng thái cân bằng, một chiến lược ôn hòa, một sự theo đuổi hai thái cực. Khai thác sức mạnh của sự đối nghịch sẽ truyền đạt tốt hơn ý tưởng mà tôi có trong đầu. Chúng ta sẽ lần lượt xem xét từng thái cực để quyết định điều gì có thể mang lại sức mạnh để chống đỡ với những vấn đề chiến lược mà chúng ta đối mặt, và rồi khai thác sức mạnh đó để giúp dẫn dắt toàn bộ chiến lược kinh doanh.

Một câu hỏi phát sinh: Chúng ta nên làm gì để thu được tất cả những lợi ích từ việc lập kế hoạch chiến lược? Việc kiểm nghiệm quá trình lịch sử được chăng hay chớ này sẽ ít nhất truyền đạt bốn thông điệp cảnh báo đến chúng ta:

1. *Lập kế hoạch chiến lược không phải là một công việc “tạm thời”*: nó không thể được bắt tắt như một chiếc roi mõi và vẫn phát huy hiệu quả. Chiến lược đòi hỏi và xứng đáng được cam kết dài hạn. Cái kiểu “bật/tắt” của 20 năm về trước đã chấm dứt. Điều đó không có nghĩa là quy trình nên được ấn định vào mọi thời điểm, rằng không cho phép có sự cải tiến phương pháp nào – mặc dù có thể lập luận rằng chúng ta có tất cả hệ phương pháp mà chúng ta cần, nếu chúng ta sử dụng nó một cách hiệu quả! Tuy nhiên, chúng ta cần đưa ra một cam kết dài hạn cho việc lên kế

hoạch chiến lược, đồng thời ổn định tình hình để những tờ báo kiểu như *Business Week* hay *Long Range Planning* không còn đưa tin về một sự kết thúc (hay tái sinh) của một kế hoạch kinh doanh nào khác nữa.

2. *Bất kỳ chiến lược nào hướng đến mục tiêu tạo lợi nhuận lâu dài đều cần đến sự khai thác “những sức mạnh đối nghịch”*. Sự chú trọng vào một sức mạnh trong khi sao lãng sức mạnh đối nghịch của nó sẽ chắc chắn dẫn đến một thiểu số và cuối cùng là làm giảm đoạn hiệu quả hoạt động của tổ chức.

3. *Ít chú trọng vào quy trình, tập trung nhiều hơn vào tư duy sáng tạo, năng lực chiến lược mà nó nên đạt được*. Về điểm này thì Mintzberg đã đúng: phần lớn các nhà quản lý đều thích những quy trình đơn giản: chiến lược với những con số. Nhưng quy trình sáng tạo trung tâm của việc thực thi chiến lược không phải là sự tinh giản đó. Điều chúng ta cần là một quy trình đủ chất chẽ để có thể đưa cấu trúc vào trong tư duy của chúng ta, nhưng cũng đủ lỏng lẻo để biểu đạt đầy đủ nhất đến trực giác và trí tưởng tượng của chúng ta.

4. *“Thận trọng với sự kiện quan trọng tiếp theo”*. Có thể dự đoán, các phương pháp mới sẽ được phát triển, và theo dõi khi sự kiện quan trọng tiếp theo như TQM, sự tái cơ cấu, các năng lực chuyên môn và giá trị cổ động đã từng đạt được trong quá khứ, và khi việc phân tích sự dịch chuyển trên thị trường cùng với quản lý kiến thức đang hiện hữu. Điều chúng ta cần nhận thấy là những nhân tố này cũng như các hệ phương pháp khác không phải là yếu tố thay thế cho việc lập kế hoạch chiến lược; chúng là một phần của nó và cần phải được xem như vậy. Luôn là một sai lầm khi chấp nhận một hệ phương pháp mới một cách cẩu thả mà không điều chỉnh nó cho phù hợp với những nhu cầu và văn hóa của tổ chức. Tuy nhiên sai lầm tồi tệ nhất là xem nhẹ việc lên kế hoạch chiến lược với niềm tin một hệ phương pháp “mới hơn nữa” là công thức quyền năng mà tất cả chúng ta đều đang tìm kiếm.

## CHÚ THÍCH

1. Từ một bài báo có tiêu đề “The State of Strategic Thinking” đăng trên *London Economist* (23 tháng 5, 1987).
2. Trang bìa của *Business Week* (ngày 26 tháng 8, 1996)
3. Từ một bài báo có tiêu đề “The State of Strategic Thinking” đăng trên *London Economist* (23 tháng 5, 1987).
4. Andrew S. Grove, *Only the Paranoid Survive. How to Exploit the Crisis Points that Challenge Every Company and Career* (New York: Currency Doubleday, 1996)

5. Trích từ *Fortune* (7 tháng 3, 1994)
6. *Long Range Planning* (Tháng 10, 1992), 25 (5)
7. "The View from IBM: Lou Gerstner Does have a Vision," *Business Week* (30 tháng 10, 1995)
8. Xem, ví dụ, Henry Mintzberg, "The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management," *Strategic Management Journal* (1990), 11:171-195; và H. Igor Ansoff, Critique of Henry Mintzberg "The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management," *Strategic Management Journal* (1991), 12: 449-461
9. Ian Wilson, *The New Rules of Corporate Conduct: Rewriting the Social Charter* (Westport, CT: Quorum Books, 2000)
10. "Yes, You can manage Long term," *Fortune* (21 tháng 11, 1988)
11. Richard Tanner Pascale, *Managing on the Edge* (New York: Touchstone Books, 1990)
12. Theo *Fortune* (13 tháng 3, 1996)
13. Phỏng vấn của *Harvard Business Review* (Tháng 3/4, 1991)

# MBA

# TRONG TẦM TAY

CHỦ ĐỀ

## QUẢN LÝ CHIẾN LƯỢC

**Liam Fahey & Robert M. Randall**

*Người dịch:* Phan Thu

*Hiệu đính:* Trịnh Đức Vinh, MBA

**Chịu trách nhiệm xuất bản:**

NGUYỄN THỊ THANH HƯƠNG

Biên tập : HOÀI NAM

Thiết kế bìa : BÙI NGHĨA

Sửa bản in : TINH VĂN MEDIA

**NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP.HCM:**

62 Nguyễn Thị Minh Khai, Q.1, TP.HCM

Tel: 84.8.3822.5340 - 3829.6764 - Fax: 84.8.3822.2726

Email: tonghop@nxbhcm.com.vn

Liên kết xuất bản:

**CÔNG TY CỔ PHẦN TINH VĂN**

22 Trương Quyền, P.6, Q.3, TP.Hồ Chí Minh

Tel: 84.8.3820.2831 - Fax: 84.8.3820.2826

Email: info@tinhvanmedia.com.vn

Website: www.bwportal.com.vn

---

In 2.000 cuốn, khổ 19cm x 27cm. Tại Xí nghiệp In FAHASA, số 774 Trường Chinh, P.15, Q.Tân Bình, TP. Hồ Chí Minh. Số đăng ký kế hoạch xuất bản: 226-09CXB/03-35/THTPHCM. Theo quyết định số: 517/QĐ-THTPHCM-2009, do NXB.Tổng Hợp TP.HCM cấp ngày 26/05/2009. In xong và nộp lưu chiểu Quý II năm 2009.



# MBA TRONG TẦM TAY

## CHỦ ĐỀ QUẢN LÝ CHIẾN LƯỢC

Nghiem cam sau chiep, lin anh duoi moi hinh thức

MBA TRONG TẦM TAY - BỘ SÁCH GỐI ĐẦU GIƯỜNG DÀNH CHO CÁC NHÀ QUẢN LÝ

### NHỮNG Ý TƯỞNG MỚI MẺ NHẤT VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

- "MBA trong tầm tay - Quản lý chiến lược" cung cấp cho bạn cách tư duy, phân tích và thực thi mới mẻ nhất từ kinh nghiệm của các chuyên gia, giáo sư tên tuổi thuộc các trường đại học hàng đầu thế giới. Machael E.Porter của Trường Kinh doanh Harvard sẽ chỉ ra cho bạn cách thức đẩy mạnh lợi thế cạnh tranh thông qua một chiến lược toàn cầu. C.K.Prahalad giải thích về giải pháp tạo dựng và thúc đẩy những năng lực cốt lõi - một chiến lược đã dẫn các tổ chức đến với thành công vượt trội. Jeffrey Sample của trường Kinh doanh London trình bày về sự thách thức của Internet và lĩnh vực kinh doanh điện tử đối với nhiều ý tưởng nền tảng của chúng tôi về chiến lược.
- Bạn cũng sẽ nắm bắt được những giải pháp chiến lược cần thiết cho một tổ chức và các đơn vị kinh doanh, kể cả các chiến lược liên quan đến chính trị - nhu cầu quản lý các mối quan hệ với những bộ phận liên quan của những hiệp hội quần chúng, thương mại, các tổ chức chính phủ, các nhóm cộng đồng và những người có lợi ích liên quan khác.
- Để tận dụng lợi thế từ những ý tưởng hiệu quả nhất, cách tân nhất và mới mẻ nhất trong chiến lược kinh doanh từ những khả năng nhận thức vượt trội, hãy đọc cuốn sách này!



CÔNG TY CỔ PHẦN TINH VĂN  
www.bwportal.com.vn

MBA TRONG TẦM TAY – QUẢN LÝ CHIẾN LƯỢC

Cuốn sách được xuất bản theo hợp đồng chuyển nhượng bản quyền  
giữa Công ty Cổ phần Tinh Văn và John Wiley & Sons, Inc.

THE PORTABLE MBA IN STRATEGY (Second Edition)

Edited by Liam Fahey & Robert M. Randall

Copyright © John Wiley & Sons, Inc. All rights reserved.

Phát hành tại:



NHÀ SÁCH LỘC

136 Nguyễn Đình Chiểu, P.6, Q.3, TP. HCM - Tel/Fax: 08.3827.4172

MBA - Quản lý chiến lược



8 935205 600286

Giá: 160.000đ