**Trang 51 phần 1 cases in leadership.**

Đầu tiên, vào những năm giữa thập niên 1980, người tiêu dùng Hàn Quốc đã trở nên hiểu biết hơn so với những năm 1960 và 1970, nhận thức ngày càng tăng và nhu cầu về các sản phẩm chất lượng cao hơn. Bên cạnh đó, mức sống ngày càng tăng làm tăng khả năng của khách hàng để mua các sản phẩm và dịch vụ chất lượng cao. Hầu hết người tiêu dùng Hàn Quốc đã không còn hài lòng với chất lượng thấp, ngay cả khi nó có giá thấp.

Thứ hai, dưới áp lực quốc tế, chính phủ Hàn Quốc bắt đầu nới lỏng các rào cản thương mại giúp các công ty nước ngoài dễ dàng cạnh tranh với LG tại Hàn Quốc. Hầu hết, các công ty nước ngoài này có chất lượng và mẫu mã sản phẩm tốt hơn và một phần do các rào cản thương mại bị nới lỏng, đã làm giá cả cạnh tranh với các công ty nội địa tăng đáng kể. Điều này cực kỳ quan trọng vì phần lớn doanh thu của LG đến từ doanh số bán hàng trong nước (khoảng 70% vào năm 1980).

Thứ ba, khả năng cạnh tranh về tài chính của các công ty Hàn Quốc bắt đầu trượt dốc. Khi mức lương ở Hàn Quốc ngày càng tăng, nguồn lao động giá rẻ bắt đầu bị giảm. Ngoài ra, ở các quốc gia khác, chẳng hạn như Trung Quốc, có chi phí lao động thấp hơn đáng kể và cũng đang tập trung phát triển các lĩnh vực công nghệ. Do đó, các đối thủ cạnh tranh ở các nước châu Á đang phát triển nhanh đã đẩy LG ra khỏi vị trí giá rẻ truyền thống. Ví dụ, các công ty Trung Quốc ngày càng có thể sản xuất các thiết bị điện tử tiêu dùng (như quạt máy), mặc dù không tinh vi về mặt kỹ thuật, nhưng đáng tin cậy và rẻ hơn đáng kể, cho phép họ hạ giá và vượt lên trên các đối thủ cạnh tranh của Hàn Quốc. Đến giữa những năm cuối thập niên 1980, những thay đổi bên ngoài này bắt đầu xuất hiện trong bản báo cáo tài chính của LG. Từ năm 1986 đến 1987, doanh thu giảm 1 tỷ USD (giảm khoảng 7%) và lợi nhuận giảm 18%.

**Làm mới con tàu.**

Mặc dù con tàu không thể bị chìm, Tuy nhiên, nó bắt đầu trở nên rất tệ và nước đang tràn vào. Nó cần một số tân trang và tái cấu trúc đặc biệt. Đó là một thách thức không hề nhỏ đối với Chủ tịch lão làng, Cha-Kyung Koo, để lèo lái con thuyền đi đúng hướng. Để hỗ trợ xoay quanh LG, Chủ tịch Koo đã mua lại McKinsey & Co, làm cố vấn và thực hiện một loạt các cuộc kiểm soát nội bộ. Với những thay đổi của môi trường hiện tại, rõ ràng LG phải trở thành một biểu tượng của giá trị chứ không phải là một biểu tượng của chi phí thấp. Điều này có nghĩa là cần phải tập trung vào khách hàng, thay vì tập trung làm giảm chi phí, khách hàng phải đóng vai trò quan trọng trong các quyết định của công ty. Nhưng, khách hàng thực sự muốn gì ? Họ đã sử dụng các sản phẩm của LG như thế nào? Họ đã mong đợi điều gì về độ tin cậy của các sản phẩm hay dịch vụ? Những loại câu hỏi này bắt đầu thống trị LG và đặt khách hàng vào trung tâm của các chiến lược mới.

Rõ ràng là LG phải thay đổi phương pháp để đưa ra quyết định. Giống như nhiều tổ chức ở Hàn Quốc, LG có truyền thống là các quyết định được đưa ra bởi các nhà lãnh đạo cấp cao và một quy trình quản lý từ trên xuống. Điều này hoạt động tốt miễn là tổ chức đủ nhỏ để ban lãnh đạo cấp cao biết mọi thứ đang diễn ra và thị trường là đồng nhất.

Tuy nhiên, vào cuối những năm 1980, LG đã trở thành một tổ chức khổng lồ với doanh thu đạt gần 20 tỷ USD và hơn 80.000 nhân viên. Hơn nữa, trong lịch sử, LG chủ yếu tập trung vào thị trường nội địa Hàn Quốc, hiện nay LG cần tập trung nhiều hơn vào thị trường quốc tế. Những thị trường này và khách hàng của họ trước đây thường khác nhau, không chỉ với thị trường và khách hàng ở Hàn Quốc, mà còn từ những thị trường khác nữa. Do đó, các nhà quản lý cấp cao không thể biết hết mọi thứ đang diễn ra trong một tổ chức lớn và các thị trường, khách hàng đa dạng như vậy. Phương pháp quản lý của LG đã trở nên phi tập trung hơn và có nhiều người tham gia hơn. Các quyết định cần phải được đưa xuống bên dưới nơi các tiến trình được thực hiện. Cách tiếp cận quản lý mới đã được triển khai và thường được gọi là “quản lý bằng cách tự kiểm soát”. Điều đó cho phép các nhà lãnh đạo cấp dưới có thể tự đưa ra quyết định so với trước đây. Mặc dù hầu hết các nhà quản lý đều tán thành quyết định này, Tuy nhiên họ vẫn còn thiếu kinh nghiệm để triển khai nó. Các nhà quản lý cần phải thay đổi quan điểm trước đây của họ từ việc chỉ thực hiện các chỉ thị từ lãnh đạo cấp cao đến việc có thể tự quyết định các chiến lược.