

VL00003792



GS.TS. LÊ THẾ GIỚI - TS. NGUYỄN THANH LIÊM
ThS. TRẦN HỮU HẢI

QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC



VL00003792

NHÀ XUẤT BẢN THỐNG KÊ
NĂM 2007

PGS. TS. LÊ THẾ GIỚI
TS. NGUYỄN THANH LIÊM
ThS. TRẦN HỮU HẢI

QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

Bản sao lưu trữ



NHÀ XUẤT BẢN THỐNG KÊ
Năm 2007

LỜI NÓI ĐẦU

Quản trị chiến lược theo cách hiểu đơn giản nhất về, đó là, "quản trị những vấn đề có tầm quan trọng chiến lược". Quản trị chiến lược là một lĩnh vực nghiên cứu còn mới mẻ, và đang đối phó với hầu hết các vấn đề cơ bản mà hoạt động kinh doanh. Chính vì vậy, quản trị chiến lược đã và đang trở nên hết sức quan trọng cho sự sống còn của các doanh nghiệp, khi mà môi trường kinh doanh ngày càng phức tạp. "Các công ty cần có một dự định chiến lược – có khát vọng được chia sẻ rộng rãi, có một mục tiêu rõ ràng và có một nỗi ám ảnh về chiến thắng – đó là nhiên liệu để chạy cỗ máy". Quản trị chiến lược khơi nguồn, và duy trì cho dòng nhiên liệu ấy.

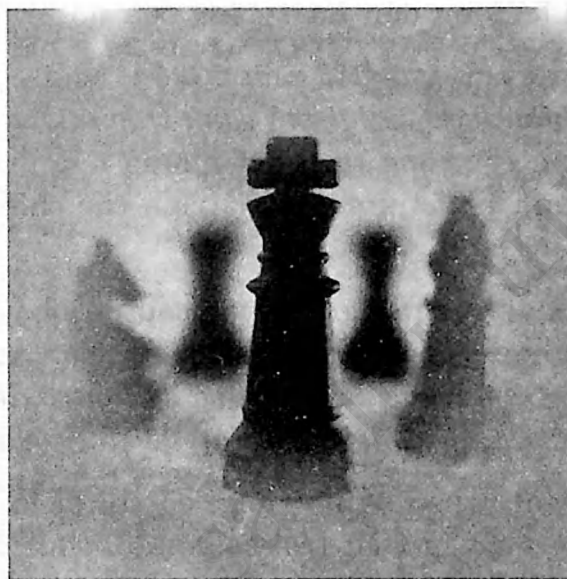
Các nhà quản trị, các doanh nghiệp Việt Nam, mà phần lớn là những doanh nghiệp vừa và nhỏ vốn sinh ra trong một nền kinh tế kế hoạch hóa tập trung, đang bị thúc ép phải chấp nhận luật chơi trong môi trường kinh doanh toàn cầu, đầy biến động và cạnh tranh khốc liệt. Họ đang chập chững dò tìm con đường để duy trì sự tồn tại và phát triển của mình. Họ cũng phải chấp nhận hàng loạt các phép thử và sai mà đôi khi phải trả giá bằng cả vận mệnh của doanh nghiệp. Tuy nhiên, một điều chắc chắn rằng họ có thể hưởng lợi rất nhiều từ sự phát triển nhanh chóng của khoa học quản trị, của quản trị chiến lược trên thế giới. Họ sẽ có thành công nhanh hơn, ít trả giá hơn bởi họ có thể học tập kinh nghiệm quản trị chiến lược, tiếp cận và vận dụng sáng tạo những kiến thức của quản trị chiến lược vào hoàn cảnh riêng của mình.

Cuốn sách này không ngoài mục đích cung cấp những kiến thức nền tảng, ban đầu về quản trị chiến lược cho các nhà quản trị Việt Nam với hy vọng phần nào giúp họ thành công trong môi trường hoạt động của mình. Mặc dù các tác giả đã có rất nhiều cố gắng nghiên cứu, tham khảo, chất lọc những kiến thức cơ bản với hy vọng đóng góp phần nào cho cộng đồng kinh doanh, song lần đầu xuất bản có thể còn nhiều thiếu sót, rất mong và cảm ơn sự đóng góp chân thành của bạn đọc, để cuốn sách ngày càng bổ ích hơn.

PGS. TS LÊ THẾ GIỚI
TS. NGUYỄN THANH LIÊM
ThS. TRẦN HỮU HẢI

CHƯƠNG 1

GIỚI THIỆU VỀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC



NỘI DUNG :

1.1. Khái niệm chiến lược

- Đặc tính của các quyết định chiến lược
- Khái niệm chiến lược

1.2. Quản trị chiến lược

- Khái niệm quản trị chiến lược
- Nhiệm vụ của quản trị chiến lược
- Lợi ích của quản trị chiến lược

1.3. Các giai đoạn phát triển của lý thuyết quản trị chiến lược

1.4. Mô hình hoạch định chiến lược cơ bản

1.5. Các nhà quản trị chiến lược

1.6. Chiến lược là một quá trình phát sinh

KHÁI QUÁT

Trong thế giới kinh doanh mang tính cạnh tranh, đôi khi người ta tự hỏi tại sao một số công ty này thì thành công còn số khác lại thất bại ? Thực vậy, mỗi doanh nghiệp có một cách thức để tồn tại và phát triển. Không nhất thiết tất cả các doanh nghiệp đều phải cạnh tranh với các doanh nghiệp khác khi phục vụ cho một nhóm khách hàng nào đó bằng cùng một cách thức, hoặc phải hành động với cùng một cách nhằm đáp ứng với những thay đổi tác động đến hoạt động của nó.

Để trả lời các câu hỏi tương tự như ở trên, chúng ta có thể tập trung vào hai khái niệm *chiến lược* và *lợi thế cạnh tranh*. Qua các khái niệm này tìm hiểu cách thức mà các công ty trong những ngành khác nhau, với các điều kiện và hoàn cảnh khác nhau, phát triển các chiến lược nhằm giành lợi thế cạnh tranh.

Chiến lược của mỗi doanh nghiệp yêu cầu nó phải phát triển một lợi thế cạnh tranh cho phép tiến hành cạnh tranh một cách hữu hiệu. Có thể coi *chiến lược là các ý tưởng, các kế hoạch và sự hỗ trợ để một doanh nghiệp tiến hành cạnh tranh thành công trước các đối thủ của nó*.

Lợi thế cạnh tranh, theo nghĩa rộng, đó chính là những gì cho phép một doanh nghiệp có được sự vượt trội so với đối thủ của nó. Lợi thế cạnh tranh tạo khả năng để doanh nghiệp duy trì sự thành công một cách lâu dài.

Các hoạt động cần thiết nhằm đạt được mục đích cuối cùng là hình thành chiến lược, duy trì lợi thế cạnh tranh tạo nên nền tảng của quá trình quản trị chiến lược.

Mục tiêu của chương này là làm rõ :

Khái niệm về chiến lược và quản trị chiến lược.

Lợi ích và sự tiến triển của quản trị chiến lược.

Nội dung của quản trị chiến lược.

Các giai đoạn phát triển, các trường phái tư duy của quản trị chiến lược.

Sự tiến triển của quản trị chiến lược trong thực tiễn quản trị doanh nghiệp.

Trách nhiệm của các nhà quản trị với quá trình quản trị chiến lược.

1.1. KHÁI NIỆM CHIẾN LƯỢC

1.1.1. Đặc tính của các quyết định chiến lược

Khái niệm chiến lược có từ thời Hy Lạp cổ đại. Thuật ngữ này vốn có nguồn gốc sâu xa từ quân sự, xuất phát từ "strategos" nghĩa là vai trò của vị tướng trong quân đội. Sau đó, nó phát triển thành "Nghệ thuật của các tướng lĩnh" – nói đến các kỹ năng hành xử và tâm lý của tướng lĩnh. Đến khoảng năm 330 trước Công nguyên, tức là thời Alexander Đại đế, chiến lược dùng để chỉ kỹ năng quản trị để khai thác các lực lượng để đè bẹp đối phương và tạo dựng hệ thống thống trị toàn cục. Trong lịch sử loài người, rất nhiều các nhà lý luận quân sự như Tôn Tử, Alexander, Clausewitz, Napoleon, Stonewall Jackson, Douglas MacArthur đã đề cập và viết về chiến lược trên nhiều góc độ khác nhau. *Luận điểm cơ bản của chiến lược là một bên đối phương có thể đè bẹp đối thủ – thậm chí là đối thủ mạnh hơn, đông hơn – nếu họ có thể dẫn dắt thế trận và đưa đối thủ vào trận địa thuận lợi cho việc triển khai các khả năng của mình.*

Trong bối cảnh cạnh tranh, thuật ngữ "trận địa" của chiến lược quân sự, có thể hiểu như là môi trường trong đó diễn ra hoạt động cạnh tranh. Sự liên tưởng như vậy có thể có logic về hình thức, song nội dung của thuật ngữ trận địa trong bối cảnh quân sự và cạnh tranh có nhiều điểm cần bàn luận. Trong quân sự, trận địa có thể là đồng bằng, rừng núi, đầm lầy, sông biển,... ứng với mỗi loại trận địa là những cách thức triển khai quân khác nhau để có hiệu lực tốt nhất. Trong thế giới kinh doanh, các đối thủ cạnh tranh không đối mặt trực tiếp như trong quân sự. Họ cạnh tranh với nhau trong một môi trường ngành hướng đến một phân đoạn thị trường mục tiêu và những nỗ lực thu hút khách hàng. Qua việc mua sắm, khách hàng sẽ quyết định đối thủ nào "thắng" đối thủ nào "thua". *Kết cục cạnh tranh thể hiện bằng thành tích của mỗi đối thủ trên thị trường, mà khách hàng chính là người ghi nhận thành công của mỗi đối thủ. Dường như trong tâm trí khách hàng, người "thắng" nổi bật lên với những đặc tính quan trọng thỏa mãn nhu cầu của họ.*

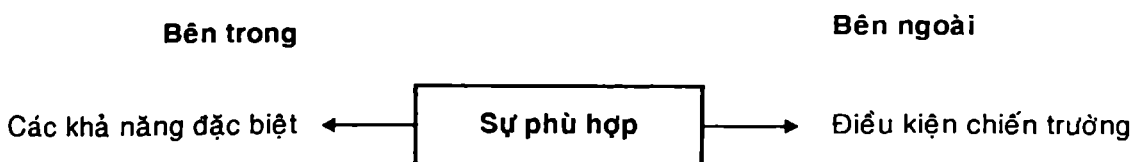
Trên phương diện cạnh tranh chúng ta sẽ sử dụng năng lực tạo sự khác biệt để mô tả các khả năng đặc biệt tạo ra ưu thế nhất định. *Năng lực tạo sự khác biệt bao gồm các khả năng, các kỹ năng, các công nghệ và các nguồn lực đặc biệt cho phép một tổ chức có thể tạo ra sự khác biệt với*

đối thủ và tạo nên lợi thế cạnh tranh. Một cách lý tưởng, các khả năng và kỹ năng của một tổ chức tạo ra sự khác biệt đến mức các đối thủ khác hoàn toàn không thể sao chép được. Các khả năng và các kỹ năng đáng giá trong kinh doanh bao gồm các hoạt động như : thiết kế sản phẩm, cải tiến, chế tạo với chi phí thấp, công nghệ có bản quyền, chất lượng vượt trội, hiệu suất phân phối. Do vậy, để tồn tại mỗi doanh nghiệp phải có một vài lĩnh vực hoạt động hay kỹ năng dẫn đến lợi thế cạnh tranh.

Trong một ngành kinh doanh có rất nhiều loại khách hàng với những nhu cầu khác nhau, các doanh nghiệp sẽ có thể có nhiều trận địa khác nhau để lựa chọn. Ví dụ, trong ngành dịch vụ ăn uống có : ăn uống bình dân với chi phí thấp; ăn uống sành điệu; ăn uống cho những người quan tâm về sức khỏe. Không những thế các nhóm này còn có thể chia ra thành nhiều nhóm nhỏ hơn với các tiêu thức khác nhau tùy theo các nhu cầu cụ thể của từng nhóm khách hàng.

Nói đến sự tồn tại trong môi trường cạnh tranh, chúng ta cũng có thể liên tưởng đến cạnh tranh tự nhiên. Cạnh tranh tự nhiên thuộc phạm vi các hiện tượng sinh học được phản ánh trong học thuyết về sự lựa chọn tự nhiên của Charles Darwin. Nét đặc trưng của kiểu cạnh tranh này chính là quá trình thích nghi xuất hiện bởi hàng loạt các phép thử và sai, qua đó các thực thể sống cố giành giật lấy sự phát triển. Quá trình này diễn ra hết sức chậm chạp bởi sự phát triển xuất phát từ các phép thử thành công vẫn phải đương đầu với cái chết từ những sai lầm ngẫu nhiên.

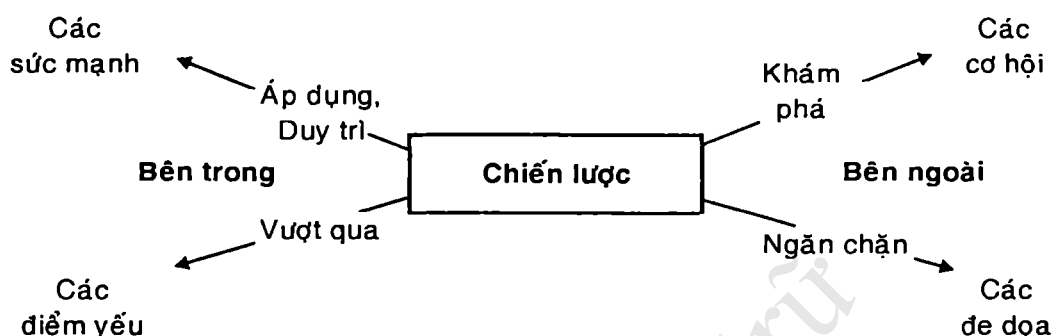
Đặc trưng của cạnh tranh chiến lược rút ra từ dạng chiến lược trong quân sự và trong kinh tế, đó là làm cho các sức mạnh và các năng lực tạo sự khác biệt phù hợp với môi trường theo cách thức mà những người lãnh đạo tổ chức mong muốn, để tạo ra lợi thế cạnh tranh trước các đối thủ trong cùng một môi trường.



Hình 1.1 : Chiến lược quân sự.

Trong quân sự, các mệnh lệnh chiến lược do các tướng lĩnh đưa ra tùy thuộc vào sự thuận lợi của chiến trường đối với sức mạnh cụ thể của lực

lượng và sự bất lợi của đối thủ. Như vậy, chiến lược quân sự hướng đến việc tạo ra sự phù hợp có lợi giữa các sức mạnh bên trong của lực lượng quân sự với chiến trường, nơi diễn ra trận đánh. Kết quả của chiến lược quân sự là một kết cục với một bên thắng và một bên thua. Điều này cũng có thể thấy trong các hoạt động thể thao mang tính đối kháng.



Hình 1.2 : Chiến lược kinh doanh.

Cũng tương tự như chiến lược quân sự, chiến lược cạnh tranh của một tổ chức, hướng đến việc đạt được sự phù hợp giữa các năng lực tạo sự khác biệt và môi trường bên ngoài mà tổ chức tham gia cạnh tranh. Tuy nhiên, so với chiến lược quân sự, chiến lược trong lĩnh vực kinh doanh phức tạp hơn. Không giống như các xung đột quân sự, cạnh tranh trong kinh doanh không phải lúc nào cũng gây ra kết cục có kẻ thắng người thua. Sự ganh đua trong ngành đôi khi có cơ hội để họ cải thiện các sức mạnh và kỹ năng của mình như những mầm mống cạnh tranh. Giá trị của các năng lực tạo sự khác biệt đem đến lợi thế cạnh tranh cho tổ chức có thể giảm theo thời gian bởi sự thay đổi môi trường. Do các khả năng này, mà chiến lược cạnh tranh không chỉ bao gồm một mà có thể phải là một vài quyết định khác nhau. Điều quan trọng là phải luôn luôn khám phá ra các cơ hội mới, ngăn chặn và đẩy lùi các đe dọa tiềm tàng, vượt qua các điểm yếu hiện tại và dịch chuyển sức mạnh đến các lĩnh vực mới. (hình 1-2) Mỗi doanh nghiệp cần phải ứng phó với các quyết định chiến lược một cách liên tục. Tuy nhiên, một số các quyết định chiến lược có thể trở nên bức thiết và mang tính lẩn át hơn trong một vài thời kỳ nào đó tùy thuộc vào bối cảnh cụ thể.⁽¹⁾ Đó chính là quá trình quản trị chiến lược.

(1) Robert A.Pitts and David Lei (2000), *Strategic Management – Building and Sustaining Competitive Advantage*, South-West Thomson Learning. Pp 7.

1.1.2. Khái niệm chiến lược

Có nhiều định nghĩa về chiến lược là gì, mỗi định nghĩa có ít nhiều điểm khác nhau tùy thuộc vào quan niệm của mỗi tác giả. Năm 1962 chiến lược được Chandler định nghĩa như là "việc xác định các mục tiêu, mục đích cơ bản dài hạn của doanh nghiệp và việc áp dụng một chuỗi các hành động cũng như sự phân bổ các nguồn lực cần thiết để thực hiện mục tiêu này"⁽¹⁾.

Chandler là một trong những người đầu tiên khởi xướng lý thuyết quản trị chiến lược. Cho đến những năm 1980 khi mà môn học quản trị chiến lược đã trở nên chín muồi, Quinn đã đưa ra định nghĩa có tính khái quát hơn :

"Chiến lược là mô thức hay kế hoạch tích hợp các mục tiêu chính yếu, các chính sách, và chuỗi hành động vào một tổng thể được cố kết một cách chặt chẽ"⁽²⁾.

Sau đó, Johnson và Scholes định nghĩa lại chiến lược trong điều kiện môi trường có rất nhiều những thay đổi nhanh chóng :

"Chiến lược là định hướng và phạm vi của một tổ chức về dài hạn nhằm giành lợi thế cạnh tranh cho tổ chức thông qua việc định dạng các nguồn lực của nó trong môi trường thay đổi, để đáp ứng nhu cầu thị trường và thỏa mãn mong đợi của các bên hữu quan"⁽³⁾.

Chúng ta thấy rằng trong tất cả các định nghĩa về chiến lược đều xuất hiện các cụm từ biểu thị các khía cạnh khác nhau cần phải bao hàm trong đó. Do đó, cần phải có các định nghĩa đa diện để có thể hiểu rõ hơn lĩnh vực này. Trong định nghĩa chiến lược với 5 chữ P của mình Mintzberg khái quát các khía cạnh của quản trị chiến lược như sau :

Kế hoạch (Plan) : chuỗi các hành động đã dự định một cách nhất quán.

Mô thức (Partern) : sự kiên định về hành vi theo thời gian, có thể là dự định hay không dự định.

- (1) Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge, Massachusettes. MIT Press.
 (2) Quinn, J., B. (1980). *Strategies for Change : Logical Inscrementalism*. Homewood, Illinois, Irwin.
 (3) Johnson, G., Scholes, K. (1999). *Exploring Corporate Strategy*, 5th Ed. Prentice Hall Europe.

Vị thế (Position) : Phù hợp giữa tổ chức và môi trường của nó.

Quan niệm (Perspective) : Cách thức để nhận thức sâu sắc về thế giới.

Thủ thuật (Ploy) : Cách thức cụ thể để đánh lừa đối thủ.

Không chỉ bao gồm nhiều khía cạnh khác nhau, định nghĩa chiến lược còn khác nhau tùy theo cấp độ. Việc định nghĩa chính xác chiến lược theo cấp độ về bản chất tùy thuộc quan điểm. Tối thiểu có ba mức chiến lược cần được nhận diện : Chiến lược cấp công ty; Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh; và các chiến lược chức năng. Chiến lược cấp công ty hướng tới mục đích và phạm vi tổng thể của tổ chức. Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh liên quan đến cách thức cạnh tranh thành công trên các thị trường cụ thể. Chiến lược chức năng (hay chiến lược hoạt động) là các chiến lược giúp cho các chiến lược cấp kinh doanh và cấp công ty thực hiện một cách hữu hiệu nhờ các bộ phận cấu thành trên phương diện các nguồn lực, các quá trình, con người và các kỹ năng cần thiết. Hiện nay, với xu thế toàn cầu hóa, các công ty đang nhanh chóng đa dạng hóa hoạt động của mình vượt ra khỏi biên giới quốc gia, từ đó, chiến lược toàn cầu như là sự lựa chọn đương đầu với các vấn đề kinh doanh có tính quốc tế.

1.2. QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

1.2.1. Khái niệm quản trị chiến lược

Người ta thường xem chiến lược như là sản phẩm của một quá trình hoạch định hợp lý được dẫn dắt bởi quản trị cấp cao, song không phải là tất cả. Trong rất nhiều trường hợp, các chiến lược có giá trị lại có thể phát sinh từ bên trong tổ chức mà không có một sự hoạch định trước.

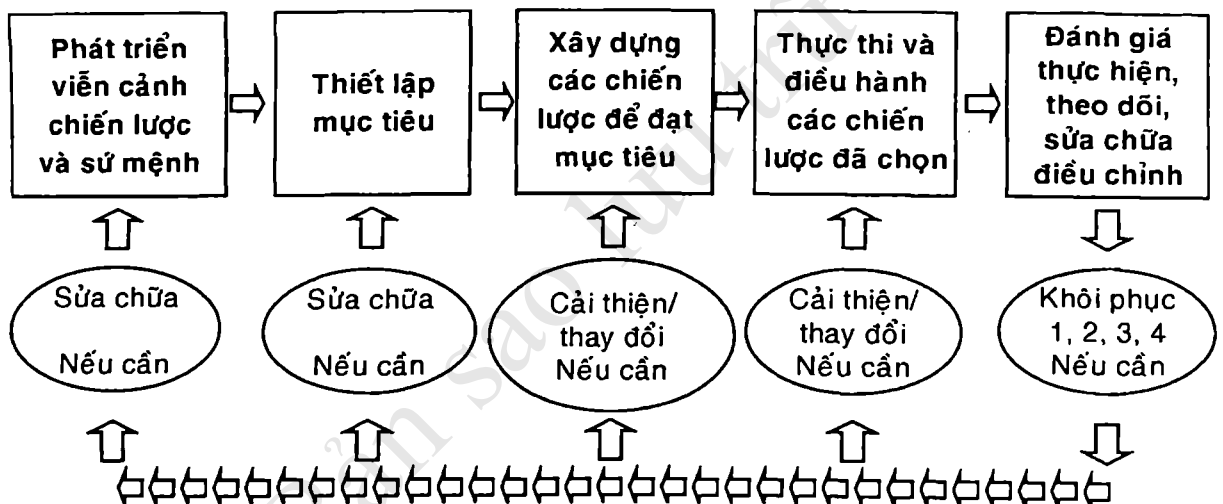
Quản trị chiến lược là một bộ các quyết định quản trị và các hành động xác định hiệu suất dài hạn của một công ty. Quản trị chiến lược bao gồm các hành động liên tục : soát xét môi trường (cả bên trong lẫn bên ngoài); xây dựng chiến lược; thực thi chiến lược và đánh giá kiểm soát chiến lược. Do đó, nghiên cứu chiến lược nhấn mạnh vào việc theo dõi và đánh giá các cơ hội và đe dọa bên ngoài trong bối cảnh của các sức mạnh và điểm yếu bên trong.

Quản trị chiến lược có nguồn gốc là các chính sách kinh doanh, quản trị chiến lược kết hợp các chủ đề hoạch định dài hạn với chiến lược. Tuy

nhiên, trái với quản trị chiến lược *chính sách kinh doanh* có định hướng quản trị chung, chủ yếu hướng vào bên trong quan tâm đến sự tích hợp hoạt động giữa các chức năng của tổ chức. Trong khi đó, quản trị chiến lược không chỉ quan tâm đến sự tích hợp các chức năng bên trong giống như chính sách kinh doanh mà còn nhấn mạnh hơn vào môi trường và chiến lược. Do đó, người ta sử dụng thuật ngữ trị chiến lược thay cho chính sách kinh doanh.⁽¹⁾

1.2.2. Nhiệm vụ của quản trị chiến lược

Quản trị chiến lược bao gồm năm nhiệm vụ có quan hệ mật thiết với nhau (Hình 1-3) :



Hình 1.3 : Năm nhiệm vụ của quản trị chiến lược.

Tạo lập một viễn cảnh chiến lược mô tả hình ảnh tương lai của công ty, nêu rõ công ty muốn hướng đến đâu, trở thành một công ty như thế nào? Chính điều này cung cấp định hướng dài hạn, chỉ rõ hình ảnh mà công ty muốn trở thành, truyền cho công ty cảm giác về hành động có mục đích.

Thiết lập các mục tiêu – chuyển hóa viễn cảnh chiến lược thành các kết quả thực hiện cụ thể mà công ty phải đạt được.

Xây dựng chiến lược để đạt được các mục tiêu mong muốn.

(1) R.E. Hoskisson, M.A. Hitt, W.P.Wan, and D.Yiu, (1982), "Theory and Research in Strategic Management : Swings of the Pendulum", *Journal of Business*. Vol25, No.3, pp 417-456.

Thực thi và điều hành các chiến lược đã được lựa chọn một cách có hiệu lực và hiệu quả.

Dánh giá việc thực hiện và tiến hành các điều chỉnh về viễn cảnh, định hướng dài hạn, các mục tiêu, chiến lược hay sự thực hiện trên cơ sở kinh nghiệm, các điều kiện thay đổi, các ý tưởng và các cơ hội mới.

1.2.3. Lợi ích của quản trị chiến lược

Các nghiên cứu cho thấy nếu áp dụng quản trị chiến lược tổ chức sẽ đạt hiệu suất tốt hơn so với các tổ không thực hiện quá trình này.⁽¹⁾ Nếu đạt được sự phù hợp giữa môi trường của tổ chức với chiến lược, cấu trúc và các quá trình của nó sẽ tạo ra hiệu ứng tích cực lên hiệu suất của tổ chức.⁽²⁾ Lợi ích của quản trị chiến lược đã được kiểm nghiệm trong nhiều ngành khác nhau, với nhiều loại công ty với quy mô khác nhau, có thể tóm lại với ba điểm cơ bản nhất, đó là :

- Làm rõ ràng hơn viễn cảnh chiến lược cho công ty.
- Tập trung chính xác hơn vào những điều có ý nghĩa quan trọng của chiến lược.
- Cải thiện nhận thức về sự thay đổi nhanh chóng của môi trường.⁽³⁾

Tuy nhiên, để đạt được hiệu quả, quản trị chiến lược luôn cần một quá trình chính thức, và nó có thể bắt đầu với các câu hỏi :

- Tổ chức đang ở đâu ?
- Nếu không có gì thay đổi tổ chức sẽ đi đến đâu sau 1 năm, 2 năm, 3 năm, 5 năm hay 10 năm ? Các câu trả lời của bạn có thể chấp nhận được hay không ?

(1) T.J. Andersen, (2000), "Strategic Planning, Autonomous Actions and Corporate Performance," *Long Range Planning* (4-2000), pp 184-200;

(2) E.J. Zajac, M.S. Kraatz, R.F. Bresser. "Modeling of Dynamics of Strategic Fit : A Normative Approach to Strategic Change," *Strategic Management Journal* (4 2000), pp 429-453.

(3) Wilson, (1994) "Strategic Planning Isn't Dead - It Changed" *Long Range Planning* (8-1994), p.20.

– Nếu các câu trả lời là không thể chấp nhận ? Cần phải thực hiện các hành động quản trị cụ thể nào ? Những rủi ro và cân nhắc nào cần phải quan tâm ?

1.3. CÁC GIAI ĐOẠN PHÁT TRIỂN CỦA LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

1.3.1. Giai đoạn đầu : Các phát triển nội tại

Hầu hết các học giả đều đồng ý rằng lĩnh vực quản trị chiến lược đã khởi đầu từ những năm 1960. Trong giai đoạn này, những tác phẩm có ảnh hưởng rất lớn đó là "Chiến lược và cấu trúc" của Chandler năm 1962, "Chiến lược công ty" của Ansoff năm 1965 và một cuốn giáo trình của trường kinh doanh Harvard "Chính sách kinh doanh : bài học và tình huống" năm 1965 trong đó phần bài học chủ yếu do Andrews viết.⁽¹⁾

Các tác phẩm này đã ảnh hưởng đến sự phát triển ở giai đoạn đầu tiên, chủ yếu thuộc về lĩnh vực chính sách kinh doanh mà sau này được xem như lĩnh vực quản trị chiến lược, và cho đến nay chúng vẫn còn giá trị ít nhiều. Điều đặc biệt là các tác phẩm trong giai đoạn ban đầu này đã đưa ra nhiều khái niệm, thuật ngữ và cấu trúc rất cơ bản làm nền cho tài liệu chiến lược sau này.

Hai trường phái tư duy xây dựng chiến lược được đề cập đến trong các tài liệu của giai đoạn này, đó là : Trường phái thiết kế và trường phái hoạch định.⁽²⁾ Chúng ta sẽ xem xét hai trường phái này sau khi đã tổng kết các nền tảng lý luận và phương pháp luận.

a. Các lý thuyết ban đầu

Các lý thuyết ban đầu chủ yếu từ việc nghiên cứu quá trình bên trong và các vai trò quan trọng của nhà quản trị. Trên phương diện này, nghiên cứu của Barnard về hiệp tác và tổ chức trong các doanh nghiệp, các chức năng, quá trình quản trị cung cấp một nền tảng tốt. Sự phân biệt của Selznick giữa "năng lực gây khác biệt" và lãnh đạo trong các tổ chức hành chính có ý nghĩa đáng kể trong việc hướng sự chú ý của các học giả vào các khả năng quản trị và sức mạnh nội tại của các doanh nghiệp. Penrose

(1) Mintzber, H., Ahstran, B., Lampel, J. (1998). *Strategy Safari : A Guided Tour Through the Field of Strategic Management*, Prentice Hall Europe.

(2) Sđd.

trong một nghiên cứu khác về sự tăng trưởng và đa dạng hóa doanh nghiệp đã đề cập đến các nguồn lực vốn có, khả năng quản trị, sở hữu của doanh nghiệp.⁽¹⁾ Hơn nữa, Drucker đã ảnh hưởng đến quản trị chiến lược bằng việc chuyên nghiệp hóa thực hành quản trị.⁽²⁾

Nghiên cứu của Chandler chủ yếu đề cập đến cách thức mà các công ty lớn phát triển các cấu trúc quản trị mới để đối phó với sự tăng trưởng, và cách thức thay đổi chiến lược dẫn đến thay đổi cấu trúc. Quan niệm nổi tiếng của Chandler là "nếu cấu trúc không phù hợp với chiến lược, các kết cục sẽ không hiệu quả". Chandler xem chiến lược như "việc xác định các mục tiêu và mục đích dài hạn cơ bản của một doanh nghiệp, chấp thuận một loạt các hành động, và phân bổ nguồn lực cần thiết để thực hiện các mục tiêu". Theo quan điểm của ông, cấu trúc là "bản thiết kế của tổ chức thông qua đó quản lý doanh nghiệp". Các thay đổi môi trường bên ngoài, chẳng hạn như cải tiến công nghệ, có thể phát sinh nhiều cơ hội và nhu cầu hơn. Như vậy, chiến lược công ty cần phải thay đổi như là sự đáp ứng với các thay đổi môi trường. Kết quả là, chiến lược mới cần các cấu trúc mới để thực hiện.

Chandler quan sát các công ty lớn ở Mỹ và thấy rằng các công ty như Dupont và General Motors đã phải thay đổi từ tổ chức theo chức năng cứng nhắc sang cấu trúc bộ phận ít cứng nhắc hơn khi nó phải mở rộng phổ sản phẩm để đáp ứng nhu cầu khách hàng. Do đó, Chandler lý giải sự ra đời của cấu trúc bộ phận trong bối cảnh lịch sử của nó. Kiểu tổ chức này giúp các nhà quản trị điều hành thoát khỏi trách nhiệm theo hoạt động và cho họ thời gian, thông tin và cam kết tập trung vào đánh giá và hoạch định dài hạn.

Ansoff cũng tập trung vào công tác hoạch định. Trong cuốn "Chiến lược công ty", Ansoff chuyển hóa việc hoạch định chiến lược từ các nguyên tắc cơ bản áp dụng trong một số doanh nghiệp thành một lý thuyết được chính thức hóa cao độ. Ý tưởng chủ đạo trong cách tiếp cận của ông với hoạch định là phân tích độ lệch. Trước hết, thiết lập một bộ mục tiêu. Thứ hai, đo lường hay ước lượng độ lệch giữa vị thế hiện tại và các mục tiêu mong muốn. Thứ ba, đề nghị một hay nhiều chuỗi hành động (chiến lược)

(1) Penrose, E.T. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*. New York. Wiley.

(2) Drucker, P.F. (1954) *The Practice of Management*. New York, Harper & Row.

có thể. Cuối cùng kiểm định các đặc tính và khả năng làm giảm độ lệch của các hành động này và chọn ra chiến lược hữu hiệu đủ để làm giảm các độ lệch.⁽¹⁾

Ansoff cũng đưa ra các khái niệm mới có tính lý thuyết như thuyết không hiểu biết từng phần, chiến lược kinh doanh, diện mạo của khả năng và năng lực, sự cộng hưởng. Ansoff xem chiến lược như "mạch kết nối chung" giữa các hoạt động của doanh nghiệp và thị trường sản phẩm, nó bao gồm bốn bộ phận : phạm vi thị trường-sản phẩm, vec tơ tăng trưởng (các thay đổi mà doanh nghiệp thực hiện trên phạm vi sản phẩm - thị trường), lợi thế cạnh tranh và sự cộng hưởng.⁽²⁾

Đóng góp thứ ba trong giai đoạn này là của Andrews và các cộng sự ở trường kinh doanh Harvard trong cuốn giáo trình về chính sách kinh doanh. Chính sách kinh doanh là "nghiên cứu về các chức năng, trách nhiệm của quản trị tổng quát cùng với các vấn đề tác động đến đặc tính và thành công của toàn doanh nghiệp". Trên quan điểm cho rằng giám đốc điều hành người chịu trách nhiệm toàn bộ về doanh nghiệp, chiến lược được định nghĩa như là "hệ thống của các mục tiêu, mục đích các chính sách căn bản và các kế hoạch để đạt được các mục tiêu này, được tuyên bố dưới dạng xác định hoạt động kinh doanh mà công ty tham gia, hay thể loại công ty muốn trở thành". Theo quan điểm của họ, chính sách kinh doanh có hai khía cạnh riêng biệt nhưng có quan hệ với nhau. Các khía cạnh này bao gồm xây dựng và thực hiện. Xây dựng chiến lược là nhận diện và điều hòa bốn bộ phận của chiến lược : Cơ hội thị trường; năng lực và nguồn lực của doanh nghiệp; khát vọng và giá trị cá nhân của nhà quản trị; các nghĩa vụ đối với các nhóm xã hội khác ngoài cổ đông. Sau khi xây dựng, việc thực thi đối phó với cách thức di chuyển các nguồn lực để hoàn thành chiến lược và yêu cầu về cơ cấu tổ chức, hệ thống khuyến khích, kiểm soát và lãnh đạo thích hợp.

Các nghiên cứu đầu tiên này, đặc biệt là của Ansoff và Andrews, chủ yếu hướng về việc tìm kiếm và phát triển "những cách thực hiện tốt nhất" hữu ích đối với người quản trị. Khía cạnh có tính quy phạm này được chứng minh ở chỗ phương pháp nghiên cứu quan trọng nhất là nghiên cứu sâu

(1) Chandler, A. (1962), Strategy and Structure, Cambridge, Massachusetts. MIT Press

(2) Chandler, H.I. (1965), Strategy and Structure. New York. McGraw Hill

các tình huống ở doanh nghiệp. Thông thường, người ta tránh khái quát hóa bởi mỗi tình huống về bản chất là độc đáo và rất phức tạp. Nghiên cứu tình huống trong các tài liệu đó có thể là phương pháp tốt nhất để đạt được mục đích dạy cho những người thực hành hơn là theo đuổi các kiến thức để phát triển khoa học.

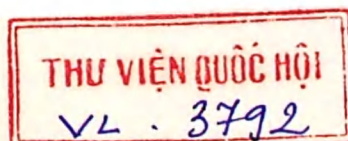
Nói chung, các cách tiếp cận tập quán và quy phạm mà các học giả ở thời kỳ đầu sử dụng, các phương pháp nghiên cứu tình huống và hậu quả là thiếu tính khái quát hóa làm mất đi nền tảng cho sự tiến triển của một lĩnh vực quản trị quan trọng. Do đó rất cần thiết phải đưa ra các nền tảng lý thuyết và các kiểm định thực nghiệm sâu hơn. Sự dịch chuyển tất yếu xảy ra trong lĩnh vực này là việc sử dụng lý thuyết kinh tế để giải thích hiện tượng quản trị chiến lược. Chúng ta sẽ tiếp tục xem xét hai trường phái quan trọng của giai đoạn này.

b. Trường phái thiết kế

Bởi vì quản trị chiến lược luôn cố gắng để ứng dụng thực tiễn, nên đã xuất hiện nhiều trường phái tư duy về việc sẽ sử dụng kiến thức này như thế nào trong thực tế. Các lý thuyết và tư duy trong giai đoạn đầu về bản chất là theo thông lệ vì thế đây là những trường phái đầu tiên trong cách tiếp cận của họ.

Đầu tiên phải kể đến trường phái thiết kế do Andrews và đồng sự khởi xướng trong cuốn "chính sách kinh doanh". Tiền đề quan trọng của nó là những nghiên cứu trước đó về "năng lực gây khác biệt" và nhu cầu kết hợp "trạng thái bên trong" với "các kỳ vọng bên ngoài" của doanh nghiệp, cũng như mối liên hệ giữa chiến lược và cấu trúc.

Mô hình trường phái thiết kế bắt đầu với sự đánh giá bên trong và bên ngoài. Với đánh giá bên ngoài, các cơ hội và đe dọa của môi trường bên ngoài được nghiên cứu tỉ mỉ thể hiện thành các nhân tố then chốt. Với đánh giá bên trong, các sức mạnh và điểm yếu của tổ chức được đưa ra để xem xét. Từ đó, phát hiện ra các năng lực gây khác biệt. Trong giai đoạn thứ hai, các nhân tố then chốt thành công và các năng lực gây khác biệt được phân tích và các chiến lược sẽ hình thành trên cơ sở các nền tảng này. Trong quá trình đó, trách nhiệm xã hội và các giá trị của người quản trị đồng vai trò quan trọng. Sau đó, các chiến lược sẽ được đánh giá và



chọn ra chiến lược tốt nhất. Cuối cùng là triển khai việc thực thi chiến lược.

Mô hình SWOT (Strengths (các điểm mạnh) – Weaknesses (các điểm yếu) – Opportunities (các cơ hội) – Threats (các đe dọa)) lần đầu tiên được sử dụng. Như một khuôn mẫu của nhiều ý tưởng, trường phái thiết kế ảnh hưởng đáng kể đến rất nhiều các trường phái khác, tự nó đã trở nên hết sức quan trọng trong lĩnh vực chiến lược.

c. Trường phái hoạch định

Trường phái hoạch định có thể coi là do Ansoff khởi xướng trong cuốn "chiến lược công ty". Hoạch định chiến lược phổ biến trong những năm 60 và 70 nhưng cũng bị thủ tiêu nhanh chóng đầu những năm 1980 khi các đề nghị và người phát triển chủ yếu của nó như General Electric không còn tin tưởng và sử dụng chúng nữa.⁽¹⁾

Do sự phổ biến của hoạch định chiến lược vào thời kỳ đó, hàng trăm mô hình đã được phát triển theo trường phái này. Về cơ bản, cấu trúc và ý tưởng chính của chúng giống nhau. Mô hình bao gồm các giai đoạn :

- Giai đoạn thiết lập mục tiêu.
- Giai đoạn đánh giá bên ngoài.
- Giai đoạn đánh giá bên trong.
- Giai đoạn đánh giá chiến lược.
- Giai đoạn cụ thể hóa chiến lược.
- Lập kế hoạch cho toàn bộ quá trình.

Trong giai đoạn đầu, người ta chú ý nhiều đến việc đặt các mục tiêu định lượng. Trong giai đoạn đánh giá bên trong và bên ngoài mô hình SWOT cũng được sử dụng và được chia thành nhiều bước nhỏ nhờ vào nhiều kỹ thuật và bảng câu hỏi. Giai đoạn đánh giá chiến lược cũng rất chính thức và các kỹ thuật như tính thu nhập trên vốn đầu tư, phân tích rủi ro và các phương pháp phân tích tài chính khác được sử dụng để chọn chiến

(1) Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*. New York.

lược tạo giá trị lớn nhất. Trong giai đoạn cụ thể hóa chiến lược, các mục tiêu được chia thành các mục tiêu bộ phận và các chiến lược thành các chiến lược bộ phận. Cuối cùng, tất cả các hành động được lập lịch trình một cách chặt chẽ. Toàn bộ quá trình hoạch định như vậy sẽ được nhận thức rõ hơn thông qua công cụ kiểm soát thực hiện.

d. Các công cụ của thời kỳ đầu

Ngành tư vấn khởi sắc trong giai đoạn này. Các cách tiếp cận thiết kế và hoạch định là điều lý tưởng để các doanh nghiệp viện đến các chuyên gia giúp họ tìm ra đâu là chiến lược đúng đắn mà công ty nên theo đuổi. Các công cụ cho việc xây dựng chiến lược được phát triển thậm chí còn phổ biến đến ngày này. Phổ biến nhất là ma trận Ma trận điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, đe dọa (SWOT), ma trận thị phần – tăng trưởng, ma trận hấp dẫn ngành và sức mạnh của đơn vị kinh doanh.

Phân tích SWOT do công ty tư vấn McKinsey&Company phổ biến. Ý tưởng đằng sau ma trận này được Andrew và các cộng sự của ông ủng hộ. Mô hình SWOT là một công cụ hữu ích như một bảng câu hỏi khái quát khi tóm lược các kết quả phân tích bên trong, bên ngoài. Phân tích bên ngoài tìm ra các cơ hội và đe dọa mà tổ chức sẽ phải đối mặt từ bên ngoài và phân tích bên trong làm bật lên các sức mạnh và đe dọa của tổ chức.

Ma trận thị phần tăng trưởng, thường gọi là ma trận BCG (Boston Consulting Group), do nhóm tư vấn Boston phát triển và phổ biến. Nó thường sử dụng với các công ty có một danh mục các sản phẩm. Nó dựa trên giả định rằng tổng chi phí trên một đơn vị sản phẩm sẽ giảm từ 20 – 40% mỗi lần sản lượng tăng gấp đôi do hiệu ứng đường cong kinh nghiệm. Và thu nhập trên vốn đầu tư được xem xét liên quan chặt chẽ với thị phần của công ty trong mỗi so sánh với công ty lớn nhất.

Công cụ thứ ba của thời kỳ đầu là ma trận sức hấp dẫn ngành – sức mạnh đơn vị kinh doanh do McKinsey và General Electric phát triển. Họ cũng đưa ra khái niệm về các đơn vị kinh doanh chiến lược, hay SBU, đó là các đơn vị kinh doanh đứng biệt lập có thể kiểm soát từ quản trị cấp cao.

Các công cụ này, được sử dụng trong trường phái thiết kế và hoạch định và sự phát triển của chúng vẫn tiếp tục. Sự nhấn mạnh vào các công

cụ này dùng cho tư duy tổ hợp là sự minh chứng cho trường phái định vị được phát triển sau đó.

e. Môi trường kinh doanh trong thời kỳ đầu

Những phát triển đã trình bày trên là một loạt cách thức đối phó với môi trường kinh doanh vào thời kỳ đó. Sản xuất khối lượng lớn và marketing khối lượng lớn đã hoàn thiện ở Mỹ trong nửa đầu của thế kỷ 20. Một số ngành đã phải đối mặt với sự bão hòa và suy giảm nhưng những năm 1960 lại là thời kỳ nền kinh tế Mỹ ổn định và tăng trưởng. Có một số bất ổn về môi trường do sự xuất hiện của các công nghệ mới, các nhà cạnh tranh toàn cầu mới và thái độ của người tiêu dùng.

Các thay đổi môi trường này buộc các doanh nghiệp phải thay đổi chiến lược của họ. Bởi vì mức thay đổi không phải là quá mạnh nên các trường phái thiết kế và hoạch định vẫn đủ để xây dựng các chiến lược.

Các thay đổi không thể dự kiến trong những năm 1970, chẳng hạn như khủng hoảng dầu lửa, đã cho thấy tính không thực tế của hệ thống hoạch định phức tạp. Khi môi trường thay đổi, hoạch định tỏ ra là một nhân tố cản trở.

Hầu hết các công ty lớn đã chấp nhận dạng cấu trúc nhiều bộ phận và đa dạng hóa mạnh hơn trong những năm 1970. Điều này dẫn đến sự phát triển và sử dụng rộng rãi các kỹ thuật phân tích danh mục, như ma trận BCG.

1.3.2. Giai đoạn giữa : Hướng về tổ chức ngành

Các lý thuyết trong giai đoạn đầu về bản chất là theo thông lệ. Chúng chủ yếu dựa vào các nghiên cứu tình huống sâu sắc. Cách tiếp cận này có vẻ như không đủ khoa học và xuất hiện nhu cầu về một cách tiếp cận suy diễn trong đó có các giả thiết hợp lý thông qua phân tích thống kê trên mẫu lớn. Cách tiếp cận này như vậy sẽ tỏ ra là tin cậy về mặt học thuật hơn cho lĩnh vực quản trị chiến lược.

Vào những năm 1970 sự dịch chuyển trọng tâm này đã diễn ra phổ biến. Về mặt lý thuyết và phương pháp luận, đã có những dịch chuyển theo hướng kinh tế học. Điều này dẫn đến một sự thay đổi về tầm nhìn từ bên

trong tới doanh nghiệp, tới bên ngoài và đến tầm nhìn trên phạm vi ngành. Nổi bật trong giai đoạn này là trường phái định vị.

a. Các lý thuyết ở giai đoạn giữa

Các lý thuyết của giai đoạn giữa có khuynh hướng vay mượn nhiều của kinh tế học, đặc biệt là từ nhánh kinh tế học tổ chức ngành. Đại diện cho giai đoạn này là nghiên cứu của nhà tư duy chiến lược có ảnh hưởng mạnh mẽ nhất Michael Porter. Sự phân biệt về cách tiếp cận giữa giai đoạn này và giai đoạn trước chính là cách suy diễn từ các nghiên cứu mẫu lớn và tập trung vào môi trường bên ngoài.

Rumelt là một điển hình sớm nhất về nghiên cứu mẫu lớn trong nghiên cứu của mình về mối liên hệ giữa chiến lược, cấu trúc đã lựa chọn và hiệu suất doanh nghiệp. Nghiên cứu của ông đã chỉ ra con đường tăng cường sử dụng các phương pháp định lượng⁽¹⁾.

Kinh tế học tổ chức ngành được xem là một phức hợp kinh tế gồm các doanh nghiệp hoạt động với các chức năng của chúng như nhà cung cấp, người bán, người mua các hàng hóa và dịch vụ.⁽²⁾ Người ta đã tập trung vào môi trường bên ngoài và đơn vị phân tích là ngành hay nhóm các doanh nghiệp cạnh tranh. Đóng góp quan trọng nhất của kinh tế học tổ chức ngành là mô hình cấu trúc – cách quản lý – hiệu suất. Về cơ bản, nó phát biểu rằng hiệu suất của doanh nghiệp chủ yếu là một hàm số của cấu trúc môi trường ngành; và bởi vì cấu trúc xác định cách quản lý hay chi phối (sự lãnh đạo, quản lý hay chi phối chỉ là sự phản ánh môi trường ngành) điều mà có thể ảnh hưởng đến hiệu suất. Trong khi chính sự quản lý hay chi phối có thể bị bỏ qua, vì vậy hiệu suất chủ yếu bị ảnh hưởng bởi cấu trúc ngành.⁽³⁾

Ảnh hưởng của Porter đọng lại trên thực tế là ông đã trình bày một cách thức rõ ràng để mô tả cấu trúc ngành với mô hình năm lực lượng cạnh tranh. Khả năng để giành lợi thế cạnh tranh chủ yếu chỉ là cách thức

(1) Rumelt, R.P. (1974) *Strategy, Structure, and Economic Performance*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.

(2) Bain, J.S (1968) *Industrial Organization*, 2nd Ed. New York. Wiley.

(3) Porter, M.E. (1981), "The Contribution of Industrial Organization to Strategic Management". *Academy of Management Review*. 6, 609–620.

doanh nghiệp định vị và tự gây khác biệt, trong một ngành. Năm lực lượng là các quy tắc của cạnh tranh, chúng xác định tính hấp dẫn của ngành và giúp xác định chiến lược cạnh tranh.⁽¹⁾⁽²⁾

Porter cũng cho biết các chiến lược này có thể là gì. Theo Porter có thể phát triển ba chiến lược được coi là những chiến lược chung, đó là, dẫn đạo chi phí, gây khác biệt, và tập trung. Porter cũng cho rằng, doanh nghiệp hoặc là phải đi theo một trong các chiến lược này hoặc bị kẹt ở giữa mà không có những thay đổi thành công trong dài hạn.

Lâu sau, trong nền tảng lý thuyết của Porter hình thành khái niệm nhóm chiến lược, đã làm dịch chuyển tiêu điểm nghiên cứu xa hơn so với ngành. Nhóm chiến lược được định nghĩa như là một nhóm các doanh nghiệp trong cùng ngành có chiến lược giống nhau hay tương tự nhau. Về nguyên tắc, doanh nghiệp trong cùng một nhóm có hiệu suất tương tự nhưng khác với các doanh nghiệp khác trong ngành. Như vậy, ngành còn được coi là một đơn vị đồng nhất nữa như giả thiết của kinh tế ngành. Phát triển này đưa quản trị chiến lược hướng trở lại doanh nghiệp.

b. Trường phái định vị

Một trong những trường phái chính về tư duy trong lịch sử quản trị chiến lược là trường phái định vị do Porter khởi xướng. Sự khác biệt cơ bản của trường phái này so với trường phái thiết kế và hoạch định là nó cho rằng chỉ có một vài chiến lược chính có thể sử dụng trong một ngành nào đó. Việc sử dụng những chiến lược này, gắn doanh nghiệp vào các vị trí trên thị trường giúp nó dễ dàng chống lại đối thủ cạnh tranh và cho phép chúng giành lợi nhuận cao hơn các doanh nghiệp khác trong ngành.⁽³⁾

Như vậy, vấn đề đã trở thành làm phù hợp giữa chiến lược chung hợp lý với điều kiện môi trường. Điều này có thể tiến hành với các phân tích thống kê về điều kiện môi trường và nghiên cứu các cơ hội để chiến lược vận hành tốt nhất.

(1) Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy*. New York, Free Press.

(2) Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*. New York. Free Press.

(3) Mintzber, H., Ahstran, B., Lampel, J. (1998). *Strategy Safari : A Guided Tour Through the Field of Strategic Management*, Prentice Hall Europe

c. Các công cụ của thời kỳ giữa

Các công cụ ở thời kỳ giữa chủ yếu do Porter xây dựng và được sử dụng khá phổ biến bao gồm : mô hình năm lực lượng cạnh tranh, các chiến lược chung và chuỗi giá trị.

Năm lực lượng cạnh tranh là các yếu tố của cấu trúc ngành. Đó là : đe dọa của người mới nhập cuộc; đe dọa từ sản phẩm thay thế; năng lực thương lượng của các nhà cung cấp; Năng lực thương lượng của người mua; và cường độ ganh đua trong ngành.

Một công cụ quan trọng khác của trường phái định vị là các chiến lược chung. Theo Porter, có hai loại lợi thế cạnh tranh cơ bản đó là chi phí thấp và sự gây khác biệt. Các doanh nghiệp có thể hình thành phạm vi của mình để giành các lợi thế cạnh tranh và có các chiến lược :

Dẫn đạo chi phí : giành lợi thế chi phí với phạm vi cạnh tranh rộng.

Gây khác biệt : Giành lợi thế về sự gây khác biệt trên phạm vi rộng.

Tập trung chi phí : Giành lợi thế chi phí trên phạm vi hẹp.

Tập trung gây khác biệt : Giành lợi thế về sự khác biệt trên phạm vi hẹp.

Chuỗi giá trị cũng là một khái niệm quan trọng được sử dụng rộng rãi. Về cơ bản, các hoạt động của mỗi doanh nghiệp có thể chia ra thành các hoạt động chủ yếu và các hoạt động hỗ trợ. Các hoạt động chủ yếu liên quan trực tiếp đến dòng sản phẩm đi qua doanh nghiệp đến khách hàng. Các hoạt động hỗ trợ được xem là các hoạt động hỗ trợ cho các hoạt động chủ yếu. Theo Porter thì phải quan tâm đến tất cả các bộ phận của chuỗi giá trị. Không thể nói tối ưu hóa hoạt động marketing nếu hoạt động sản xuất không nâng cấp tương ứng. Chi phí các hoạt động trong chuỗi giá trị hoạt động đúng mức mới có thể tạo ra biên lợi nhuận.

d. Những vấn đề môi trường trong thời kỳ giữa

Thời kỳ này diễn ra hầu như trong những năm 1980, khi đó có rất nhiều các yếu tố môi trường biến đổi làm nâng cao vị trí của lĩnh vực quản trị chiến lược. Nổi bật nhất là các thị trường truyền thống của Mỹ lại bị lấn át bởi các công ty Nhật. Thứ hai là, tiếp tục có những phát minh mới

có tính đột phá về kỹ thuật công nghệ, đặc biệt là điện tử, công nghệ sinh học, Internet tạo ra những ngành hoàn toàn mới.

Các thay đổi này đã diễn ra trên tầm mức của ngành. Porter đã cung cấp một công cụ hữu hiệu để phân tích trong tình thế mới này đó là mô hình năm lực lượng cạnh tranh. Và với các thị trường ngày càng trở nên đòi hỏi hơn, chuỗi giá trị là công cụ quan trọng để cải thiện khả năng cạnh tranh của mỗi doanh nghiệp. Toàn cầu hóa và tự do kinh tế đã đem lại nhiều bất ổn mà việc hoạch định chiến lược không thể phát huy tác dụng nữa.

1.3.3. Các phát triển hiện nay : Hướng về các nguồn lực của doanh nghiệp

Những thay đổi trên tầm mức ngành đã gây ra phản ứng mạnh mẽ trong lĩnh vực quản trị chiến lược. Rốt cục, quản trị chiến lược lại trở về tập trung vào chính các chiến lược cấp công ty. Sự bắt đầu của chiều hướng này bắt đầu dần dần khi mà người ta quan tâm nhiều hơn đến nhóm chiến lược. Các nghiên cứu đã phát hiện ra rằng có một số doanh nghiệp thực hiện tốt hơn các doanh nghiệp trong cùng nhóm chiến lược của ngành. Điều đó, chứng minh rằng hiện tượng chiến lược cấp doanh nghiệp có vị trí quan trọng. Tiêu điểm quan tâm cần hướng về chính bản thân doanh nghiệp.

Đã có nhiều tranh luận về tầm quan trọng của các chiến lược được hoạch định là gì. Có nhất thiết là các chiến lược luôn luôn là những chiến lược dự định hay không? Từ đó đã phát triển tư duy cho rằng có một chiến lược dự định tại thời điểm bắt đầu, một số trong đó có thể là không thực tế. Chiến lược thực hiện phải là sự kết hợp của các chiến lược có tính toán hay những gì còn lại của chiến lược dự định và chiến lược phát sinh, là những hành động và quyết định theo thời gian đã tạo ra sự kiên định hay khuôn mẫu.⁽¹⁾

Cho đến nay đã có một diện mạo của các lý thuyết chiến lược. Các tầm nhìn mới của quản trị chiến lược trải rộng từ kinh tế học đến tâm lý học và đến cả nhân chủng học. Các quan điểm và lý thuyết khác nhau về doanh nghiệp đã hình thành, quan trọng nhất là quan điểm dựa trên nguồn lực.

(1) Mintzberg, H., Waters, J.A. (1985) Of Strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*. 257-272

a. Các lý thuyết hiện đại

Có hai lý thuyết phát sinh từ kinh tế học tổ chức ảnh hưởng lớn đến sự đổi mới về tiêu điểm hướng đến các vấn đề nội bộ doanh nghiệp, đó là kinh tế học về chi phí giao dịch và thuyết đại diện. Cả hai đều có nguồn gốc từ chi phí giao dịch và vị thế mà tổ chức tồn tại bởi chi phí quản trị các trao đổi giữa các tổ chức thường lớn hơn so với bên trong tổ chức.

Kinh tế học chi phí giao dịch do Williamson phát triển, dựa trên nền tảng cơ bản là hai phương án cơ chế nổi trội để quản trị chi phí giao dịch đó là : thị trường và thứ bậc. Khi hệ thống giá không có thông tin đúng hệ thống thứ bậc trở thành phương pháp tuyệt vời để quản lý chi phí giao dịch cấp công ty. Chi phí giao dịch bị chi phối bởi hàng loạt các giả thiết về hành vi con người và bản chất của các giao dịch mà tác động đến giao dịch giữa hai doanh nghiệp. Đó là : Phạm vi hợp lý, khuynh hướng cơ hội, sự không chắc chắn, các đặc tính tài sản. Kết quả hữu hiệu chính là cực tiểu hóa chi phí giao dịch.

Thuyết đại diện nói rằng do sự tách rời quyền sở hữu và kiểm soát trong các công ty hiện đại nên có sự bất đồng về lợi ích giữa các cổ đông (chủ) và các nhà quản trị (đại diện). Do bản chất con người là có lý trí một cách hạn chế, các nhà quản trị cơ hội và tư lợi muốn tìm cách để cực đại hóa lợi ích của mình thậm chí làm tổn hại lợi ích của các cổ đông.

Sự phát triển quan trọng nhất trong thời kỳ này là quan điểm dựa trên nguồn lực. Nó giải quyết câu hỏi cơ bản là tại sao các doanh nghiệp khác nhau và cách thức nào để tạo dựng và duy trì lợi thế cạnh tranh. Các nhà lý luận trong giai đoạn đầu có đóng góp đáng kể cho quan điểm này, chẳng hạn Ansoff định nghĩa về sự cộng hưởng như là "một cái gì đó phát sinh nội tại từ sự kết hợp các khả năng và năng lực". Một nghiên cứu quan trọng khác của Penrose cho rằng doanh nghiệp là tổng thể các nguồn lực sinh lợi. Chính Penrose đã cung cấp nền tảng cho quan điểm dựa trên nguồn lực bằng cách chỉ ra rằng các doanh nghiệp có các đặc tính độc đáo bởi chúng có các nguồn lực không đồng nhất.⁽¹⁾

Quan điểm dựa trên nguồn lực được Barney phát triển xa hơn bằng việc trình bày một khuôn khổ cụ thể hơn để nhận diện các nguồn lực tạo

(1) Barney, J.B. (1991), Firm resources and sustainable competitive advantage. Journal of Management 17. 99-120.

ra lợi thế cạnh tranh bền vững. Ông đề ra bốn tiêu chuẩn để đánh giá nguồn lực : Đáng giá, Hiếm, Khó bắt chước, Không thể thay thế.

Về mặt phương pháp luận, nghiên cứu tình huống được sử dụng rộng rãi hơn trong liên kết với các nguồn lực của công ty. Phân tích mẫu lớn tính đến một số vấn đề của chi phí giao dịch và thuyết đại diện cũng như quan điểm dựa trên nguồn lực. Điều này chủ yếu bởi vì thực tế là các biến số chính về bản chất không thể quan sát.

b. Trường phái học tập

Trường phái học tập đặt câu hỏi "Ai thực sự là người sáng tạo ra chiến lược, và chiến lược hình thành từ đâu trong tổ chức ? Quá trình này có thể cân nhắc và tính toán như thế nào ?". Theo trường phái này, quan điểm truyền thống về xây dựng chiến lược đã có một sự tưởng tượng không phù hợp với những gì đang diễn ra trong tổ chức. Người khởi xướng các quan điểm này là Quinn, và ông đưa ra thuật ngữ "gia tăng lô gic" để mô tả quá trình xây dựng chiến lược thực tế thông qua các hành động và quyết định nhỏ trong khắp tổ chức.⁽¹⁾ Gắn với nhau theo thời gian các quyết định nhỏ này tạo ra và phát sinh chiến lược.

Quan điểm dựa trên nguồn lực cũng hình thành cách tiếp cận "các khả năng động lực" của Hamel & Prahalad. Họ phổ biến các quan niệm như "năng lực cốt lõi" và "ý định chiến lược".⁽²⁾ Cách tiếp cận của họ xem xét quản trị chiến lược như một quá trình học tập chung, hướng đến việc phát triển và khai thác các năng lực gây khác biệt mà khó có thể bắt chước. Các năng lực cốt lõi này chính là nguồn của lợi thế cạnh tranh. Các nhà quản trị cần phải xem các hoạt động kinh doanh của họ như là một danh mục của các nguồn lực và năng lực có thể kết hợp lại theo các cách thức khác nhau. Năng lực cốt lõi là kết quả của "quá trình học tập tập thể của tổ chức, đặc biệt là các thức kết hợp các kỹ năng sản xuất đa dạng và tích hợp các dòng công nghệ". Cũng vậy, "các năng lực cốt lõi là chất kết dính có thể kết nối các hoạt động kinh doanh hiện hữu. Nó cũng là động lực cho sự phát triển các hoạt động kinh doanh mới". Ba kiểm định có thể dùng

(1) Quinn, J.B. (1980) *Strategies for Change : Logical Incrementalism*. Homewood, Illinois. Irwin.

(2) Prahalad, C.K., Hamel, G. (1990) *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review. 68 (3) May-June 79-91.

nhận diện các năng lực cốt lõi : Chúng cung cấp phương tiện để tiếp cận nhiều loại thị trường khác nhau; Chúng có thể có những đóng góp đáng kể tới lợi ích khách hàng nhận thức được về sản phẩm cuối cùng; Chúng có thể khó bắt chước đối với các đối thủ cạnh tranh.

Khái niệm về ý định chiến lược có thể xem như là sự cung cấp một mục đích được tuyên bố rõ ràng tới tất cả các nhân viên, và mục đích ấy có thể theo đuổi một cách kiên định trong thời gian dài. Trong điều kiện không chắc chắn, các ý định chiến lược có thể giúp chiến phát sinh trong theo định hướng hợp lý.

c. Trường phái văn hóa

Trường phái văn hóa xem chiến lược như là một quá trình tập thể. Văn hóa bao gồm các giải thích về thế giới và các hoạt động các công cụ tạo ra để phản ánh những điều đó. Văn hóa tổ chức là những niềm tin được chia sẻ mà nó có thể phản ánh trong truyền thống, thói quen và những biểu thị hữu hình hơn như các câu chuyện, biểu tượng và thậm chí là sản phẩm. Xây dựng chiến lược là một quá trình tương tác xã hội và văn hóa tổ chức tác động đến phong cách ra quyết định và khuyến khích sự đề kháng với thay đổi chiến lược. Sự đề kháng này, hay logic thống trị chỉ có thể vượt qua bằng sự thay đổi nền tảng đối với văn hóa.⁽¹⁾

Khía cạnh khác về văn hóa là do quan điểm dựa trên nguồn lực cung cấp. Doanh nghiệp được xem như là danh mục của các nguồn lực và năng lực. Nó giới hạn với nhau trong một mạng lưới của những giải thích được chia sẻ. Ở dạng vô hình, do đó, văn hóa được bảo vệ rất khó bị bắt chước.

d. Các trường phái tư duy khác

Khi lĩnh vực quản trị chiến lược được nhận diện, một số các trường phái khác cũng được ghi nhận rất có giá trị.

Trường phái doanh nhân nhấn mạnh vai trò của người chủ doanh nghiệp có khả năng nhìn xa trông rộng, hay nhà lãnh đạo tài ba như là người có quyền hành tuyệt đối về chiến lược. Trường phái kinh nghiệm sử dụng tâm lý học để đi vào bên trong tâm trí của người ra quyết định chiến

(1) Mintzber, H., Ahstran, B., Lampel, J. (1998). *Strategy Safari : A Guided Tour Through the Field of Strategic Management*, Prentice Hall Europe.

lược. Trường phái năng lực xem quản trị chiến lược như một quá trình thương lượng. Nó bao gồm các khía cạnh của mạng lưới và liên minh chiến lược, cách thức tạo dựng chiến lược chung giữa các tổ chức. Cuối cùng còn có một trường phái về môi trường, với quan điểm giống như Đac uyn cho rằng môi trường là một nhân vật trung tâm. Các công ty cần đáp ứng với môi trường hay "lựa chọn tự nhiên" sẽ hoàn chính chúng.

e. Môi trường trong thời kỳ cuối

Môi trường là động lực số một để nhận diện quản trị chiến lược trong hai thập kỷ gần đây. Nó tăng trưởng ngày càng phức tạp do quá trình toàn cầu hóa và tự do kinh tế ngày mạnh mẽ cùng với tiến bộ kỹ thuật liên tục phát triển với nhịp độ nhanh, chẳng hạn như công nghệ viễn thông, máy tính đã dẫn đến môi trường tốc độ cao trong các ngành.

Nhiều cách tiếp cận với chiến lược đã phát triển đến mức các vấn đề chiến lược có thể được soi rọi từ nhiều khía cạnh. Khía cạnh học tập với tư duy năng lực cốt lõi đưa các công ty tập trung hơn vào hoạt động kinh doanh cốt lõi, và cũng làm tăng quá trình khai thác ngoại lực. Các nghiên cứu về chi phí giao dịch cũng hữu ích bởi vì khai thác ngoại lực có nghĩa là làm quyết định mua hay tự sản xuất lựa chọn giữa hệ thống thứ bậc và thị trường. Nhiều cuộc hợp nhất quốc tế đã làm nổi bật quan niệm xung đột văn hóa của trường phái văn hóa.

Trong cuốn sách này chúng tôi đặc biệt nhấn mạnh trong tâm nghiên cứu vào các học thuyết và thực tiễn quản trị hiện tại trong giai đoạn hiện nay, trên cơ sở tích hợp, và kế thừa các quan niệm nền tảng của các giai đoạn trước. Điều này phản ánh một thực tiễn của môi trường kinh doanh, cũng như sự phát triển quản trị của một đất nước đang phát triển, trong quá trình hội nhập ngày càng sâu rộng vào nền kinh tế toàn cầu.

1.3.4. Quá trình tiến hóa của quản trị chiến lược trong doanh nghiệp

Để nhận thức rõ hơn về sự thay đổi trong lĩnh vực quản trị chiến lược và đánh giá quá trình phát triển của quản trị chiến lược, chúng ta có thể điểm lại các giai đoạn phát triển của quản trị chiến lược trong các doanh nghiệp :

Giai đoạn 1 – Hoạch định tài chính cơ bản :

Trong giai đoạn đầu sơ khai này các nhà quản trị thấy cần phải có một quá trình hoạch định chặt chẽ, để lập ra hệ thống ngân sách cho năm sau. Các dự án và các đề nghị chỉ dựa trên một số ít các phân tích, mà hầu hết từ các thông tin nội bộ công ty. Các thông tin về môi trường chủ yếu do lượng bán hàng cung cấp. Thực ra các kế hoạch xây dựng theo một quá trình đơn giản một cách thái quá như vậy, dường như chỉ tạo sự chủ động điều hành trong phạm vi tối đa là một năm. Quá trình như vậy không tốn kém quá nhiều về thời gian, yếu tố chiến lược hết sức mờ nhạt. Thông thường, các hoạt động của công ty sẽ bị ngắt quãng vài tuần khi các nhà quản trị đang cố gắn các ý tưởng của họ vào các kế hoạch ngân sách.

Giai đoạn 2 – Hoạch định trên cơ sở dự đoán :

Vì việc lập ngân sách ít có ý nghĩa thúc đẩy việc hoạch định dài hạn, và chính các nhà quản trị cũng cảm thấy bị động trong nhiều tình huống thay đổi của môi trường. Họ cố gắng đề ra các kế hoạch dài hơi hơn, có thể 5 năm. Chỉ có như vậy, các nhà quản trị mới có khả năng xem xét các dự án kéo dài trên một năm. Cùng với các thông tin nội bộ, các nhà quản trị thu thập các dữ liệu bên ngoài và ngoại suy từ các khuynh hướng hiện tại đến 5 năm trong tương lai. Giai đoạn này công việc hoạch định đã đòi hỏi khá nhiều thời gian, có khi đến hàng tháng để tạo ra sự kết nối phù hợp giữa các ngân sách với nhau. Trong quá trình như vậy, thường diễn ra những xung đột khi các nhà quản trị cố gắng cạnh tranh để giành lấy phần ngân sách lớn hơn. Các cuộc họp diễn ra liên miên để đánh giá các đề nghị và điều chỉnh các giả thiết. Phạm vi thời gian có thể từ 3-5 năm.

Giai đoạn 3 – Hoạch định hướng ra bên ngoài :

Hoạch định dài hạn 3-5 năm trên cơ sở kết nối các ngân sách tỏ ra phức tạp bởi tính xung đột cao. Không những thế các kế hoạch 5 năm còn kém hiệu lực. Vì vậy, các nhà quản trị cấp cao thấy cần kiểm soát quá trình hoạch định bằng cách tiến hành hoạch định chiến lược. Tư duy theo quan điểm chiến lược có thể tăng cường được khả năng đáp ứng đối với các thị trường đang thay đổi và thích nghi với các áp lực cạnh tranh. Việc hoạch định không còn giao cho các cấp dưới nữa mà tập trung vào một bộ phận gồm những người chịu trách nhiệm xây dựng các kế hoạch chiến lược

cho công ty. Bộ phận kế hoạch được các nhà tư vấn cung cấp cho những kỹ thuật cải tiến để thu thập thông tin và dự đoán khuynh hướng tương lai. Các chuyên gia tình báo cũng phát triển các đơn vị tình báo cạnh tranh. Các nhà quản trị cấp cao mỗi năm họp một lần tại bộ tham mưu do những thành viên chủ chốt của bộ phận kế hoạch chủ trì để đánh giá và cập nhật kế hoạch chiến lược. Việc hoạch định từ trên xuống như vậy nhấn mạnh vào việc xây dựng kế hoạch chiến lược chính thức, và giao trách nhiệm thực hiện xuống cấp thấp hơn. Các nhà quản trị cấp cao khi xây dựng kế hoạch được sự trợ giúp tối đa của các nhà tư vấn nhưng lại có rất ít các dữ liệu từ cấp dưới.

Giai đoạn 4 – Quản trị chiến lược :

Trong quá trình thực hiện kế hoạch hóa từ trên xuống các nhà quản trị thấy rằng ngay cả chiến lược tốt nhất cũng ít có giá trị nếu không có các dữ liệu và sự cam kết của nhà quản trị cấp dưới. Các nhà quản trị cấp cao thành lập nhóm các nhà quản trị và các nhân viên chủ chốt ở nhiều cấp, từ nhiều bộ phận khác nhau và các nhóm làm việc. Họ xây dựng và tích hợp một loạt các kế hoạch chiến lược nhằm đạt được các mục tiêu chủ yếu của công ty. Đúng hơn là họ cố gắng triển khai một cách hoàn hảo các dự đoán tương lai, các kế hoạch tập trung vào bối cảnh có thể xảy ra và các chiến lược ngẫu nhiên. Kế hoạch chiến lược 5 năm chia ra từng năm rất phức tạp được thay thế bằng tư duy chiến lược ở tất cả các cấp của tổ chức trong cả năm. Thông tin chiến lược, trước kia vốn chỉ có ở cấp cao, thì nay được chuyển qua mạng cục bộ hay intranet ra khắp tổ chức. Thay vì việc tập trung vào một bộ phận hoạch định lớn, các nhà tư vấn hoạch định bên trong và bên ngoài luôn sẵn sàng để trợ giúp các cuộc thảo luận chiến lược theo nhóm. Mặc dù, các nhà quản trị cấp cao có thể vẫn khởi sự quá trình chiến lược, nhưng chiến lược có thể xuất hiện ở mọi nơi trong tổ chức. Hoạch định là sự tương tác giữa các cấp chứ không phải từ cấp cao. Con người ở tất cả các cấp đều có thể tham gia vào quá trình hoạch định.⁽¹⁾

General Electric là một trong những nhà tiên phong trong hoạch định chiến lược, dẫn đầu trong quá trình chuyển từ hoạch định chiến lược sang

(1) Thomas L.Wheelen, J. David Hunger (2004), *Strategic Management and Business Policy*, 9e Pearson Prentice Hall. Pp 3.

quản trị chiến lược vào những năm 1980⁽¹⁾. Đến những năm 1990 hầu hết các công ty trên thế giới đã bắt đầu chuyển đổi sang quản trị chiến lược.

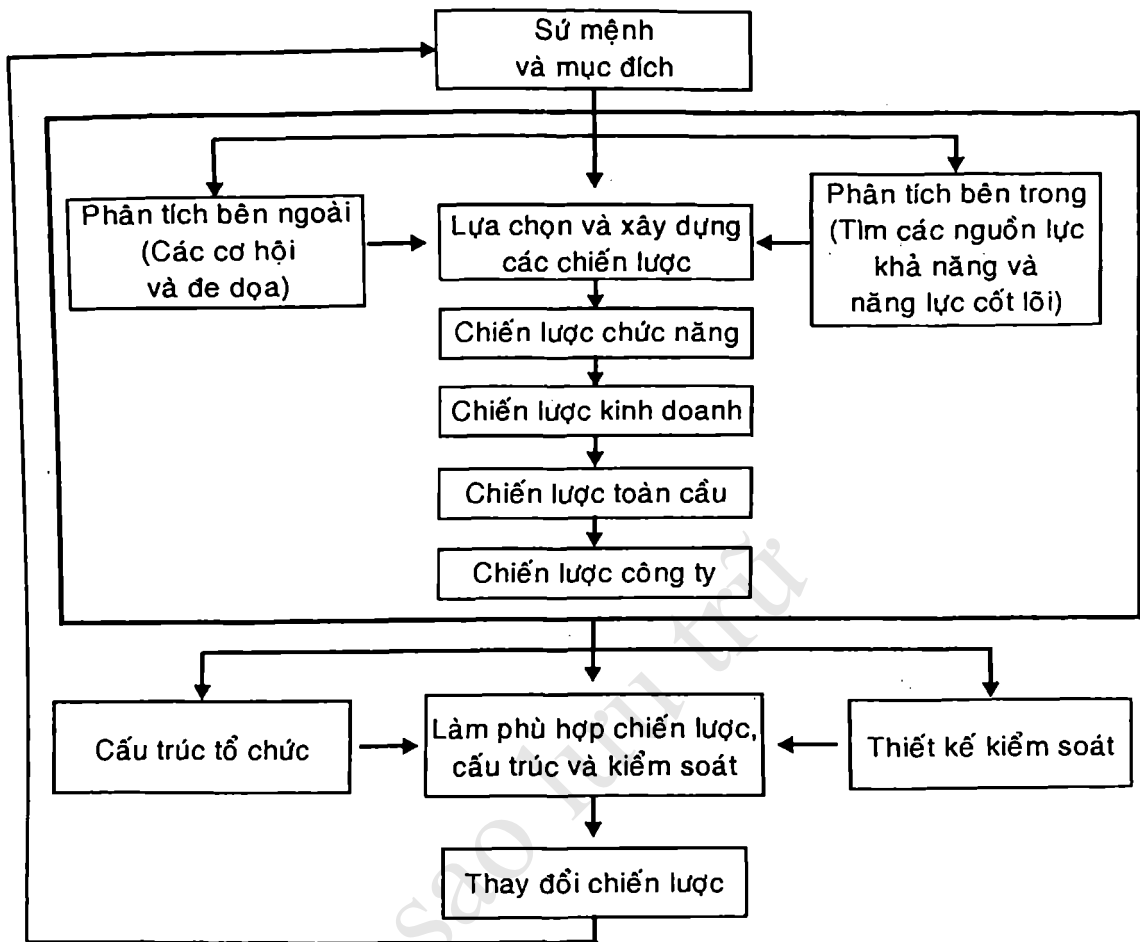
1.4. MÔ HÌNH HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC CƠ BẢN

1.4.1. Quy trình hoạch định chiến lược

Thông thường, chiến lược được hiểu như là kết quả của một quá trình hoạch định hợp lý được dàn xếp một cách cẩn thận nếu không muốn nói là bị chi phối bởi quản trị cấp cao trong công ty. Cho đến nay, các nhà khoa học quản trị, khoa học chiến lược và các nhà quản trị đã đề nghị rất nhiều các mô hình hoạch định chiến lược. Trong mỗi mô hình có một khuôn khổ cho toàn bộ quá trình quản trị chiến lược dựa trên một trong số các quan niệm mà chúng ta nêu ra ở trên. Tuy vậy, việc xem xét quá trình hoạch định như là một điểm xuất phát có ích cho hành trình của chúng ta vào thế giới chiến lược. Trong phần này, để đơn giản chúng ta xem xét một trong rất nhiều khuôn khổ của hoạch định chiến lược. Và theo cách này chúng ta đã ngầm xem xét một chu trình quản trị chiến lược theo khuôn mẫu. Quá trình hoạch định chiến lược có thể chia thành năm bước chính, bao gồm : (1) Lựa chọn sứ mệnh và các mục tiêu chủ yếu của công ty; (2) Phân tích môi trường bên ngoài để nhận dạng các cơ hội và đe dọa; (3) Phân tích môi trường bên trong để nhận dạng các điểm mạnh và yếu của tổ chức; (4) Lựa chọn các chiến lược trên cơ sở tìm kiếm các nguồn lực, khả năng và năng lực cốt lõi và phát triển nó để hóa giải các nguy cơ, tận dụng các cơ hội từ môi trường bên ngoài; (5) Thực thi chiến lược. Nhiệm vụ phân tích môi trường bên trong và bên ngoài công ty và sau đó lựa chọn chiến lược thường được coi là việc xây dựng chiến lược. Thực thi chiến lược sẽ bao gồm thiết kế cấu trúc tổ chức và hệ thống kiểm soát thích hợp để đưa chiến lược vào thực hiện.

Mỗi một bộ phận diễn tả trong hình 1-4 tạo thành một bước theo thứ tự trong quá trình hoạch định chiến lược. Mỗi chu kỳ hoạch định chiến lược bắt đầu bằng một bản tuyên bố sứ mệnh và các mục tiêu chủ yếu của công ty. Tiếp theo bản báo cáo sứ mệnh là các phân tích bên trong, bên ngoài và lựa chọn chiến lược. Quá trình kết thúc với việc thiết kế cấu trúc tổ chức và hệ thống kiểm soát cần thiết để thực thi chiến lược đã lựa chọn.

(1) M.R. Vaghefi, A.B. Huellmantel, (1998), "Strategic Leadership at General Electric," *Long Range Planning*, (4-1998), pp280-284



Hình 1.4 : Mô hình cơ bản của quản trị chiến lược.

Một số tổ chức duyệt lại quá trình này hàng năm, mặc dù điều này chưa hẳn đã đưa tổ chức đến việc lựa chọn một chiến lược mới cho mỗi năm. Trong nhiều trường hợp kết quả đơn giản là xác nhận một lần nữa một chiến lược và cấu trúc là hoàn toàn đúng đắn. Các kế hoạch chiến lược được tạo ra bằng quá trình này thường bao trùm khoảng thời gian 5 năm, và được cập nhật hàng năm. Trong nhiều tổ chức kết quả của quá trình hoạch định chiến lược hàng năm được sử dụng như là đầu vào cho quá trình hoạch định ngân sách của năm tiếp theo. Như vậy, hoạch định chiến lược định hướng phân bổ nguồn lực trong tổ chức.

a. Sứ mệnh và các mục tiêu chủ yếu

Bước đầu tiên của quá trình quản trị chiến lược là xác định sứ mệnh và các mục tiêu chủ yếu của tổ chức. Sứ mệnh và các mục tiêu chủ yếu của tổ chức cung cấp một bối cảnh để xây dựng các chiến lược.

Sứ mệnh trình bày lý do tồn tại của tổ chức và chỉ ra nó sẽ làm gì. Ví dụ, sứ mệnh của một hãng hàng không quốc gia có thể là đáp ứng nhu cầu đi lại tốc độ cao cho khách hàng với giá cả hợp lý. Tương tự, sứ mệnh của Yahoo ! có thể là "liên kết mọi người tới bất kỳ ai và bất kỳ điều gì".

Các mục tiêu chủ yếu xác định những gì mà tổ chức hy vọng đáp ứng trong phạm vi trung và dài hạn. Hầu hết các tổ chức theo đuổi lợi nhuận, mục tiêu đạt được năng lực vượt trội chiếm vị trí hàng đầu. Các mục tiêu thứ nhì là các mục tiêu mà công ty xét thấy cần thiết nếu họ muốn đạt đến năng lực vượt trội.

b. Phân tích bên ngoài

Bộ phận thứ hai của quá trình quản trị chiến lược là phân tích môi trường hoạt động bên ngoài tổ chức. Mục tiêu của phân tích bên ngoài là nhận thức các cơ hội và nguy cơ từ môi trường bên ngoài của tổ chức. Ba loại môi trường bên ngoài có mối liên hệ qua lại với nhau bao gồm : môi trường ngành là môi trường mà trong đó tổ chức vận hành, môi trường quốc gia và môi trường vĩ mô.

Việc phân tích môi trường ngành cần một sự đánh giá cấu trúc cạnh tranh trong ngành, bao gồm vị thế cạnh tranh của tổ chức trung tâm và các đối thủ cạnh tranh chính, cũng như các giai đoạn phát triển ngành. Nhiều thị trường hiện nay trở thành thị trường toàn cầu, việc phân tích môi trường ngành cũng có nghĩa là đánh giá tác động của toàn cầu hóa trong cạnh tranh ở phạm vi một ngành. Việc phân tích môi trường quốc gia nhằm xem xét bối cảnh quốc gia mà công ty đang hoạt động có tạo điều kiện thuận lợi để giành ưu thế cạnh tranh trên thị trường toàn cầu hay không. Nếu không, thì công ty có thể phải xem xét việc dịch chuyển một bộ phận đáng kể hoạt động của nó tới quốc gia có khung cảnh thuận lợi cho việc đạt lợi thế cạnh tranh. Việc phân tích môi trường vĩ mô bao gồm xem xét các nhân tố kinh tế vĩ mô, xã hội, chính phủ, pháp lý, quốc tế và công nghệ có thể tác động tới tổ chức.

c. Phân tích bên trong

Phân tích bên trong là bộ phận thứ ba của quá trình quản trị chiến lược, nhằm tìm ra các điểm mạnh, điểm yếu của tổ chức. Chúng ta sẽ tìm xem cách thức công ty đạt đến lợi thế cạnh tranh, và vai trò của các năng

lực khác biệt (sức mạnh độc đáo của công ty), các nguồn lực và khả năng tạo dựng và duy trì bền vững lợi thế cạnh tranh cho công ty. Kết luận mà chúng ta có thể rút ra là để tạo dựng và duy trì lợi thế cạnh tranh yêu cầu công ty phải đạt được một cách vượt trội về hiệu quả, chất lượng, cải tiến và trách nhiệm với khách hàng. Sức mạnh của công ty đưa nó đến sự vượt trội trong lĩnh vực này, ngược lại các điểm yếu lại có thể đưa đến hiệu suất kém hơn.

d. Lựa chọn chiến lược

Phần việc tiếp theo là xác định ra các phương án chiến lược ứng với các điểm mạnh điểm, điểm yếu, cơ hội đe dọa đã xác định của công ty. Sự so sánh các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, đe dọa thường được gọi là phân tích SWOT. Mục đích cơ bản của phân tích SWOT là nhận diện các chiến lược mà nó định hướng, tạo sự phù hợp, hay tương xứng giữa các nguồn lực và khả năng của công ty với nhu cầu của môi trường trong đó công ty đang hoạt động. Theo các trường phái hiện tại của quản trị chiến lược, giai đoạn này cần tiến xa hơn nữa vào việc nhận thức rõ bản chất vị thế cạnh tranh trên cơ sở phân tích để tìm ra những nguồn lực, khả năng và năng lực cốt lõi làm cơ sở cho việc phát triển các lựa chọn chiến lược.

Tổ chức phải đánh giá nhiều phương án tương ứng với các khả năng có thể đạt được mục tiêu chính. Các phương án chiến lược được tạo ra có thể bao gồm ở cấp đơn vị kinh doanh, cấp chức năng, cấp công ty hay các chiến lược toàn cầu cho phép tồn tại một cách tốt nhất thích hợp với sự thay đổi nhanh chóng của môi trường cạnh tranh toàn cầu như là một đặc điểm của hầu hết các ngành hiện đại.

1.4.2. Hệ thống chiến lược trong doanh nghiệp

a. Chiến lược chức năng

Lợi thế cạnh tranh bắt nguồn từ năng lực của công ty nhằm đạt được sự vượt trội về hiệu quả, chất lượng, sự cải tiến và trách nhiệm với khách hàng. Với các chiến lược cấp chức năng, chúng ta có ý xem xét vai trò và cách thức mà các chiến lược này hướng đến hoàn thiện hiệu suất của các hoạt động trong phạm vi công ty, như marketing, quản trị vật liệu, phát triển sản xuất và dịch vụ khách hàng.

Trong chương 5, chúng ta sẽ tập trung vào các chiến lược chức năng để khai thác sâu hơn về cách thức tạo ra lợi thế cạnh tranh theo từng khối lợi thế. Cách nhìn nhận này giúp hiểu sâu hơn về lợi thế cạnh tranh, và những lựa chọn để tạo dựng lợi thế cạnh tranh.

b. Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh

Bao gồm chủ đề cạnh tranh mà công ty lựa chọn để nhấn mạnh, cách thức mà nó tự định vị vào thị trường để đạt được lợi thế cạnh tranh và các chiến lược định vị khác nhau có thể sử dụng trong bối cảnh khác nhau của mỗi ngành. Chúng ta sẽ xem xét lợi hại của ba loại chiến lược chính ở cấp các đơn vị kinh doanh, đó là chiến lược dẫn đạo về chi phí; chiến lược tạo sự khác biệt và chiến lược tập trung vào các khe hở thị trường.

Chúng ta tiếp tục cũng sẽ xem xét mối quan hệ giữa chiến lược cấp đơn vị kinh doanh với cấu trúc ngành. Sau đó, việc nghiên cứu sẽ tập trung vào các lựa chọn chiến lược khác nhau tác động đến các công ty trong những điều kiện ngành hoàn toàn khác nhau, như là lợi ích hay bất lợi của việc thiết lập lợi thế của người dẫn đầu trong một ngành mới hình thành hay giai đoạn mới phát triển. Vai trò của người dẫn đạo thị trường, dẫn đạo giá và khác biệt sản phẩm trong việc duy trì một lợi thế cạnh tranh trong các giai đoạn khác nhau của chu kỳ ngành cũng cần được xem xét và thảo luận trong cuốn sách này. Chúng ta sẽ nghiên cứu chi tiết trong chương 6.

Trong chương 7, chúng ta sẽ khai thác sâu hơn những hành vi có tính chiến lược trên thị trường, để duy trì lợi thế cạnh tranh. Các hành vi có tính chiến lược sẽ tùy thuộc vào từng giai đoạn trong chu kỳ ngành, và mức độ cạnh tranh, những cách thức tấn công, đáp trả.

c. Chiến lược toàn cầu

Trong bối cảnh của thị trường và cạnh tranh toàn cầu ngày nay, việc đạt được một lợi thế cạnh tranh và cực đại hóa năng lực của một công ty ngày càng đòi hỏi công ty phải mở rộng hoạt động của nó ra bên ngoài quốc gia mà nó đang tồn tại. Một cách thích hợp là công ty phải có chiến lược toàn cầu khác nhau mà nó có thể theo đuổi. Trong khi tìm kiếm cách thức thâm nhập toàn cầu công ty sẽ xem xét lợi ích và chi phí của việc mở rộng hoạt động trên phạm vi toàn cầu, trên cơ sở bốn chiến lược khác nhau, gồm : chiến lược đa quốc gia (multidomestic), chiến lược quốc tế

(international), chiến lược toàn cầu (global) và chiến lược xuyên quốc gia (transnational) mà các công ty có thể chấp thuận để cạnh tranh trên thị trường toàn cầu. Hơn nữa, cần chú ý đến các vấn đề lợi ích và chi phí của các liên minh chiến lược giữa các nhà cạnh tranh toàn cầu, các cách thức nhập cuộc khác nhau để thâm nhập vào thị trường nước ngoài, vai trò của các chính sách của các nước trong việc ảnh hưởng đến lựa chọn chiến lược toàn cầu của công ty.

Chương 8, sẽ tổng kết các vấn đề của chiến lược toàn cầu.

d. Chiến lược cấp công ty

Một chiến lược cấp công ty phải trả lời câu hỏi : các loại kinh doanh nào có thể làm cực đại khả năng sinh lợi dài hạn của công ty ? Trong nhiều tổ chức, việc cạnh tranh thành công thường có nghĩa là hội nhập dọc – đó là quá trình tích hợp các hoạt động hoặc là ngược về phía đầu vào của quá trình sản xuất chính hoặc là xuôi theo chiều phân phối sử dụng các đầu ra của hoạt động chính. Hơn nữa, các công ty thành công trong việc thiết lập một lợi thế cạnh tranh bền vững có thể đang phát sinh các nguồn lực vượt quá nhu cầu đầu tư của họ trong phạm vi ngành chính của mình. Với công ty như vậy, việc cực đại hóa khả năng sinh lợi dài hạn đòi hỏi đa dạng hóa vào các lĩnh vực kinh doanh mới.

Chương 9, tập trung lý giải các vấn đề của sự phát triển công ty.

1.4.3. Thực thi chiến lược

Khi công ty đã lựa chọn chiến lược để đạt mục đích của nó, chiến lược đó cần phải đưa vào thực thi, trong cuốn sách này chúng ta chia việc thực hiện chiến lược thành bốn bộ phận chính : Thứ nhất, thiết kế cấu trúc tổ chức thích hợp; thứ hai, thiết kế hệ thống kiểm soát; thứ ba, tạo sự phù hợp giữa chiến lược, cấu trúc tổ chức, và hệ thống kiểm soát; thứ tư, quản lý sự xung đột, chính trị và sự thay đổi.

a. Thiết kế cấu trúc chiến lược

Việc thực thi một chiến lược yêu cầu phân công vai trò và trách nhiệm về các hoạt động chiến lược khác nhau cho các nhà quản trị và các bộ phận nhất định trong công ty. Cấu trúc tổ chức của công ty chỉ ra các vai trò, trách nhiệm, các quan hệ báo cáo. Nếu cấu trúc tổ chức hiện tại không

thích hợp với chiến lược công ty đã lựa chọn, phải thiết kế ra một cấu trúc tổ chức mới. Chương 10 sẽ giải quyết vấn đề tổ chức để thực thi chiến lược.

b. Thiết kế hệ thống kiểm soát

Bên cạnh việc lựa chọn cấu trúc tổ chức công ty cần phải thiết lập một hệ thống kiểm soát thích hợp. Trong đó nó phải quyết định về cách thức tác động tới sự thực hiện và kiểm soát hoạt động của các bộ phận. Các lựa chọn của hệ thống kiểm soát có thể từ kiểm soát thị trường, kiểm soát đầu vào – đầu ra, kiểm soát hành chính, kiểm soát văn hóa tổ chức... Chúng ta cũng xem xét cách thức mà một tổ chức quyết định vấn đề thưởng và hệ thống thưởng đối với nhân viên.

Chúng ta sẽ thảo luận trong chương 11.

Tạo ra sự phù hợp giữa chiến lược, cấu trúc tổ chức và kiểm soát : Một công ty muốn thành công cần phải tạo ra sự phù hợp hay tương thích giữa chiến lược, cấu trúc và hệ thống kiểm soát của nó. Trong phần cuối của cuốn sách này sẽ tập trung vào các công cụ khác nhau hướng đến sự phù hợp này. Bởi vì các chiến lược và môi trường khác nhau đặt yêu cầu khác nhau lên một tổ chức do đó họ phải tạo ra cấu trúc và hệ thống kiểm soát tương ứng. Ví dụ chiến lược của người dẫn đạo chi phí, yêu cầu tổ chức phải thật đơn giản, (như vậy mới có thể giảm chi phí) và các hoạt động cũng như kiểm soát sẽ nhấn mạnh vào hiệu quả sản xuất. Mặt khác, với chiến lược tạo sự khác biệt, bằng cách tạo ra sự độc đáo cho sản phẩm của công ty về công nghệ, sẽ yêu cầu việc kết hợp các hoạt động trong công ty xoay quanh chức năng cốt lõi là công nghệ, và thiết lập hệ thống kiểm soát hướng tới sự sáng tạo công nghệ.

1.4.4. Chu trình phản hồi

Các chu trình phản hồi trong hình 1-4 chỉ ra rằng hoạch định chiến lược là một quá trình liên tục. Khi thực hiện một chiến lược cần phải liên tục giám sát sự thực hiện đó để xác định mức độ đạt được các mục tiêu chiến lược. Các thông tin này sẽ được chuyển trở lại cấp công ty thông qua các quá trình phản hồi. Ở cấp công ty, nó cung cấp cho chu trình thực hiện và xây dựng chiến lược sau này. Ví dụ khi đưa vào thực hiện, một mục tiêu chiến lược có thể quá lạc quan và ở thời điểm sau đó cần phải đặt lại thận trọng hơn. Như một sự lựa chọn, thông tin phản hồi có thể phát hiện rằng

các mục tiêu chiến lược lẽ ra đã đạt được nhưng việc thực hiện còn kém cỏi. Trong trường hợp đó, chu trình sau của quản trị chiến lược có thể tập trung hơn vào việc thực hiện.

1.5. CÁC NHÀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

Trong khuôn khổ hoạch định chiến lược, trách nhiệm chính về việc sắp đặt quá trình hoạch định chiến lược thuộc về những người có trách nhiệm ở quản trị cấp cao. Nhưng ai sẽ là người quản trị cấp cao này, và vai trò chiến lược của họ một cách chính xác là gì? Các nhà quản trị ở cấp thấp hơn trong tổ chức là ai? Vai trò của họ là gì trong quá trình quản trị chiến lược? Trong phần này, chúng ta chú ý đến vai trò của các nhà quản trị ở những cấp độ khác nhau trong tổ chức thông qua lăng kính của lý thuyết quản trị chiến lược truyền thống.

Trong hầu hết các tổ chức hiện đại, có hai loại nhà quản trị: đó là nhà quản trị chiến lược (general manager) và các nhà quản trị điều hành hay quản trị tác nghiệp (operations manager). Các nhà quản trị chiến lược chịu trách nhiệm về hiệu suất chung của toàn tổ chức hay những người đứng đầu bộ phận chính độc lập. Trên phương diện đó, sự quan tâm tối thượng của họ tạo ra sức mạnh của toàn bộ tổ chức. Trách nhiệm này đặt họ vào một vị thế phải tập trung vào định hướng toàn bộ tổ chức trên phương diện chiến lược. Mặt khác, các nhà quản trị điều hành hay quản trị tác nghiệp chịu trách nhiệm về các chức năng kinh doanh hay các hoạt động cụ thể, như quản trị nguồn nhân lực, mua sắm, sản xuất, bán hàng, marketing, phát triển sản xuất, dịch vụ khách hàng, kế toán... Vị trí quyền lực của họ thường liên quan tới một hoạt động nào đó của tổ chức.

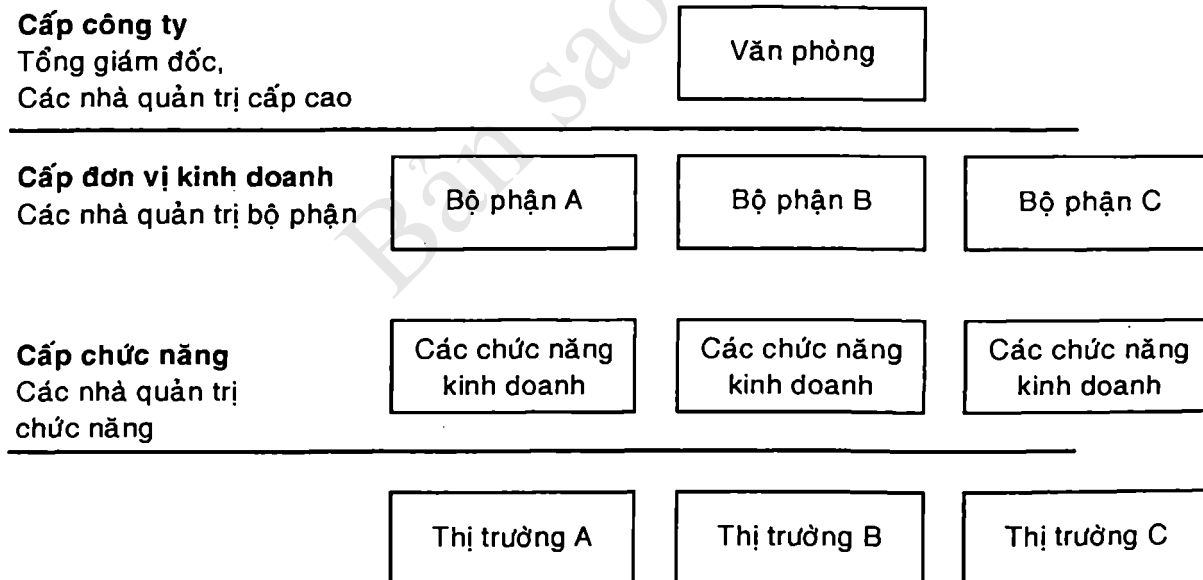
Nói chung, với các công ty có nhiều hoạt động kinh doanh sẽ có ba cấp quản trị: cấp công ty, cấp đơn vị kinh doanh và cấp điều hành (Hình 1-5). Các nhà quản trị chiến lược thường ở hai cấp đầu, nhưng vai trò chiến lược của họ khác nhau phụ thuộc vào phạm vi trách nhiệm. Các nhà quản trị điều hành cũng có vai trò chiến lược khác nhau. Chúng ta sẽ xem xét từng cấp quản trị và vai trò chiến lược gắn với các nhà quản trị trong mỗi cấp.

a. Quản trị cấp công ty

Quản trị ở cấp công ty bao gồm tổng giám đốc (Chief Executive Officer – CEO) và các nhà quản trị cấp cao khác, ban giám đốc và các cán bộ cấp

công ty. Các cá nhân này đứng đầu trong việc đưa ra các quyết định trong tổ chức. Tổng giám đốc là nhà quản trị chiến lược chính ở cấp này. Trong khi tham khảo ý kiến của các cán bộ cấp cao khác, người này có vai trò giám sát sự phát triển của các chiến lược trong toàn bộ tổ chức. Vai trò này bao gồm việc xác định sứ mệnh, và các mục tiêu của tổ chức, xác định công ty gồm các đơn vị kinh doanh nào, phân bổ các nguồn lực cho mỗi đơn vị kinh doanh khác nhau, xây dựng và chỉ đạo thực hiện chiến lược phát triển của từng đơn vị kinh doanh.

Bên cạnh việc giám sát sự phân bổ nguồn lực và quản trị quá trình cắt giảm hay mua lại, các nhà quản trị chiến lược cấp công ty cũng tạo ra mối liên hệ giữa người giám sát sự phát triển chiến lược của công ty và các cổ đông. Các nhà quản trị cấp công ty, và đặc biệt là giám đốc điều hành, có thể được coi như những người bảo vệ giá trị cho các cổ đông. Trách nhiệm của các nhà quản trị cấp công ty đảm bảo rằng các chiến lược công ty mà họ theo đuổi phù hợp với việc cực đại hóa giá trị của các cổ đông. Nếu không phải là họ thì tổng giám đốc phải chịu trách nhiệm trước các cổ đông.



Hình 1.5 : Các cấp quản trị chiến lược.

b. Các nhà quản trị cấp đơn vị kinh doanh

Trong một công ty kinh doanh trên nhiều lĩnh vực, cấp đơn vị kinh doanh bao gồm trưởng các đơn vị kinh doanh và các cán bộ của họ. Với

công ty hoạt động trong một ngành, cấp đơn vị kinh doanh và cấp công ty sẽ trùng nhau. Một đơn vị kinh doanh là một thực thể tổ chức hoạt động trong một lĩnh vực phân biệt với đặc điểm là độc lập, có các bộ phận chức năng riêng. Các nhà quản trị chiến lược chính ở cấp đơn vị kinh doanh là trưởng đơn vị. Vai trò của họ là chuyển các tuyên bố chung về định hướng và ý định từ các nhà quản trị cấp công ty vào chiến lược cụ thể của từng đơn vị kinh doanh. Như vậy, trong khi các nhà quản trị chiến lược cấp công ty liên quan đến chiến lược phát triển các bộ phận kinh doanh, thì các nhà quản trị cấp đơn vị kinh doanh lại tập trung vào chiến lược của một đơn vị kinh doanh nhất định.

c. Các nhà quản trị điều hành

Các nhà quản trị điều hành chịu trách nhiệm cho từng chức năng hay quá trình kinh doanh, như nhân sự, chế tạo, quản trị vật liệu, marketing, nghiên cứu và phát triển, thỏa mãn khách hàng phát triển sản phẩm. Các nhà quản trị điều hành không chịu trách nhiệm về hiệu suất của toàn bộ tổ chức, họ chỉ có một vai trò chiến lược chính. Trách nhiệm của các nhà quản trị điều hành là phát triển các chiến lược chức năng trong chế tạo, marketing, nghiên cứu và phát triển... nhằm thỏa mãn mục tiêu chiến lược mà các nhà quản trị cấp đơn vị kinh doanh hay cấp công ty đặt ra. Hơn nữa, các nhà quản trị điều hành cung cấp hầu hết các thông tin có thể có cho các nhà quản trị cấp đơn vị kinh doanh và cấp công ty để xây dựng các chiến lược mang tính hiện thực và khả thi. Bởi vì họ gần khách hàng hơn so với các nhà quản trị chiến lược, các nhà quản trị điều hành có thể đề xuất các ý tưởng chiến lược quan trọng, mà cuối cùng có thể là chiến lược chính cho công ty. Như vậy, điều quan trọng đối với các nhà quản trị chiến lược là lắng nghe các ý tưởng của các nhà quản trị điều hành. Trách nhiệm quan trọng nhất của các nhà quản trị điều hành là thực thi chiến lược – thực hiện các quyết định của cấp đơn vị kinh doanh và cấp công ty.

1.6. CHIẾN LƯỢC LÀ MỘT QUÁ TRÌNH PHÁT SINH

Mô hình lập kế hoạch ở trên cho thấy các chiến lược của tổ chức là kết quả của một kế hoạch, mà quá trình hoạch định chiến lược tự nó được cấu trúc một cách chặt chẽ và hợp lý và rằng quá trình đó được dàn xếp và thực vậy được chi phối bởi các nhà quản trị cấp cao. Trong những năm gần đây, một số nhà nghiên cứu đã ủng hộ một quan điểm về xây dựng

chiến lược mà hoài nghi về quan điểm truyền thống tập trung vào việc hoạch định. Các nhà nghiên cứu này có ba phê phán về quá trình hoạch định : một là, tập trung vào sự không thể dự kiến trước về thế giới hiện thực; hai là, nhấn mạnh vào vai trò của các nhà quản trị cấp thấp hơn có thể có trong quá trình hoạch định chiến lược; và điểm thứ ba, chỉ ra rằng nhiều chiến lược thành công lại là kết quả của may mắn chứ không phải là một quá trình chiến lược hợp lý.

a. Xây dựng chiến lược trong một thế giới không thể đoán trước

Những người chỉ trích hệ thống hoạch định chính thức cho rằng chúng ta sống trong một thế giới không chắc chắn, phức tạp và chỉ cần một sự tình cờ nhỏ cũng gây những tác động lớn và không thể dự kiến đến kết quả. Trong bối cảnh đó, họ khẳng định, ngay cả các kế hoạch chiến lược được suy tính cẩn thận cũng trở nên vô dụng trước sự thay đổi nhanh chóng và không thể đoán trước của môi trường. Đây là những điều mà các sử gia và các nhà tư tưởng quân sự đã nhận ra từ lâu. Clausewitz một nhà chiến lược quân sự Phổ nổi tiếng vào đầu thế kỷ 19, lưu ý rằng : "Các nguyên tắc, các quy tắc hay kể cả hệ thống chiến lược cũng luôn luôn thất bại, chúng bị xói mòn bởi sự phức tạp vô tận của thế giới... Trong chiến lược mọi điều là không chắc chắn và biến đổi". Mặc dầu Clausewitz nói về chiến lược quân sự, các quan sát của ông cũng liên quan đến các chiến lược kinh doanh. Ví dụ, bằng chứng là Microsoft đã bị bất ngờ bởi sự phát triển nhanh chóng của internet và sự xuất hiện các công ty như Netscape, Sun Microsystems như là các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng.

b. Xây dựng chiến lược bởi những nhà quản trị cấp thấp

Một sự phê phán khác về mô hình hoạch định chiến lược hợp lý cho rằng mô hình này đã gán cho các nhà quản trị cấp cao vai trò quá lớn. Hiện nay một quan điểm được chấp nhận rộng rãi hơn, đó là các nhà quản trị cấp thấp trong tổ chức có thể và thường có ảnh hưởng sâu sắc đến sự tiến triển của chiến lược.⁽¹⁾ Andry Grove, tổng giám đốc của Intel, cùng với Robert Burgelman của trường đại học Stanford, mô tả rằng gần đây nhiều quyết định quan trọng của Intel không phải được khởi xướng từ các nhà

(1) Burgelman "Intraorganizational Ecology" pp239-262; Minzberg, "Pattern in Strategy Formulation", p934-948.

quản trị cấp cao, mà chính bởi các hành động chủ động của các nhà quản trị cấp trung gian trong công ty.⁽¹⁾

c. May mắn và chiến lược

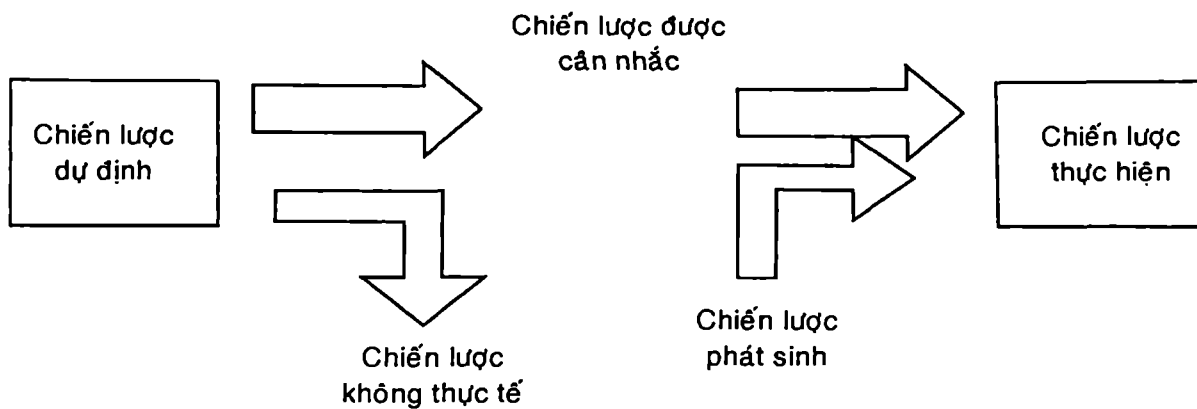
Lịch sử kinh doanh cung cấp vô vàn các ví dụ về những sự kiện tình cờ có thể đưa công ty đến những phương hướng mới và có lợi hơn. Nhiều ví dụ cho thấy chiến lược thành công không phải là kết quả của các kế hoạch được suy tính cẩn thận, mà chỉ là cầu may. Một trong số các ví dụ đó là ở công ty 3M trong những năm 1960. Lúc đó, 3M đang sản xuất fluorocarbon để bán như là chất lỏng làm lạnh cho các máy điều hòa. Một hôm, thật tình cờ, một nhà nghiên cứu làm việc trong phòng thí nghiệm chất fluorocarbon làm đổ một ít chất lỏng vào giày của cô ta. Hôm sau, cũng nhà nghiên cứu này lại làm đổ cà phê vào đôi giày ấy. Cô ta thấy thú vị khi cà phê đã tạo thành từng hạt chất lỏng nhỏ sau đó lăn ra khỏi chiếc giày mà không để lại dấu vết gì. Suy nghĩ về hiện tượng này, cho ta nhận thấy rằng chất lỏng tạo nên từ fluorocarbon có thể trở thành chất bảo vệ các công trình xây dựng khỏi sự hoen ố, và như thế ý tưởng cho chất bảo vệ Scotch Guard ra đời. Kết quả là, Scotch Guard đã trở thành một trong những sản phẩm sinh lợi nhất của 3M, công ty đi vào kinh doanh trong lĩnh vực bảo vệ cho các công trình xây dựng, một lĩnh vực mà họ chưa bao giờ lập kế hoạch tham gia.

Rõ ràng là các sự kiện và khám phá tình cờ là chuyện thường tình và nó có thể mở ra con đường sinh lợi cho các công ty. Do đó, chiến lược của nhiều công ty sinh lợi không phải là sản phẩm của quá trình hoạch định logic, mà là khai thác sự tình cờ. Như vậy, một số công ty đã bỏ lỡ các cơ hội sinh lợi do những khám phá và sự kiện tình cờ trái với các quan niệm trước đó của họ về những gì mà chiến lược nên theo đuổi.

d. Các chiến lược dự định và phát sinh

Henry Mintzberg đã kết hợp ý tưởng nói trên vào một mô hình phát triển chiến lược nhằm cung cấp cho chúng ta cái nhìn hoàn thiện hơn về chiến lược hiện nay là gì. Theo mô hình này, (Hình 1-6) chiến lược hiện

(1) R.A Burgeman and A.S. Grove, "Strategic Dissonance", *California Management Review* (Winter 1996), 8-28.



Hình 1.6 : Các chiến lược phát sinh và chiến lược được cân nhắc.

thực là sản phẩm của những gì được hoạch định, (các chiến lược dự định hiện tại được đưa vào hành động) và những gì không được hoạch định (hay các chiến lược phát sinh). Trong cách nhìn của Mintzberg các *chiến lược phát sinh, chưa được hoạch định từ trước để đáp ứng với những trường hợp không được dự kiến trước*. Các chiến lược này thường phát sinh từ những hành động tự chủ của cá nhân các nhà quản trị cấp dưới, từ những khám phá hay sự kiện tình cờ. Chúng không phải là sản phẩm của cơ chế hoạch định từ trên xuống một cách chính thức. Mintzberg cũng xác nhận rằng các chiến lược phát sinh thường là thành công và có thể thích hợp hơn so với các chiến lược dự định.

Trên thực tế, chiến lược của hầu hết các tổ chức có thể là sự kết hợp giữa các chiến lược dự định và chiến lược phát sinh. Như vậy, một thông điệp nhắc nhở các nhà quản trị rằng họ cần nhận thức quá trình phát sinh và xen vào lúc thích hợp, loại bỏ ngay các chiến lược phát sinh xấu, và nuôi dưỡng các chiến lược phát sinh tốt. Tuy nhiên, để ra các quyết định như vậy, các nhà quản trị phải có khả năng xem xét giá trị của các chiến lược phát sinh. Và họ phải có khả năng tư duy chiến lược. Mặc dù các chiến lược phát sinh nảy sinh từ trong phạm vi tổ chức không cần hoạch định trước – vì nó không đi qua các bước một cách tuần tự như trong hình 1-4 – các nhà quản trị cấp cao vẫn phải đánh giá các chiến lược phát sinh. Đó là việc so sánh mỗi chiến lược phát sinh với mục tiêu tổ chức, các cơ hội, đe dọa từ môi trường bên ngoài, và các điểm mạnh, điểm yếu trong tổ chức. Mục đích của đánh giá là xem xét chiến lược phát sinh có phù hợp với nhu cầu và khả năng của tổ chức hay không. Hơn nữa, Mintzberg nhấn mạnh rằng năng lực để tạo ra các chiến lược phát sinh của tổ chức là chức năng

của văn hóa công ty được thúc đẩy bằng cấu trúc tổ chức và hệ thống kiểm soát.

Nói một cách khác, trong quá trình chiến lược các chiến lược phát sinh cũng quan trọng không kém các chiến lược dự định. Sự khác biệt chủ yếu giữa quản trị chiến lược với các chiến lược dự định và với chiến lược phát sinh được diễn tả ở hình 1-4. Việc xây dựng các chiến lược dự định dựa trên cơ sở từ trên xuống, trong khi việc tạo ra các chiến lược phát sinh là một quá trình từ dưới lên. Trong một tổ chức thành công, cả hai quá trình này thường cùng song hành.⁽¹⁾

Bản sao lưu trữ

(1) R.A Burgeman and A.S. Grove, "Strategic Dissonance", California Management Review (Winter 1996),8-28

TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Một chiến lược là hành động mà một công ty thực hiện để đạt được một hay nhiều mục tiêu.

Mục tiêu trung tâm của quản trị chiến lược là nhận dạng tại sao một tổ chức thành công trong khi tổ chức khác lại thất bại.

Các định nghĩa truyền thống về chiến lược nhấn mạnh chiến lược của một tổ chức là kết quả của quá trình hoạch định hợp lý.

Các nội dung cơ bản của quản trị chiến lược bao gồm : xác định sứ mệnh và mục tiêu chủ yếu của tổ chức; phân tích môi trường bên ngoài và bên trong của tổ chức; lựa chọn chiến lược mà làm phù hợp các điểm mạnh điểm yếu với các cơ hội và đe dọa; chấp nhận cấu trúc tổ chức và các hệ thống kiểm soát để thực hiện chiến lược đã lựa chọn.

Các nhà quản trị chiến lược là người chịu trách nhiệm về năng lực thực hiện tổng thể của tổ chức hay của các bộ phận tự quản chủ yếu.

Các nhà quản trị điều hành là những cá nhân chịu trách nhiệm về chức năng hay hoạt động kinh doanh cụ thể. Mặc dù họ ít chịu trách nhiệm quản trị chung nhưng họ có vai trò chiến lược rất quan trọng.

Một sự thay đổi quan niệm chỉ ra rằng chiến lược có thể phát sinh từ các nhà quản trị cấp thấp và không theo các kế hoạch chính thức khi họ phải đáp ứng với những tình huống không dự kiến trước.

Nhiều quyết định chiến lược có một khía cạnh đạo đức. Bất kỳ một hành động nào không nhất định sẽ có tác động đến sự thịnh vượng đối với các bên hữu quan của nó.

Mục đích của đạo đức kinh doanh không phải chỉ là dạy phân biệt thế nào là đúng là sai, mà cho con người các công cụ để đáp ứng sự phức tạp về đạo đức – để nhận diện và tư duy thông qua việc thực hiện một cách có đạo đức các quyết định chiến lược.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

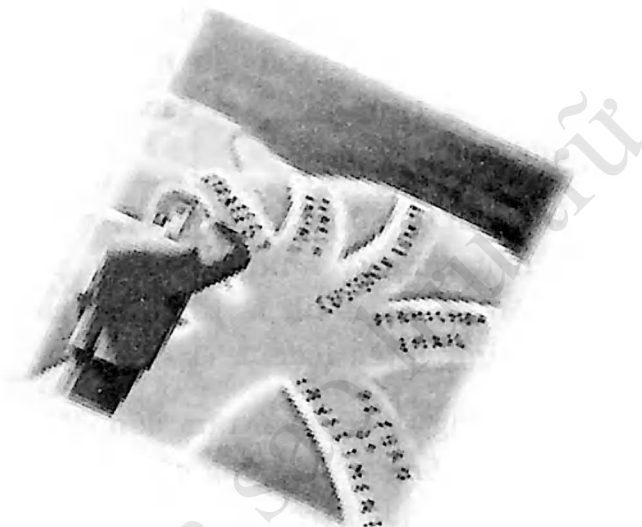
1. Chiến lược là gì ? So sánh chiến lược quân sự và chiến lược trong kinh doanh ?
2. Các đặc trưng cơ bản của quản trị chiến lược là gì ?
3. Trình bày quan niệm, và các trường phái quản trị chiến lược giai đoạn đầu ? Mô tả các điều kiện môi trường của giai đoạn này ? Hình dung về khả năng tồn tại các điều kiện môi trường như vậy ở Việt Nam ?
4. Trình bày quan niệm, và các trường phái quản trị chiến lược giai đoạn giữa ? Mô tả các điều kiện môi trường của giai đoạn này ? Hình dung về khả năng tồn tại các điều kiện môi trường như vậy ở Việt Nam ?
5. Trình bày quan niệm, và các trường phái quản trị chiến lược giai đoạn hiện nay ? Mô tả các điều kiện môi trường của giai đoạn này ? Hình dung về khả năng tồn tại các điều kiện môi trường như vậy ở Việt Nam ?
6. Tóm tắt tiến trình hoạch định chiến lược chính thức ?
7. Các ưu thế và hạn chế của chiến lược chính thức là gì ?
8. Vai trò và đặc điểm của các nhà quản trị chiến lược ?

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Alex Miller (1998). *Strategic Management* 3rd Ed. Irwin/McGraw-Hill.
2. Ansoff. H.I (1965), *Corporate Strategy*. New York. McGraw-Hill.
3. Charles W.L. Hill, Gareth R.Jones (2002) *Strategic Management : An intergrated Approach*, 5th Ed. Houghton Mifflin.
4. Chistopher G. Worley, David E.Hitchin, Walter L.Ross (1996), *Integrated Strategic Change : How OD Builds Competitive Advantage*, Addison-Wesley Publishing Company.
5. Irene Chow, Neil Holbert, Lane Kelley, Julie Yu (1997), *Business Strategy : An Asia-Pacific Focus*, Prentice Hall.
6. Gregory G.Dess, G.T Lumpkin, Marilyn L.Taylor (2004), *Strategic Management*, Irwwin/McGraw-Hill.
7. Henry Mintzberg, James Brian Quinn, John Voyer (1995), *The Strategy Process*, Collegiate Ed. Prentice Hall.
8. John B.Cullen, (1999), *Multinational Management, A strategic Approach*, South - Western College Pupliching.
9. Michiel R.Leeder, Harold E. Feason (1997), *Purchasing & Supply Management*, 11th Ed. Irwwin/McGraw-Hill.
10. Peter Wright, Mark J. Kroll, John Parnell (1996), *Strategic Management : Concepts and Cases* 3rd Ed. Prentice Hall.
11. Thomas L. Wheelen, J. David Hunger (2004) *Strategic Management and Business Policy* 9th. Prentice Hall.
12. William C. Frederick, James E. Post, Keith Davis (1992), *Business and Society : Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, 7th Ed, McGraw-Hill, Inc.

CHƯƠNG 2

TUYÊN BỐ VIỄN CẢNH & SỨ MỆNH



- Quản trị chiến lược – nhằm thỏa mãn các bên hữu quan.
- Tuyên bố viễn cảnh và sứ mệnh.
- Ý nghĩa viễn cảnh và viễn cảnh.
- Bản tuyên bố viễn cảnh.
- Sứ mệnh.
- Các vấn đề về mục tiêu dài hạn và ngắn hạn.
- Chiến lược và đạo đức.
- Mục đích của đạo đức kinh doanh.
- Định hướng phát triển môi trường đạo đức của tổ chức.
- Tư duy trên cơ sở các vấn đề đạo đức.
- Trách nhiệm xã hội của công ty.

KHÁI QUÁT

"Chúng ta sẽ cần có những lãnh đạo có khả năng biết những gì thật sự quan trọng cho tổ chức về lâu dài. Họ có một giác mơ, một sứ mệnh, một ý đồ chiến lược – bạn muốn gọi nó là gì cũng được".⁽¹⁾ Thật vậy, trong môi trường đầy biến động, để tồn tại mỗi tổ chức cần một khả năng thích ứng, điều đó bao hàm việc nó cần có một hạt nhân được bảo toàn, bền vững. Hạt nhân đó, được tinh lọc từ tổ chức nó trở thành một viễn cảnh. Có thể viết thành một bản tuyên bố viễn cảnh chính thức, hoặc không cần phải có bản tuyên bố như vậy, song tất cả các tổ chức cần có một viễn cảnh để kết nối các bên hữu quan, để làm chuẩn mực cho các hành xử, và để biểu lộ điều quan trọng công ty là gì ? Tại sao mọi người lại kết liên lại trong một thể chế – một công ty.

Bản tuyên bố viễn cảnh và sứ mệnh công ty, như là chỉ thị then chốt đầu tiên về cách thức một công ty nhìn nhận các nghĩa vụ với bên hữu quan. Mục đích của tuyên bố sứ mệnh là thiết lập các nguyên tắc hướng dẫn cho việc làm quyết định chiến lược.

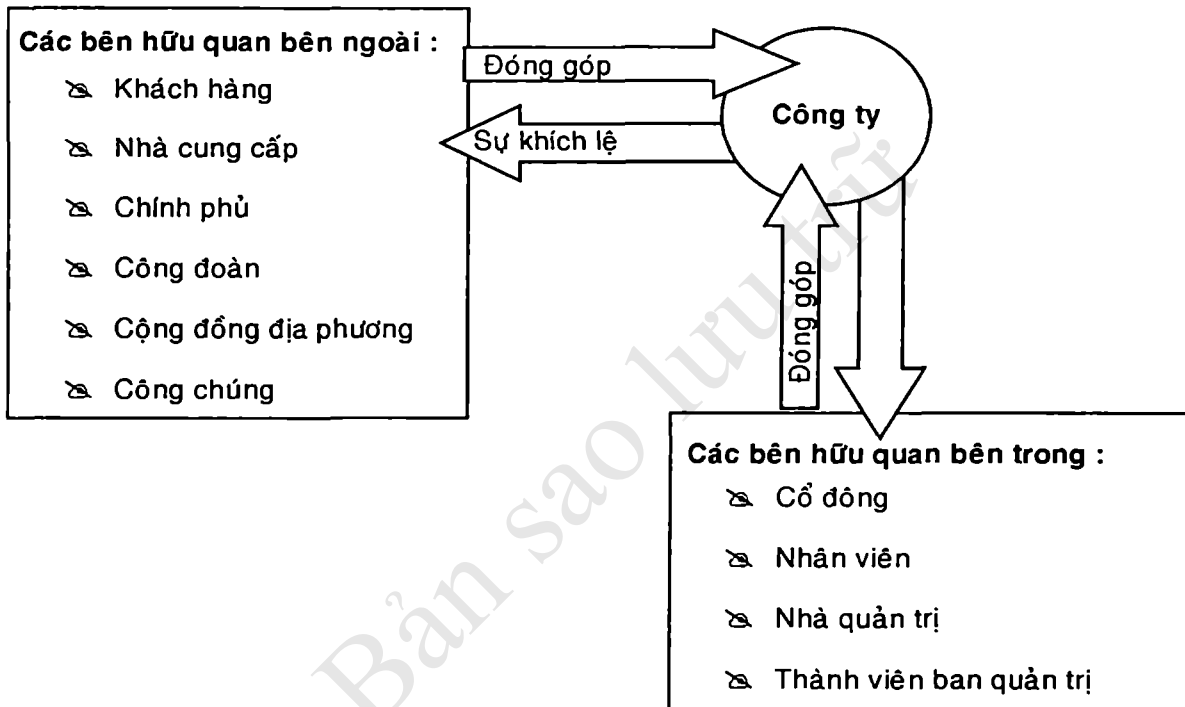
Trong chương này chúng ta sẽ quan tâm đến đặc tính cơ bản của các bên hữu quan. Các thức các công ty đáp ứng các bên hữu quan như là khởi đầu của những vấn đề hết sức quan trọng của quản trị chiến lược, mà đúng hơn là điều hết sức quan trọng cho sự tồn tại công ty. Đó là viễn cảnh, và sứ mệnh. Khai thác các nội dung cơ bản và phương pháp chất lọc, khớp nối viễn cảnh và sứ mệnh. Cuối cùng chúng ta sẽ mở rộng xem xét các vấn đề xã hội và đạo đức trong phát triển công ty.

Chương này như một điểm khởi đầu quan trọng cho các xem xét, đánh giá các quyết định chiến lược trong các chương sau.

(1) Warren Bennis (2003), "Trở thành lãnh đạo của các lãnh đạo", *Tư duy lại tương lai*, NXB TP. HCM.

2.1. QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC – NHẦM THỎA MÃN CÁC BÊN HỮU QUAN

Các bên hữu quan là các cá nhân hay nhóm có tác động, và chịu tác động của các kết cục chiến lược, họ có quyền đòi hỏi đối với thành tích của doanh nghiệp.⁽¹⁾ Quyền đòi hỏi về thành tích của doanh nghiệp, về sự tồn tại, về khả năng cạnh tranh và tính sinh lợi phát sinh dự phần của họ trong doanh nghiệp.⁽²⁾ Các bên hữu quan sẽ tiếp tục ủng hộ cho công ty nếu thành tích của công ty đáp ứng hay vượt cả kỳ vọng của họ.



Hình 2.1 : Các bên hữu quan.

Các bên hữu quan của một công ty có thể chia thành các bên hữu quan bên trong và các bên hữu quan bên ngoài. (Hình 2.1) Các bên hữu quan bên trong là các cổ đông, cán bộ nhân viên bao gồm : các giám đốc điều hành, các nhà quản trị khác và các thành viên ban quản trị. Nhiều nghiên cứu gần đây cho thấy các công ty quản trị hữu hiệu các mối liên hệ với bên hữu quan đạt thành tích hơn hẳn các công ty không làm tốt việc này. Do

(1) J.M. Jones & A.C. Wock, (1999) "Stackholder Influences Strategies", Academy of Management Review 24 : 191-225.

(2) G. Donaldson & J.W. Lorsch, 1983, Decision Making at Top : The Shaping of Strategic Direction, New York Basis Book 37-40.

đó, quản lý hữu hiệu các bên hữu quan có thể là một nguồn tạo ra lợi thế cạnh tranh.⁽¹⁾ Mặc dù các công ty phụ thuộc vào các bên hữu quan nhưng không có nghĩa là nó phụ thuộc như nhau và vào mọi lúc đối với tất cả các nhóm. Điều đó có nghĩa là mỗi nhóm tùy theo thời gian có thể có mức độ ảnh hưởng khác nhau. Nhóm nào có dự phần trong công ty càng mạnh, thì công ty càng lệ thuộc vào họ. Sự lệ thuộc càng mạnh cũng có nghĩa là họ sẽ có ảnh hưởng càng lớn đến các cam kết, các quyết định, và hành động của công ty.

Các bên hữu quan bên ngoài bao gồm tất cả các nhóm và các cá nhân khác mà có một số quyền đòi hỏi nhất định với công ty. Cụ thể nhóm này bao gồm các khách hàng, các nhà cung cấp, chính phủ, công đoàn, cộng đồng địa phương, và công chúng nói chung.

Thực sự tất cả các bên hữu quan đều ràng buộc trong mối quan hệ trao đổi với công ty. Mỗi nhóm hữu quan cung cấp cho tổ chức các nguồn lực quan trọng (hay là sự đóng góp), và qua trao đổi họ kỳ vọng các lợi ích của mình được thỏa mãn (hay khích lệ).

Các cổ đông cung cấp vốn cho công ty và qua trao đổi họ kỳ vọng một tỷ suất sinh lợi trên vốn đầu tư thích hợp. Tập thể nhân viên cung cấp sức lao động, các kỹ năng và qua trao đổi họ kỳ vọng về thu nhập tương xứng, sự thỏa mãn và an toàn công việc, cũng như các điều kiện làm việc tốt. Khách hàng cung cấp thu nhập cho công ty và qua trao đổi họ muốn sản phẩm chất lượng cao, tin cậy tương ứng với giá trị tiền của họ. Các nhà cung cấp đem đến cho công ty các đầu vào và qua trao đổi để tìm kiếm thu nhập và những người mua có thể phụ thuộc vào họ. Chính phủ cho công ty các quy tắc và những sự điều chỉnh mà chi phối các hoạt động của công ty và duy trì cạnh tranh bình đẳng và qua trao đổi Chính phủ muốn các quy tắc được tôn trọng triệt để. Công đoàn giúp để cho công ty có lực lượng lao động có khả năng thông qua trao đổi nó muốn hưởng lợi từ các thành viên tương ứng với những đóng góp của họ vào công ty. Cộng đồng địa phương cung cấp cho công ty cơ sở hạ tầng địa phương, và trong trao đổi nó mong muốn các công ty trách nhiệm như là các công dân. Công chúng cũng cho các công ty cơ sở hạ tầng quốc gia và nó mong muốn tìm kiếm một số bảo đảm cải thiện chất lượng cuộc sống do sự tồn tại của các công ty.

(1) A.J Hill Man & D.G. Keim, 2001, "Shareholder Value, Stakeholder Management and Social Issue : What's the Bottom Line", *Strategic Management Journal* 22 : pp129-139.

Mỗi công ty phải thực hiện các đòi hỏi này qua việc xây dựng chiến lược của mình, nếu không họ sẽ không tranh thủ được sự ủng hộ của bên hữu quan. Lúc đó, các cổ đông bán các cổ phiếu của nó; công nhân bỏ nơi làm việc; khách hàng bỏ đi mua nơi khác. Các nhà cung cấp có thể tìm thấy những người mua phụ thuộc nhiều hơn. Cộng đồng có thể phản đối những nỗ lực của công ty trong việc đặt các nhà xưởng tại khu vực của họ, và công chúng có thể tạo các nhóm áp lực, yêu cầu các hành động chống lại công ty làm suy yếu chất lượng cuộc sống. Bất kỳ phản ứng nào trong số đó đều có thể có một ảnh hưởng tai hại tới công ty.

Tuy nhiên, đáp ứng tất cả các đòi hỏi của các bên hữu quan rất khó khăn. Mục tiêu của các nhóm khác nhau có thể xung đột với nhau, thông thường các tổ chức đều dành sự quan tâm và nguồn lực đáng kể để quản trị tất cả các bên hữu quan. Ví dụ, các yêu sách của công đoàn về lương cao hơn có thể xung đột với nhu cầu của khách hàng về mức giá hợp lý, và yêu cầu của các cổ đông về tỷ suất sinh lợi có thể chấp nhận. Trong tình huống đó công ty cần phải lựa chọn. Công ty nên cố gắng nhận dạng các bên hữu quan quan trọng nhất và đặt ưu tiên cho các chiến lược có thể thỏa mãn các nhu cầu của họ. Phân tích tác động của các bên hữu quan có thể cung cấp sự nhận dạng như vậy. Nói chung, phân tích các bên hữu quan có thể theo các bước sau :

1. Nhận dạng các bên hữu quan.
2. Nhận diện các lợi ích và liên quan của mỗi bên hữu quan.
3. Nhận diện những gì các bên hữu quan yêu cầu tác động lên tổ chức.
4. Nhận diện các bên hữu quan có tầm quan trọng nhất với triển vọng của tổ chức.
5. Nhận diện các thách thức chiến lược gây ra.⁽¹⁾

Các phân tích như vậy cho phép công ty nhận diện các bên hữu quan ảnh hưởng cơ bản nhất đến sự sống còn của nó và để chắc chắn rằng sự thỏa mãn của họ ở mức cao nhất. Hầu hết các công ty đi qua quá trình này nhanh chóng đưa ra kết luận rằng có ba nhóm hữu quan công ty phải thỏa mãn nếu nó muốn tồn tại và thịnh vượng đó là : Khách hàng, nhân viên

(1) I.C. Macmilan and P.E. Jones, *Startegy Formulation : Power and Politics*, (St. Paul, Minn, West 1986).

và các cổ đông. Khái quát hơn nữa, bất kỳ công ty nào thất bại trong việc thỏa mãn nhu cầu của các khách hàng thì sớm muộn gì cũng sẽ thấy thu nhập của nó giảm sút và cuối cùng phải rút ra khỏi kinh doanh.

2.2. TUYÊN BỐ VIỄN CẢNH VÀ SỨ MỆNH

2.2.1. Ý nghĩa viễn cảnh và viễn cảnh

Theo cách thông thường, các công ty có tầm nhìn xa (hay còn gọi là các công ty có viễn cảnh) tìm cách nói lên điều quan trọng sống còn của tổ chức mình bằng một bản tuyên bố viễn cảnh, điều mà Warren Bennis khẳng định :

"... những nhà lãnh đạo giỏi nhất định phải làm đó là tạo dựng không chỉ viễn cảnh đơn thuần mà là một viễn cảnh có ý nghĩa và có tầm quan trọng. Viễn cảnh này đưa mọi người gắn thân vào cùng thực hiện chứ không phải chỉ đứng bên lề mà tận hưởng.

Công ty nào thật sự tạo được viễn cảnh có ý nghĩa đối với mọi người và được họ chia sẻ thì chắc chắn sẽ thành công..."⁽¹⁾

Và Charles Handy, nhận định về sự cần thiết phải thay đổi bản chất của tổ chức kinh doanh trong thế kỷ 21, "... chúng ta phải thay đổi ý nghĩa của kinh doanh từ chỗ là một công cụ để các ông chủ làm giàu, và việc thuê lao động làm công cụ cho tổ chức để giúp tổ chức đó đạt được mục tiêu, đến chỗ kinh doanh giống như một cộng đồng có mục đích".⁽²⁾

Bản tuyên bố viễn cảnh và sứ mệnh như lời hiệu triệu, một bức tranh, một giấc mơ về tương lai của doanh nghiệp. Nó không thể thiếu, bởi lẽ :

"... bạn không thể loạng choạng bước lùi khi tiến về tương lai.

Nếu như bạn đi vào doanh nghiệp mà ở đó chỉ có bức tranh lịch sử của nó, bạn sẽ phải lo ngại, Ngược lại, nếu đi vào doanh nghiệp mà ở đó chỉ có bức tranh lịch sử của nó, bạn sẽ phải lo ngại. Ngược lại, nếu bạn đi vào một doanh nghiệp đã có bức tranh về tương lai của nó, bạn sẽ rất thích thú.

(1) Rowan Gibson và các tác giả (2003), *Tư duy lại tương lai* : Trở thành lãnh đạo của các lãnh đạo, NXB Trẻ TP. HCM (2003), tr. 259

(2) Sđd tr 57.

Bởi sự hấp dẫn nhất của tương lai là chúng ta có thể định hình được nó"⁽¹⁾.

Mọi tổ chức đều phải có một mục đích cơ bản từ đó phác họa nên tương lai của nó. Prahalad cho rằng :

"Thách thức lớn nhất trong việc tạo ra tương lai không phải ở chỗ dự đoán tương lai. Không phải chỉ có một tương lai nằm ở đâu đó chờ ngày diễn ra và thách thức lớn nhất là cách phán đoán tương lai tiềm năng nào sẽ thực sự xảy ra ! Thay vào đó, mục tiêu là cố gắng tưởng tượng ra một tương lai hợp lý – một tương lai mà bạn có thể tạo ra."⁽²⁾

Khả năng quý giá để quản trị tính tiên tục và thay đổi – đòi hỏi một nguyên tắc thực hành một cách ý thức – gắn chặt với khả năng phát triển một viễn cảnh. Viễn cảnh cung cấp một sự hướng dẫn về điều cốt lõi phải bảo toàn, và tương lai thôi thúc tổ chức hướng tới. Michael Porter giải thích về sự cần thiết của viễn cảnh trong cạnh tranh : "bởi vì nếu người ta không có được một viễn cảnh rõ ràng về việc làm thế nào để trở thành hoàn toàn đổi mới và độc đáo, đáp ứng được yêu cầu của các đối tượng khách hàng khác nhau một cách hơn hẳn so với đối thủ cạnh tranh, thì họ sẽ bị nuốt sống bởi tính quyết liệt của cạnh tranh."⁽³⁾ Nếu các tổ chức muốn cạnh tranh hữu hiệu và phục vụ tốt khách hàng nó phải thiết lập những kim chỉ nam nhằm tập hợp các nỗ lực của nó trong thời gian dài. Các kim chỉ nam này giúp tổ chức làm sáng tỏ mục đích và ý nghĩa tồn tại của nó.

2.2.2. Bản tuyên bố viễn cảnh

Viễn cảnh thể hiện các mục đích mong muốn cao nhất và khái quát nhất của tổ chức. Viễn cảnh mô tả khát vọng của tổ chức về những gì mà nó muốn đạt tới. Viễn cảnh cực kỳ quan trọng vì nó tụ trung sự tưởng tượng của con người trong tổ chức và động viên mọi nỗ lực của tổ chức để đạt được các mục đích, sự nghiệp và ý tưởng cao hơn.

(1) Sdd tr 57.

(2) Sdd tr 137.

(3) Sdd, tr 85.

Viễn cảnh cần có một sự cuốn hút đầy xúc cảm, khuyến khích dốc toàn tâm toàn lực của mình để đạt được lý tưởng. Mỗi viễn cảnh nêu lên một ý nghĩa tồn tại độc đáo.

Trong ngành đồ uống, Coca-Cola biểu tượng quen thuộc trên toàn cầu có lẽ bởi nó có một viễn cảnh mãnh liệt đã động viên mọi nỗ lực của công ty. Coke muốn đảm bảo rằng "Coke ở trong tầm tay" bất kể khách hàng ở đâu trên thế giới. Viễn cảnh đơn giản nhưng vĩ đại này đã xác định mục đích cốt lõi và chiến lược thâm nhập vào phục vụ nhiều thị trường trên toàn thế giới của nó. Không có thị trường nào là quá nhỏ khi Coca thực hiện viễn cảnh này.

Trong ngành dịch vụ ăn uống, McDonald's và Chili's thịnh vượng nhờ theo đuổi viễn cảnh của mình về những gì mà ngành dịch vụ ăn uống cần phải cung cấp cho khách hàng. Với McDonald's, Ray Kroc đã vẽ ra viễn cảnh trong đó McDonal như là "người dẫn đầu về giá cả phải chăng cho những món ăn chất lượng cao tới mọi người, mọi nơi". Còn Chili's thì khác, nó thịnh vượng bởi đưa ra phía trước một viễn cảnh khác hẳn về dịch vụ ăn uống, nó tin rằng "mỗi bữa ăn là một niềm vui và là một sự trải nghiệm lý thú".

Theo James Collins và Jerry Porras cấu trúc của viễn cảnh có thể bao gồm hai bộ phận cơ bản⁽¹⁾, đó là :

- 1- Tư tưởng cốt lõi (Core ideology).
- 2- Hình dung về tương lai (Envisioned future).

Tư tưởng cốt lõi được ví như phần âm trong quan niệm của thuyết âm dương, nó phản ánh điều mà tổ chức bảo vệ hay ủng hộ, lý do để tổ chức tồn tại. Âm không thay đổi và bổ sung cho dương – hình dung tương lai. Tư tưởng cốt lõi bao gồm hai bộ phận là giá trị cốt lõi (Core values), và mục đích cốt lõi (Core purpose).

Hình dung về tương lai là điều mà tổ chức khao khát trở thành, và tạo ra Hình dung về tương lai là cái gì đó mà sẽ yêu cầu những thay đổi và tiến triển đáng kể để đạt được.

(1) James Collins and Jerry Porras (1996), "Building Your Company's Vision".

a. Tư tưởng cốt lõi

Tư tưởng cốt lõi xác định đặc tính lâu dài của một tổ chức, đó là một sự xác định có tính nhất quán vượt trên cả các chu kỳ sống của sản phẩm hay thị trường, các đột phá công nghệ, các kiểu cách quản trị và các cá nhân nhà lãnh đạo. Thực tế, tư tưởng cốt lõi tạo ra những đóng góp quan trọng và bền vững nhất cho những thành công ở các công ty có tầm nhìn xa.

Như Bill Hewlett, đã nói về David Packard người bạn, người cộng tác kinh doanh lâu dài của mình : "Với công ty, điều lớn nhất mà anh để lại là tập hợp các nguyên tắc xử sự được biết đến như là cách thức HP (HP Way)". Tư tưởng cốt lõi của HP, đã dẫn dắt công ty từ khi ra đời cách đây hơn 50 năm, bao gồm *sự tôn trọng cá nhân sâu sắc, cống hiến vì chất lượng và độ tin cậy chấp nhận được, gắn bó trách nhiệm cộng đồng, và xem công ty tồn tại là để đóng góp kỹ thuật cho sự tiến bộ và thịnh vượng của nhân loại.* Những người sáng lập công ty như David Packard, Masaru Ibuka của Sony, George Merck của Merck, William McKnight của 3M, Paul Galvin của Motorola hiểu rõ rằng : *biết bạn là ai quan trọng hơn là bạn sẽ đi đâu, vì bạn sẽ đi đâu điều đó sẽ thay đổi khi thế giới xung quanh bạn thay đổi.* Người lãnh đạo chết đi, các sản phẩm bị lạc hậu, thị trường thay đổi, công nghệ mới phát sinh và các phương pháp quản trị xuất hiện rồi ra đi, nhưng tư tưởng cốt lõi trong các công ty lớn vẫn tồn tại như là nguồn chỉ dẫn và khát vọng.

Tư tưởng cốt lõi cung cấp chất kết dính cố kết toàn tổ chức lại với nhau khi nó tăng trưởng, phi tập trung hóa, đa dạng hóa, bình thường toàn cầu, và phát triển tính đa dạng của nơi làm việc. Nó giống như các nguyên tắc Do Thái đã gắn những người Do Thái với nhau hàng bao thế kỷ không có Tổ quốc, thậm chí họ còn mở rộng cộng đồng Do thái. Nó cũng giống như sự thật hiển nhiên tuyên bố trong tuyên ngôn độc lập. Cũng có thể so sánh với các nguyên tắc và lý tưởng bền vững của cộng đồng khoa học đã gắn các nhà khoa học từ mọi quốc gia với nhau vì mục đích chung là kiến thức của nhân loại tiến bộ. Bất kỳ một viễn cảnh có hiệu lực nào đều phải thể hiện tư tưởng cốt lõi của tổ chức. Viễn cảnh đó bao gồm hai phần phân biệt : các giá trị cốt lõi, một hệ thống các nguyên tắc và nguyên lý hướng dẫn; Mục đích cốt lõi là lý do cơ bản nhất để tổ chức tồn tại.



Hình 2.2 : Cấu trúc viên cảnh.

Các giá trị cốt lõi

Các giá trị cốt lõi là các nguyên tắc, nguyên lý nền tảng và bền vững của tổ chức. Trong số các nguyên tắc hướng dẫn có một phần nhỏ tồn tại không phụ thuộc vào thời gian. Các giá trị cốt lõi không cần sự biện hộ bên ngoài, chúng có giá trị và tầm quan trọng với bên trong tổ chức.

Các giá trị cốt lõi của Walt Disney về sự tưởng tượng lành mạnh, không phải bắt nguồn từ yêu cầu thị trường, mà từ niềm tin bên trong của người sáng lập, rằng sức tưởng tượng và tính lành mạnh sẽ được nuôi dưỡng vì mục đích của chính mình. William Procter và James Gamble thấm nhuần văn hóa của P&G không đơn thuần tập trung vào sự tuyệt hảo của sản phẩm như một chiến lược cho thành công mà hầu như đó là một nguyên lý có tính tín ngưỡng. Và giá trị này đã trải qua 15 thập kỷ bởi những con người của P&G. Phục vụ khách hàng – thậm chí hướng tới dịch vụ phụ – là các thức sống của Nordstrom mà có thể thấy gốc rễ của nó từ 1901, hơn 8 thập kỷ trôi qua trước khi các chương trình phục vụ khách hàng trở nên

hợp thời. Với Bill Hewlett và David Packard, tôn trọng cá nhân là giá trị riêng có số 1 và sâu sắc nhất ; họ không lấy nó từ trong cuốn sách nào hay nghe từ một tư vấn quản trị nào. Và Ralph S. Larsen, Tổng giám đốc của Johnson & Johnson, thừa nhận : "các giá trị cốt lõi thể hiện trong cương lĩnh chúng tôi có thể là một lợi thế cạnh tranh, nhưng đó không phải là lý do khiến chúng tôi phải có chúng. Chúng tôi có chúng bởi chúng xác định cho chúng tôi điều gì chúng tôi theo đuổi, và chúng tôi sẽ giữ gìn nó thậm chí nó trở thành bất lợi trong tình thế nào đó".

Ý nghĩa thiết yếu, mà chúng ta rút ra được qua các ví dụ trên, là *một công ty lớn cần xác định cho chính mình những giá trị được giữ làm cốt lõi, nó độc lập với môi trường hiện tại, với yêu cầu cạnh tranh và cách thức quản trị.*

Không có tính hợp lý phổ quát trong việc thiết lập các giá trị cốt lõi. Mỗi công ty không nhất thiết phải có trong giá trị của nó về *phục vụ khách hàng* (như Sony) hay *tôn trọng cá nhân* (như Disney) hoặc *chất lượng* (như Wal-Mart) hay *tập trung thị trường* (như HP) làm *việc nhóm* (như Nordstrom). Trong điều kiện cụ thể, mỗi công ty có thể có thực tiễn vận hành, và chiến lược kinh doanh hướng theo các đặc tính chất lượng như vậy, mà không nhất thiết nói đến như là điều cốt yếu của sự tồn tại.

Hơn nữa, *mỗi công ty cũng không nhất thiết phải có những giá trị cốt lõi mang tính nhân văn, dễ mến, mặc dù họ vẫn làm điều đó. Điều then chốt không phải là tổ chức có giá trị cốt lõi gì mà là nó có giá trị cốt lõi.*

Trên thực tế, mỗi công ty có khuynh hướng chỉ có một vài giá trị cốt lõi, thường là từ ba đến 5. Các nghiên cứu không một công ty có tầm nhìn xa nào có hơn 5, hầu hết chỉ 3 hay bốn⁽¹⁾. Thực vậy, chỉ có một vài giá trị là thực sự cốt lõi, nó là nền tảng và sâu sắc đến mức khó thay đổi, thậm chí không bao giờ thay đổi.

Để nhận diện các giá trị cốt lõi cần sàng lọc tính chân thực, qua đó xác định giá trị nào thực sự là trung tâm. Nếu có nhiều hơn năm hay sáu giá trị cốt lõi, có thể bạn sẽ gặp rắc rối về giá trị cốt lõi trong thực tế vận hành, các chiến lược kinh doanh, hoặc chuẩn mực văn hóa.

(1) James Collins and Jerry Porras (1996), "Building Your Company's Vision".

Cần nhớ rằng, các giá trị phải đứng vững trước kiểm định của thời gian. Sau khi đã phác thảo một danh sách các giá trị cốt lõi, phải đặt câu hỏi với từng giá trị một, nếu bối cảnh thay đổi và bất lợi, liệu chúng ta có giữ giá trị này nữa hay không? Nếu bạn không thể trả lời một cách thành thật là "có", thì đó không phải là giá trị cốt lõi, và loại ngay ra khỏi danh sách.

Một công ty công nghệ cao nghi ngờ không biết nó có nên đặt chất lượng vào danh sách các giá trị cốt lõi hay không. Tổng giám đốc hỏi "Giả sử trong 10 năm nữa chất lượng không phải là dấu hiệu phân biệt trong thị trường của chúng ta nữa. Giả sử điều quan trọng nhất chỉ là sức ngựa và tốc độ chứ không phải là chất lượng. Chúng ta có vẫn giữ chất lượng trong danh sách giá trị cốt lõi của chúng ta hay không?" Các thành viên nhóm quản trị nhìn quanh khắp lượt rồi trả lời "không". Chất lượng vẫn ở trong chiến lược của công ty, và các chương trình cải thiện chất lượng vẫn duy trì như là một cơ chế của sự tiến bộ, nhưng chất lượng không ở trong danh sách các giá trị cốt lõi.

Một nhóm quản trị tranh luận về việc coi dẫn đầu về cải tiến như một giá trị cốt lõi. CEO đặt câu hỏi "Chúng sẽ vẫn giữ cải tiến trong danh sách giá trị cốt lõi của mình chứ, nếu như thế giới quanh ta thay đổi?". Lúc này, nhóm quản trị đồng thanh trả lời "có". Về bề ngoài của nhóm quản trị có thể toát lên rằng "Chúng tôi luôn luôn dẫn đầu về cải tiến. Đó chính là chúng tôi. Nó thực sự quan trọng với chúng tôi và luôn luôn là như vậy. Không có vấn đề gì. Và nếu những thị trường hiện tại không đánh giá nó, chúng tôi sẽ tìm ra thị trường đánh giá nó." Dẫn đầu cải tiến được đưa vào danh sách giá trị cốt lõi và giữ lại ở đó. Mỗi công ty sẽ không thay đổi giá trị cốt lõi của nó để đáp ứng các thay đổi thị trường; đúng hơn nó nên thay đổi thị trường, nếu cần, để duy trì lòng trung thành với các giá trị cốt lõi của nó.⁽¹⁾

Những người tham gia xây dựng các giá trị cốt lõi cần phải trả lời một số câu hỏi : các giá trị cốt lõi gì đưa bạn đến công việc với tư cách cá nhân? (những điều này rất nền tảng, bạn sẽ phải giữ gìn chúng bất kể có

(1) James Collins and Jerry Porras (1996) "Building Your Company's Vision".

được tưởng thưởng hay không). Bạn sẽ nói gì với con bạn về các giá trị cốt lõi mà bạn giữ gìn trong công việc và điều mà bạn hy vọng họ sẽ giữ gìn khi họ trở thành người lớn ? Nếu bạn thức giấc vào sáng mai với khoản tiền về hưu đủ cho quãng đời còn lại của mình, bạn có tiếp tục sống với các giá trị cốt lõi này không ? Bạn có thể mừng tượng chúng sẽ thích hợp từ nay đến hàng trăm năm sau. Bạn có cần giữ các giá trị cốt lõi này, thậm chí tại một số thời điểm một hay nhiều trong các giá trị đó trở thành một bất lợi cạnh tranh ? Mai này, nếu bạn bắt đầu một tổ chức mới, trong tuyển công việc khác nhau, các giá trị cốt lõi có giúp bạn tạo dựng tổ chức mới bất kể ngành nào hay không ? Ba câu hỏi cuối đặc biệt quan trọng bởi vì chúng phân biệt về cơ bản giữa các giá trị cốt lõi bền vững mà không thay đổi và các thực hành và các chiến lược nên thay đổi theo thời gian.

Mục đích cốt lõi

Mục đích cốt lõi (Core purpose), là bộ phận thứ hai của tư tưởng cốt lõi, đó là lý do để tổ chức tồn tại. Một mục đích hữu hiệu phản ánh các động cơ thúc đẩy có trong tâm trí mọi người để thực hiện công việc của công ty. Nó không chỉ mô tả kết quả hay khách hàng mục tiêu của tổ chức, nó giữ sức sống của tổ chức.

Như David Packard giải thích trước các nhân viên HP, *mục đích nói đến những lý do sâu sắc hơn cho sự tồn tại của một tổ chức*, không phải chỉ có làm ra tiền. Packard nói tôi muốn giải thích tại sao một công ty tồn tại ở vị trí hàng đầu. Nói cách khác, tại sao chúng ta ở đây ? Tôi nghĩ nhiều người giả định một cách sai lầm rằng công ty tồn tại đơn giản là để kiếm tiền. Tất nhiên đó là một kết quả quan trọng của sự tồn tại công ty, song chúng ta phải đi sâu hơn và tìm ra những lý do thực sự cho sự tồn tại của mình.

Khi một nhóm người đến làm việc với nhau và tồn tại như là một thể chế mà chúng ta gọi là một công ty. Như vậy, công ty – cái thể chế đó phải giúp chúng có thể hoàn thành theo cách hợp tác những gì mà chúng ta không thể làm một cách tách rời, phải tạo ra một đóng góp cho xã hội. Câu nói phát ra có vẻ như xáo rỗng nhưng lại chính là nền tảng. Có thể bạn nhìn xung quanh [trong thế giới kinh doanh nói chung] và thấy mọi người ai cũng quan tâm đến tiền và không có gì khác, nhưng thực ra các lực lượng ẩn đằng sau vẻ bề ngoài đó là một thúc đẩy lớn hơn, một mong

muốn làm cái gì đó khác có thể là : một sản phẩm, cung cấp một dịch vụ, nói chung làm một điều gì đó có giá trị.

Mục đích (mà nên là 100 năm sau) không được nhầm lẫn với các mục tiêu và các chiến lược kinh doanh (mà có thể thay đổi nhiều lần trong 100 năm). Ngược lại, bạn có thể đạt được mục tiêu hay hoàn thành chiến lược, bạn vẫn không thể thỏa mãn mục đích, bởi nó như là một ngôi sao dẫn lối – mãi mãi theo đuổi nhưng không bao giờ đạt được. Tuy nhiên, mục đích tự nó không thay đổi, nó lại thôi thúc sự thay đổi. Điều rất thực tế là mục đích có thể không bao giờ trở thành hiện thực hoàn toàn, song một tổ chức không bao giờ ngừng thúc đẩy thay đổi và tiến bộ.

Trong việc xác định mục đích, một số công ty gặp phải sai lầm là mô tả một cách giản đơn các tuyến sản phẩm hay các phân đoạn khách hàng hiện tại. 3M xác định mục đích của nó không phải là chất bám dính hay chất mài mòn mà là một đòi hỏi vĩnh viễn – giải quyết các vấn đề chưa được giải quyết theo cách cải tiến – một mục đích mà luôn luôn dẫn dắt 3M vào những lĩnh vực mới. Mục đích của McKinsey & Company không phải là làm tư vấn quản trị mà giúp các công ty và các chính phủ thành công hơn : Trong 100 năm, nó có thể dùng nhiều phương pháp khác chứ không phải là tư vấn. Hewlett-Packard không tồn tại để làm các thiết bị đo lường và kiểm định điện tử mà những đóng góp kỹ thuật cải thiện chất lượng cuộc sống con người mà đã dẫn dắt công ty vào lĩnh vực khác xa với lĩnh vực ban đầu về thiết bị điện tử. Chúng ta tưởng tượng nếu Walt Disney quan niệm mục đích công ty của ông là để làm tranh biếm họa (cartoons) chứ không phải là làm cho con người hạnh phúc; Chúng ta có thể không có Mickey Mouse, Disneyland, trung tâm EPCOT,...

Một phương pháp rất tốt để thiết lập mục đích là 5 câu hỏi tại sao. Bắt đầu với bản mô tả chúng ta làm các sản phẩm X hay chúng ta cung cấp các dịch vụ X và sau đó hỏi tại sao đó là điều quan trọng ? Sau năm lần tại sao, bạn sẽ thấy rằng, bạn đã nhận ra mục đích cơ bản của tổ chức. Phương pháp này làm sâu sắc và tăng chất lượng các thảo luận về mục đích. Ví dụ, với một số công ty định hướng thị trường. Nhóm các nhà quản trị gặp nhau hàng giờ và tạo ra tuyên bố mục đích cho tổ chức họ như sau : *Cung cấp dữ liệu sẵn sàng về nghiên cứu thị trường.* Sau đó đặt câu hỏi : Tại sao cung cấp dữ liệu nghiên cứu thị trường tốt nhất lại quan trọng. Các nhà quản trị thảo luận lại và trả lời nhưng theo một cách thức sâu sắc hơn

về mục đích tổ chức của họ : *Để cung cấp dữ liệu nghiên cứu thị trường tốt nhất sao cho các khách hàng hiểu thị trường của họ tốt hơn, so với việc họ phải làm bằng cách khác.* Một cuộc thảo luận sâu hơn để nhóm thành viên nhận thấy ý nghĩa giá trị tự thân không chỉ là giúp khách hàng hiểu thị trường của họ mà còn đóng góp cho sự thành công của khách hàng. Rốt cục việc xem xét này giúp công ty nhận ra mục đích của nó là : *Đóng góp vào thành công của khách hàng bằng cách giúp họ hiểu về thị trường của mình.* Với việc luôn giữ trong tâm trí mục đích này, giờ đây công ty không dàn xếp các quyết định sản phẩm của nó với câu hỏi nó sẽ bán gì ? Mà với câu hỏi nó đóng góp gì cho sự thành công của khách hàng chúng ta ? Một ví dụ khác về việc sử dụng năm câu hỏi tại sao có thể giúp các công ty trong bất kỳ ngành nào dàn xếp công việc của nó theo cách thức có ý nghĩa nhất. Đó là, một công ty cát sạn và nhựa đường có thể bắt đầu bằng cách nói "chúng ta làm các sản phẩm cát sạn và nhựa đường". Sau một số lần hỏi tại sao, nó có thể kết luận rằng làm cát sạn nhựa đường quan trọng vì chất lượng cơ sở hạ tầng đóng vai trò sống còn đối với sự an toàn, và kinh nghiệm, bởi lái xe trên các con đường đầy ổ gà thì phiền toái và nguy hiểm; bởi vì những máy bay 747 không thể hạ cánh an toàn xuống đường băng được xây dựng kém hay bê tông kém; bởi vì các tòa nhà với vật liệu kém tiêu chuẩn bị yếu đi theo thời gian và bị bóp vụn trong động đất. Từ những nội tâm đó có thể nảy sinh mục đích : *làm cho cuộc sống con người tốt hơn bởi việc cải thiện chất lượng các công trình con người làm ra.* Với một ý nghĩa của mục đích rất dài như thế Granite Rock Company của Watsonville, California, đã dành được phần thưởng chất lượng (Malcolm Baldrige National Quality Award) một điều mà không dễ dàng đối với một công ty cát sạn và nhựa đường nhỏ.

Lưu ý rằng, không có các mục đích cốt lõi nào xếp vào loại "cực đại hóa giá trị cổ đông". *Vai trò chủ yếu của mục đích cốt lõi là để dẫn dắt và thôi thúc.* Cực đại hóa giá trị cổ đông không thôi thúc con người ở tất cả các cấp của tổ chức và nó cung cấp một sự chỉ dẫn ít giá trị. Cực đại hóa giá trị cổ đông là tiêu chuẩn tạm thời cho tổ chức mà chưa nhận ra mục đích cốt lõi thật sự của mình. Nó là một sự thay thế- và là một mục đích thứ yếu. Khi con người trong tổ chức mạnh nói về những gì họ đạt được, họ sẽ rất ít nói về thu nhập trên cổ phiếu. Những người ở trong công ty Motorola nói nhiều về những cải thiện chất lượng ấn tượng của các sản phẩm mà họ tạo ra trên thế giới. Những người ở Hewlett-Packard nói

nhiều về những đóng góp kỹ thuật của nó cho thị trường. Những người ở Nordstrom nói nhiều về dịch vụ khách hàng khác thường hiệu suất cá nhân xuất sắc của những người bán hàng. Khi các kỹ sư của Boeing nói về việc khai trương một máy bay mới hấp dẫn và có tính cách mạng, họ không nói "chúng tôi bỏ hết trái tim và tâm hồn vào dự án này bởi vì nó đem lại thu nhập trên cổ phiếu 37 cent".

Khám phá tư tưởng cốt lõi

Chúng ta không sáng tạo, hay thiết lập tư tưởng cốt lõi. Chúng ta khám phá tư tưởng cốt lõi. Tư tưởng cốt lõi không thể suy luận ra nó bằng việc tìm kiếm nó từ môi trường bên ngoài. Tư tưởng cốt lõi được khám phá bằng quan sát tình tế từ bên trong. Tư tưởng phải đích thực. Chúng ta không thể ngụy tạo ra nó. Khám phá tư tưởng cốt lõi không phải là hoạt động trí óc. Không hỏi, giá trị cốt lõi của chúng ta nên là gì? Mà hỏi: Các giá trị cốt lõi thực sự của chúng ta và chúng ta bảo vệ nó một cách nhiệt thành là gì? Chúng ta không để lầm lẫn các giá trị mà chúng ta cho rằng tổ chức phải có (nhưng nó chưa có) với các giá trị cốt lõi đích thực của nó. Làm như vậy sẽ tạo ra tính hoài nghi trong toàn bộ tổ chức. ("Họ định chơi khăm ai đây? Chúng ta hoàn toàn biết là chẳng hề có cái giá trị cốt lõi như vậy"). Một cách đúng đắn, những khát vọng chỉ như là một phần sự hình dung tương lai của bạn, hay một phần chiến lược bạn có chứ không phải là tư tưởng cốt lõi. Tuy nhiên, cũng không có gì lạ nếu các giá trị cốt lõi đích thực mà bị suy yếu theo thời gian – miễn là chúng ta luôn lưu ý đến tổ chức và phải làm việc tích cực để phục hồi chúng.

Cũng rõ ràng rằng *vai trò của tư tưởng cốt lõi là để dẫn dắt và truyền cảm hứng, chứ không phải là tạo sự khác biệt.* Hai công ty có thể có cùng các giá trị cốt lõi hay mục đích. Nhiều công ty có thể có mục đích đóng góp kỹ thuật nhưng chỉ một vài trong số đó say đắm như Hewlett-Packard. Nhiều công ty có thể có mục đích bảo vệ và cải thiện đời sống con người nhưng chỉ một vài gìn giữ nó sâu sắc như Merck. Nhiều công ty có giá trị cốt lõi phục vụ khách hàng khác thường nhưng chỉ một vài tạo ra một văn hóa mãnh liệt về giá trị như một Nordstrom. Nhiều công ty có giá trị cốt lõi về cải tiến nhưng cũng chỉ một vài công ty tạo ra cơ chế định hướng mạnh mẽ, thúc đẩy cải tiến như chúng ta từng thấy ở 3M. Tính đích thực, sự phục tùng và kiên định với sự tồn tại của tư tưởng -- chứ không phải

nội dung của tư tưởng- gây khác biệt giữa các công ty có tầm nhìn xa với các công ty khác.

Tư tưởng cốt lõi cần phải có ý nghĩa và truyền cảm hứng tới những người bên trong tổ chức, không nhất thiết phải hấp dẫn người ngoài. Tại sao không ? Bởi vì, những người bên trong tổ chức là những người cần gắn bó với tư tưởng của tổ chức lâu dài. Tư tưởng cốt lõi cũng có thể đóng vai trò trong việc xác định ai ở bên trong tổ chức và ai không ở bên trong tổ chức. Một tư tưởng được khớp nối tốt và rõ ràng, hấp dẫn những con người trong công ty, những người có giá trị riêng phù hợp với giá trị cốt lõi của công ty; ngược lại nó đẩy những người có giá trị riêng không thích hợp. Bạn không thể áp đặt các giá trị cốt lõi mới hay mục đích mới lên con người. Không có giá trị cốt lõi nào, mục đích nào con người cần mua. Các nhà quản trị thường hỏi làm cách nào chúng ta làm cho mọi người chia sẻ tư tưởng cốt lõi của chúng ta ? Bạn đừng làm như vậy. Bạn không thể. Thay vì thế, bạn tìm người chịu ảnh hưởng trước để chia sẻ các giá trị cốt lõi của bạn; lôi cuốn và giữ những người này; và để cho những người không chia sẻ các giá trị cốt lõi của bạn ra đi nơi khác. Đúng như vậy, quá trình khớp nối tư tưởng cốt lõi có thể làm cho một số người ra đi khi họ nhận thấy rằng họ không có sự tương tích các nhân với cốt lõi của tổ chức. Chúc mừng kết quả đó. Điều đáng mong đợi là giữ lại trong phạm vi tư tưởng cốt lõi một sự đa dạng về con người và quan điểm. Những người cùng chia sẻ các giá trị và mục đích cốt lõi không nhất thiết suy nghĩ và nhìn nhận hoàn toàn như nhau.

Đừng nhầm lẫn tư tưởng cốt lõi với các tuyên bố tư tưởng cốt lõi. *Một công ty có thể có một tư tưởng cốt lõi rất mạnh mà không có tuyên bố chính thức. Xác định các giá trị và mục đích cốt lõi không phải là hành động ngữ nghĩa. Thực ra, một tổ chức sẽ sản sinh một loạt các tuyên bố khác nhau theo thời gian để mô tả tư tưởng cốt lõi. Trong lưu trữ của Hewlett-Packard người ta tìm thấy hàng tá các phiên bản khác nhau của HP Way, được David Packard soạn thảo giữa những năm 1956 và 1972. Tất cả các phiên bản đã tuyên bố các nguyên tắc như nhau nhưng từ ngữ sử dụng khác nhau tùy thuộc vào thời đại và tình huống. Tương tự, tư tưởng cốt lõi của Sony đã được tuyên bố theo nhiều cách khác nhau trong lịch sử của công ty. Ngay khi thành lập, Masaru Ibuka đã mô tả hay yếu tố cơ bản của tư tưởng Sony : "Chúng tôi sẽ đón nhận những khó khăn về kỹ thuật và tập trung*

vào các sản phẩm kỹ thuật có độ phức tạp cao mà đem lại ích lợi lớn lao cho xã hội bất kể số lượng; chúng tôi nhấn mạnh sự quan tâm của chúng tôi vào khả năng, hiệu suất, và đặc tính cá nhân sao cho mỗi một các nhân có thể thể hiện tốt nhất khả năng và kỹ năng của mình. "Bốn thập kỷ sau, cũng quan niệm này xuất hiện trong tuyên bố tinh thần tiên phong Sony : Sony là người đi đầu và không bao giờ có ý định theo sau người khác. Nhờ sự tiến tới, Sony muốn phục toàn thế giới. Nó sẽ luôn luôn là người tìm kiếm những gì chưa ai biết tới. Sony có một nguyên tắc tôn trọng và khuyến khích khả năng con người và luôn luôn cố gắng làm bộc lộ điều tốt nhất trong một con người. Đây là lực lượng có ý nghĩa sống còn của Sony".⁽¹⁾ Đúng là cùng một giá trị nhưng bằng lời lẽ khác nhau.

Do đó, bạn nên tập trung vào việc hiểu nội dung đúng đắn – nắm được điều chủ yếu của các mục đích và giá trị cốt lõi. Không cần tạo ra một bản tuyên bố hoàn hảo mà cần hiểu sâu sắc mục đích và các giá trị của tổ chức điều mà sau đó bạn có thể diễn tả bằng nhiều cách thức khác nhau. Trên thực tế, *một khi đã xác định được hạt nhân, các nhà quản trị nên tạo ra bản tuyên bố của mình để về những giá trị cốt lõi và mục đích để chia sẻ giữa các nhóm.*

Cuối cùng, đừng nhầm lẫn tư tưởng cốt lõi với khái niệm về năng lực cốt lõi. Năng lực cốt lõi là một quan niệm có tính chiến lược, xác định khả năng của tổ chức – cái mà bạn đặc biệt tốt – trong khi tư tưởng cốt lõi diễn đạt điều bạn bảo vệ và tại sao bạn tồn tại. Năng lực cốt nên được định hướng theo tư tưởng cốt lõi và thường được bén rễ từ đó; nhưng nó không phải cùng một thứ. Ví dụ, Sony có một năng lực cốt lõi về thu gọn – một sức mạnh mà có thể áp dụng một cách chiến lược trên một phổ rộng các sản phẩm và thị trường. Nhưng nó không có tư tưởng cốt lõi về thu gọn hóa như một phần chiến lược của nó trong 100 năm, ngược lại để duy trì một công ty lớn nó vẫn sẽ giữ cùng một giá trị cốt lõi được mô tả trong tinh thần tiên phong Sony, năng lực cốt lõi thay đổi theo từng thập kỷ trong khi đó tư tưởng cốt lõi thì không.

Một khi bạn đã hiểu rõ về tư tưởng cốt lõi bạn sẽ cảm thấy tự do khi thay đổi bất cứ điều gì thuộc về nó. Từ đó, bất cứ khi nào, ai đó nói rằng có điều gì đó không thay đổi bởi vì "nó là một phần của văn hóa chúng ta"

(1) Akio Morita, Made in Japan (New York : E.P. Dutton, 1986), p. 147.

"hoặc chúng ta luôn làm theo cách đó" hoặc đại loại như vậy thì nên nhắc đến quy tắc đơn giản : nếu nó không phải là hạt nhân, nó phải thay đổi. Phiên bản rõ ràng của quy tắc này là "nếu không phải hạt nhân, hãy thay đổi nó !" Tuy nhiên, việc khớp nối tư tưởng cốt lõi chỉ là điểm khởi đầu. Bạn còn phải xác định cách phát triển nào bạn cần thúc đẩy.

b. Hình dung tương lai

Bộ phận thứ hai của viễn cảnh là hình dung về tương lai. Nó bao gồm hai phần một mục tiêu thách thức từ 10 đến 30 năm và các mô tả sinh động về những gì mà mục tiêu đạt được. Chúng ta nhận thức rằng giai đoạn hình dung tương lai hơi nghịch lý. Một mặt, nó truyền đạt ở dạng cụ thể – những gì rõ ràng, sống động, và hiện thực. Mặt khác, nó bao trùm một thời gian chưa hiện thực hóa với khát vọng, hy vọng, mơ ước của nó.

Viễn cảnh - Mục tiêu thách thức (BHAG)

Chúng ta có thể gọi bộ phận quan trọng đầu tiên của hình dung tương lai là một mục tiêu thách thức, thực ra nói một cách đầy đủ, đó là mục tiêu lớn, thách thức và táo bạo (BHAG – viết tắt của mục tiêu lớn (Big), Thách thức (Hairly), Táo bạo (Audacious)). Tất cả các công ty có mục tiêu. Nhưng có sự khác nhau giữa đơn thuần chỉ là có một mục tiêu và trở nên cam kết với thách thức to lớn. BHAG thực sự phải sáng sủa, hấp dẫn và dùng như điểm tựa trung tâm nhất quán các cố gắng, và hành động, nó như một chất xúc tác cho linh hồn của nhóm. Nó có một ranh giới hoàn thành rõ ràng, như vậy tổ chức có thể biết khi nào nó đạt được mục tiêu, con người muốn cố gắng hoàn thành. Một BHAG cổ vũ mọi người – cuốn hút họ. Nó hữu hình, tiếp sức mạnh và tập trung cao độ. Con người làm cho nó thông suốt, nó ít hay không cần giải thích.

Mục tiêu tự nó là dễ nắm bắt, thuyết phục trong điều kiện của nó, nó có thể có hàng trăm cách khác nhau những vẫn dễ hiểu cho mọi người. Hầu hết các tuyên bố sứ mệnh ít kích lệ chuyển động bởi vì nó không chứa đựng cơ chế mạnh mẽ của BHAG.

Mặc dù các tổ chức có thể có nhiều BHAG ở các mức độ khác nhau hoạt động trong cùng thời gian, viễn cảnh yêu cầu một BHAG cụ thể. Một viễn cảnh mức BHAG áp dụng cho toàn bộ tổ chức và cần nỗ lực 10 – 30 năm mới hoàn thành. Thiết lập BHAG xa trong tương lai cần tư duy

vượt qua những khả năng hiện tại của tổ chức và môi trường hiện tại. Thực vậy, việc sáng tác một mục tiêu như vậy thúc ép một nhóm quản trị có tầm nhìn xa hơn là các quản trị chiến lược hay tác nghiệp. Một BHAG không nên là một lời dự đoán chắc chắn. Có lẽ nó chỉ có 50–70% khả năng thành hiện thực— nhưng tổ chức phải tin rằng nó có thể đạt được mục tiêu bằng mọi cách. Một BHAG yêu cầu cố gắng vượt bậc và có lẽ một chút may mắn.

Mô tả sống động

Cùng với viễn cảnh mức BHAG, một hình dung về tương lai cần cái gọi là bản mô tả sinh động – đó là một bản mô tả cụ thể, hấp dẫn và rung động mạnh mẽ về điều BHAG muốn đạt được. Nghĩ về nó như là việc giải thích viễn cảnh bằng từ ngữ vào bức tranh, nghĩ về việc tạo ra một bức tranh mà con người có thể nhớ trong đầu họ. Vấn đề là vẽ một bức tranh với ngôn ngữ của bạn. Việc vẽ bức tranh như vậy là điều chủ yếu biểu thị BHAG hữu hình trong tâm trí mọi người.

Ví dụ : Henry Ford mang đến cuộc sống mục tiêu dân chủ hóa chiếc ô tô với mô tả sinh động sau : "Tôi sẽ làm nên chiếc ô tô cho đại đa số dân chúng... nó sẽ có giá thấp đến mức không một người bình thường làm việc với mức lương tốt lại không thể có một chiếc xe và thích thú với gia đình mình tụng kinh hạnh phúc vì không gian rộng mở của Chúa... Khi tôi thành công, mỗi người có đủ khả năng có một cái, mỗi người có một cái. Ngựa sẽ biến mất trên các đường cao tốc, ô tô sẽ dành cho số lớn người công nhân có mức lương tốt".

Một nhà quản trị trong bộ phận cung cấp chi tiết cho công ty máy tính mô tả mục tiêu sống động muốn trở thành một trong những bộ phận có nhu cầu lớn nhất trong công ty : "Chúng ta đáng được tôn trọng và khâm phục vì mỗi người chúng ta... các giải pháp của chúng ta có thể được yêu cầu một cách tích cực từ những người sản xuất sản phẩm cuối cùng, họ sẽ có những sản phẩm bán chạy trên thị trường nhờ những đóng góp kỹ thuật của chúng ta. Chúng ta sẽ kiêu hãnh vì mình. Những con người triển vọng nhất trong công ty sẽ tìm thấy công việc trong bộ phận của chúng ta. Mọi người sẽ tự nguyện phấn hồi rằng họ thích những gì chúng ta đang làm... mọi người sẽ có cơ hội và họ sẵn lòng làm việc tích cực bởi họ muốn cả công nhân và khách hàng sẽ cảm thấy bộ phận của chúng ta đã đóng góp vào cuộc sống của họ theo cách thức tích cực".

Trong những năm 1930, Merck có BHAG để chuyển từ ngành hóa chất thành một trong những công ty dược phẩm ưu tú trên thế giới, với khả năng nghiên cứu có thể cạnh tranh với bất kỳ trường đại học lớn nào. Trong bản mô tả sự hình dung về tương lai, George Merck nói trong ngày khai trương trung tâm nghiên cứu của Merck năm 1933 : "Chúng ta tin tưởng rằng công việc nghiên cứu đã thực hiện một kiên trì và bền bỉ sẽ mang cho ngành công nghiệp và thương mại cuộc sống mới. Chúng ta tin tưởng rằng trung tâm thí nghiệm mới này, với những công cụ chúng ta cung cấp, khoa học sẽ liên lên, kiến thức sẽ tăng lên, và đời sống con người sẽ thoát khỏi nỗi khổ đau và bệnh tật... Chúng ta xin hứa mỗi trợ giúp của chúng ta mà trung tâm này xứng đáng cam kết có chúng ta trong đó. Hãy để cho nguồn sáng của các bạn chiếu sáng – những gì người ta tìm kiếm là sự thật, những gì người ta cực nhọc làm ra, thấy thế giới này có thể có cuộc sống tốt hơn, thấy điều mà người ta đề cao rằng ngọn đuốc của khoa học và kiến thức chiếu rọi các kỷ nguyên kinh tế xã hội đen tối, sẽ mang theo lòng can đảm mới và cảm thấy bàn tay họ được trợ giúp".

Nỗi đam mê, xúc cảm, và sức thuyết phục là bộ phận chủ yếu của bản mô tả sinh động. Một số nhà quản trị diễn đạt không thoải mái xúc cảm về giấc mơ của mình, nhưng điều gì thúc đẩy người khác. Churchill hiểu rằng khi ông mô tả BHAG đang đối mặt với Anh năm 1940. Ông không chỉ nói "Đánh bại Hitler". Ông nói "Hitler biết ông ta sẽ phải bẻ gãy chúng ta trên hòn đảo này hay thất bại trong chiến tranh. Nếu chúng ta có thể đứng vững, toàn thể Châu Âu có thể được giải phóng, và cuộc sống trên thế giới sẽ rộng mở và sáng lạn. Nhưng nếu chúng ta thất bại, toàn thế giới, bao gồm cả Mỹ, bao gồm tất cả những gì chúng ta biết đến và bảo vệ sẽ bị nhấn chìm trong vực thẳm của một kỷ nguyên mới đen tối, sự độc ác tăng lên và mở rộng ra bởi ánh sáng của thứ khoa học đồi bại. Bởi vậy, chúng ta hãy gắng hết sức mình vì bốn phận và hướng đến đế chế Anh liên bang của nó tồn tại đến hàng ngàn năm, người ta vẫn nói "Đây là giờ phút đẹp đẽ nhất".

Một vài điểm lưu ý

Đừng lẫn lộn tư tưởng cốt lõi và hình dung tương lai. Đặc biệt, đừng lẫn lộn tư tưởng cốt lõi và BHAG. Các nhà quản trị thường đổi chỗ chúng, pha trộn hai thứ đó với nhau và thất bại khi kết nối hai điều khác biệt

này với nhau. Mục đích cốt lõi – không phải là một vài mục tiêu cụ thể – nó chính là lý do tại sao tổ chức tồn tại. BHAG là mục tiêu được khớp nối rõ ràng. Mục đích cốt lõi có thể không bao giờ hoàn thành trong khi BHAG có thể đạt được trong khoảng 10 đến 30. Tư duy về mục đích cốt lõi như ngôi sao chỉ phương và mãi theo đuổi. BHAG là ngọn núi phải leo. Một khi bạn đạt đến đỉnh của nó , bạn sẽ tới đỉnh núi khác.

Việc xác định tư tưởng cốt lõi là một quá trình khám phá, nhưng việc tạo ra hình dung tương lai là quá trình sáng tạo. Chúng ta thấy rằng các nhà quản trị thường có nhiều khó khăn với việc xác định một BHAG hấp dẫn. Họ cần phân tích các thức đi tới tương lai của mình. Do đó, chúng tôi thấy rằng một số nhà quản trị làm cho quá trình này tiến triển hơn bằng các khởi sự bước đầu tiên với bản mô tả sinh động và truy ngược từ đó đến BHAG. Cách tiếp cận này bao gồm việc khởi sự với các câu hỏi như, Chúng ta đang ở 20 năm sau, chúng ta sẽ muốn thấy điều gì ? Chúng ta hình dung công ty này sẽ như thế nào ? Các nhân viên sẽ cảm nhận về công ty ? Công ty sẽ đạt được điều gì ? Nếu ai đó viết một bài báo cho một tạp chí kinh doanh lớn về công ty này sau 20 năm họ sẽ viết gì ? Một công ty công nghệ sinh học chúng tôi đã làm việc thấy khó khăn khi hình dung tương lai. Một trong số các nhà quản trị nói : "Mỗi khi chúng tôi đạt đến điều gì đó cho toàn thể công ty. Nó quá chung để hấp dẫn – những thứ sáo rỗng như "công nghệ sinh học tiên tiến trên toàn thế giới" "Hỏi về cách vẽ bức tranh trong 20 năm tới, các nhà quản trị đề nghị những điều đại loại". Trên bìa cuốn Business Week như một hình mẫu thành công,... Fortune ca ngợi trong top ten,... các nhà khoa học và những người có bằng cấp muốn làm việc ở đây... Mọi người trên máy bay nói say sưa về một trong những sản phẩm của chúng tôi với người ngồi bên,... 20 năm khả năng sinh lợi tăng trưởng liên tục,...". Như thế bạn đã đặt mục tiêu để trở thành một công ty đáng kính như Merck hay Johnson & Johnson.

Sẽ không có ý nghĩa khi phân tích một hình dung về tương lai đúng hay sai. Với sự sáng tạo – và nhiệm vụ là sáng tạo ra tương lai, không dự kiến trước được – không có câu trả lời đúng. Beethoven có sáng tác ra bản giao hưởng số 9 hay không ? Shakespeare có tạo ra Hamlet thật không ? Chúng ta không thể trả lời những câu hỏi này; Điều đó không có ý nghĩa. Một sự hình dung tương lai bao gồm các câu hỏi chủ yếu như : nó có cho chúng ta khơi thông những tinh hoa của mình hay không ? Chúng ta có

thấy hào hứng không ? Nó có thôi thúc hướng tới hay không ? Nó có làm mọi người đi theo không ? Hình dung về tương lai có đủ sức hấp dẫn để liên tục động viên tổ chức thậm chí những nhà lãnh đạo, người thiết lập các mục tiêu đó không còn nữa.

Để tạo một hình dung về tương lai yêu cầu ở một mức độ nào đó một sự cam kết và tin cậy không thể lý giải. Luôn giữ trong tâm trí rằng BHAG không chỉ là một mục tiêu, nó là mục tiêu Lớn (Big), Thách thức (Hairy), Táo bạo (Audacious) ; Nó không thể đạt tới với những ngân hàng vùng nhỏ như City Bank năm 1915, khi nó đặt mục tiêu "trở thành mạnh mẽ nhất, tiện lợi nhất, vươn xa nhất tới các thể chế tài chính trên thế giới", điều đó không bao giờ. Nó không phải là tuyên bố hờ hững rằng : "chúng tôi dân chủ hóa chiếc ô tô". Nó là điều đáng buồn cười khi Philip Morris – một công ty xếp hàng thứ 6 với 9% thị phần đặt ra mục tiêu đánh bại Goliath RJ Reynolds Tobacco Company và mục tiêu trở thành số 1. Một điều có vẻ như rất khó với Sony, một dự án nhỏ không đủ tiền, khi tuyên bố mục tiêu làm thay đổi hình ảnh sản phẩm Nhật Bản chất lượng kém trên khắp thế giới. Tất nhiên, nó không chỉ là sự táo bạo của mục tiêu mà còn là mức độ cam kết với mục tiêu phải tính đến. Boeing không chỉ hình dung một tương lai thống trị bằng các máy bay phản lực thương mại; nó còn đánh cuộc chắc thắng về 707 và sau đó là 747. Mọi người trong công ty Nike không chỉ nói về ý tưởng nghiền nát Adidas; họ còn tiến hành một chiến dịch để thực hiện giấc mơ. Quả thực, hình dung về tương lai nên tạo ra một cái gì đó hơi "tham lam" : Khi nó hiện ra trong tâm trí mọi người điều mà nó sẽ thực hiện để đạt được mục tiêu, nên có một tham vọng hầu như là táo bạo.

Nhưng điều gì là thất bại trong việc thực hiện một hình dung tương lai. Bạn có thể thấy các công ty có tầm nhìn xa biểu lộ một khả năng to lớn để đạt được các mục tiêu táo bạo nhất của họ. Ford dân chủ hóa ô tô. Citicorp trở thành ngân hàng vươn xa nhất trên thế giới. Philip Morris vượt lên vị trí thứ nhất và đánh bại RJ Reynolds trên toàn thế giới. Boeing trở thành công ty sản xuất máy bay thương mại thống trị. Wal-Mart đạt mục tiêu \$125 billion năm 2000 và đến nay đã gấp đôi như thế, mặc dù không có Sam Walton. Ngược lại, cũng có các công ty không đạt được BHAG của họ. *Sự khác biệt không liên quan đến việc thiết đặt mục tiêu dễ hơn* : các công ty có tầm nhìn xa có khuynh hướng có tham vọng táo bạo hơn. *Sự khác nhau cũng không ở chỗ có uy tín, lôi kéo quần chúng, các nhà*

lãnh đạo có tầm nhìn xa : các công ty có tầm nhìn xa thường đạt được BHAG của họ tốt hơn không cần những người lãnh đạo có tuổi thọ dài hơn cầm lái. *Cũng không khác nhau bởi chiến lược tốt hơn* : Các công ty có tầm nhìn xa thường thực hiện mục tiêu của họ bằng một quá trình hữu cơ để thử nhiều điều vớ vẩn và giữ những gì phải làm hơn là sắp đặt tốt các kế hoạch chiến lược. Đúng hơn là *thành công của họ nằm trong việc tạo dựng sức mạnh của tổ chức như cách thức chủ yếu của họ trong việc sáng tạo tương lai*.

Tại sao Merck trở thành nhà sản xuất thuốc xuất sắc trên thế giới ? Bởi vì, "các kiến trúc sư" của Merck đã tạo dựng được tổ chức nghiên cứu và phát triển được phẩm tốt nhất thế giới. Tại sao Boeing trở thành thống trị thị trường máy bay thương mại ? Bởi tổ chức thiết kế và marketing tuyệt vời của họ, có khả năng làm ra các dự án tầm cỡ như 747 thành hiện thực. Khi hỏi đến các quyết định quan trọng nhất đã đóng góp vào tăng trưởng và thành công của Hewlett-Packard, David Packard trả lời một cách hoàn toàn trên phương diện các quyết định là để tạo sức mạnh của tổ chức và những con người của nó.

Nhiều nhà quản trị tranh luận về các tuyên bố sứ mệnh và tuyên bố viễn cảnh. Đáng tiếc, hầu hết các tuyên bố hóa ra lại là một mớ lẫn lộn các giá trị, mục tiêu, triết lý, niềm tin, khát vọng, chuẩn mực, các chiến lược, thực tiễn, và mô tả. Động lực *bảo tồn hạt nhân và kích thích phát triển*, là động lực chủ yếu của các công ty lâu dài chứ không phải là tuyên bố viễn cảnh hay sứ mệnh. *Viễn cảnh đơn giản là để cung cấp bối cảnh để đưa động lực này vào cuộc sống*. Tạo dựng một công ty có tầm nhìn xa cần 1% viễn cảnh và 99% sự liên kết. Khi bạn liên kết một cách tuyệt vời, một vị khách đến từ ngoài hành tinh có thể suy ra viễn cảnh từ các điều hành và các hoạt động của công ty mà không phải đọc nó trên giấy tờ hay gặp gỡ một vị quản trị cấp cao nào.

Tạo ra liên kết có lẽ là công việc quan trọng nhất của bạn. Nhưng bước đầu tiên vẫn luôn là viết lại viễn cảnh và sứ mệnh thành bối cảnh hữu hiệu cho việc tạo dựng một công ty có tầm nhìn xa. Nếu bạn làm đúng bạn không nên làm lại ít nhất cũng là một thập kỷ.

Tóm lại, viễn cảnh thường cao quý và thậm chí còn được bao bọc bởi cái vẻ duy tâm và lãng mạn. Nó còn được mô tả như giấc mơ về tương lai

của công ty. Viễn cảnh cung cấp một sự kiên định về mục đích mà vì nó tổ chức tồn tại. Tuy nhiên, viễn cảnh không thể hiện các chiến lược, bước đi, hay phương pháp mà tổ chức dùng để theo đuổi mục đích. Bản tuyên bố viễn cảnh giúp trả lời câu hỏi "Có phải chúng ta có đang làm các công việc đúng đắn hay không" chứ không phải "Chúng ta có làm công việc một cách đúng đắn hay không".

2.2.3. Sứ mệnh

Bản tuyên bố sứ mệnh là một mệnh lệnh then chốt về cách thức mà một tổ chức nhìn nhận về các đòi hỏi của các bên hữu quan. Sứ mệnh cũng được coi là một cơ sở để đáp ứng cho viễn cảnh. Bản tuyên bố sứ mệnh tập trung vào sự thay đổi mong muốn của tổ chức. Sứ mệnh là tiêu điểm và là hiệu lệnh nhằm giải phóng tiềm năng của tổ chức, song nó vẫn là những gì có khả năng đạt được trong một khoảng thời gian. Tuyên bố sứ mệnh phục vụ cho nhiều người nghe. Ở bên trong, nó cung cấp tâm điểm và xung lượng cho các hoạt động của tổ chức. Ra bên ngoài (những người cấp vốn, nhà cung cấp, cộng đồng...) qua những tuyên bố xúc tích về tổ chức họ có thể xác định mong muốn thiết lập và phát triển các quan hệ với tổ chức hay

Các công ty sẽ có khuynh hướng kết hợp các đòi hỏi của những bên hữu quan trong việc ra quyết định chiến lược, nhờ đó, sẽ giảm rủi ro bị mất đi sự hỗ trợ của họ. Như vậy, trong tuyên bố sứ mệnh của mình, công ty phải tạo ra sự gắn bó chính thức với các bên hữu quan, gửi một thông điệp rằng trong tâm trí của mình công ty sẽ xây dựng chiến lược đáp ứng các đòi hỏi của các bên hữu quan.

Bản tuyên bố sứ mệnh tạo ra nền tảng cho toàn bộ công tác hoạch định. Nó là điểm tham chiếu để đánh giá các mục tiêu các chiến lược của tổ chức. Thông thường, câu hỏi "điều này đóng góp gì để hoàn thành sứ mệnh" trở thành một kiểm định quan trọng để xem xét một hoạt động, một sáng kiến kinh doanh có đáng giá hay không.

Có một sự đồng thuận cả trong giới học thuật và các nhà quản trị rằng mỗi công ty phải có một cảm nhận rõ ràng về định hướng, tốt nhất là được khớp nối vào trong một tuyên bố viễn cảnh và sứ mệnh. Trong một bài báo gần đây của tạp chí Fortune chỉ ra rằng "các nhà quản trị cấp cao

ở các công ty được hâm mộ nhất trên thế giới đều chấp nhận một cách nghiêm túc tuyên bố sứ mệnh và mong muốn mọi người cũng làm như vậy."⁽¹⁾

Tuyên bố sứ mệnh mô tả tổ chức trong điều kiện kinh doanh của nó, khách hàng mà nó phục vụ, các kỹ năng cần thiết phải phát triển để đáp ứng viễn cảnh. Nếu viễn cảnh vốn là sự tụ trung các ý tưởng và mục đích của tổ chức, còn sứ mệnh mô tả viễn cảnh theo cách ít trừu tượng và "thực" hơn. Sứ mệnh cụ thể hơn viễn cảnh, trong đó nó thiết lập các định hướng lớn về cách thức mà tổ chức sẽ đạt được hay đáp ứng được viễn cảnh trong một giai đoạn nhất định. Bản tuyên bố sứ mệnh chính là cách để tổ chức diễn dịch viễn cảnh vào điều kiện cụ thể, trong đó hoạch định các ranh giới cho nó và cung cấp một ý nghĩa định hướng. Báo cáo sứ mệnh diễn tả một cách khái quát về khách hàng của doanh nghiệp, các sản phẩm và dịch vụ chủ yếu, định hướng của doanh nghiệp trong một giai đoạn.

Trên thực tế, thuật ngữ sứ mệnh và viễn cảnh thường sử dụng lẫn nhau và một số công ty còn thay thế chúng bằng thuật ngữ mục đích. Boeing tuyên bố sứ mệnh của nó là "trở thành hãng không gian vũ trụ số một thế giới và người dẫn đầu ngành về các đặc tính chất lượng độ tin cậy và tăng trưởng". Viễn cảnh của Intel, nhà chế tạo bộ vi xử lý lớn nhất thế giới, "là để đạt đến một tỷ máy tính được kết nối trên toàn thế giới... bằng việc tạo lập các khối Internet". Applied Materials, một nhà chế tạo máy làm ra các chip bán dẫn, có sứ mệnh là : "người cung cấp hàng đầu về các hệ thống chế biến màng bán dẫn và dịch vụ toàn cầu thông qua việc cải tiến sản phẩm và nâng cao năng suất cho khách hàng".⁽²⁾ McDonald cung cấp cho khách hàng thức ăn nhanh những món ăn được chế biến theo cùng một mức chất lượng trên toàn thế giới, với hương vị tuyệt vời, giá cả hợp lý và giao hàng theo cách thức nhất quán, trang hoàng giản dị và bầu không khí thân thiện.

Mỗi công ty đều nhắc đến trong tuyên bố sứ mệnh của mình những cụm từ chỉ khách hàng, sản phẩm, cách thức phục vụ... Song một điểm chung mà bạn có thể dễ nhận thấy, đó là tất cả đều gắn công ty với những mục tiêu đầy tham vọng. Để "trở thành số 1"; "Tốt nhất"; "để đạt đến một

(1) Fortune magazine (26 October 1997).

(2) Information from [http : //www.applied materials.com/about/mission.html](http://www.appliedmaterials.com/about/mission.html)().

tỷ máy tính được kết nối toàn cầu" và trở thành "Người cung cấp hàng đầu...". Tất cả các tuyên bố sứ mệnh này là những ví dụ về ý đồ chiến lược.

Ý đồ chiến lược, về cơ bản nó là khái niệm chỉ việc các nhà quản trị đặt một mục tiêu bao quát đầy tham vọng để thách thức một tổ chức. Ý đồ chiến lược của Boeing là duy trì một công ty không gian vũ trụ số 1 thế giới, trong khi đó Applied Materials lại muốn trở thành nhà cung cấp hàng đầu về lợi sản phẩm và dịch vụ nhất định.

Lý giải cho việc thiết đặt một mục tiêu bao quát có thể thách thức tổ chức là :

- Nó cho một ý nghĩa định hướng hay mục đích đối với công ty.
- Nó giúp chỉ dẫn việc ra các quyết định chiến lược và phân bổ nguồn lực.
- Nó thúc ép các nhà quản trị trong công ty tìm ra những điều quan trọng để cải thiện cách thức tiến hành kinh doanh, và với những cách thức đó mới đạt đến mục tiêu thách thức.

Theo Jack Welch giám đốc điều hành của General Electric "Nếu bạn không yêu cầu điều gì đó khác thường, bạn sẽ không có bất cứ gì ngoài những kết quả bình thường... Chúng ta thường nói tiến lên từng bước nhỏ, sự dịch chuyển từ, ví dụ vòng quay tồn kho 4,73 lên đến 4,91. Bây giờ chúng ta cần những kết quả thách thức lớn lao như 10 đến 15 vòng".

Tuy nhiên, các nhà quản trị cũng tâm niệm rằng sứ mệnh không nên quá vĩ đại đến mức không thể thực hiện, như vậy sẽ làm mất lòng tin của nhân viên. Một mục tiêu thách thức phải có thể đạt được, mặc dù nó yêu cầu nhà quản trị phấn đấu với sự cải thiện năng lực một cách phi thường.

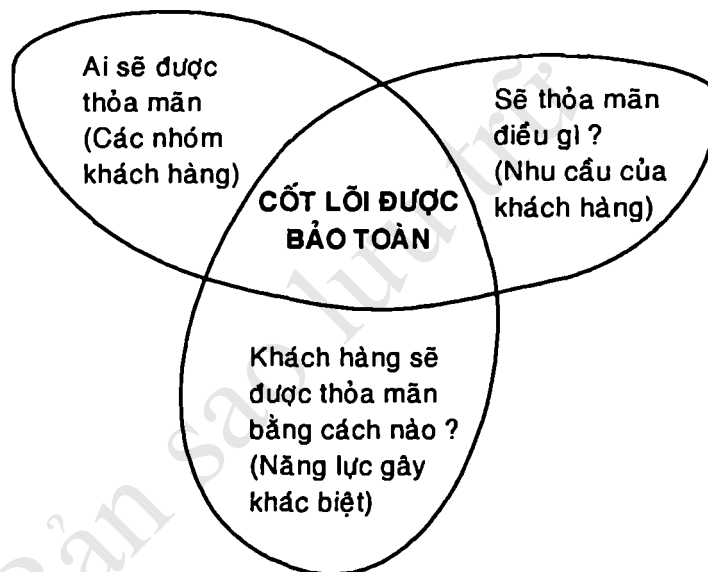
a. Định hướng khách hàng và định nghĩa kinh doanh

Bước đầu tiên quan trọng trong quá trình xây dựng một tuyên bố sứ mệnh là xác định hoạt động kinh doanh của tổ chức. Điều cốt yếu trong việc xác định này là phải trả lời các câu hỏi : "Hoạt động kinh doanh của chúng ta là gì", "Nó sẽ là gì ?" và "Nó nên là gì"⁽¹⁾. Chính các câu trả lời sẽ hướng dẫn cho việc xây dựng một tuyên bố sứ mệnh.

(1) F.F. Drucker, Management – Task, Responsibilities, New York : Harper & Row, pp 74–94.

Để trả lời câu hỏi thứ nhất – "hoạt động kinh doanh của chúng ta là gì?" – Derek F. Abell đã gợi ý rằng công ty nên xác định hoạt động kinh doanh của nó trên ba phương diện :

- Ai sẽ được thỏa mãn (Nhóm khách hàng nào?).
- Họ sẽ được thỏa mãn về điều gì (Khách hàng cần gì?).
- Cách thức thỏa mãn nhu cầu khách hàng (bằng các kỹ năng hay năng lực khác biệt nào?). Hình 2.3 minh họa ba phương diện này.



Hình 2.3 : Định nghĩa hoạt động kinh doanh.

Nguồn : Derek F. Abell, Defining the Business : The Starting Point of Strategic Planning (Englewood Cliffs, N.J Prentice-Hall. 1980. p17.

Cách tiếp cận của Abell nhấn mạnh yêu cầu của định nghĩa kinh doanh nên định hướng vào khách hàng, chứ không phải là định hướng sản phẩm. Abell cho rằng, một định nghĩa kinh doanh hướng vào các sản phẩm đem bán và thị trường mà công ty phục vụ sẽ làm mờ đi chức năng của công ty là thỏa mãn nhu cầu của khách hàng. Những công ty như vậy sẽ tự trở buộc hoạt động kinh doanh của mình bởi một nhu cầu cụ thể cho một nhóm khách hàng cụ thể. Trên thực tế, nhu cầu này có thể được phục vụ bằng nhiều cách khác nhau. Một định nghĩa kinh doanh định hướng vào khách hàng một cách rộng rãi sẽ xác định các cách thức để bảo vệ công ty tránh sự lạc hậu về nhận thức khi có sự thay đổi về nhu cầu. Thực vậy, bằng việc

giúp tiên liệu các dịch chuyển của nhu cầu, khuôn mẫu của Abell có thể sẽ giúp lợi dụng được những sự thay đổi của môi trường. Nó có thể giúp trả lời câu hỏi thứ hai "Kinh doanh của chúng ta sẽ là gì".

Tuy nhiên, yêu cầu về quan điểm nhìn nhận hoạt động kinh doanh của công ty định hướng vào khách hàng thường bị bỏ qua. Lịch sử có vẻ và dẫn chứng về các công ty từng một thời mạnh mẽ nhưng vì không xác định rõ ràng hoạt động kinh doanh của mình hoặc xác định không đúng đã đi đến thất bại. Các công ty này đã không nhận ra được kinh doanh của họ sẽ là gì, và rốt cục họ đã đi xuống.

Nếu ngành đường sắt Mỹ có thể đoán trước động của sự thay đổi công nghệ và quyết định kinh doanh của họ là vận tải. Trong trường hợp đó, họ có thể chuyển sức mạnh từ đường sắt sang chi phối ngành vận tải đa dạng hóa ngày nay sớm hơn. Nhưng hầu hết ngành đường sắt mắc kẹt vào việc định nghĩa hoạt động kinh doanh của họ theo sản phẩm và đã đi đến phá sản.

IBM là một ví dụ về ý nghĩa của việc dự kiến một cách đúng đắn về điều mà hoạt động kinh doanh của nó sẽ trở thành. Ban đầu IBM là một nhà dẫn đầu trong ngành chế tạo máy chữ và thiết bị lưu trữ cơ học sử dụng công nghệ đục lỗ. Tuy nhiên, IBM lại xác định kinh doanh của nó là cung cấp các công cụ cho việc xử lý và lưu trữ thông tin chứ không chỉ đơn thuần cung cấp thiết bị lưu trữ đục lỗ và máy chữ. Với định nghĩa như vậy, nó đã chủ động đón bắt các cơ hội sau này để dịch chuyển của công ty vào ngành máy tính, hệ thống phần mềm, hệ thống văn phòng, máy in như là một điều hợp lô gic. Cũng có ý cho rằng các vấn đề của IBM cuối những năm 1980 và đầu những năm 1990 phát sinh bởi vì công ty bỏ qua bối cảnh về một thực tế là nhu cầu của khách hàng về xử lý và lưu trữ thông tin đang được thỏa mãn bằng các máy tính cá nhân chi phí thấp, mà không phải bằng các máy tính trung tâm khổng lồ được sản xuất bởi ngành kinh doanh cốt lõi của IBM.

Câu hỏi thứ ba – "Kinh doanh của chúng ta nên là gì?" – cũng có thể được trả lời bằng mô hình của Abel. Như các bạn đã thấy, IBM đã quyết định kinh doanh của nó sẽ là xử lý thông tin – đó là viễn cảnh của nó – và viễn cảnh này dẫn dắt sự phát triển của công ty đến với các máy tính và hệ thống văn phòng. Viễn cảnh đó đã mở rộng hoàn toàn so với kinh

doanh ban đầu là máy đánh chữ và hệ thống. Một cách tư duy định hướng vào khách hàng tương tự trong việc trả lời câu hỏi "Kinh doanh của chúng ta nên là gì" thể hiện trong các dịch chuyển chiến lược của AT&T những năm gần đây. AT&T đã quyết định rõ ràng là nó kinh doanh dịch vụ truyền thông, chứ không phải là kinh doanh dịch vụ điện thoại đường dài. Hơn nữa, AT&T đã nhận thức rằng sự thay đổi công nghệ – và đặc biệt là mạng không dây và Internet – đang làm dịch chuyển cách thức cung cấp dịch vụ truyền thông trong đó có dịch vụ điện thoại đường dài. Do đó, AT&T đã mua lại các mạng Truyền hình cáp và khai trương loại một kỹ thuật số cho các khách hàng không dây.

Vốn thường tự xem như một nhà cung cấp thiết bị nhiếp ảnh, gần đây, sau khi nghiên cứu kỹ các nhu cầu của khách hàng, Kodak, đã xác định lại sứ mệnh của nó là kinh doanh trong lĩnh vực "sao chụp hình ảnh". Hoạt động này cung cấp bất kỳ các kỹ thuật cho phép khách hàng chụp, xử lý, sửa ảnh, và hiện hình. Như vậy hoạt động kinh doanh sẽ không chỉ bó buộc trong công nghệ nhiếp ảnh trên cơ sở các ứng dụng halogen bạc đã từng là lĩnh vực chính của Kodak, mà còn bao gồm cả công nghệ ảnh kỹ thuật số. Việc tạo dựng quan điểm định hướng vào khách hàng và đặt câu hỏi "Kinh doanh của chúng ta nên là gì?" Kodak đã phát biểu một cách rõ ràng viễn cảnh mới đó là "dẫn đầu thế giới trong việc sao chụp hình ảnh"⁽¹⁾

b. Các giá trị

Các giá trị của một công ty khẳng định rõ ràng cách thức các nhà quản trị dự định tự kiểm soát, cách thức họ tiến hành kinh doanh, và những đặc tính họ muốn tạo dựng cho tổ chức. Các giá trị điều khiển hành vi trong phạm vi một tổ chức, nó được xem như nền tảng văn hóa tổ chức của công ty và như một người dẫn dắt lợi thế cạnh tranh.

Các nghiên cứu đã nói ở trên cũng chỉ ra các giá trị của các công ty hiệu suất kém, không có khả năng khớp nối với tuyên bố sứ mệnh công ty. Chúng có vẻ ngạo mạn, đặc biệt là từ góc độ các ý tưởng bên ngoài công ty, một sự thiếu tôn trọng các bên hữu quan chủ yếu như khách hàng, nhân viên nhà cung cấp và cổ đông, và sự kiểm tỏa nỗ lực thay đổi và đưa các nhà quản trị cấp thấp và trung gian đến chỗ quá nhiều sự lãnh đạo. Các

(1) Kodak's World Wide Web site <http://www.kodak.com>, 1998.

tác giả lấy General Motor như một bằng chứng điển hình, trong đó, các cán bộ cấp thấp và trung gian có quá nhiều sự lãnh đạo, óc sáng kiến không được khuyến khích.

c. Các mục tiêu

Tuyên bố một sứ mệnh trên cơ sở đó định nghĩa kinh doanh của công ty định hướng vào khách hàng, và kết nối chúng với những giá trị cơ bản, công ty có thể thực hiện bước tiếp theo trong việc tạo ra một sứ mệnh, đó là : thiết lập các mục tiêu chủ yếu. Viễn cảnh và sứ mệnh vẫn chưa chỉ ra được các mục tiêu hay mục đích hữu hình, cụ thể cần đạt được để hướng tới một mục đích lớn lao hơn. Vì vậy, cần phải thiết lập một cách cụ thể các mục tiêu và mục đích.

Mục tiêu tức là trạng thái tương lai mà công ty cố gắng thực hiện hay là kết quả cuối cùng của các hành động được hoạch định. Giống như viễn cảnh và sứ mệnh, mục tiêu và mục đích cũng thường sử dụng lẫn lộn. Nếu cần một sự phân biệt thì mục đích chỉ các ý định cần đạt được nhưng không định lượng và không rõ về thời hạn, còn mục tiêu chỉ các ý định đã định lượng rõ và hoạch định thời gian. Thực tế, chúng ta có thể hiểu thuật ngữ này theo bối cảnh. Theo nghĩa này, mục đích của việc thiết lập mục tiêu là xác định chính xác điều gì phải làm được nếu muốn đạt được sứ mệnh. Ví dụ, nếu kiên trì với sứ mệnh duy trì vị trí công ty số một trên thế giới trong ngành không gian vũ trụ, nhóm không gian vũ trụ thương mại của công ty Boeing tự xác định một số mục tiêu trong năm 1992. Mục tiêu hàng đầu là phải duy trì thị phần tối thiểu 60% trong ngành máy bay phản lực thương mại cỡ lớn. Mục tiêu thứ hai là phải cắt giảm một nửa thời gian chế tạo một động cơ máy bay vào năm 1997, và mục tiêu thứ ba là cắt giảm 30% chi phí sản xuất động cơ máy bay trong năm đó.

Các đặc tính mục tiêu

Để có ý nghĩa mục tiêu phải có bốn đặc tính.

Thứ nhất, một mục tiêu được coi là thiết lập tốt nếu nó chính xác và có thể đo lường. Nếu mục tiêu không được phát biểu một cách chính xác có thể đo lường thì công ty không thể xem xét quá trình hướng tới đạt mục tiêu này. Mục tiêu có thể đo lường để nhà quản trị có tiêu chuẩn cho việc xem xét sự thực hiện của họ.

Thứ hai, một mục tiêu được thiết lập tốt phải hướng đến các vấn đề quan trọng. Để duy trì sự tập trung, công ty nên hoạt động với một số lượng hạn chế các mục tiêu. Vì thế các mục tiêu được chọn nên chỉ toàn là những mục tiêu quan trọng. Trong trường hợp của Boeing, các mục tiêu về giảm chi phí và rút ngắn thời gian tập trung sự chú ý của các nhà quản trị vào hai điều quan trọng cơ bản để công ty có thể thiết lập được lợi thế cạnh tranh trong ngành động cơ máy bay hay không đó là : Chi phí và trách nhiệm với khách hàng. Mục tiêu đạt được tối thiểu 60% thị phần xác định một cách rõ ràng điều mà công ty muốn trở thành người lãnh đạo trong ngành động cơ phản lực thương mại.

Thứ ba, một mục tiêu được thiết lập tốt phải mang tính thách thức nhưng có thể thực hiện (thực tế). Mục tiêu thách thức cho các nhà quản trị một động cơ tìm ra các cách thức cải thiện hoạt động của tổ chức. Tuy nhiên nếu mục tiêu là không thực tế về những thách thức mà nó đặt ra, các nhân viên có thể chối bỏ, trong khi các mục tiêu quá dễ sẽ không động viên các nhà quản trị và nhân viên. Một lần nữa Boeing có thể là một ví dụ về điều này. Việc giảm chi phí đơn vị 30% điều này có nghĩa là cần một sự cải thiện đáng kể hiệu suất hoạt động của Boeing và đây là mục tiêu thách thức. Hơn nữa, kinh nghiệm ở các công ty khác đã chỉ ra rằng có thể đạt được việc giảm 30% chi phí đơn vị trong thời gian 6 năm, do đó, mục tiêu đặt ra không phải là không thực tế.⁽¹⁾

Thứ tư, một mục tiêu được xây dựng tốt nên xác định với một khoảng thời gian (đôi khi là chính xác) có thể đạt được. Ví dụ, Boeing tự xác định thời hạn có thể đạt được mục tiêu giảm thấp chi phí và rút ngắn thời gian sản xuất một động cơ phản lực vào năm 1997. Ràng buộc về thời gian là quan trọng bởi vì nó nói với các nhân viên rằng sự thành công yêu cầu phải đạt được mục với thời hạn đã cho chứ không phải là sau đó. Hạn cuối cùng có thể thêm vào ý nghĩa về sự khẩn cấp trong khi theo đuổi một mục tiêu và nó hành động như một động lực. Tuy nhiên, không phải tất cả các mục tiêu đều cần có ràng buộc thời gian. Mục tiêu của Boeing phải đạt tối thiểu 60% thị phần không cần xác định thời gian, bởi vì Boeing hiện có khoảng 60% thị phần. Bằng việc phát biểu mục tiêu này, nhà quản trị hàm ý nói rằng Boeing không được để thị phần của nó tụt xuống dưới mức then chốt này.

(1) M.Hammer and J. Champy, Reengineering the Corporation (NewYork : Harper Business, 1993).

Cuối cùng điểm cần nhấn mạnh ở đây là *các mục tiêu tốt cung cấp các công cụ để đánh giá sự thực thi của các nhà quản trị*. Cũng chính điều này Boeing lại cho một ví dụ hữu ích, vì Boeing không đạt được mục tiêu giảm thời gian và chi phí chế tạo động cơ. Lý do là, quản trị sản xuất yếu kém trong những năm 1997 và 1998, chi phí sản xuất của Boeing không những không giảm mà còn tăng. Điều này dẫn đến những thua lỗ về tài chính không dự kiến trước, và sự ra đi của một vài nhà quản trị then chốt trong nhóm máy bay thương mại của Boeing, ngay cả ở cơ quan đầu não của nó. Các nhà quản trị này bị sa thải bởi vì họ không đạt được mục tiêu đề ra năm 1992. Như vậy, các mục tiêu là yếu tố rất quan trọng trong hệ thống kiểm soát nội bộ của công ty.

2.2.4. Các vấn đề về mục tiêu dài hạn và ngắn hạn

Mục tiêu cực đại hóa thu nhập cho cổ đông

Các công ty vì mục đích lợi nhuận có thể có những mục tiêu khác nhau. Về mặt lý luận các công ty cổ phần thường hướng tới mục tiêu cực đại hóa thu nhập cho các cổ đông. Các cổ đông của một công ty là những người sở hữu hợp pháp công ty. Do đó, một mục tiêu quan trọng hơn cả của hầu hết các công ty là cực đại hóa thu nhập cho các cổ đông, nghĩa là việc tăng thu nhập dài hạn cho cổ đông từ các cổ phần mà họ đang sở hữu trong công ty.

Các cổ đông nhận được thu nhập từ 2 cách : từ thanh toán cổ tức và sự tăng giá trị tư bản cho giá thị trường của mỗi cổ phần (đó là, sự tăng giá trên thị trường chứng khoán). Một công ty có thể cực đại hóa thu nhập cho các cổ đông tốt nhất bằng việc theo đuổi các chiến lược làm cực đại hóa khả năng sinh lợi của nó, được đo bằng tỷ suất thu nhập công ty đạt được trên các đồng vốn mà công ty đã đầu tư vào nhà xưởng, máy móc thiết bị R&D,... đó là tỷ suất thu nhập trên vốn đầu tư (Rate of Return On Investments – ROI). Nói chung, một công ty càng hiệu quả, có thu nhập trên vốn đầu tư càng cao; hơn nữa các triển vọng tương lai của nó sẽ được các cổ đông nhìn nhận tốt hơn, và nó sẽ có khả năng trả cổ tức cao hơn. Hơn nữa, thu nhập trên vốn đầu tư cao hơn làm cho nhu cầu về cổ phiếu công ty tăng lên. Điều đó sẽ làm cho giá cổ phiếu tăng và dẫn đến giá trị tư bản của mỗi cổ phần tăng lên.

Tiềm ẩn về các vấn đề ngắn hạn

Có một sự nguy hiểm quan trọng liên quan đến mục tiêu cực đại hóa thu nhập trên vốn đầu tư. Việc theo đuổi thu nhập trên vốn đầu tư một cách quá hăng hái có thể khiến các nhà quản trị cực đại hóa thu nhập ngắn hạn hơn là dài hạn. Các định hướng ngắn hạn có thể khiến hành động quản trị bị lạc hướng ví dụ như cắt giảm các chi tiêu đầu tư mà cho rằng như là không thiết yếu trong ngắn hạn, nhưng những chi tiêu đầu tư vào R&D, marketing, và máy móc thiết bị mới lại có ý nghĩa sống còn về dài hạn. Mặc dù việc cắt giảm chi tiêu đầu tư có thể tăng thu nhập trên vốn đầu tư hiện tại, việc đầu tư không đầy đủ, thiếu sự cải tiến, và nhận thức thị trường kém lại gây nguy hại cho thu nhập trên vốn đầu tư dài hạn. Bất chấp các hậu quả trái ngược này, các nhà quản trị vẫn ra các quyết định như vậy, bởi vì các tác động xấu của thời gian ngắn có thể không hiện ra và có thể chỉ biểu hiện với các cổ đông trong vài năm.

Các mục tiêu dài hạn

Để chống lại hành vi định hướng ngắn hạn, các nhà quản trị cần bảo đảm rằng họ chấp nhận các mục tiêu mà nếu đạt được sẽ tăng hiệu suất dài hạn và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Các mục tiêu dài hạn liên quan đến các vấn đề như : sự thỏa mãn của khách hàng, hiệu quả, năng suất của nhân viên, chất lượng sản phẩm và sự cải tiến. Điều suy nghĩ ở đây là để đạt được những mục tiêu như thế, các công ty phải thực hiện các đầu tư dài hạn vào nhà xưởng, máy móc thiết bị, R&D, con người và các quá trình. Chỉ có như vậy, một công ty có thể cải thiện sự thỏa mãn của khách hàng, năng suất, chất lượng sản phẩm và sự cải tiến. Hơn nữa, trong chừng mực của việc đạt được những mục tiêu như vậy, sẽ tăng cường vị thế cạnh tranh của công ty, và thúc đẩy khả năng sinh lợi dài hạn, đạt được những mục tiêu như vậy sẽ giúp cho việc cực đại hóa thu nhập cho những người đang giữ cổ phiếu của công ty.

2.3. CHIẾN LƯỢC VÀ ĐẠO ĐỨC

Bất kỳ một hành động chiến lược nào mà công ty tiến hành đều không thể tránh khỏi tác động đến sự thịnh vượng của các bên hữu quan của nó : nhân viên, nhà cung cấp, khách hàng, các cổ đông và các cộng đồng địa phương nơi mà nó tiến hành kinh doanh, và công chúng nói chung. Trong

khi một chiến lược có thể nâng cao sự thịnh vượng cho một số nhóm hữu quan, nó lại có thể làm tổn hại đến các nhóm khác. Ví dụ, đối phó với nhu cầu giảm xuống và sự dư thừa về năng lực, một nhà sản xuất thép có thể quyết định đóng cửa một nhà máy cán thép, tạo ra tình trạng thất nghiệp đáng kể cho một tỉnh nhỏ. Mặc dù hành động này về cơ bản là hợp với mục tiêu cực đại hóa thu nhập cho cổ đông, nó cũng có thể gây ra sự thất nghiệp cho hàng ngàn người và làm điêu đứng một tỉnh nhỏ. Như vậy một quyết định như thế nào là đạo đức ? Phải chăng làm đúng nghĩa là xem xét các tác động đối với nhân viên hay cộng đồng địa phương nơi đơn vị đang kinh doanh ? Các nhà quản trị phải cân đối sự cạnh tranh giữa các lợi ích và chi phí này. Họ phải quyết định tiếp tục với các chiến lược đã đề ra trong sự xem xét không chỉ là vấn đề chi phí kinh tế mà còn bao hàm cả ý nghĩa đạo đức, kể cả những bất lợi tiềm tàng tác động đến một vài nhóm hữu quan.

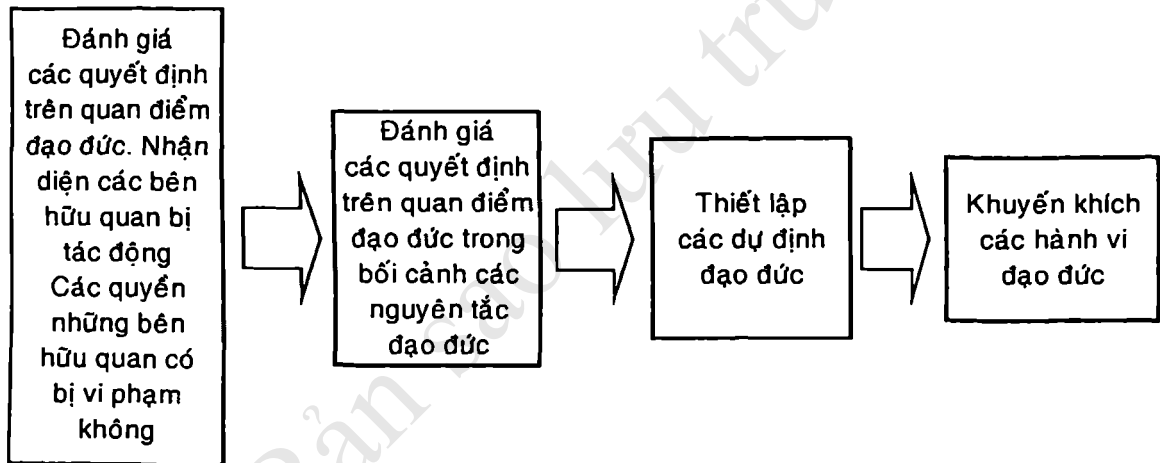
2.3.1. Mục đích của đạo đức kinh doanh

Mục đích của đạo đức kinh doanh không phải chỉ ra sự khác biệt giữa cái đúng và cái sai, mà đúng hơn là cho con người các công cụ để đối phó với sự phức tạp mang tính đạo đức, các công cụ mà chúng ta có thể nhận diện và suy nghĩ thông qua việc thực hiện các quyết định chiến lược một cách có đạo đức. Hầu hết trong chúng ta đều có những cảm nhận tốt về những gì là đúng hay sai. Chúng ta cũng thừa biết rằng dối trá, lừa đảo trộm cắp là xấu. Chúng ta cũng biết rằng làm những điều xấu sẽ đưa cuộc sống của những người khác đến chỗ nguy hiểm. Các giá trị đạo đức như thế đã thấm nhuần trong chúng ta từ khi còn nhỏ thông qua sự xã hội hóa chính thức và không chính thức. Tuy nhiên, vấn đề là ở chỗ mặc dù hầu hết các nhà quản trị tôn trọng một cách nghiêm khắc các nguyên tắc đạo đức như vậy trong đời sống riêng tư của họ, nhưng cũng rất nhiều trong số họ đã thất bại khi áp dụng các nguyên tắc đó vào đời sống nghề nghiệp của mình, đôi khi đưa đến hậu quả nghiêm trọng.

Do đó, nhiệm vụ đạo đức kinh doanh, là thực hiện hai điểm trung tâm : (1) Các quyết định kinh doanh phải có cấu thành đạo đức và (2) các nhà quản trị phải cân nhắc cẩn thận các hàm ý đạo đức của những quyết định chiến lược trước khi lựa chọn một loạt các hành động.

2.3.2. Định hướng phát triển môi trường đạo đức của tổ chức

Thúc đẩy nhận thức rằng các quyết định chiến lược phải có một khía cạnh đạo đức, một công ty phải thiết lập một bầu không khí tổ chức nhấn mạnh tầm quan trọng của đạo đức. Điều này yêu cầu tối thiểu ba bước. Trước hết, các nhà quản trị phải sử dụng vị trí lãnh đạo của mình để kết hợp một khía cạnh đạo đức vào các giá trị mà họ nhấn mạnh. Thứ hai, các giá trị đạo đức phải được tích hợp vào trong tuyên bố sứ mệnh của công ty. Thứ ba, các giá trị đạo đức phải được tuân thủ. Các nhà quản trị phải thi hành một hệ thống thuê, sa thải, khuyến khích mà nhận thức một cách rõ ràng về tầm quan trọng của việc tôn trọng triết để các giá trị đạo đức trong khi ra các quyết định chiến lược.



Hình 2.4 : Mô hình làm quyết định đạo đức.

2.3.3. Tư duy trên cơ sở các vấn đề đạo đức

Bên cạnh việc thiết lập đặc tính của bầu không khí đạo đức đúng đắn trong một tổ chức, các nhà quản trị phải có khả năng tư duy xuyên suốt việc thực hiện một cách có đạo đức các quyết định chiến lược. Một số các khuôn khổ khác nhau được đưa ra như là các trợ giúp cho quá trình làm quyết định. Mô hình bốn bước được mô tả trong hình 2.4 là một sự biên soạn lại các cách tiếp cận khác nhau được một số các chuyên gia đề nghị vì mục tiêu này.

Bước 1 : *Đánh giá một quyết định chiến lược đã đề ra trên quan điểm đạo đức.* Công việc này yêu cầu các nhà quản trị nhận dạng các bên hữu

quan mà quyết định sẽ tác động tới và tác động bằng cách nào. Điều quan trọng nhất, các nhà quản trị cần xác định xem quyết định chiến lược đã đề ra có vi phạm quyền của bên hữu quan nào hay không. Thuật ngữ *quyền* dùng để chỉ các *quyền cơ bản của một bên hữu quan*. Ví dụ, chúng ta có thể biện hộ quyền được nhận các thông tin về sự nguy hiểm đến sức khỏe ở nơi làm việc là một quyền cơ bản của người lao động.

Bước 2 : Đánh giá khía đạo đức của quyết định chiến lược đã đề ra, với những thông tin có được từ bước 1. Việc đánh giá này nên được hướng dẫn bằng một loạt các nguyên tắc đạo đức mà dễ bị vi phạm. Các nguyên tắc có thể được chiếu theo bản tuyên bố sứ mệnh hoặc các tài liệu khác của công ty. Hơn nữa các nguyên tắc chắc chắn mà chúng ta phải chấp nhận nó với tư cách là các thành viên trong xã hội – ví dụ cấm ăn cắp – không được vi phạm. Việc đánh giá trong giai đoạn này cũng tuân theo hướng dẫn của các quy tắc quyết định mà đã được chọn ra để đánh giá các quyết định chiến lược đề nghị. Mặc dù mục tiêu cực đại hóa lợi nhuận dài hạn là quy tắc quyết định đúng đắn, mà hầu hết các công ty nhấn mạnh, nó cũng nên được áp dụng tùy thuộc vào ràng buộc là các nguyên tắc đạo đức có bị vi phạm hay không.

Bước 3 : Thiết lập một ý định đạo đức. Nghĩa là các công ty làm sao cho các quan tâm đạo đức lên trên các quan tâm khác trong những trường hợp mà quyền của các bên hữu quan hay các nguyên tắc đạo đức then chốt bị vi phạm. Ở giai đoạn này dữ liệu từ các quản trị cấp đặc biệt có giá trị. Không có sự khuyến khích một cách chủ động của quản trị cấp cao, các quản trị cấp trung gian có thể đặt lợi ích nhỏ bé của công ty lên trước lợi ích của các bên hữu quan. Họ có thể làm như vậy với niềm tin (thường là không đúng) rằng các nhà quản trị cấp cao ủng hộ cho cách tiếp cận đó.

Bước 4 : Yêu cầu công ty tham gia vào hành vi đạo đức.

2.4. TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI CỦA CÔNG TY

Trách nhiệm xã hội của công ty có một ý nghĩa bắt buộc đối với các công ty để tạo ra chuẩn mực xã hội chắc chắn trong quá trình ra quyết định chiến lược. Ý niệm chung là khi các công ty đánh giá các quyết định từ một triển vọng đạo đức nên có một điều giả định hướng về việc chấp nhận một tiến trình hành động có thể góp phần nâng cao sự thịnh vượng

của toàn xã hội. Các mục tiêu cụ thể được lựa chọn gồm : nâng cao sự thịnh vượng của các cộng đồng mà công ty đang hoạt động, cải thiện môi trường, trao quyền hợp pháp cho người lao động để cho họ một cảm giác về giá trị bản thân.

Ở dạng thuần túy nhất, trách nhiệm xã hội có thể được ủng hộ đơn giản là vì đó là cách đúng đắn để công ty cư xử. Ít thuần túy hơn, nhưng có lẽ thực tế hơn đó là các luận cứ cho rằng hành vi trách nhiệm xã hội nằm trong lợi ích tự thân của một công ty và có thể đưa đến các hiệu suất tài chính tốt hơn. Các hành động kinh tế gây hậu quả xã hội tác động đến các bên hữu quan bên ngoài công ty. Do đó, để nhận được sự hỗ trợ của các bên hữu quan này, công ty phải tính đến các hậu quả xã hội khi xây dựng chiến lược. Nếu không nó sẽ sinh ra ý muốn bất lợi và sự thù địch. Ví dụ nếu cộng đồng nhận thấy một công ty đang có những tác động bất lợi đến môi trường, nó có thể ngăn chặn những cố gắng của công ty trong việc xây dựng các nhà xưởng mới trong khu vực.

Edward H. Bowman trường đại học Wharton School của Pennsylvania biện hộ rằng trách nhiệm xã hội hiện tại đó là chiến lược đầu tư đúng đắn. Ông xác nhận rằng hành vi trách nhiệm xã hội của công ty tác động làm tăng giá cổ phiếu của nó, như vậy chính sách về trách nhiệm xã hội cũng có thể đem lại lợi ích với những người yêu sách quan trọng bên trong công ty, các cổ đông. Theo Bowman nhiều nhà đầu tư xem các công ty không có trách nhiệm xã hội như là những đầu tư rủi ro cao hơn. Hơn nữa, nhiều nhà đầu tư tổ chức, như nhà thờ, trường đại học, thành phố, và các quỹ chung chú ý đến hành vi xã hội của công ty và do đó gây ảnh hưởng thị trường đến cổ phiếu của công ty.

TÓM TẮT CHƯƠNG

- Các bên hữu quan là các cá nhân hay nhóm, bên trong hay bên ngoài của một tổ chức, họ có những yêu sách đối với tổ chức. Họ bao gồm khách hàng, nhà cung cấp, CBCN viên, các cổ đông. Nếu một tổ chức muốn tồn tại và thịnh vượng nó phải quan tâm đến quyền lợi của các nhóm hữu quan khác nhau.
- Bản tuyên bố sứ mệnh mô tả cách thức một công ty có thể kết hợp yêu sách của các bên hữu quan vào việc ra quyết định chiến lược của nó và do đó giảm rủi ro mất đi sự ủng hộ của họ.
- Một bản tuyên bố sứ mệnh chứa đựng hai yếu tố lớn : (1) Tư tưởng cốt lõi và hình dung về tương lai. Tư tưởng cốt lõi là phần ổn định nhất trong viễn cảnh bó bao gồm các giá trị cốt lõi và mục đích cốt lõi. Hình dung về tương lai là phần có thay đổi, bao gồm các mục tiêu thách thức và mô tả sống động về tương lai.
- Một bước quan trọng của quá trình xây dựng bản tuyên bố sứ mệnh là phải nêu được định nghĩa hoạt động kinh doanh của tổ chức. Việc định nghĩa kinh doanh bao gồm việc tập trung vào nhóm khách hàng phục vụ, nhu cầu của khách hàng được thỏa mãn, và công nghệ để thỏa mãn nhu cầu khách hàng.
- Các giá trị của một công ty tuyên bố cách thức các nhà quản trị tự điều khiển họ, cách thức mà họ tiến hành kinh doanh, những đặc tính tổ chức mà họ muốn tạo dựng. Các giá trị có thể trở thành nền tảng của văn hóa tổ chức trong công ty và một sự dẫn dắt lợi thế cạnh tranh của nó.
- Các mục tiêu của một công ty xác định những gì phải làm nếu công ty muốn đạt được sứ mệnh. Các mục tiêu được xây dựng tốt phải chính xác có thể đo lường, hướng đến các vấn đề mấu chốt, phải thách thức nhưng hiện thực, và phải xác định thời hạn cụ thể để đạt được.

- Các cổ đông là nhóm hữu quan quan trọng nhất công ty. Cực đại hóa giá trị cho cổ đông là một mục tiêu quan trọng của công ty. Một vấn đề về cai quản công ty sẽ phát sinh khi các nhà quản trị theo đuổi các chiến lược không đáp ứng mục tiêu này.
- Nhiều quyết định chiến lược có một khía cạnh đạo đức. Bất kỳ một hành động nào không nhất định sẽ có tác động đến sự thịnh vượng đối với các bên hữu quan của nó.
- Mục đích của đạo đức kinh doanh không phải chỉ là dạy phân biệt thế nào là đúng là sai, mà cho con người các công cụ để đáp ứng sự phức tạp về đạo đức – để nhận diện và tư duy thông qua việc thực hiện một cách có đạo đức các quyết định chiến lược.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

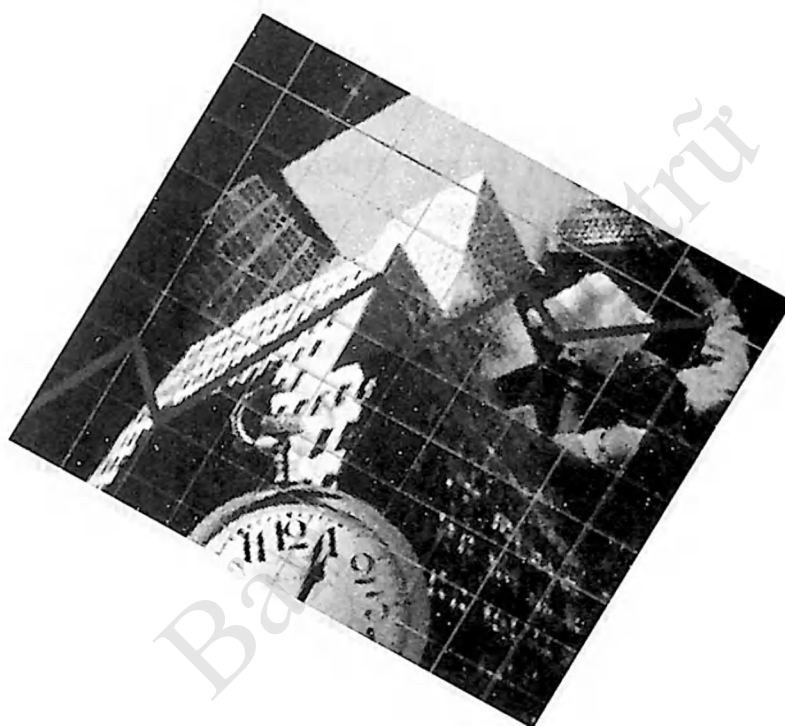
1. Các bên hữu quan là gì ? Nêu khả năng ảnh hưởng của các bên hữu quan lên chiến lược công ty ?
2. Trình bày phương pháp phân tích các bên hữu quan ?
3. Nêu ý nghĩa cơ bản của tuyên bố viễn cảnh và sứ mệnh ?
4. Trình bày cấu trúc của viễn cảnh ? Tại sao nói viễn cảnh là cách để các công ty duy trì sự bảo toàn hạt nhân và thích ứng với sự thay đổi ?
5. Tư tưởng cốt lõi
6. Tại sao việc định hướng kinh doanh theo khách hàng lại quan trọng đối với công ty ? Quan điểm này, có thể có những thiếu sót nào ?
7. Việc thực hiện chiến lược tập trung vào ngắn hạn là gì ? Thảo luận về việc thực hiện này trong sự tác động đến các quyết định cải tiến sản phẩm, đầu tư Marketing, chế tạo, và mua sắm ?
8. Thảo luận về luận điểm cho rằng : "Công ty luôn tin đối xử theo cách thức đạo đức bất kể chi phí kinh tế".

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. A.J Almanaey (2001), *Strategic Analysis : An Approach to building distinctive competencies*, 2st Sheffield Publishing Company.
2. Alex Miller (1998). *Strategic Management*, 3rd Ed. Irwin/McGraw–Hill.
3. Charles W.L. Hill, Gareth R. Jones (2002), *Strategic Management : An intergrated Aproach*, 5th Ed. Houghton Mifflin.
4. Chistopher G. Worley, David E.Hitchin, Walter L.Ross (1996), *Integrated Strategic Change : How OD Builds Competitive Advantage*, Addison–Wesley Publishing Company.
5. Irene Chow, Neil Holbert, Lane Kelley, Julie Yu (1997), *Business Strategy : An Asia–Pacific Focus*, Prentice Hall.
6. Henry Mintzberg, James Brian Quinn, John Voyer (1995), *The Strategy Process*, Collegiate Ed. Prentice Hall.
7. Peter Wright, Mark J. Kroll, John Parnell (1996), *Strategic Management : Concepts and Cases* 3rd Ed. Prentice Hall.
8. Thomas L. Wheelen, J. David Hunger (2004), *Strategic Management and Business Policy* 9th. Prentice Hall.
9. Thompson Strickland, (1998), *Strategic Management : Concepts and Cases*, 10th Ed. Irwin/McGraw–Hill.
10. Rowan Gibson và các tác giả (2003), *Tư duy lại tương lai*, NXB TP. HCM.

CHƯƠNG 3

PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI



- Khái quát.
- Các kỹ thuật phân tích bên ngoài.
- Môi trường vĩ mô.
- Phân tích cấu trúc ngành.
- Các hạn chế của năm lực lượng cạnh tranh và mô hình nhóm chiến lược.
- Các thay đổi cạnh tranh trong sự tiến triển của ngành.
- Các lực lượng dẫn dắt ngành.
- Động thái của các đối thủ.
- Các nhân tố then chốt thành công.

KHÁI QUÁT

Trong chương này chúng ta xem xét các ảnh hưởng của môi trường ngành mà trong đó công ty cạnh tranh vì sự hiện diện của nó. Kinh nghiệm của các công ty cũng như các nghiên cứu chỉ ra rằng các tác động của môi trường gây ảnh hưởng đến sự tăng trưởng và khả năng sinh lợi của mỗi công ty.

Trước hết, chúng ta nghiên cứu về một số mô hình có thể giúp các nhà quản trị phân tích môi trường. Các mô hình cung cấp khuôn mẫu cho việc nhận dạng các cơ hội và đe dọa của môi trường, đây cũng chính là điều quan trọng của phân tích môi trường bên ngoài.

Cơ hội là một điều kiện từ môi trường bên ngoài mà nếu được khai thác sẽ giúp công ty thực hiện được sự sáng tạo giá trị. Đe dọa là một điều kiện trong môi trường có thể cản trở các nỗ lực của công ty trong việc sáng tạo giá trị. Các đe dọa phát sinh khi những điều kiện môi trường bên ngoài gây nguy hiểm cho tính toàn vẹn và khả năng sinh lợi của hoạt động kinh doanh trong công ty.

Thứ hai, chúng ta xem xét các hàm ý cạnh tranh phát sinh khi một nhóm các công ty trong ngành theo đuổi các chiến lược tương tự nhau.

Thứ ba, chúng ta xem xét bản chất của sự tiến triển của ngành và thảo luận một cách chi tiết về ngành trong động thái của nó.

3.1. CÁC KỸ THUẬT PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI

Các kỹ thuật cơ bản để phân tích môi trường bên ngoài bao gồm : rà soát (Scanning), Theo dõi (Monitoring), Dự đoán (Forecasting), Đánh giá (Assessing).

3.1.1. Rà soát môi trường

Rà soát môi trường đòi hỏi nghiên cứu tổng quát tất cả các yếu tố của môi trường bên ngoài. Nhờ rà soát môi trường các doanh nghiệp nhận ra sớm các dấu hiệu về những thay đổi tiềm ẩn trong môi trường và phát hiện các thay đổi đang diễn ra một cách rõ ràng. Thách thức lớn nhất đối với rà soát môi trường là sự mơ hồ, không đầy đủ các dữ liệu và thông tin rời rạc.

Trong các môi trường có tính biến đổi, rà soát môi trường giữ vai trò quan trọng thiết yếu giúp các doanh nghiệp thực hiện cạnh tranh⁽¹⁾. Hơn nữa, các hoạt động rà soát phải định hướng phù hợp với bối cảnh của tổ chức, bởi vì, một hệ thống thiết kế cho một môi trường biến đổi, tất yếu sẽ không thích hợp với doanh nghiệp hoạt động trong môi trường ổn định.

3.1.2. Theo dõi môi trường

Theo dõi môi trường tức là quan sát các thay đổi của môi trường để nhận ra các khuynh hướng quan trọng nảy sinh từ những dấu hiệu mà việc rà soát môi trường đã phát hiện. Điều quan trọng để theo dõi thành công là khả năng phát hiện ý nghĩa của các sự kiện cũng như khuynh hướng thay đổi khác nhau. Bằng việc theo dõi các khuynh hướng, doanh nghiệp có thể chuẩn bị tốt hơn cho việc đưa ra sản phẩm hay dịch vụ mới vào những thời điểm thích hợp, giành lợi thế cạnh tranh có thể có từ các cơ hội.

Muốn theo dõi hữu hiệu, doanh nghiệp cần phải nhận rõ các bên hữu quan trọng yếu. Bởi vì, các bên hữu quan khác nhau có tầm quan trọng và có thể biến đổi theo chu kỳ sống của doanh nghiệp, cần phải chú ý một cách cẩn thận các nhu cầu của doanh nghiệp và các nhóm hữu quan theo

(1) K.M. Eisenhardt, 2002. "Has Strategy Changed ?" *MIT Sloan Management Review*, 43(2), pp 88–91.

thời gian⁽¹⁾. Rà soát và theo dõi sẽ đặc biệt quan trọng trong ngành đang có sự thay đổi về công nghệ nhanh, khó dự kiến⁽²⁾. Rà soát và theo dõi không chỉ cung cấp thông tin cho doanh nghiệp, chúng còn là những công cụ để nhận thức những điều mới, quan trọng đang diễn ra trên thị trường, và cách thức thương mại hóa các công nghệ mà doanh nghiệp đang phát triển.

3.1.3. Dự đoán

Rà soát và theo dõi quan tâm đến các sự kiện và khuynh hướng trong môi trường tại một thời điểm. *Dự đoán là phát triển các dự kiến về các sự kiện tiềm ẩn, cách thức và tốc độ xuất hiện của nó như là kết quả lô gic của các thay đổi và khuynh hướng đã được phát hiện qua rà soát và theo dõi.* Ví dụ các nhà phân tích có thể dự đoán thời gian cần thiết để một công nghệ mới sẽ xuất hiện trên thị trường, độ dài thời gian cho các thủ tục cần thiết để đào tạo, huấn luyện làm thay đổi cấu trúc lao động, thời gian để các chính sách thuế của chính phủ có thể tác động làm thay đổi mô thức tiêu dùng.

3.1.4. Đánh giá

Mục tiêu của đánh giá là xác định thời hạn và tầm quan trọng của các tác động mà những thay đổi khuynh hướng môi trường có thể tác động lên quản trị chiến lược của công ty. Nhờ rà soát, theo dõi và dự đoán các nhà phân tích có thể hiểu về môi trường, đánh giá tiếp tục xác định các hàm ý theo cách hiểu của tổ chức. Không có đánh giá, doanh nghiệp sẽ nằm trên đồng dư liệu có thể là rất hữu ích nhưng không hiểu về những gì liên quan đến cạnh tranh.

Ví dụ, năm 2001, các công ty ô tô của Mỹ như Ford, General Motor, DaimlerChrysler bán được nhiều xe hơn ngay trên thị trường Mỹ. Tuy nhiên, trong nhiều năm qua cả ba công ty này lại để mất thị phần vào tay các công ty như Honda, Toyota, Volkswagen, và BMW. Nguyên nhân chủ

(1) I.M. Jawaha & G.L. McLaughlin, 2001, "Toward a Prescriptive Stakeholder Theory : An Organization Life Cycle Approach", Academy of Management Review, 26 pp 397-414.

(2) M.Song & M.M Montoya-Weiss, 2001, "The Effect of Perceived Technological Uncertainty on Japanese New Product Development", Academy of Management Journal, 44 pp 61-80.

yếu giúp các công ty Mỹ tăng được lượng bán trong năm 2001 là vì họ đã bán xe với mức lãi suất nợ không phần trăm. Không có các khoản cho nợ hào phóng này, sẽ rất khó duy trì mức doanh số cao như vậy. Do đó, các doanh nghiệp phải đánh giá các nguyên nhân dẫn đến doanh số tăng trong mối liên hệ với các đối thủ cạnh tranh để có thể dự đoán chính xác hơn doanh số tương lai.

Có thể tóm lược các phương tiện nghiên cứu môi trường bên ngoài trong bảng sau :

Bảng 3.1 : CÁC PHƯƠNG TIỆN NGHIÊN CỨU MÔI TRƯỜNG.

Phương tiện	Mục đích
Rà soát	Nhận diện sớm các dấu hiệu về các thay đổi và khuynh hướng môi trường.
Theo dõi	Phát hiện ý nghĩa thông qua các quan sát liên tục về các thay đổi và khuynh hướng môi trường.
Dự đoán	Phát triển các dự kiến về những gì sẽ xảy ra dựa vào các thay đổi và khuynh hướng đã được rà soát và theo dõi.
Đánh giá	Xác định thời hạn và tầm quan trọng của các thay đổi và khuynh hướng môi trường đối với các chiến lược và hoạt động quản trị.

3.2. MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ

Trên thực tế, các ngành và doanh nghiệp ở trong một môi trường vĩ mô rộng lớn, bao gồm sáu phân đoạn : kinh tế, công nghệ, văn hóa xã hội, nhân khẩu học, chính trị luật pháp, và toàn cầu. Những thay đổi trong môi trường vĩ mô có thể có tác động trực tiếp đến bất kỳ lực lượng nào đó trong ngành, do đó, làm biến đổi sức mạnh tương đối đến các thế lực khác và với chính nó, cuối cùng là làm thay đổi tính hấp dẫn của một ngành.

3.2.1. Môi trường kinh tế

Trạng thái của môi trường kinh tế vĩ mô xác định sự lành mạnh, thịnh vượng của nền kinh tế, nó luôn gây ra những tác động đến các doanh nghiệp và các ngành. Vì thế, doanh nghiệp phải nghiên cứu môi trường kinh tế để nhận ra các thay đổi, khuynh hướng và các hàm ý chiến lược của nó.

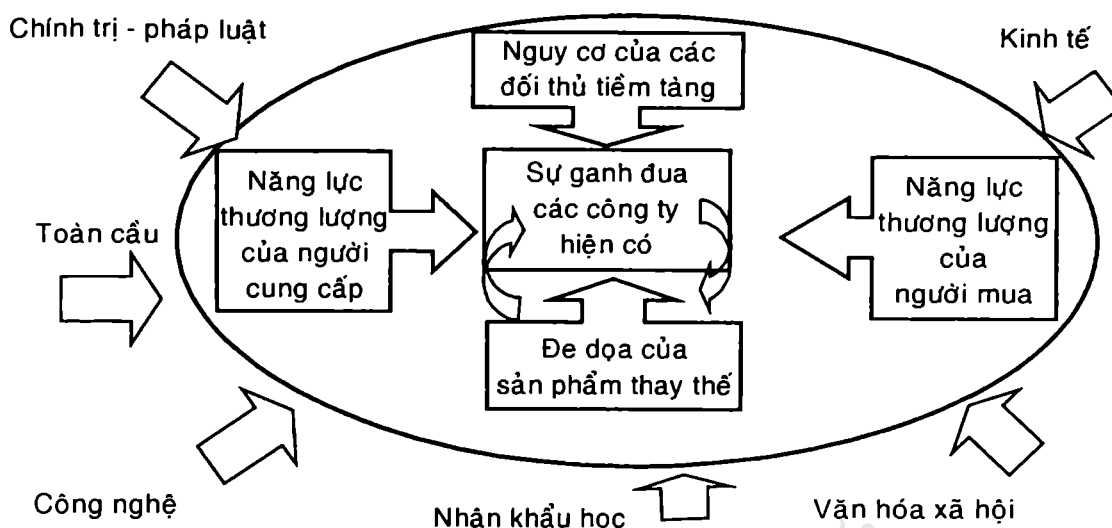
Môi trường kinh tế chỉ bản chất và định hướng của nền kinh tế trong đó doanh nghiệp hoạt động. Định nghĩa như vậy về môi trường kinh tế trong điều kiện hiện nay cũng nên hiểu một cách tương đối, bởi vì, như là kết quả của một nền kinh tế toàn cầu, các quốc gia đang liên kết với nhau, nên doanh nghiệp ít nhiều cũng phải rà soát, theo dõi, dự đoán, và đánh giá sức khỏe của các nền kinh tế bên ngoài đất nước của họ. Thực vậy, bạn có thể tìm thấy rất nhiều ảnh hưởng khá sâu sắc của nền kinh tế Hoa Kỳ, Trung Quốc, Nhật Bản, và khối cộng đồng châu Âu vào các nền kinh tế khác.

Các ảnh hưởng của nền kinh tế đến một công ty có thể làm thay đổi khả năng tạo giá trị và thu nhập của nó. Bốn nhân tố quan trọng trong môi trường kinh tế vĩ mô đó là tỷ lệ tăng trưởng của nền kinh tế, lãi suất, tỷ suất hối đoái, và tỷ lệ lạm phát.

Tăng trưởng kinh tế dẫn đến một sự bùng nổ về chi tiêu của khách hàng, vì thế có thể đem lại khuynh hướng thoải mái hơn về sức ép cạnh tranh trong một ngành. Điều này có thể củng cố hiến cho các công ty cơ hội để bành trướng hoạt động và thu được lợi nhuận cao hơn. Ngược lại, suy giảm kinh tế sẽ dẫn đến sự giảm chi tiêu của người tiêu dùng, và do đó làm tăng sức ép cạnh tranh. Nền kinh tế suy giảm thường gây ra các cuộc chiến tranh giá trong các ngành bão hòa.

Mức lãi suất có thể tác động đến nhu cầu về sản phẩm của công ty. Lãi suất là một nhân tố quan trọng khi khách hàng phải vay mượn để tài trợ cho hoạt động mua sắm của họ về các hàng hóa này.

Tỷ giá hối đoái xác định giá trị đồng tiền các quốc gia với nhau. Sự dịch chuyển của tỷ giá hối đoái có tác động trực tiếp lên tính cạnh tranh của các công ty trong thị trường toàn cầu. Ví dụ, khi giá trị của nội tệ thấp so với giá trị của các đồng tiền khác, các sản phẩm làm trong nước sẽ rẻ tương đối so với các sản phẩm làm ở nước ngoài. Đồng nội tệ giá trị thấp hay suy giảm sẽ giảm mối đe dọa từ các đối thủ cạnh tranh nước ngoài, trong khi lại tạo ra cơ hội cho việc tăng doanh số bán ra bên ngoài. Ví dụ việc giảm giá trị đồng đô la so với đồng Yên Nhật Bản vào thời kỳ 1985-1995, khi mà tỷ suất USD/Yên giảm từ 1 USD = 240 Y xuống còn 1 USD = 85 Y, đã làm tăng giá mạnh mẽ ô tô của Nhật, giúp cho các nhà chế tạo ô tô Mỹ có một sự bảo vệ trước mối đe dọa của ô tô Nhật Bản.



Hình 3.1 : Môi trường vĩ mô.

Lạm phát có thể làm giảm tính ổn định của nền kinh tế, làm cho nền kinh tế tăng trưởng chậm hơn, lãi suất cao hơn, các dịch chuyển hối đoái không ổn định. Nếu lạm phát tăng, việc lập kế hoạch đầu tư trở nên mạo hiểm. Đặc tính then chốt của lạm phát là nó gây ra khó khăn cho các dự kiến về tương lai. Trong một môi trường lạm phát, bạn khó có thể dự kiến một cách chính xác giá trị thực của thu nhập nhận được từ các dự án 5 năm. Sự không chắc chắn như vậy làm cho các công ty không dám đầu tư. Tình trạng đầu tư cầm cự của các công ty trong trường hợp lạm phát tăng sẽ làm giảm các hoạt động kinh tế, cuối cùng đẩy nền kinh tế đến chỗ đình trệ. Như vậy, lạm phát cao là một đe dọa đối với công ty.

3.2.2. Môi trường công nghệ

Với một không gian lan tỏa và đa dạng, các thay đổi công nghệ tác động lên nhiều bộ phận của xã hội. Các tác động này chủ yếu thông qua các sản phẩm, quá trình công nghệ, và vật liệu mới. *Phân đoạn công nghệ bao gồm các thể chế, các hoạt động liên quan đến việc sáng tạo ra các kiến thức mới, chuyển dịch các kiến thức đó đến các đầu ra, các sản phẩm, các quá trình và các vật liệu mới.*

Từ sau chiến tranh thế giới lần thứ II, tốc độ thay đổi công nghệ đã tăng lên, mở ra một quá trình được gọi là "Sự bùng nổ liên tiếp sự phá hủy và sáng tạo". Thay đổi công nghệ có thể làm cho các sản phẩm hiện có bị lạc hậu chỉ sau một đêm, đồng thời nó có thể tạo ra hàng loạt khả

năng về sản phẩm mới. Như vậy, *sự thay đổi công nghệ bao gồm cả sáng tạo và hủy diệt, cả cơ hội và đe dọa.*

Một trong những *tác động quan trọng nhất của sự thay đổi công nghệ đó là nó có thể tác động lên chiều cao của rào cản nhập cuộc và định hình lại cấu trúc ngành tận gốc rễ.* Internet là một ví dụ, sự xuất hiện của nó đã mở đường cho quá trình hủy diệt sáng tạo trải rộng trong nhiều ngành. Bán lẻ trực tuyến xuất hiện, việc bán mọi thứ từ sách và đĩa CD đến quần áo chỉ ra rằng Internet cũng đã hạ thấp rào cản nhập cuộc trong ngành bán lẻ. Khả năng mua vé máy bay sách hướng dẫn du lịch trực tuyến là một đe dọa đối với các đại diện du lịch hiện hành, ngược lại nó lại cung cấp một cơ hội cho các khởi sự trên cơ sở Internet muốn gia nhập vào ngành du lịch. Sự phát sinh của Internet cũng hạ thấp rào cản nhập cuộc đối với ngành tin tức. Ví dụ, những người cung cấp tin tức tài chính hiện nay phải cạnh tranh vì giá trị quảng cáo và sự thu hút khách hàng với các tổ chức truyền thông trên cơ sở Internet đã xuất hiện trong những năm gần đây như Motley Fool tranh tài chính của Yahoo !

Công nghệ truyền thông không dây cũng được dự kiến là cơ hội về công nghệ cơ bản nhất tiếp theo. Các thiết bị cầm tay và các thiết bị truyền thông không dây có khả năng tác động đến hàng loạt các dịch mạng khác nhau. Việc sử dụng các máy tính xách tay kết nối mạng không dây, điện thoại di động có thể truy cập web, và các thang bậc khác nữa đang phát sinh khiến người ta ngày càng kì vọng về một dạng thống trị của truyền thông và thương mại.

Một ví dụ khác về cách thức mà sự thay đổi công nghệ định hình lại một ngành đã được thiết lập, đó là tác động của công nghệ sinh học trong ngành dược phẩm ở Mỹ. Mặc dù các công ty lớn như Merck, Pfizer và Eli Lilly từ lâu đã lấn át trong ngành dược phẩm, một số lượng đáng kể các công ty nhỏ sử dụng công nghệ tổng hợp ADN đang đe dọa thay đổi bối cảnh cạnh tranh. Giữa những năm 1945 – 1990 chỉ có một hãng mới trở thành người đóng vai trò chủ yếu trong ngành dược phẩm đó là Syntex. Từ năm 1990, một số các công ty công nghệ sinh học đã bắt đầu phát sinh với doanh số đáng kể gồm Amgen, Biogen, Chiron, và Immunex. Hơn nữa, hiện có hơn 300 công ty kinh doanh công nghệ công cộng ở Mỹ phát triển các loại thuốc mới từ công nghệ sinh học. Cơ hội cho một số trong các công ty này phát triển thành các công ty lớn trên bản quyền của mình, một lần

nữa chúng tỏ rằng, thay đổi công nghệ hạ thấp rào cản nhập cuộc và cho phép những người mới gia nhập thách thức với các đối thủ đã từng lấn át trong ngành.

Rõ ràng, với công nghệ Internet, công nghệ không dây, công nghệ sinh học và hàng loạt các phát minh mới đang hàng ngày, hàng giờ ra đời định hình lại cấu trúc cạnh tranh ở hầu hết các ngành và các quốc gia, nếu không muốn nói đến tất cả. Các kiến thức công nghệ là đặc biệt quan trọng. Chắc chắn trong không gian toàn cầu, các cơ hội và đe dọa của công nghệ trong môi trường vĩ mô tác động lên các doanh nghiệp kể cả bằng việc mua từ bên ngoài hay tự sáng tạo ra công nghệ mới.

3.2.3. Môi trường văn hóa xã hội

Phân đoạn văn hóa xã hội liên quan đến các thái độ xã hội và các giá trị văn hóa. Bởi vì, các giá trị văn hóa và thái độ xã hội tạo nên nền tảng của xã hội, nên nó thường dẫn dắt các thay đổi và các điều kiện công nghệ, chính trị – luật pháp, kinh tế và nhân khẩu.

Giống như những thay đổi công nghệ *các thay đổi xã hội cũng tạo ra các cơ hội và đe dọa.* Bạn có thể dễ dàng nhận ra một trong những dịch chuyển xã hội phổ biến trong những năm 1970 và 1980 là khuynh hướng ý thức về sức khỏe. Tác động của dịch chuyển này rất rộng và các công ty nhận thức các cơ hội sớm đã thu hoạch lợi nhuận to lớn. Ví dụ như Philip Morris đầu tư vào khuynh hướng ý thức về sức khỏe với việc giới thiệu sản phẩm bia ca lo thấp (Miller Lite). Pepsi Cola giành được một phần thị trường từ đối thủ cạnh tranh Coca Cola bằng việc giới thiệu một loại cola và nước trái cây kiêng dựa trên cơ sở ban đầu là nước ngọt. Đồng thời khuynh hướng sức khỏe đã tạo ra đe dọa cho nhiều ngành. Ví dụ như ngành thuốc lá hiện nay đang suy giảm như là một kết quả của việc tăng nhận thức của khách hàng về tác hại của hút thuốc đến sức khỏe. Tương tự ngành đường cũng đã thấy doanh số giảm xuống khi khách hàng quyết định chuyển sang chất ngọt nhân tạo.

Trong nhiều quốc gia, khuynh hướng quan trọng nữa là sự tăng tính đa dạng của lực lượng lao động. Số lao động nữ tăng lên cũng là một dấu hiệu của điều này, phụ nữ đang là nguồn có giá trị về lao động năng suất cao. Một số ý kiến cho rằng ở nước Mỹ "Số lao động nữ được đào tạo đầy đủ làm việc chăm chỉ đang nhân đôi lực lượng lao động tài năng của nước

Mỹ, cung cấp cho quốc gia họ một lợi thế cạnh tranh to lớn so với các nước cấm sự tham gia đầy đủ của nữ giới vào nền kinh tế⁽¹⁾.

Sự gia tăng tính đa dạng về văn hóa, dân tộc và giới dạng đặt ra hàng loạt các cơ hội và thách thức liên quan đến các vấn đề như các thức kết hợp tốt nhất các phong cách lãnh đạo truyền thống của nam giới và nữ giới để thúc đẩy sự đóng góp của họ có lợi cho doanh nghiệp. Những thay đổi về thực hành quản trị và cấu trúc tổ chức cần được tiến hành để tránh tồn tại của các rào cản tinh vi gây bất lợi cho tổ chức.

3.2.4. Môi trường nhân khẩu học

Phân đoạn nhân khẩu học trong môi trường vĩ mô liên quan đến dân số, cấu trúc tuổi, phân bố địa lý, cộng đồng các dân tộc, và phân phối thu nhập.⁽²⁾ Phân này cần được phân tích trên nền tảng toàn cầu, bởi vì các tác động tiềm ẩn của nó còn vượt qua cả biên giới quốc gia và cũng bởi vì có nhiều doanh nghiệp cạnh tranh trong điều kiện toàn cầu.

Năm 1987, dân số thế giới là 5 tỷ, đến năm 1999 lên đến 6 tỷ. Trong đó dân số Ấn Độ và Trung Quốc chiếm 1/3 dân số thế giới. Các chuyên gia cho rằng đến năm 2200 dân số toàn thế giới có thể ổn định ở con số 10 tỷ, nếu có sự giảm tốc độ tăng dân số diễn ra liên tục của các nước đông dân trên thế giới. Đến năm 2050 Ấn Độ (dự kiến trên 1,5 tỷ người), Trung Quốc (dưới 1,5 tỷ) là những nước đông dân nhất thế giới. Quan sát sự thay đổi nhân khẩu học về mặt dân số làm nổi bật tầm quan trọng của phân đoạn này. Dự kiến về dân số cho thấy những thách thức toàn cầu về vấn đề dân số của thế kỷ 21 và cơ hội cho các nhà kinh doanh.

Phân bố dân cư về mặt địa lý có thể gây ra những lợi thế cho công nghệ viễn thông. Bằng máy tính con người có thể ở nhà và thực hiện các trao đổi với người khác qua mạng viễn thông.

Cấu trúc tuổi già đi ở các nước phát triển do tỷ lệ sinh thấp, và tuổi thọ có khuynh hướng tăng. Cho thấy các cơ hội của các dịch vụ chăm sóc người già, các dịch vụ bảo hiểm. Nhưng cũng tiềm ẩn một đe dọa với các doanh nghiệp về vấn đề nguồn lao động.

(1) 1999, "Woman power", Worth Magazine, September, 100-101.

(2) L. Fahey & V. K. Narayanan, 1986, *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*, St. Paul, MN :West Publishing Company, 58.

Đối với những nước đang phát triển cơ cấu dân số trẻ, là cơ hội để các doanh nghiệp dịch chuyển đến tìm nguồn lao động trẻ. Song sự tăng dân số nhanh chóng đang làm sới mòn khả năng phát triển bền vững ở các quốc gia này.

Sự thay đổi kết cấu dân số là một nhân tố của môi trường kinh tế vĩ mô mà nó cũng có thể tạo ra các cơ hội lẫn đe dọa. Ví dụ, do thế hệ bùng nổ trẻ em ở Mỹ năm 1960 đã lớn lên, nó tạo ra một loạt các cơ hội và đe dọa. Trong những năm 1980, nhiều người của thế hệ này lập gia đình và tạo ra nhu cầu đột biến về các máy móc cho các cặp vợ chồng trẻ lần đầu cưới nhau. Các công ty như Whirlpool và General Electric đã đầu tư cho sự đột biến của nhu cầu máy giặt, máy rửa chén, máy sấy... Mặt khác, các ngành định hướng vào giới trẻ như ngành đồ chơi đã nhận thấy các khách hàng của họ giảm xuống trong những năm gần đây.

3.2.5. Môi trường chính trị – luật pháp

Các nhân tố chính trị và luật pháp cũng có tác động lớn đến mức độ của các cơ hội và đe dọa từ môi trường. *Điều chủ yếu trong phân đoạn này là cách thức mà các doanh nghiệp có thể ảnh hưởng đến chính phủ, và cách thức chính phủ ảnh hưởng đến họ.* Thay đổi liên tục, phân đoạn này sẽ gây ảnh hưởng đáng kể đến cạnh tranh.

Các doanh nghiệp phải phân tích cẩn thận các triết lý, các chính sách mới có liên quan của quản lý nhà nước. Luật chống độc quyền, luật thuế, các ngành lựa chọn để điều chỉnh hay ưu tiên, luật lao động, là những lĩnh vực trong đó các chính sách quản lý Nhà nước có thể tác động đến hoạt động và khả năng sinh lợi của ngành hay của các doanh nghiệp.

Trên phạm vi toàn cầu các công ty cũng phải đối mặt với hàng loạt các vấn đề đáng quan tâm về chính trị pháp luật. Ví dụ các chính sách thương mại, các rào cản bảo hộ có tính quốc gia.

Ngoài ra, các ngành đặc biệt như dược phẩm, viễn thông, và gần đây vấn đề thực phẩm cũng được các quốc gia chú ý nhằm bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng, và an ninh, vì vậy các quy định chặt chẽ đặt ra cũng là những tác động đáng kể đến hoạt động kinh doanh của các ngành và doanh nghiệp.

3.2.6. Môi trường toàn cầu

Phân đoạn toàn cầu bao gồm các thị trường toàn cầu có liên quan, các thị trường hiện tại đang thay đổi, các sự kiện chính trị quốc tế quan trọng, các đặc tính thể chế và văn hóa cơ bản trên các thị trường toàn cầu. Toàn cầu hóa các thị trường kinh doanh tạo ra cả cơ hội lẫn đe dọa. Ví dụ, các doanh nghiệp có thể nhận diện và thâm nhập vào các thị trường toàn cầu mới đáng giá. Nhiều thị trường toàn cầu (như Nam Mỹ, Hàn Quốc, Đài Loan) đang hội nhập, và trở nên không biên giới. Cùng với các cơ hội các doanh nghiệp cũng phải nhận ra các đe dọa tiềm ẩn trong các thị trường như vậy. Các công ty ở Bắc Mỹ và Châu Âu có thể bị thiệt hại bởi đe dọa khủng bố...

Trung Quốc hiện ra với nhiều cơ hội và không ít đe dọa với các công ty quốc tế. Điều tạo ra nhiều cơ hội chính là Trung Quốc tham gia vào tổ chức thương mại thế giới, làm cho đất nước này tham gia mạnh hơn vào nền kinh tế thế giới. Để vào được tổ chức này Trung Quốc phải chấp nhận giảm các rào cản thương mại trong nhiều ngành, bao gồm viễn thông, ngân hàng, chế tạo ô tô, điện ảnh, các dịch vụ nghề nghiệp (tư vấn luật, kế toán...). Sự giảm rào cản này làm cho nhiều công ty có cơ hội thâm nhập thị trường rộng lớn, đầy tiềm năng này. Nhưng cũng đưa đến nhiều đe dọa tiềm ẩn cho các công ty khác, bởi đây là thị trường lao động rẻ và khả năng động dôi dào.

Dịch chuyển vào thị trường quốc tế mở ra một tiềm năng và tầm với cho các doanh nghiệp. Toyota nhận được trên 50% tổng doanh số từ bên ngoài Nhật Bản. McDonal's có hơn 60% từ bên ngoài nước Mỹ. Nokia có đến 98% doanh số từ nước ngoài. Song đi cùng với sự gia tăng doanh số như vậy là sự không chắc chắn, các công ty thường xem sự thâm nhập vào thị trường quốc tế mới như là một dự án mạo hiểm. Các doanh nghiệp có thể tận dụng cơ hội để bán các cải tiến của họ bằng việc thâm nhập vào thị trường quốc tế mới. Thị trường càng lớn càng làm tăng khả năng có được thu nhập tốt cho các cải tiến của nó. Chắc chắn, doanh nghiệp thâm nhập vào thị trường mới có thể khuếch tán những kiến thức mới mà họ đã sáng tạo ra cũng như học hỏi nhiều hơn từ thị trường mới.

Các doanh nghiệp cần nhận thức về các đặc tính khác biệt văn hóa xã hội và thể chế của các thị trường toàn cầu. Các công ty cạnh tranh trong

thị trường Hàn Quốc phải hiểu về giá trị của mệnh lệnh trực tuyến, chính thức, và tự kiểm soát như bốn phạm nhiều hơn là quyền hạn. Hơn nữa, hệ tư tưởng của người Hàn Quốc giống như nhiều quốc gia châu Á khác nhấn mạnh vào cộng đồng. Mặc dù vậy, cách tiếp cận của Hàn Quốc khác so với Nhật Bản và Trung Quốc, vì ở đó người ta nhấn mạnh vào sự hòa hợp. Sự hòa hợp dựa trên nền tảng của các quan hệ trực tuyến hay tuân thủ quyền lực. Trung Quốc thì nhấn mạnh vào quan hệ cá nhân, trong khi Nhật Bản lại gắn với quan hệ tập thể. Các hãng ở các quốc gia khác nhau cạnh tranh trên các thị trường này có thể học tập lẫn nhau. Nhưng dù sao vốn văn hóa vẫn là điều quan trọng cho sự thành công ở hầu hết các thị trường trên thế giới.

Tóm lại, mục tiêu chính của phân tích môi trường vĩ mô là nhận diện các thay đổi các khuynh hướng dự kiến từ các yếu tố của môi trường bên ngoài. Với sự tập trung vào tương lai, việc phân tích môi trường bên ngoài cho phép các doanh nghiệp nhận ra các cơ hội và đe dọa. Có thể tóm lược việc phân tích môi trường vĩ mô trong bảng sau :

Bảng 3.2 : CÁC YẾU TỐ MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ.

Nhân khẩu học	Dân số Cấu trúc tuổi Phân bố địa lý	Cộng đồng dân tộc Phân bố thu nhập
Kinh tế	Tỷ lệ lạm phát Lãi suất Cán cân thương mại Cán cân ngân sách	Tỷ lệ tiết kiệm cá nhân Mức tiết kiệm của doanh nghiệp GDP
Chính trị – Pháp luật	Luật chống độc quyền Luật thuế Các triết lý điều chỉnh	Luật lao động Chính sách và triết lý giáo dục
Văn hóa xã hội	Lực lượng lao động nữ Đa dạng hóa lao động Thái độ về chất lượng làm việc	Quan tâm môi trường Dịch chuyển công việc và yêu thích nghề nghiệp Thay đổi về quan niệm với sản phẩm, dịch vụ

Công nghệ	Cải tiến sản phẩm Áp dụng kiến thức	Tập trung của tư nhân và hỗ trợ Chính phủ về R&D
Toàn cầu	Các sự kiện chính trị quan trọng Thị trường toàn cầu cơ bản	Các quốc gia công nghiệp mới Sự khác biệt các đặc điểm văn hóa thể chế

3.3. PHÂN TÍCH NGÀNH VÀ CẠNH TRANH

3.3.1. Sự cần thiết của phân tích ngành và cạnh tranh

Một ngành là một nhóm các công ty cung cấp các sản phẩm hay dịch vụ có thể thay thế chặt chẽ với nhau. Trong cạnh tranh các công ty trong ngành có ảnh hưởng lẫn nhau. Nói chung, mỗi ngành bao gồm một hỗn hợp và đa dạng các chiến lược cạnh tranh mà các công ty theo đuổi để cố đạt được mức thu nhập cao hơn trung bình.

Sự thay thế một cách chặt chẽ có nghĩa là các sản phẩm hay dịch vụ thỏa mãn các nhu cầu khách hàng về cơ bản tương tự nhau. Ví dụ các tấm vỏ nhựa hay vỏ kim loại dùng trong chế tạo ô tô có thể thay thế một cách chặt chẽ cho nhau. Mặc dù, các công nghệ sản xuất khác nhau, các công ty chế tạo các tấm vỏ xe kim loại về cơ bản tương tự như các công ty chế tạo vỏ xe nhựa. Họ đang phục vụ nhu cầu khách hàng tương tự – nhu cầu của các công ty lắp ráp ô tô về những tấm vỏ xe.

Các ngành rất khác nhau về các đặc tính kinh tế, tình thế cạnh tranh, và triển vọng thu lợi nhuận trong tương lai. Đặc tính kinh tế của mỗi ngành biến đổi tùy theo các nhân tố như : quy mô và tốc độ tăng trưởng thị trường, tốc độ thay đổi công nghệ, ranh giới địa lý của thị trường (địa phương hay toàn cầu), số lượng, quy mô của những người mua và bán, mức độ tác động của tính kinh tế về quy mô đến sản phẩm của người bán, các kiểu kênh phân phối... Lực cạnh tranh trong các ngành khác nhau tranh, có thể vừa phải, dữ dội, thậm chí là tàn khốc Hơn nữa, các ngành cũng khác nhau rất lớn về các tiêu điểm cạnh tranh, có thể là giá, có thể là chất lượng, cải tiến hay rất nhiều các đặc tính hiệu năng khác.

Diện mạo kinh tế và các điều kiện cạnh tranh hiện tại cũng như dự kiến tương lai của ngành là cơ sở để tiên liệu lợi nhuận tương lai là thấp,

trung bình hay tuyệt vời. Sự khác biệt về các điều kiện ngành và tình trạng cạnh tranh, có thể khiến các công ty trong ngành không hấp dẫn rất khó có thể tìm ra lợi nhuận, kể cả các công ty mạnh, trong khi đó các công ty yếu, nhưng ở trong các ngành hấp dẫn, vẫn dễ dàng tìm được hiệu năng tốt.

Phân tích ngành và cạnh tranh là một bộ các quan niệm và kỹ thuật để làm sáng tỏ các vấn đề then chốt về :

- Các đặc tính kinh tế nổi bật của ngành.
- Các lực lượng cạnh tranh đang hoạt động trong ngành, bản chất và sức mạnh của mỗi lực lượng.
- Các động lực gây ra sự thay đổi trong ngành và tác động của chúng.
- Các công ty có vị thế mạnh nhất và yếu nhất.
- Ai có thể sẽ là người tạo ra các dịch chuyển tiếp theo trong ngành.
- Các nhân tố then chốt cho sự thành bại trong cạnh tranh.
- Tính hấp dẫn của ngành trên phương diện khả năng thu được lợi nhuận trên trung bình.

Các nhà quản trị không thể hình thành một định hướng dài hạn, hay một quyết định chiến lược, nếu họ không có hiểu biết một cách sắc sảo về tình thế chiến lược của công ty, bản chất, các điều kiện cạnh tranh mà nó phải đối mặt, cách thức tạo ra sự phù hợp giữa các nguồn lực và khả năng với những điều kiện đó.

3.3.2. Mô hình năm lực lượng cạnh tranh

Michael E. Porter giáo sư trường quản trị kinh doanh Harvard đã đề ra một khuôn khổ giúp các nhà quản trị nhận ra các cơ hội và nguy cơ mà doanh nghiệp phải đương đầu trong một ngành⁽¹⁾. Khuôn khổ của Porter gọi là mô hình năm lực lượng cạnh tranh; như trong Hình 3.2. Theo Porter có năm lực lượng định hướng cạnh tranh trong phạm vi ngành, đó là :

(1) M.E. Porter, *Competitive Strategy* (New York : Free Press, 1980).

lượng của người mua; (4) Sức mạnh thương lượng của người bán; (5) Đe dọa của các sản phẩm thay thế.

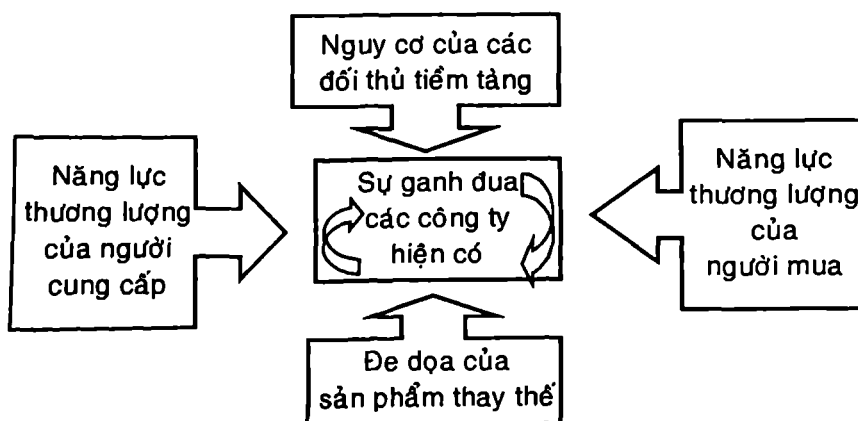
Porter chỉ ra rằng các lực lượng này càng mạnh, càng hạn chế khả năng của các công ty hiện tại trong việc tăng giá và có được lợi nhuận cao hơn. Trong khuôn khổ của Porter, một lực lượng cạnh tranh mạnh có thể xem như một sự đe dọa, bởi vì, nó sẽ làm giảm thấp lợi nhuận. Sức mạnh của năm lực lượng có thể thay đổi theo thời gian, khi các điều kiện ngành thay đổi.

Nhiệm vụ đặt ra cho các nhà quản trị là phải nhận thức về những cơ hội và nguy cơ, mà sự thay đổi của năm lực lượng sẽ đem lại, qua đó xây dựng các chiến lược thích ứng. Hơn nữa, đó là khả năng để một công ty, thông qua sự chọn lựa chiến lược, dịch chuyển sức mạnh của một hay nhiều lực lượng cạnh tranh thành lợi thế cho mình.

a. Các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng

Lực lượng này bao gồm các công ty hiện không cạnh tranh trong ngành nhưng họ có khả năng làm điều đó nếu họ muốn. Ví dụ, ngành điện có thể là đối thủ cạnh tranh tiềm tàng đối với các công ty viễn thông về dịch vụ điện thoại và truy cập Internet.

Nhận diện các đối thủ mới có thể thâm nhập vào ngành là một điều quan trọng, bởi họ có thể đe dọa đến thị phần của các công ty hiện có trong ngành. Một trong những nguyên nhân để có thể coi các đối thủ muốn nhập ngành như một đe dọa, là bởi vì họ sẽ đem vào cho ngành các năng lực



Hình 3.2 : Mô hình năm lực lượng cạnh tranh của Porter.

sản xuất mới. Thông thường, các đối thủ mới thâm nhập ngành có một mối quan tâm mãnh liệt đến việc giành được thị phần lớn. Kết quả là, các đối thủ cạnh tranh mới có thể thúc ép các công ty hiện có trong ngành phải trở nên hữu hiệu hơn, hiệu quả hơn và phải biết cách cạnh tranh với các thuộc tính mới (Ví dụ sử dụng hệ thống phân phối trên cơ sở Internet).

Các công ty hiện có trong ngành cố gắng ngăn cản các đối thủ tiềm tàng không cho họ gia nhập ngành. Do đó, nguy cơ nhập cuộc của các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng cao thể hiện một sự đe dọa đối với khả năng sinh lợi của các công ty đang hoạt động. Ngược lại, nếu nguy cơ nhập cuộc thấp, các công ty hiện tại sử dụng lợi thế của cơ hội này tăng giá và nhận được thu nhập cao hơn.

Sức mạnh của lực lượng cạnh tranh do những đối thủ cạnh tranh tiềm tàng là một hàm số với chiều cao của các rào cản nhập cuộc. *Rào cản nhập cuộc là các nhân tố gây khó khăn tốn kém cho các đối thủ khi họ muốn thâm nhập ngành, và thậm chí khi họ có thể thâm nhập, họ sẽ bị đặt vào thế bất lợi.* Chi phí cho việc gia nhập ngành của các công ty mới càng cao, thì rào cản nhập cuộc càng cao. Rào cản nhập cuộc cao sẽ giữ các đối thủ tiềm tàng ở bên ngoài ngay cả khi thu nhập trong ngành cao⁽¹⁾. Trong tác phẩm kinh điển về rào cản nhập cuộc của nhà kinh tế học Joe Bain, ông xác định ba nguồn rào cản nhập cuộc là : Sự trung thành nhãn hiệu; Lợi thế chi phí tuyệt đối; và tính kinh tế của quy mô⁽²⁾. Ngoài các yếu tố của Bain chúng ta có thể thêm hai rào cản quan trọng đáng xem xét trong nhiều trường hợp đó là : chi phí chuyển đổi, quy định của chính phủ và sự trả đũa.

Sự trung thành nhãn hiệu

Sự trung thành nhãn hiệu chỉ sự ưa thích mà người mua dành cho sản phẩm của các công ty hiện tại. Mỗi công ty có thể tạo ra sự trung thành

(1) K.C. Robinson & P.P. McDougall, 2001, "Entry Barriers and New Venture Performance: A Comparison of Universal and Contingency Approaches", *Strategic Management Journal*, 16 pp 535-549.

(2) J.E. Bain, *Barriers to New Competition* (Cambridge, Mass : Harvard University Press, 1956) For a review of the modern literature on barriers to entry, see R.J Gilbert, "Mobility barriers and the value on Incumbency" in R. Schmalensee and R.D. Willig, *Handbook of Industrial Organization*, (Amsterdam,, North Holland 1989), I.

nhãn hiệu bằng việc quảng cáo liên tục nhãn hiệu và tên của công ty, bảo vệ bản quyền của các sản phẩm, cải tiến sản phẩm thông qua các chương trình R&D, nhấn mạnh vào chất lượng sản phẩm, và dịch vụ hậu mãi. Sự trung thành nhãn hiệu sẽ gây khó khăn cho những người mới nhập cuộc muốn chiếm thị phần của các công ty hiện tại. Do đó, nó giảm đi mối đe dọa nhập cuộc của những đối thủ tiềm tàng. Chính các đối thủ có ý muốn nhập cuộc sẽ phải thấy rằng nhiệm vụ xua đi sở thích đã hình thành trong khách hàng là điều hết sức khó khăn và tốn kém.

Lợi thế chi phí tuyệt đối

Các công ty hiện tại có thể có những lợi thế tuyệt đối về chi phí so với những người nhập cuộc. Các lợi thế về chi phí tuyệt đối như vậy sinh ra từ :

- Khả năng vận hành sản xuất vượt trội nhờ kinh nghiệm quá khứ.
- Khả năng kiểm soát các đầu vào đặc biệt cho sản xuất như lao động, vật liệu, máy móc thiết bị, và kỹ năng quản trị.
- Tiếp cận các nguồn vốn rẻ hơn bởi vì các công ty hiện tại chịu rủi ro thấp hơn các công ty chưa được thiết lập.

Nếu các công ty hiện tại có lợi thế chi phí tuyệt đối, thì đe dọa từ những người nhập cuộc giảm xuống.

Tính kinh tế của quy mô

Tính kinh tế của quy mô là sự cải thiện hiệu quả biên do doanh nghiệp tích lũy kinh nghiệm khi quy mô của nó tăng thêm.⁽¹⁾ Nguồn tạo ra tính kinh tế của quy mô bao gồm sự giảm thấp chi phí nhờ sản xuất hàng loạt hay khối lượng lớn sản phẩm tiêu chuẩn hóa, chiết khấu khi mua sắm khối lượng lớn các nguyên vật liệu và chi tiết, lợi thế có được bởi sự phân bổ chi phí cố định cho khối lượng sản xuất lớn, và tính kinh tế của quy mô trong quảng cáo.

Khi các lợi thế về chi phí trong ngành là đáng kể thì những người nhập cuộc bị buộc phải nhập cuộc với quy mô nhỏ và bỏ mất lợi thế về chi

(1) R. Makadok, 1999, "Interfirm Differences in Scale Economies and The Evolution of Market Shares", *Strategic Management Journal*, 20 pp 935-952.

phí, hoặc phải chấp nhận mạo hiểm để nhập cuộc với quy mô lớn và chịu chi phí vốn lớn. Và rủi ro hơn nữa có thể đến với người nhập cuộc quy mô lớn, đó là khi nguồn cung sản phẩm tăng lên sẽ làm giảm giá, điều đó gây ra sự trả đũa mãnh liệt của các công ty hiện tại. Như vậy, khi các công ty hiện tại có được tính kinh tế về quy mô thì đe dọa nhập cuộc giảm đi.

Chi phí chuyển đổi

Chi phí chuyển đổi là chi phí xuất hiện một lần khi khách hàng muốn chuyển đổi việc mua sắm của mình sang nhà cung cấp khác. Các chi phí chuyển đổi có thể liên quan đến chi phí mua sắm các thiết bị phụ, chi phí huấn luyện nhân viên, thậm chí cả hao phí tinh thần khi phải chấm dứt một mối liên hệ.

Nếu chi phí chuyển đổi cao, khách hàng như bị kìm giữ vào những sản phẩm của công ty hiện tại, ngay cả khi sản phẩm của người mới gia nhập tốt hơn.⁽¹⁾ Chẳng hạn, chúng ta xét tình thế các khách hàng muốn từ hệ điều hành máy tính này sang một hệ điều hành khác. Nếu một cá nhân hiện đang sử dụng hệ điều hành Windows của Microsoft, và đã có một thư viện các phần mềm ứng dụng liên quan (Như Word, bảng tính, trò chơi...) và các tệp tài liệu, nếu họ muốn chuyển sang hệ điều hành khác như Macintosh OS của Apple sẽ chịu nhiều tổn kém. Lý do thật đơn giản, nếu thay đổi họ sẽ phải mua một bộ các phần mềm ứng dụng mới, bởi vì các ứng dụng viết cho Windows không chạy trên hệ điều hành Macintosh. Hơn nữa, họ cũng sẽ phải bỏ thời gian và công sức đáng kể để chuyển đổi các tệp tài liệu sao cho có thể sử dụng cùng với các ứng dụng viết cho Macintosh OS. Các chi phí về thời gian và tiền bạc như vậy làm cho hầu hết mọi người không muốn thay đổi trừ khi sự thay đổi hứa hẹn một sự đột biến về hiệu suất (và người ta cho rằng Macintosh thì không phải như vậy). Trên quan điểm này cho thấy chi phí chuyển đổi cao là rào cản đối với những người muốn gia nhập vào thị trường hệ thống điều hành cho máy tính cá nhân và sự cạnh tranh về hệ thống điều hành đã bị khép lại trên thị trường. Đồng thời, điều quan trọng là nếu một nhà cạnh tranh cung cấp một hệ điều hành hoàn thiện đáng kể so với Window, thì người sử dụng sẽ chuyển sang hệ điều hành đó. Như vậy, hệ điều hành Linux của

(1) C. Shapiro and H.R. Varian, Information Rules : A Strategic Guide to the Network Economy (Boston, Mass : Harvard Business School Press, 1999).

Red Hat Software có thể phần nào được xem như là đe dọa đối với người thống trị thị trường Microsoft.

Các quy định của Chính phủ

Về lịch sử, quy định của chính phủ đã tạo thành một rào cản nhập cuộc lớn trong nhiều ngành. Thông qua việc cấp phép hay các yêu cầu đặc biệt, Chính phủ có thể kiểm soát sự thâm nhập vào một ngành. Ví dụ như những quy định về kinh doanh dược phẩm, ngân hàng... Chính phủ cũng thường hạn chế nhập cuộc đối với các ngành công ích, bởi yêu cầu cung cấp dịch vụ có chất lượng đến cho mọi người và nhu cầu vốn cần thiết để làm điều đó.

Sự trả đũa

Các doanh nghiệp, khi thâm nhập một ngành, cần phải lường trước các hành động phản ứng của các doanh nghiệp ở trong ngành. Dự đoán về tốc độ và sự mãnh liệt của việc trả đũa của đối thủ hiện tại sẽ thể làm nhụt chí của các đối thủ muốn thâm nhập ngành. Sự trả đũa sẽ mãnh liệt khi các doanh nghiệp hiện tại trong ngành có dự phần đáng kể, (ví dụ, nó có các tài sản cố định với ít khả năng chuyển đổi), cam kết nguồn lực đáng kể, hay khi ngành tăng trưởng chậm.

Như vậy, hướng vào các khe hở thị trường mà các đối thủ hiện có trong ngành không phục vụ, là cách để các đối thủ mới vượt qua rào cản nhập cuộc, len lỏi vào ngành. Nói chung, các doanh nghiệp quy mô nhỏ là cách thích hợp cho việc nhận diện và phục vụ các phân đoạn thị trường bị bỏ bê. Khi Honda lần đầu tiên thâm nhập thị trường Mỹ, nó đã tập trung vào khe hở thị trường xe máy công suất nhỏ, thị trường mà các hãng như Harley-Davidson bỏ qua. Bằng việc hướng vào thị trường bị bỏ ngỏ, Honda tránh được sự cạnh tranh. Sau khi củng cố được vị trí, Honda sử dụng sức mạnh của mình tấn công vào đối thủ bằng việc đưa ra các xe máy lớn hơn và cạnh tranh trên thị trường rộng lớn hơn.

Rào cản nhập cuộc và sự cạnh tranh

Nếu các công ty hiện hành đã tạo dựng được lòng trung thành với sản phẩm của họ, có lợi thế chi phí tuyệt đối so với các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng, có tính kinh tế về quy mô, và là những người được hưởng lợi từ

chi phí chuyển đổi cao, hoặc có được sự bảo vệ về thể chế, thì nguy cơ nhập cuộc của các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng sẽ giảm xuống đáng kể. Khi nguy cơ này thấp, các công ty hiện hành có thể đòi hỏi giá cao hơn và nhận được lợi nhuận lớn hơn so với giả định các khả năng khác xảy ra. Rõ ràng, các công ty sẽ quan tâm theo đuổi các chiến lược thích hợp với việc gia tăng rào cản nhập cuộc.

Thật vậy, bằng chứng thực nghiệm chỉ ra rằng rào cản nhập cuộc cao là điều quan trọng nhất để xác định tỷ lệ lợi nhuận trong một ngành. Ví dụ về các ngành có rào cản nhập cuộc cao có thể kể đến : ngành dược phẩm, bột giặt và máy bay phản lực thương mại. Trong hai trường hợp đầu, sự phân biệt sản phẩm nhờ chi tiêu đáng kể cho R&D, quảng cáo đã tạo ra lòng trung thành về nhãn hiệu gây ra khó khăn cho các công ty muốn gia nhập ngành này với quy mô lớn. Nhờ các chiến lược phân biệt thành công hai công ty Unlever và Procter & Gamble trong ngành bột giặt đã trở thành các công ty lấn át trên thị trường toàn cầu. Trong trường hợp của ngành máy bay phản lực thương mại, các rào cản nhập cuộc chủ yếu là do chi phí cố định của phát triển sản phẩm (Boeing phải mất 5 tỷ USD để phát triển một dòng máy bay có thân rộng hơn, mẫu 777), như vậy do được hưởng tinh kinh tế của quy mô công ty hiện hành sẽ đặt giá thấp dưới mức chi phí sản xuất của các đối thủ nhập cuộc tiềm tàng mà vẫn có được mức lợi nhuận đáng kể.

b. Cạnh tranh giữa các đối thủ trong ngành

Lực lượng thứ hai trong mô hình năm lực lượng cạnh tranh của Porter, đó là, mức độ ganh đua giữa các công ty trong phạm vi một ngành. Bởi vì, các doanh nghiệp trong một ngành cùng lệ thuộc lẫn nhau, các hành động của một công ty thường kéo theo các hành động đáp trả của các công ty khác. Sự ganh đua mãnh liệt khi một doanh nghiệp bị thách thức bởi các hành động của doanh nghiệp khác hay khi doanh nghiệp nào đó nhận thức được một cơ hội cải thiện vị thế của nó trên thị trường.

Hiếm khi có được sự đồng nhất của các doanh nghiệp trong một ngành. Bởi chúng luôn khác nhau về các nguồn lực, khả năng và tìm cách gây khác biệt với các đối thủ.⁽¹⁾ Thường thấy các doanh nghiệp tạo ra lợi thế cạnh

(1) T. Noda & D. J. Collies, 2001, "The evolution of intraindustry firm heterogeneity : Insights from a process study," *Academy of Management Journal*, 44 : 897-925.

tranh bằng cách gây khác biệt giữa sản phẩm của nó với những gì mà đối thủ cung cấp. Các công cụ thường sử dụng trong cuộc chạy đua tạo giá trị cho khách hàng là giá, chất lượng, sự cải tiến và đáp ứng khách hàng.

Nếu sự ganh đua trong ngành yếu, các công ty sẽ có cơ hội để tăng giá và nhận được lợi nhuận cao hơn. Nhưng nếu sự ganh đua mạnh, cạnh tranh giá có thể xảy ra một cách mạnh mẽ, điều này sẽ dẫn đến các cuộc chiến tranh giá cả. Cạnh tranh làm hạn chế khả năng sinh lợi do việc giảm lợi nhuận biên trên doanh số. Vì thế, cường độ ganh đua giữa các công ty trong ngành tạo ra đe dọa mạnh mẽ đối với khả năng sinh lợi. Một cách khái quát, mức độ ganh đua giữa các công ty trong ngành là một hàm số của ba nhân tố chính : (1) cấu trúc cạnh tranh ngành; (2) các điều kiện nhu cầu; (3) rào cản rời khỏi ngành cao.

Cấu trúc cạnh tranh

Cấu trúc cạnh tranh chỉ sự phân bố số lượng và quy mô của các công ty trong ngành. Cấu trúc ngành biến thiên từ phân tán đến ngành tập trung và có liên quan đến sự ganh đua.

Ngành phân tán bao gồm một số lớn các công ty quy mô nhỏ hoặc trung bình, không có công ty nào trong đó giữ vị trí thống trị. Ngành phân tán thường có rào cản nhập cuộc thấp và sản phẩm của nó thuộc loại hàng sơ cấp ít sự khác biệt. Hai đặc tính này kết hợp lại tạo ra khuynh hướng tăng giảm lợi nhuận có tính chu kỳ. Các rào cản nhập cuộc thấp sẽ tạo điều kiện cho một dòng những người nhập ngành, bất cứ khi nào nhu cầu cao và lợi nhuận cao, với hy vọng kiếm tiền lúc giá lên. Thông thường, dòng những gia người nhập ngành phân tán thời kỳ đang bùng nổ nhu cầu tạo ra một tiềm ẩn về sự dư thừa năng lực. Một khi sự dư thừa năng lực xuất hiện, các công ty sẽ bắt đầu cắt giảm giá để sử dụng năng lực nhàn rỗi của mình. Vì các công ty khó có thể tạo ra khác biệt so với sản phẩm của đối thủ, nên tình huống này trở nên tồi tệ hơn. Kết quả là một cuộc chiến tranh về giá xảy ra, dẫn đến suy giảm lợi nhuận trong ngành, thúc ép một vài công ty phải rời bỏ ngành, và làm nhụt chí những kẻ muốn xâm nhập ngành. Nói chung, sản phẩm càng giống hàng sơ cấp bao nhiêu thì chiến tranh giá càng dễ xảy ra và càng khốc liệt bấy nhiêu. Phần đi xuống của chu kỳ sẽ tiếp diễn cho đến khi nào đưa được năng lực của ngành

xuống đến mức nhu cầu (thông qua phá sản), tức là tới điểm mà giá có thể ổn định trở lại.

Do vậy, *cấu trúc ngành phân tán đem lại một đe dọa hơn là cơ hội*. Hầu hết sự bùng nổ diễn ra tương đối ngắn, bởi vì sự nhập cuộc dễ dàng, và sẽ tiếp theo bằng các cuộc chiến tranh giá cùng với các vụ phá sản. Rất khó có thể tạo ra sự khác biệt sản phẩm trong các ngành như vậy, nên chiến lược tốt nhất để các công ty theo đuổi là cực tiểu chi phí. Chiến lược này cho phép một công ty bỏ vào túi phần lợi nhuận lớn trong thời kỳ bùng nổ và sống sót trong bất kỳ sự suy giảm nào.

Một ngành tập trung là ngành bị lấn át bởi một số ít các công ty lớn (trong trường hợp này nó được xem như là độc quyền nhóm) hoặc *trong trường hợp cực đoan chỉ có một công ty* (độc quyền). Các ngành tập trung gồm hàng không vũ trụ, sản xuất ô tô, và dược phẩm.

Bản chất và mức độ của sự ganh đua trong ngành tập trung khó có thể dự kiến trước. Bởi vì, trong ngành tập trung các công ty phụ thuộc lẫn nhau. Các hành động cạnh tranh của một công ty sẽ tác động trực tiếp lên khả năng sinh lợi và tác động lên thị phần của các đối thủ khác trong ngành. Điều đó làm nảy sinh một sự phản ứng mạnh mẽ từ phía đối thủ, hậu quả của sự phụ thuộc lẫn nhau mang tính cạnh tranh như vậy có thể tạo ra một xoắn ốc cạnh tranh nguy hiểm. Họ cố gắng hạ thấp giá để cạnh tranh, hoặc hàng loạt các phản ứng tổn kém khác đẩy lợi nhuận của ngành giảm xuống.

Các cuộc chiến tranh giá đã làm rung chuyển ngành hàng không Mỹ đầu những năm 1990 là một ví dụ. Khi đó nhu cầu đi lại bằng đường hàng không giảm trong năm 1990, khi nền kinh tế Mỹ rơi vào khủng hoảng, các hãng hàng không bắt đầu cắt giảm giá để duy trì lượng khách của mình. Mỗi khi một hãng phục vụ trên một tuyến nào đó giảm giá, các đối thủ cạnh tranh của nó cũng sẽ làm theo ngay. Kết quả là một vòng xoáy giảm giá dữ dội. Cạnh tranh giá trở nên khốc liệt đến nỗi làm cho ngành này lỗ 7,1 tỷ USD giữa năm 1990 - 1992, nhiều hơn tổng số lỗ của hơn 50 năm trước đó, và một số hãng vận tải thành lập lâu đời như Pan American biến mất vì phá sản.

Rõ ràng, trong ngành tập trung, sự ganh đua giữa các công ty và khả năng xảy ra chiến tranh giá tạo ra đe dọa chủ yếu. Đôi khi các công ty tìm

cách làm giảm nhẹ đi đe dọa này bằng việc sử dụng giá dẫn đạo do công ty có ưu thế trong ngành đặt ra. Tuy nhiên, họ phải cẩn thận, vì các thỏa thuận ấn định giá là bất hợp pháp, mặc dù có thể có các thỏa thuận ngầm (một thỏa thuận ngầm nghĩa là đi đến sự thỏa thuận không có sự liên lạc trực tiếp). Thay vì thỏa thuận trực tiếp, các công ty quan sát và giải thích các hành vi của nhau. Thông thường các thỏa thuận ngầm là việc đi theo giá dẫn đạo được một công ty có ưu thế đặt ra. Tuy thế, các thỏa thuận dẫn đạo giá ngầm thường bị phá vỡ dưới các điều kiện kinh tế bất lợi.

Một cách khái quát hơn nữa, khi các cuộc chiến tranh giá là một đe dọa các công ty có khuynh hướng chuyển sang cạnh tranh trên các nhân tố không phải giá như quảng cáo, khuyến mãi, định vị nhãn hiệu, thiết kế chức năng và chất lượng sản phẩm. Loại cạnh tranh này là những cố gắng tạo ra sự khác biệt cho các sản phẩm của công ty so với đối thủ cạnh tranh, do đó, tạo dựng sự trung thành nhãn hiệu và làm cực tiểu khả năng xảy ra một cuộc chiến tranh giá. Tuy nhiên, hiệu lực của chiến lược này phụ thuộc vào khả năng gây ra khác biệt sản phẩm trong ngành có dễ hay không. Một số sản phẩm (như ô tô) tương đối dễ gây ra sự khác biệt song một số khác (như vận chuyển hàng không) thì lại rất khó.

Các điều kiện nhu cầu

Các điều kiện nhu cầu của một ngành là một yếu tố quyết định khác về mức độ ganh đua trong các công ty hiện hành. Sự tăng trưởng nhu cầu từ các khách hàng mới hay sự gia tăng mua sắm của các khách hàng hiện tại có khuynh hướng làm dịu đi sự cạnh tranh, bởi nó mở ra một không gian lớn hơn cho sự phát triển. Tăng trưởng nhu cầu có khuynh hướng giảm đi sự ganh đua, bởi vì tất cả các công ty có thể bán nhiều hơn không cần phải giành thị trường của các công ty khác, và kết quả thường là lợi nhuận vẫn cao.

Ngược lại, sự giảm nhu cầu sẽ đẩy sự ganh đua mạnh hơn, bởi khi đó các công ty phải cố gắng tranh để duy trì thu nhập và thị phần. Nhu cầu giảm xuống khi khách hàng rời bỏ thị trường hoặc khi họ mua ít hơn. Trong tình huống đó, mỗi công ty chỉ có thể tăng trưởng bằng cách giành thị trường của công ty khác, như vậy sự giảm nhu cầu tạo ra một đe dọa lớn, bởi chính điều này làm tăng mức độ ganh đua giữa các công ty hiện có trong ngành. Hơn nữa, mức tăng trưởng nhu cầu chậm lại cũng có thể nảy sinh vấn đề.

Rào cản rời ngành

Rào cản rời ngành là những nhân tố xúc cảm, chiến lược và kinh tế có thể giữ một công ty ở lại trong ngành ngay cả khi thu nhập thấp. Nếu các rào cản rời ngành cao, công ty có thể bị kìm giữ trong một ngành không sinh lợi, khi mà nhu cầu không đổi hay suy giảm. Điều này có thể gây ra dư thừa năng lực sản xuất. Sau đó, năng lực sản xuất dư thừa có khuynh hướng làm sâu sắc hơn cạnh tranh giá, vì các công ty đều thấy việc cắt giảm giá là một cố gắng để nhận thêm các đơn hàng hàng sử dụng năng lực nhàn rỗi của họ.⁽¹⁾ Các rào cản rời ngành phổ biến bao gồm :

- Đầu tư vào các nhà xưởng và máy móc thiết bị mà không có phương án sử dụng khác và không thể bán đi. Nếu công ty muốn rời bỏ ngành nó phải bỏ đi giá trị sổ sách của các tài sản này.
- Chi phí cố định để rời ngành quá cao như là tiền trả cho công nhân dư thừa.
- Những gắn bó xúc cảm với ngành, khi một công ty không muốn rời khỏi ngành đầu tiên của nó vì lý do tình cảm.
- Sự phụ thuộc kinh tế vào ngành, khi một công ty không đa dạng hóa và chỉ trông cậy vào thu nhập trong ngành.

Kinh nghiệm của ngành thép Mỹ đã chứng tỏ các tác động cạnh tranh bất lợi của rào cản rời ngành cao. Một sự kết hợp giữa nhu cầu giảm, các nguồn cung cấp mới chi phí thấp đã tạo ra sự dư thừa năng lực trong ngành thép toàn cầu cuối những năm 1980. Các công ty Mỹ với cấu trúc chi phí cao đã ở đỉnh điểm của sự suy giảm này. Nhu cầu thép của Mỹ giảm từ đỉnh cao là năm 1977 với 160 triệu tấn xuống còn 70 triệu tấn năm 1986. Hậu quả là mức dư thừa năng lực năm 1987 là 45 triệu tấn hay 45% tổng khả năng sản xuất. Để cố sử dụng năng lực này nhiều công ty thép giảm bớt giá của họ. Hậu quả là gây ra cuộc chiến tranh giá, lợi nhuận của ngành bị giảm xuống, một số công ty lớn, bao gồm LTV Steel và Bethlehem Steel đối mặt với sự phá sản.

(1) P. Ghemawat, *Commitment : The Dynamics of Strategy* (Boston, Harvard Business School Press, 1991).

Tại sao các công ty không chịu giảm năng lực, trong khi ngành thép được xác định là một ngành thừa năng lực sản xuất trong suốt những năm 1980. Câu trả lời là nhiều công ty đã cố làm điều đó, nhưng chi phí rời ngành lại làm chậm quá trình này và kéo dài cuộc chiến tranh giá. Ví dụ năm 1983 USX giảm đi phần năng lực sản xuất thép nguyên liệu với chi phí 1,2 tỷ USD. USX đã phải bỏ khối giá trị sổ sách các tài sản này; có thể họ không bán được. Thêm vào đó, nó phải trang trải tiền trợ cấp và phí bảo hiểm cho 15.400 công nhân nghỉ việc. Với mức chi phí rời ngành cao như vậy, các công ty như USX đã bị kìm chân trong ngành không sinh lợi này. Các tác động cản trở việc rời ngành đã làm cho mức độ cạnh tranh giá khốc liệt hơn nhiều.

c. Năng lực thương lượng của người mua

Lực lượng thứ ba trong năm lực lượng của Porter là năng lực thương lượng của người mua. Người mua của một công ty có thể là những khách hàng tiêu dùng cuối cùng sản phẩm của nó (người sử dụng cuối cùng), nhưng họ cũng có thể là các công ty phân phối sản phẩm của nó đến khách hàng cuối cùng, như các nhà bán buôn bán lẻ. Ví dụ, trong khi Unilever bán xà phòng bột đến người tiêu dùng cuối cùng, thì những người mua sản phẩm của nó là hệ thống các siêu thị mà sau đó bán lại cho người sử dụng cuối cùng. *Những người mua có thể được xem như một đe dọa cạnh tranh khi họ ở vị thế yêu cầu giá thấp hơn hoặc khi họ yêu cầu dịch vụ tốt hơn* (mà có thể dẫn đến tăng chi phí hoạt động). Ngược lại, khi người mua yếu, công ty có thể tăng giá và có được lợi nhuận cao hơn. Người mua có thể ra yêu cầu với công ty hay không tùy thuộc vào quyền lực tương đối của họ với công ty. Theo Porter người mua có quyền lực nhất trong các trường hợp sau :

- 1- Khi ngành cung cấp được tạo bởi nhiều công ty nhỏ và người mua là một số ít và lớn. Trường hợp này cho phép người mua lấn át các công ty cung cấp.
- 2- Khi người mua thực hiện mua sắm khối lượng lớn. Trong trường hợp đó người mua có thể sử dụng quyền lực mua sắm như một đòn bẩy thương lượng để giảm giá.
- 3- Khi ngành cung cấp phụ thuộc vào người mua, vì một tỷ lệ % lớn tổng số các đơn hàng là của họ.

- 4- Khi người mua có thể chuyển đổi giữa các công ty cung cấp với chi phí thấp, do đó, nó kích thích các công ty chống lại nhau để dẫn đến giảm giá.
- 5- Khi đặc tính kinh tế của người mua là mua sắm từ một vài công ty cùng lúc.
- 6- Khi người mua có thể sử dụng đe dọa với các nguồn cung cấp khi họ có khả năng hội nhập dọc, họ sử dụng khả năng này như một công cụ dẫn đến giảm giá.

Một ví dụ về ngành trong đó người mua đầy quyền lực của ngành cung cấp các chi tiết xe ô tô. Những người mua ở đây là các công ty ô tô lớn, như General Motor, Ford, và Chrysler. Những nhà cung cấp chi tiết ô tô thì đông đảo và nói chung là quy mô nhỏ, những người mua của họ chỉ là một vài hãng chế tạo ô tô có quy mô lớn. Ví dụ, Chrysler kinh doanh với gần 2000 nhà cung cấp chi tiết khác nhau và các hợp đồng thông thường với một số nhà cung cấp khác nhau về cùng một chi tiết. Các công ty ô tô lớn có thể dùng vị thế đầy quyền lực của mình để kích các nhà cung cấp cạnh tranh lẫn nhau, thúc ép giảm giá mà họ phải trả cho các bộ phận chi tiết và yêu cầu chất lượng cao hơn. Nếu một nhà cung cấp nào đó phản đối, thì công ty ô tô lớn sử dụng đe dọa chuyển đến các nhà cung cấp khác như một công cụ thương lượng. Hơn nữa, để giữ giá các chi tiết thấp, cả Ford và General Motor đều sử dụng đe dọa tự chế tạo lấy các chi tiết hơn là mua sắm từ các nhà cung cấp chi tiết xe ô tô.

Một vấn đề khác, đó là, quyền lực tương đối của người mua và nhà cung cấp có khuynh hướng thay đổi theo thời gian tương ứng với các điều kiện ngành thay đổi. Do những thay đổi diễn ra trong ngành dược phẩm và chăm sóc sức khỏe, những người mua chủ yếu của ngành dược phẩm (bệnh viện và các tổ chức bảo vệ sức khỏe) đều có năng lực thương lượng so với nhà cung cấp và có khả năng yêu cầu giá thấp hơn.

d. Năng lực thương lượng của các nhà cung cấp

Lực lượng thứ tư trong mô hình năm lực lượng của Porter đó là năng lực thương lượng của các nhà cung cấp. Các nhà cung cấp có thể xem như

một đe dọa khi họ có thể thúc ép nâng giá đối hoặc phải giảm yêu cầu chất lượng đầu vào mà họ cung cấp cho công ty, do đó làm giảm khả năng sinh lợi của công ty. Ngược lại nếu nhà cung cấp yếu, điều này lại cho công ty một cơ hội thúc ép giảm giá và yêu cầu chất lượng cao. Như đối với người mua, khả năng của nhà cung cấp yêu cầu với công ty tùy thuộc vào quyền lực tương đối giữa họ và công ty. Theo Porter các nhà cung cấp có quyền lực nhất khi :

- Sản phẩm mà nhà cung cấp bán ít có khả năng thay thế và quan trọng đối với công ty.
- Trong ngành của công ty không phải là một khách hàng quan trọng với các nhà cung cấp. Tình huống như vậy khiến sức khỏe của nhà cung cấp không phụ thuộc vào ngành của công ty, và các nhà cung cấp ít có động cơ giảm giá hay nâng cao chất lượng.
- Các sản phẩm tương ứng của các nhà cung cấp được làm khác biệt đến mức có thể gây ra tổn kém cho công ty khi chuyển đổi từ nhà cung cấp này sang nhà cung cấp khác. Trong những trường hợp đó, công ty phụ thuộc vào các nhà cung cấp của nó và không thể kích họ cạnh tranh lẫn nhau.
- Nhà cung cấp có thể sử dụng đe dọa hội nhập xuôi chiều về phía ngành và cạnh tranh trực tiếp với công ty.
- Các công ty mua không thể sử dụng đe dọa hội nhập ngược về phía các nhà cung cấp để tự đáp ứng nhu cầu của mình như là một công cụ gây giảm giá.

Các nhà chế tạo máy tính cá nhân là một ví dụ về ngành phụ thuộc vào một nhà cung cấp rất có thế lực. Trong trường hợp này là nhà cung cấp Intel một nhà chế tạo bộ vi xử lý cho các máy tính cá nhân (PCs) lớn nhất thế giới. Tiêu chuẩn ngành về các máy tính cá nhân và chạy trên họ vi xử lý X86 của Intel như hệ vi xử lý pentium hiện được bán trong hầu hết các PC. Như vậy các nhà chế tạo PC có ít lựa chọn, buộc phải sử dụng một bộ vi xử lý của Intel như là bộ não cho các máy tính của họ. Mặc dù, một vài công ty đã cố gắng để sản xuất nhân bản bộ vi xử lý Intel, thành công của họ vẫn còn bị hạn chế, hiện nay Intel vẫn giữ 85% thị phần. Điều này đặt Intel vào vị thế rất có thế lực so với các nhà chế tạo PC. Sản phẩm

mà nó cung cấp ít có khả năng thay thế và chi phí chuyển đổi đối với người mua là quá cao, điều đó cho phép Intel tăng giá trên mức mà có thể phổ biến nếu như ở một thị trường cung cấp cạnh tranh hơn.

e. Các sản phẩm thay thế

Lực lượng cuối cùng trong mô hình của Porter đó là đe dọa từ các sản phẩm thay thế. *Những sản phẩm thay thế là những sản phẩm của các ngành mà phục vụ những nhu cầu khách hàng tương tự như đối với ngành đang phân tích.* Ví dụ, các công ty trong ngành cà phê cạnh tranh trực tiếp với các công ty trong ngành trà và ngành nước giải khát. Tất cả các ngành này đều phục vụ nhu cầu uống của khách hàng. Giá mà các công ty trong ngành cà phê cung cấp có thể bị hạn chế bởi mức độ hiện diện của các sản phẩm thay thế như trà và nước giải khát. Nếu giá cà phê quá cao trong quan hệ tương đối với trà và nước giải khát thì người uống sẽ chuyển từ cà phê sang các sản phẩm thay thế. Hiện tượng này xuất hiện khi thời tiết lạnh bất thường đã phá hủy nhiều vườn cà phê ở Brazil trong năm 1975 – 1976. Giá cà phê tăng cao kỷ lục, phản ánh một sự thiếu hụt, và những người uống cà phê bắt đầu chuyển sang uống trà với một số lượng lớn.

Sự tồn tại của các sản phẩm thay thế gần gũi biểu hiện một sự đe dọa cạnh tranh, làm giới hạn khả năng đặt giá cao và do đó giới hạn khả năng sinh lợi của nó. Tuy nhiên, nếu sản phẩm của công ty có ít sản phẩm thay thế gần gũi (đó là, trường hợp các sản phẩm thay thế cạnh tranh yếu), và các yếu tố khác là bình thường, công ty sẽ có cơ hội tăng giá và nhận được lợi nhuận tăng thêm. Kết quả là, chiến lược của nó sẽ được thiết kế để giành lợi thế cạnh tranh từ thực tế này.

f. Chú giải các phân tích ngành

Phân tích ngành cần phải có nguồn dữ liệu ngành thật dồi dào, vì đây là công việc nghiên cứu cẩn thận và giải thích các dữ liệu thông tin từ nhiều nguồn. Do toàn cầu hóa, các thị trường và đối thủ quốc tế phải được tính đến trong phân tích của một doanh nghiệp. Trên thực tế, các nghiên cứu chỉ ra rằng trong một số ngành, các biến số quốc tế đôi khi còn quan trọng hơn các biến số nội địa khi xem xét yếu tố quyết định tạo giá trị.

Hơn nữa, do sự phát triển của thị trường toàn cầu, các biên giới quốc gia dần dần không còn cản trở giới hạn cấu trúc ngành nữa. Trên thực tế, các dịch chuyển đến thị trường quốc tế làm tăng cơ hội thành công cho các đơn vị kinh doanh mới cũng như các đơn vị kinh doanh đã thiết lập trong ngành.

Với việc nghiên cứu năm lực lượng cạnh tranh, doanh nghiệp có thể phát triển một sự hiểu biết sâu sắc cần thiết để xác định tính hấp dẫn của ngành trên góc độ tiềm năng gặt hái thu nhập trên vốn đầu tư đầy đủ hay vượt trội. *Nói chung, các lực lượng cạnh tranh càng mạnh, càng làm giảm tiềm năng thu lợi nhuận cho các doanh nghiệp trong ngành.* Một ngành thiếu hấp dẫn có rào cản nhập cuộc thấp, các nhà cung cấp cũng như người mua có vị thế thương lượng mạnh, đe dọa mạnh mẽ từ sự cạnh tranh của các sản phẩm thay thế, và cường độ cạnh tranh trong ngành cao. Các đặc tính ngành như vậy sẽ gây ra khó khăn rất lớn để các doanh nghiệp thực hiện việc sáng tạo giá trị và thu nhập trên trung bình.⁽¹⁾

3.3.3. Các nhóm chiến lược trong ngành

a. Khái niệm nhóm chiến lược và lập bản đồ nhóm chiến lược

Trên thực tế, các công ty trong một ngành thường tạo ra khác biệt với các công ty khác theo những yếu tố như các kênh phân phối mà họ sử dụng, các phân đoạn thị trường mà họ phục vụ, chất lượng sản phẩm, dẫn đạo về công nghệ, phục vụ khách hàng, chính sách định giá, chính sách quảng cáo và xúc tiến. Do sự gây khác biệt này, trong hầu hết các ngành, ta có thể quan sát thấy các nhóm công ty hình thành, trong đó mỗi thành viên theo đuổi các chiến lược tương tự nhau, được gọi là các nhóm chiến lược.

Như vậy, nhóm chiến lược bao gồm các đối thủ cạnh tranh có các điều kiện và cách tiếp cận cạnh tranh tương tự nhau trong thị trường. Một ngành chỉ có một nhóm chiến lược khi các công ty theo đuổi những chiến lược chủ yếu là giống nhau, có vị thế thị trường tương tự nhau. Ngành cũng có thể có rất nhiều nhóm chiến lược nếu các đối thủ theo đuổi những cách tiếp cận chiến lược rất khác biệt và vị thế thị trường khác nhau.

(1) M. E. Porter, 1980, *Competitive Strategy*, New York : Free Press.

Lập bản đồ nhóm chiến lược là một kỹ thuật dùng để biểu diễn vị trí cạnh tranh mà các đối thủ trong ngành chiếm giữ. Công cụ phân tích này là chiếc cầu nối giữa ngành như một tổng thể và việc xem xét vị trí của từng doanh nghiệp một cách độc lập.

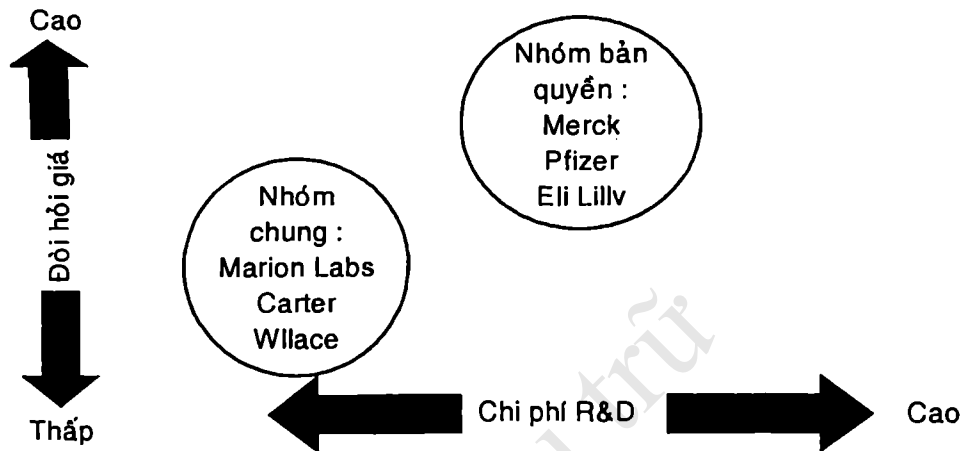
Thủ tục để xây dựng bản đồ nhóm chiến lược và xác định nhóm chiến lược mà công ty tham gia gồm các bước sau :

- Nhận diện các đặc tính phân biệt doanh nghiệp trong ngành, dựa trên các biến số chủ yếu như giá/chất lượng (cao, trung bình, thấp), phạm vi địa lý mà các doanh nghiệp đang hoạt động (địa phương, vùng, quốc gia, toàn cầu), mức độ hội nhập dọc (không, một phần, hoàn toàn), độ rộng phổ sản phẩm (rộng, hẹp), sử dụng kênh phân phối (không, một vài, tất cả), mức độ cung cấp dịch vụ,...
- Định vị các doanh nghiệp lên hệ trục tọa độ với từng cặp các đặc tính phân biệt.
- Vẽ các vòng tròn bao quanh nhóm chiến lược, sao cho các vòng tròn tương ứng với tỷ lệ doanh số của nhóm so với toàn ngành.

Khi xây dựng nhóm chiến lược cần lưu ý :

- Thứ nhất, hai biến lựa chọn trên các trục tọa độ không nên có liên quan cao với nhau, như thế các doanh nghiệp trong bản đồ sẽ rơi vào đường chéo và chẳng đem lại một nhận biết nào cho nhà quản trị
- Thứ hai, các biến lựa chọn nên thể hiện được sự khác biệt lớn về vị thế của mỗi doanh nghiệp. Nghĩa là người phân tích phải nhận diện được các đặc tính phân biệt và sử dụng nó như là các biến số cơ bản cho việc ghép nhóm.
- Thứ ba, các biến số không phải là định lượng, hay liên tục, mà nó thường là các biến rời rạc hay xác định trên cơ sở xếp hạng hoặc kết hợp.
- Thứ tư, vẽ đường bao các nhóm tỷ lệ với doanh số các doanh nghiệp trong nhóm so với toàn ngành cho phép phản ánh quy mô tương đối của mỗi nhóm.

- Thứ năm, nếu có nhiều hơn hai biến phản ánh cạnh tranh tốt có thể sử dụng làm trục tọa độ, có thể vẽ một số bản đồ để cho những biểu diễn khác nhau về vị thế cạnh tranh liên quan đến ngành hiện tại.



Hình 3.3 : Bản đồ nhóm chiến lược.

Thông thường, một số ít các nhóm thể hiện được bản chất của những khác biệt chiến lược giữa các công ty trong ngành. Ví dụ, trong ngành dược phẩm Mỹ, hai nhóm chiến lược chính nổi bật lên (Hình 3.3). Một nhóm bao gồm các công ty như Merck, Pfizer và Eli Lilly được xem là nhóm đầu tư mạnh vào R&D và tập trung phát triển bản quyền mới các loại thuốc có doanh thu khổng lồ. Các công ty trong nhóm bản quyền này đang theo đuổi các chiến lược rủi ro cao/thu nhập cao. Gọi là chiến lược rủi ro cao bởi vì nghiên cứu thuốc cơ bản là rất khó khăn và tốn kém. Để đưa ra thị trường một loại thuốc mới có thể tốn từ 100 đến 300 triệu USD cho R&D với gần một thập kỷ để nghiên cứu và thử nghiệm lâm sàng. Chiến lược cũng có thu nhập cao bởi vì chỉ cần một thành công có thể được cấp bản quyền, cho phép người phát minh thời gian độc quyền 17 năm về sản xuất và bán sản phẩm đó. Điều này để người phát minh đặt giá rất cao đối với thuốc có bản quyền, và cho phép công ty có thu nhập hàng triệu nếu không muốn nói là hàng tỉ USD trong suốt thời gian giữ bản quyền.

Nhóm thứ hai có thể xem là nhóm thuốc chung. Nhóm này gồm các công ty Marion Labs, Carter Wallace, và ICN Pharmaceutical, tập trung vào sản xuất các loại thuốc copy với chi phí thấp từ những người đi tiên phong trong nhóm bản quyền, sở hữu bản quyền giờ đây đã hết hạn. Các

công ty trong nhóm này có chi phí R&D thấp và nhấn mạnh vào cạnh tranh giá. Họ theo đuổi chiến lược rủi ro thấp – thu nhập thấp. Rủi ro thấp bởi vì họ không đầu tư hàng triệu USD vào R&D, thu nhập thấp bởi vì nó không thể đòi hỏi giá cao.

b. Hàm ý của nhóm chiến lược

Khái niệm về nhóm chiến lược có một số hàm ý cho việc nhận dạng các cơ hội và đe dọa trong một ngành.

Trước hết, các đối thủ cạnh tranh gần gũi nhất của công ty là những công ty ở trong nhóm chiến lược của nó – chứ không phải là các công ty thuộc nhóm khác. Do tất cả các công ty trong một nhóm chiến lược cùng theo đuổi các chiến lược tương tự, khách hàng có khuynh hướng coi các sản phẩm của các công ty như vậy là những sản phẩm thay thế trực tiếp lẫn nhau. Như vậy, đe dọa chính với khả năng sinh lợi của công ty có thể đến từ các công ty nằm trong nhóm của nó.

Thứ hai, các nhóm chiến lược khác nhau có thể có vị trí khác nhau tùy theo mỗi lực lượng trong số các lực lượng cạnh tranh. Nói cách khác rủi ro nhập cuộc bởi các đối thủ tiềm tàng, mức độ ganh đua giữa các công ty trong một nhóm, năng lực thương lượng của người mua, năng lực thương lượng của người cung cấp và lực lượng cạnh tranh của sản phẩm thay thế tất cả có thể biến đổi cường độ giữa các nhóm chiến lược trong cùng một ngành.

Ví dụ, trong ngành dược phẩm, các công ty trong nhóm bản quyền về phương diện lịch sử, đã có quyền lực rất mạnh đối với người mua, bởi vì sản phẩm của họ có bản quyền. Bên cạnh đó sự ganh đua trong nhóm này chỉ là để trở thành người đầu tiên có bản quyền về loại thuốc mới (còn được gọi là chạy đua bản quyền). Sự cạnh tranh giá hiếm khi xảy ra. Không có cạnh tranh giá, các công ty trong nhóm này có thể đòi hỏi giá cao và thu được lợi nhuận cao. Ngược lại các công ty ở nhóm chung đều là những người có vị thế yếu trên quan điểm người mua bởi vì họ thiếu bản quyền về các sản phẩm của mình, và bởi vì người mua có thể chọn giữa hai loại thuốc cạnh tranh tương tự. Hơn nữa cạnh tranh giá giữa các công ty trong nhóm này rất mãnh liệt, phản ánh sự thiếu phân biệt sản phẩm. Như vậy, các công ty trong nhóm này có thu nhập khá thấp so với các công ty trong nhóm bản quyền.

Có một số nhóm chiến lược dễ chịu hơn so với nhóm khác vì họ có mức độ đe dọa thấp hơn và cơ hội lớn hơn. Các nhà quản trị phải đánh giá xem liệu công ty của họ cạnh tranh có khá hơn trong một nhóm chiến lược khác hay không. Nếu môi trường của nhóm chiến lược khác ôn hòa hơn thì việc dịch chuyển đến nhóm đó có thể được xem như là cơ hội. Tuy nhiên, cơ hội này không phải không tốn kém, bởi vì có rào cản di động giữa các nhóm. *Các rào cản di động là các nhân tố ngăn cản việc di chuyển của các công ty giữa các nhóm trong một ngành.* Nó bao gồm cả rào cản gia nhập nhóm và rào cản rời khỏi nhóm hiện tại. Ví dụ, Marion Labs nên tính đến rào cản di động nếu nó cố gắng gia nhập nhóm bản quyền trong ngành dược. Các rào cản di động này phát sinh từ thực tế là Marion thiếu kỹ năng R&D như các công ty thuộc nhóm bản quyền đang có và việc tạo dựng kỹ năng này có thể là một vấn đề tốn kém. Như vậy một công ty đang dự tính gia nhập vào một nhóm chiến lược khác phải đánh giá chiều cao của rào cản di động trước khi quyết định có đáng dịch chuyển hay không.

Rào cản di động cũng hàm ý nghĩa rằng các công ty trong một nhóm nào đó có thể ít nhiều được bảo vệ trước các đe dọa nhập cuộc của các công ty thuộc nhóm khác. Nếu rào cản di động thấp, đe dọa nhập cuộc của các công ty trong nhóm khác có thể sẽ cao, gây ra một sự hạn chế hữu hiệu đến khả năng tăng giá và lợi nhuận mà công ty có thể nhận được. Ngược lại, nếu rào cản di động cao, đe dọa nhập cuộc thấp các công ty trong nhóm được bảo vệ có cơ hội tăng giá và nhận lợi nhuận cao hơn không có sự hấp dẫn những đối thủ cạnh tranh mới.

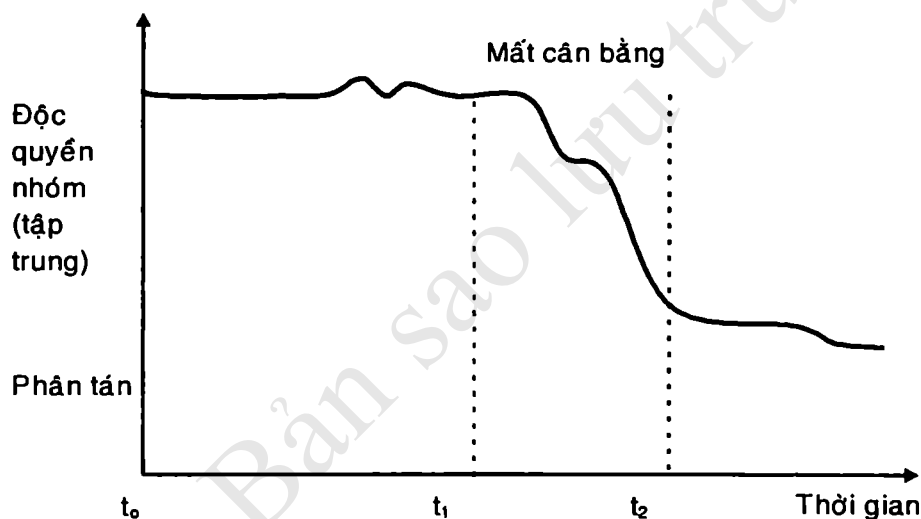
3.3.4. Hạn chế của mô hình năm lực lượng cạnh tranh và mô hình nhóm chiến lược

Mô hình năm lực lượng cạnh tranh và nhóm chiến lược là công cụ hữu ích cho suy nghĩ và phân tích bản chất của cạnh tranh trong một ngành để nhận ra các cơ hội và đe dọa. Tuy nhiên, khi sử dụng công cụ này, các nhà quản trị cần nhận thức về những thiếu sót của cả hai mô hình, đó là, (1) trình bày một bức tranh tĩnh tại về cạnh tranh mà xem nhẹ vai trò của cải tiến và (2) bỏ qua tầm quan trọng của những khác biệt trong từng công ty cá biệt trong khi lại quá nhấn mạnh và tầm quan trọng của cấu trúc ngành và nhóm chiến lược như là yếu tố xác định mức lợi nhuận của công ty.

a. Sự cải tiến và cấu trúc ngành

Cạnh tranh trong nhiều ngành có thể xem như một quá trình được thúc đẩy bằng cải tiến. Các công ty đi đầu về sản phẩm mới, quy trình công nghệ mới, hoặc các chiến lược mới có thể thường xuyên gặt hái lợi nhuận đáng kể. Viễn cảnh này khích lệ mạnh mẽ các công ty tìm kiếm sản phẩm, quá trình công nghệ và các chiến lược cải tiến.

Cải tiến thành công có thể cách mạng hóa cấu trúc ngành. Trong những thập kỷ gần đây một trong những hệ quả phổ biến nhất của cải tiến là hạ thấp chi phí cố định trong sản xuất, do đó, làm giảm rào cản nhập cuộc và cho phép các doanh nghiệp nhỏ và mới gia nhập vào cuộc cạnh tranh với các công ty lớn hiện hành.



Hình 3.4 : Tác động của cải tiến đến cấu trúc ngành.

Trong nghiên cứu gần đây của mình, Michael Porter đã nhận thức một cách rõ ràng vai trò của cải tiến trong việc cách mạng hóa cấu trúc ngành. Ông cho rằng cải tiến là sự "phá băng" và "tái định hình" cấu trúc ngành. Theo Porter, sau một thời kỳ xảy ra sự hỗn loạn do cải tiến, cấu trúc ngành một lần nữa trở lại một mô thức khá ổn định. Khi ngành ổn định trong một cấu hình mới của nó, mô hình năm lực lượng và nhóm chiến lược có thể áp dụng trở lại. Quan điểm này về sự tiến triển của cấu trúc ngành được xem như là sự cân bằng ngắt quãng. Sự cân bằng ngắt quãng chỉ hiện tượng một thời kỳ cân bằng dài với cấu trúc ngành một ổn định, sẽ bị ngắt quãng bởi những thời kỳ thay đổi nhanh dưới tác động cách mạng hóa của cải tiến. Đó là một quá trình phá băng và đóng băng.

Hình 3.4, chỉ ra rằng cân bằng ngắt quãng có thể xem như một đặc tính then chốt của cấu trúc ngành – cấu trúc cạnh tranh. Từ thời điểm t_0 đến t_1 cấu trúc cạnh tranh của ngành ổn định ở trạng thái độc quyền nhóm, với một số các công ty định hướng thị trường. Tại thời điểm t_1 một cải tiến mới được khai phá bởi một công ty trong ngành hay một người mới nhập cuộc. Kết quả là một sự hỗn loạn giữa t_1, t_2 . Sau đó ngành trở lại một trạng thái cân bằng mới, nhưng giờ đây cấu trúc cạnh tranh đã phân tán hơn nhiều. Lưu ý rằng, điều ngược lại cũng có thể xảy ra : Ngành trở nên tập trung hơn, mặc dù điều này thường là khó xảy ra. Nói chung, các cải tiến dường như là sẽ hạ thấp các rào cản nhập cuộc, cho phép nhiều công ty tham gia vào ngành và thường gây ra kết quả là ngành sẽ phân tán hơn tập trung.

Điều quan trọng cần phải hiểu rằng trong thời kỳ phát triển nhanh, khi cấu trúc ngành đang bị cách mạng hóa bởi sự cải tiến, giá trị di trú đến các mô hình kinh doanh mới. Trong ngành thép, việc đưa ra công nghệ lò hồ quang dẫn đến một sự di trú giá trị từ các doanh nghiệp lớn đến các nhà cán thép quy mô nhỏ. Trong ngành bán lẻ, giá trị có thể bắt đầu di trú từ từ những người bán vé bình thường sang những người bán vé trực tuyến như amazon. con (mặc dù vẫn còn quá sớm để tuyên bố rõ ràng thành công của các mô hình bán lẻ trực tuyến sẽ thế nào).

Bởi vì các mô hình năm lực lượng cạnh tranh và nhóm chiến lược là tĩnh tại, chúng không thể phản ánh một cách đầy đủ những gì phát sinh trong thời kỳ môi trường ngành thay đổi nhanh, nhưng chúng là những công cụ hữu ích cho việc phân tích cấu trúc ngành trong thời kỳ ổn định. Một số nghiên cứu đặt vấn đề về tính hợp lý của các tiếp cận cân bằng ngắt quãng. Richard D'Avani đã chỉ ra rằng nhiều ngành là siêu cạnh tranh. Các ngành siêu cạnh tranh được xác định bởi sự cải tiến thường xuyên và liên tục (ngành máy tính thường được viện dẫn như một ví dụ về ngành siêu cạnh tranh). Cấu trúc của những ngành như thế bị cách mạng hóa liên tục bởi cải tiến; không có thời kỳ cân bằng. Trong trường hợp này, một số người cho rằng các mô hình năm lực lượng cạnh tranh và nhóm chiến lược có giá trị bị hạn chế vì rằng chúng chỉ hiện ra không hơn gì các bức ảnh chụp nhanh của một bức tranh chuyển động.

b. Cấu trúc ngành và các khác biệt của công ty

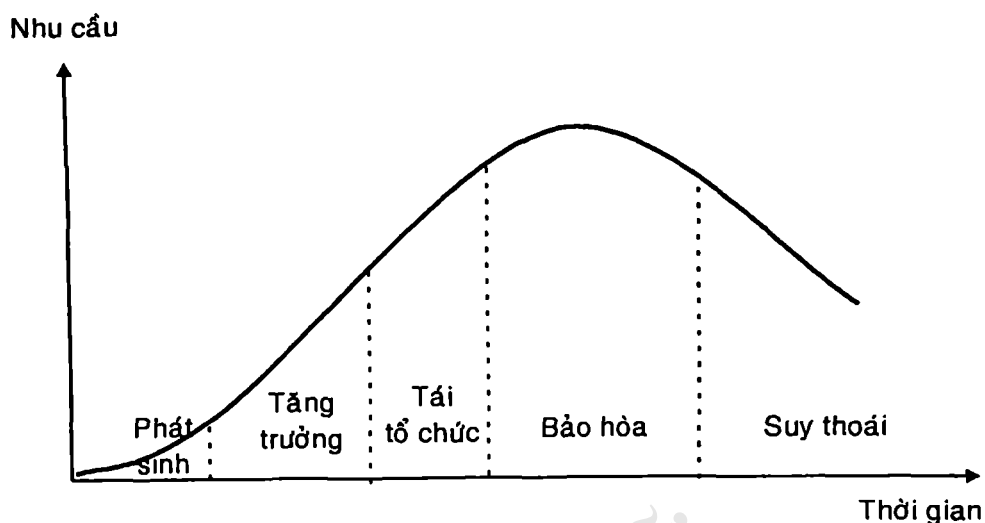
Phê phán thứ hai về các mô hình năm lực lượng cạnh tranh và nhóm chiến lược, đó là mô hình này quá nhấn mạnh vào tầm quan trọng của cấu trúc ngành như là một yếu tố quyết định hiệu suất công ty, và ít coi trọng những khác biệt giữa các công ty trong ngành hay nhóm chiến lược. Các nghiên cứu chỉ ra rằng các nguồn lực và năng lực khác biệt của một công ty là yếu tố quan trọng hơn nhiều để xác định khả năng sinh lợi của họ hơn là ngành hay nhóm chiến lược mà trong đó công ty là một thành viên. Những phát hiện này không làm cho các mô hình năm lực lượng cạnh tranh và nhóm chiến lược trở nên kém ý nghĩa, song nó chỉ hàm ý nghĩa rằng tính hữu ích của mô hình có hạn chế. Một công ty không phải là sinh lợi chỉ bởi vì nó ở trong ngành hấp dẫn.

Trong các phần tiếp theo chúng ta sẽ bổ sung cho mô hình năm lực lượng cạnh tranh bằng các phân tích dựa trên những động thái của ngành.

3.4. THAY ĐỔI CẠNH TRANH TRONG CHU KỲ NGÀNH

Trong sự phát triển của mình, hầu hết các ngành trải qua một loạt các giai đoạn, từ tăng trưởng đến bão hòa và cuối cùng là suy thoái. Các giai đoạn này gắn liền với các hình thức và tính chất cạnh tranh khác nhau. Sức mạnh và bản chất của mỗi lực lượng trong năm lực lượng cạnh tranh của Porter thay đổi khi ngành tiến triển. Sự thay đổi sức mạnh và bản chất của các lực lượng cạnh tranh làm phát sinh các cơ hội và đe dọa khác nhau trong mỗi giai đoạn tiến triển của ngành. Nhiệm vụ của các nhà quản trị là tiên liệu sức mạnh của mỗi lực lượng sẽ thay đổi thế nào trong mỗi giai đoạn phát triển và xây dựng chiến lược giành lợi thế của các cơ hội khi nó xuất hiện và tránh các đe dọa phát sinh.

Mô hình chu kỳ sống của ngành là một công cụ hữu ích để phân tích tác động của sự tiến triển ngành đến các lực lượng cạnh tranh. Với mô hình này chúng ta có thể nhận diện năm môi trường cạnh tranh ngành tương ứng với các giai đoạn phát triển của nó, bao gồm : (1) môi trường ngành thời kỳ đầu phát triển; (2) môi trường một ngành tăng trưởng; (3) môi trường ngành tái tổ chức; (4) môi trường một ngành bão hòa; (5) môi trường một ngành suy thoái (hình 3.5).



Hình 3.5 : Chu kỳ ngành.

3.4.1. Các ngành trong thời kỳ đầu phát triển (phát sinh)

Thời kỳ đầu phát triển là khi ngành mà mới xuất hiện và bắt đầu phát triển (ví dụ máy tính cá nhân năm 1980). Sự tăng trưởng trong giai đoạn này chậm bởi vì các nhân tố như người mua chưa quen với các sản phẩm của ngành, giá cao do công ty không hưởng được tính kinh tế của quy mô, các kênh phân phối chưa phát triển. Các rào cản nhập cuộc ở giai đoạn này thường dựa trên quyền về bí quyết công nghệ cơ bản hơn là tiết kiệm chi phí hay sự trung thành nhãn hiệu. Nếu bí quyết cơ bản phức tạp nó sẽ có khả năng bảo vệ công ty trước các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng. Sự ganh đua trong ngành phát sinh thường không hướng nhiều vào giá mà lại định hướng vào người tiêu dùng, mở rộng kênh phân phối, hoàn thiện thiết kế sản phẩm. Việc ganh đua như vậy có thể rất mãnh liệt và công ty nào đi đầu trong việc giải quyết các vấn đề thiết kế thường có cơ hội phát triển một vị thế thị trường đáng kể. Một ngành phát sinh cũng có thể là một sự sáng tạo từ các nỗ lực cải tiến của một công ty nào đó, như đã từng xảy ra đối với máy tính cá nhân (Apple), máy hút bụi (Hoover), và máy photocopy (Xerox). Trong những trường hợp như vậy, công ty có một cơ hội lớn để lợi dụng sự thiếu ganh đua và tạo lập một vị thế mạnh trên thị trường.

3.4.2. Các ngành tăng trưởng

Một khi nhu cầu về sản phẩm của một ngành bắt đầu cất cánh, ngành phát triển các đặc tính của một ngành tăng trưởng. Trong một ngành tăng

trưởng, lúc đầu nhu cầu phát triển rất nhanh vì nhiều khách hàng mới gia nhập thị trường. Nói chung, ngành tăng trưởng khi khách hàng trở nên quen thuộc sản phẩm, khi giá giảm xuống do đã có được kinh nghiệm và tính kinh tế về quy mô, và khi mà hệ thống phân phối phát triển. Ngành điện thoại di động của Mỹ ở giai đoạn tăng trưởng vào những năm 1990. Trong năm 1990 có 5 triệu người đăng ký trong toàn quốc đến năm 1998 con số này đã tăng lên đến 70 triệu, và tổng cầu vẫn đang tăng trưởng với mức 25%/năm.

Kiểm soát các bí quyết công nghệ như là một rào cản nhập cuộc quan trọng trong thời kỳ phát sinh thì khi ngành vào giai đoạn tăng trưởng đã giảm nhiều. Do một vài công ty vẫn chưa đạt được một cách đáng kể tính kinh tế của quy mô hay chưa gây ra được sự khác biệt sản phẩm đủ để bảo đảm sự trung thành nhãn hiệu, các rào cản nhập cuộc khác có khuynh hướng tương đối thấp, đặc biệt là ở đầu giai đoạn tăng trưởng. Tuy nhiên, một nghịch lý là tăng trưởng cao thường có nghĩa là những người mới gia nhập có thể được hấp thụ vào ngành mà không có một sự tăng đáng kể sức ép cạnh tranh.

Trong giai đoạn tăng trưởng của một ngành, sự ganh đua tương đối thấp. Tăng trưởng nhu cầu nhanh cho phép các công ty tăng thu nhập và lợi nhuận mà không cần giành thị phần từ các đối thủ. Các công ty sẽ có cơ hội để bành trướng hoạt động của nó. Hơn nữa, mỗi công ty có nhận thức một cách chiến lược giành lợi thế của môi trường ganh đua ôn hòa của giai đoạn tăng trưởng để tự chuẩn bị cho sự cạnh tranh khốc liệt trong giai đoạn tái tổ chức.

3.4.3. Tái tổ chức ngành

Tăng trưởng bùng nổ theo kiểu của ngành điện thoại di động hay ngành máy tính cá nhân đã trải nghiệm trong nửa đầu những năm 1990 không thể duy trì mãi. Sớm hay muộn thì mức độ tăng trưởng cũng sẽ chậm lại và ngành sẽ đi vào giai đoạn tái tổ chức. Trong giai đoạn tái tổ chức nhu cầu tiến dần tới mức bão hòa, trên một thị trường gần bão hòa có một ít người mua tiềm tàng lần đầu bỏ đi. Hầu hết nhu cầu bị hạn chế bởi nhu cầu thay thế.

Khi một ngành đi vào giai đoạn tái tổ chức, ganh đua giữa các công ty trở nên mãnh liệt. Điều thường xảy ra là các công ty đã trở nên quen

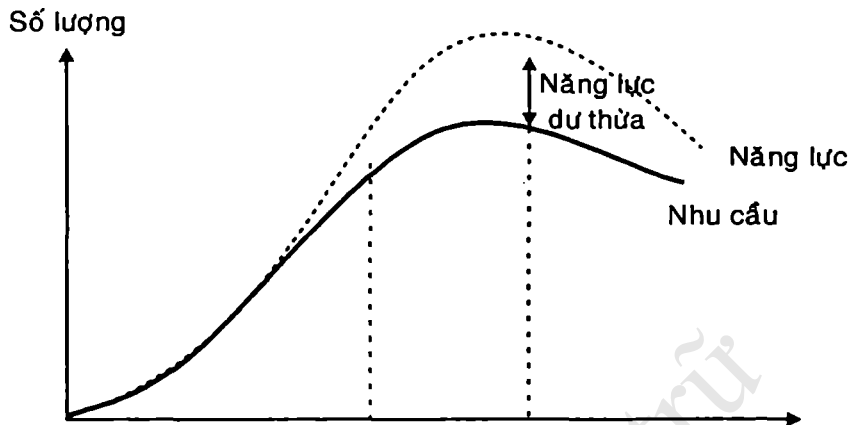
với sự tăng trưởng nhanh trong pha tăng trưởng tiếp tục tăng năng lực theo tốc độ tăng trưởng quá khứ. Các nhà quản trị sử dụng tốc độ tăng trưởng quá khứ để dự đoán mức tăng trưởng tương lai, và họ lập kế hoạch mở rộng sản xuất một cách thích ứng. Tuy nhiên, khi một ngành gần đến sự bão hòa nhu cầu không tăng trưởng theo mức quá khứ nữa. Hậu quả là phát sinh sự dư thừa năng lực sản xuất. Điều kiện này thể hiện trong hình 3.6. Đường cong liền nét chỉ sự tăng trưởng nhu cầu theo thời gian, và đường cong nét đứt chỉ sự tăng trưởng năng lực sản xuất theo thời gian. Như bạn thấy, vượt qua thời điểm t_1 tăng trưởng nhu cầu trở nên chậm hơn khi ngành dần bão hòa. Tuy nhiên năng lực sản xuất vẫn tiếp tục tăng trưởng đến thời điểm t_2 . Độ lệch giữa đường liền nét và đứt nét xác định năng lực dư thừa. Sự cố gắng sử dụng năng lực này, thường đẩy công ty đến hành động giảm giá. Kết quả là có thể xảy ra cuộc chiến tranh giá, mà đưa nhiều trong số các công ty kém hiệu quả nhất đến chỗ phá sản. Tự điều này đủ để làm chùn bước những kẻ nhập cuộc.

3.4.4. Các ngành bão hòa

Giai đoạn tái tổ chức chấm dứt khi ngành đi vào giai đoạn bão hòa. Trong một ngành bão hòa, *thị trường hoàn toàn đến mức bão hòa, nhu cầu bị giới hạn bởi sự thay thế*. Trong giai đoạn này, tăng trưởng thấp thậm chí bằng không. Sự tăng trưởng đôi chút có thể là do tăng dân số làm xuất hiện một ít khách hàng mới.

Khi một ngành đi vào giai đoạn bão hòa, các rào cản nhập cuộc tăng lên, và đe dọa nhập cuộc từ các đối thủ tiềm tàng giảm xuống. Do nhu cầu tăng trưởng thấp trong giai đoạn tái tổ chức nên các công ty không duy trì tốc độ tăng trưởng quá khứ nữa, mà đơn giản là giữ thị phần của họ. Cạnh tranh vì phát triển thị phần dẫn đến giảm giá. Thường thường, hậu quả là một cuộc chiến về giá, như đã xảy ra trong ngành hàng không Hoa Kỳ giai đoạn tái tổ chức 1988 – 1992. *Để tồn tại trong tái tổ chức, các công ty bắt đầu tập trung vào cả cực tiểu hóa chi phí và tạo sự trung thành nhãn hiệu*. Ví dụ, ngành hàng không cố gắng cắt giảm chi phí hoạt động bằng việc thuê lao động không ở trong công đoàn và tạo lập sự trung thành nhãn hiệu bằng việc giới thiệu các chương trình bay thường xuyên. Ở giai đoạn ngành bão hòa, các công ty sống sót là các công ty có sự trung thành nhãn hiệu và chi phí hoạt động thấp. Bởi vì cả hai nhân tố này đều dựng nên

rào cản nhập cuộc. Đe dọa nhập cuộc của các đối thủ tiềm tàng giảm đáng kể. Rào cản nhập cuộc cao trong các ngành bảo hòa cho các công ty cơ hội tăng giá và lợi nhuận.



Hình 3.6 : Độ lệch của năng lực và nhu cầu.

Như một kết quả của tái tổ chức, hầu hết các ngành trong giai đoạn bảo hòa đều đã củng cố và trở thành độc quyền nhóm. Ví dụ, trong ngành hàng không Hoa Kỳ, do tái tổ chức, năm công ty hàng đầu đã kiểm soát 80% ngành năm 1995, tăng từ 50% năm 1984. Trong các ngành bảo hòa, có khuynh hướng nhận thức về sự phụ thuộc lẫn nhau và cố gắng tránh chiến tranh giá. Nhu cầu ổn định thúc đẩy họ gia nhập vào các thỏa thuận về dẫn đạo giá. Tác động thuận của điều này làm giảm đe dọa ganh đua mãnh liệt giữa các công ty hiện có, cho phép nâng cao khả năng sinh lợi. Tuy nhiên, như đã chỉ ra ở trên, sự ổn định của một ngành bảo hòa luôn bị đe dọa tiềm ẩn bởi những cuộc chiến tranh giá hơn nữa. Sự suy giảm nói chung về các hoạt động kinh tế có thể làm giảm nhu cầu ngành. Khi một công ty cố đấu tranh để duy trì thu nhập vào lúc nhu cầu yếu đi, các thỏa thuận dẫn đạo giá bị phá vỡ, sự ganh đua tăng lên, giá và lợi nhuận giảm xuống. Các cuộc chiến tranh giá định kỳ phát sinh trong ngành hàng không Hoa Kỳ dường như diễn ra theo mô thức này.

3.4.5. Ngành suy thoái

Cuối cùng là, hầu hết các ngành đều đi vào giai đoạn suy thoái. Trong giai đoạn suy thoái, sự tăng trưởng trở thành âm, vì các lý do khác nhau, như thay thế công nghệ, các thay đổi xã hội, nhân khẩu học, cạnh tranh quốc tế.

Trong một ngành suy thoái, mức độ ganh đua giữa các công ty hiện có thường tăng lên, Tùy thuộc vào tốc độ suy giảm và độ cao của rào cản rời ngành, sức ép cạnh tranh có thể trở nên dữ dội như trong giai đoạn tái tổ chức. Vấn đề chính trong giai đoạn suy thoái đó là sự giảm nhu cầu dẫn đến phát sinh năng lực dư thừa. Trong khi cố gắng sử dụng các năng lực dư thừa này, các công ty bắt đầu cắt giảm giá và do đó phát sinh một cuộc chiến tranh giá. Rào cản rời ngành phần nào đóng vai trò điều chỉnh năng lực sản xuất dư thừa. Rào cản rời ngành càng lớn, càng gây khó khăn cho các công ty giảm năng lực dư thừa và nguy cơ càng cao của cạnh tranh giá dữ dội.

3.4.6. Những biến đổi mô hình chu kỳ sống ngành

Điều quan trọng cần nhớ rằng mô hình chu kỳ sống của ngành là một sự khái quát hóa. Trong thực tế, các chu kỳ sống của ngành không phải lúc nào cũng theo mô thức đã diễn tả trên Hình 3 5. Trong một vài trường hợp, sự tăng trưởng nhanh đến mức giai đoạn phát sinh bị bỏ qua. Tăng trưởng của ngành có thể hồi phục sau một thời kỳ suy thoái.

Thời gian của mỗi giai đoạn khác nhau cũng biến đổi đáng kể tùy theo ngành. Một số ngành có thể ở trong giai đoạn bão hòa hầu như vô hạn nếu sản phẩm của nó trở thành thiết yếu đối với cuộc sống, như trong ngành công nghiệp ô tô. Có ngành lại bỏ qua giai đoạn bão hòa và đi thẳng vào giai đoạn suy thoái. Điều này chính là những gì đã xuất hiện trong ngành ống chân không. Các ống chân không đã bị thay thế bằng các transistor như là những bộ phận chủ yếu trong sản phẩm điện tử, trong khi ngành này vẫn chưa đến giai đoạn tăng trưởng. Cũng có ngành đến thẳng giai đoạn bão hòa hoàn toàn không qua giai đoạn tái tổ chức.

3.5. LỰC LƯỢNG DẪN DẮT SỰ THAY ĐỔI TRONG NGÀNH

Các điều kiện cạnh tranh và cấu trúc cạnh tranh nói lên nhiều điều về đặc tính và các điều kiện cạnh tranh nhưng dường như rất ít biểu lộ về diễn tiến thay đổi của môi trường ngành. Tất cả các ngành được mô tả bởi các khuynh hướng và những tiến triển mới mẻ mà sớm muộn gì cũng tạo ra những thay đổi quan trọng khiến mỗi doanh nghiệp tham gia phải có chiến lược đáp ứng. Các giả thiết phổ biến về ngành thông qua các giai đoạn tiến triển của chu kỳ sống giúp giải thích sự thay đổi của ngành nhưng

vẫn không đầy đủ. Các giai đoạn của chu kỳ sống được gắn chặt chẽ với mức tăng trưởng ngành. Tuy nhiên, còn rất nhiều nguyên nhân nữa dẫn đến sự thay đổi ngành ngoài việc định vị ngành trong đường cong chu kỳ sống của ngành. Nghĩa là, các điều kiện của ngành thay đổi bởi vì các thế lực quan trọng đang dẫn dắt những người tham gia (đối thủ cạnh tranh, khách hàng, hay người cung cấp) thay đổi cách hành xử của họ.

3.5.1. Khái niệm, mục đích và nội dung của phân tích lực lượng dẫn dắt ngành

Các thế lực trong ngành là tín hiệu tạo nên những kích lệ hay sức ép cho sự thay đổi. Các lực lượng nổi bật nhất được gọi là lực lượng dẫn dắt bởi nó có tác động mạnh nhất đến các thay đổi về môi trường và cấu trúc ngành.

Nhiệm vụ của phân tích các lực lượng dẫn dắt trong ngành là tìm ra các nguyên nhân chính của các thay đổi trong ngành, thông thường chỉ quy lại khoảng ba đến bốn lực lượng cơ bản ảnh hưởng quan trọng nhất.

Các nhà quản trị có thể sử dụng việc rà soát môi trường để nhận ra các khuynh hướng và chìa khóa của thay đổi mà thế phát triển thành lực lượng dẫn dắt mới.

Phân tích các lực lượng dẫn dắt gồm hai bước :

- Nhận diện những lực lượng dẫn dắt ngành
- Đánh giá tác động có thể có lên ngành.

3.5.2. Các lực lượng dẫn dắt phổ biến nhất

Nhiều sự kiện có thể tác động đến ngành đủ để xem như những lực lượng dẫn dắt. Có thể kể đến một số loại căn bản và phổ biến sau :

Sự thay đổi về mức tăng trưởng dài hạn của ngành

Những dịch chuyển sự tăng trưởng ngành đi lên hay xuống là một lực lượng cho sự thay đổi ngành vì nó tác động đến sự cân bằng giữa cung của ngành và nhu cầu của người mua, sự nhập cuộc và rời ngành, mức độ khó khăn để các doanh nghiệp cố giành được doanh số tăng thêm. Một sự tăng lên về nhu cầu dài hạn sẽ hấp dẫn những người nhập cuộc và khuyến khích

các công ty hiện hữu đầu tư tăng thêm vào năng lực sản xuất. Thị trường suy giảm làm cho một số công ty rời ngành, và thuyết phục các công ty còn lại phải đóng cửa các nhà xưởng kém hiệu quả và hạn chế chi tiêu.

Các thay đổi về người mua sản phẩm và cách thức sử dụng chúng

Các thay đổi về nhân khẩu học của người mua và cách thức mới trong việc sử dụng sản phẩm có thể làm thay đổi trạng thái cạnh tranh bởi sự thúc ép điều chỉnh về việc cung cấp dịch vụ khách hàng (tín dụng, trợ giúp kỹ thuật, bảo trì và sửa chữa), tìm cách thương mại sản phẩm của ngành thông qua các tổ hợp khác nhau của người bán buôn, các cửa hàng bán lẻ, gợi ý người sản xuất mở rộng hay thu hẹp tuyến sản phẩm của họ,...

Cải tiến sản phẩm, thay đổi công nghệ, cải tiến marketing

Cải tiến là nguồn lực vô tận tạo ra những biến đổi, đôi khi là biến đổi có tính cách mạng trong ngành. Cải tiến sản phẩm có thể cải tổ hoàn toàn cấu trúc cạnh tranh trong ngành bằng việc mở rộng phạm vi khách hàng, làm tăng thêm sức sống, mở rộng mức độ gây khác biệt sản phẩm giữa các đối thủ. Thành công của sản phẩm mới làm tăng sức mạnh thị trường của người cải tiến, và làm suy yếu những đối thủ dựa trên nền tảng cũ không theo kịp những cải tiến.

Các tiến bộ công nghệ tạo ra các dịch chuyển một cách có kịch tính bối cảnh chung của ngành, tạo khả năng có thể sản xuất sản phẩm mới chất lượng cao với chi phí thấp, mở ra các lĩnh vực mới trong ngành. Công nghệ cũng có thể tạo ra những thay đổi về nhu cầu vốn, yêu cầu tối thiểu về nhà xưởng, hội nhập dọc, và các hiệu ứng học tập cũng như đường cong kinh nghiệm.

Ở một khía cạnh khác, các cải tiến marketing tìm ra các cách thức mới để thương mại hóa sản phẩm, có thể công phá làm bùng nổ sự quan tâm của người mua, mở rộng nhu cầu cho ngành, tăng sự khác biệt, hạ thấp chi phí, tạo ra những thúc ép để xem xét lại chiến lược.

Sự thâm nhập hay rời ngành của các hãng lớn

Sự thâm nhập của một hay nhiều công ty nước ngoài vào một thị trường đang thống trị bởi các hãng trong nước hầu như sẽ gây một cú sốc

làm thay đổi cấu trúc cạnh tranh. Tương tự, khi một công ty thuộc ngành khác cố gắng tham gia ngành bằng việc mua lại hay đầu tư mới, họ thường áp dụng các kỹ năng và nguồn lực của mình theo những cách thức cải tiến, điều này rất có thể sẽ đẩy cạnh tranh đi theo một hướng mới. Sự thâm nhập của các công ty lớn sẽ tạo ra một "trò chơi mới" những "người đầu trò" mới và các quy tắc mới cho cạnh tranh. Ngược lại, sự ra đi của các công ty lớn cũng làm thay đổi cấu trúc cạnh tranh, bởi sự giảm đi số người dẫn đạo thị trường (có lẽ sẽ tăng cường sự lãnh đạo của những người ở lại) và làm các công ty hiện tại lao vào chiếm thêm khách hàng.

Sự phát tán các bí quyết công nghệ

Các bí quyết gồm kiến thức, am hiểu về cách thức thực hiện hành động hay thực hiện triển khai công nghệ chế tạo,... hay bất kỳ lợi thế cạnh tranh nào dựa trên cơ sở kỹ thuật được giữ bởi người đầu tiên sở hữu nó đều bị xói mòn. Sự phát tán của các bí quyết thông qua các tạp chí khoa học, các ấn phẩm thương mại, sự lan truyền giữa các nhà cung cấp và khách hàng, thuê những nhân viên có kiến thức. Nó cũng có thể xuất hiện khi người sở hữu cấp phép bí quyết kỹ thuật cho người khác lấy chi phí bản quyền, hay cùng với một công ty khác đưa công nghệ vào một doanh nghiệp mới. Hiện tượng khá phổ biến là các bí quyết công nghệ bị chiếm chỉ đơn giản bằng việc mua lại các công ty có các kỹ năng, bản quyền, hay năng lực chế tạo. Trong những năm gần đây chuyển giao công nghệ qua các quốc gia xuất hiện như một lực lượng dẫn dắt trong thị trường và cạnh tranh toàn cầu. Khi các công ty trong nhiều quốc gia tiếp cận với bí quyết công nghệ, họ nâng cấp khả năng chế tạo của mình trong một nỗ lực dài hạn để cạnh tranh đối đầu với các công ty đã thiết lập.

Các thay đổi về chi phí hiệu quả

Mở rộng hay thu hẹp sự khác biệt về chi phí và hiệu quả giữa các đối thủ cạnh tranh then chốt có khuynh hướng làm thay đổi trầm trọng trạng thái cạnh tranh. Sản xuất và phân phối chi phí thấp, chẳng hạn như Email, fax đang gia tăng áp lực lên các hoạt động tương đối kém hiệu quả và chi phí cao như dịch vụ bưu chính.

Sự phát sinh những sở thích của người mua về những sản phẩm khác biệt hơn là những hàng hóa thông thường

Đôi khi rất nhiều người mua cho rằng một sản phẩm tiêu chuẩn hóa thích hợp với tất cả với mức giá rẻ lại tốt hơn các nhãn hiệu giá cao kèm theo hàng tá các đặc tính thời trang và dịch vụ cá biệt. Nếu có một sự thay đổi như vậy làm nhiều khách hàng quen của những người bán sản phẩm khác biệt giá cao di chuyển đến những người bán sản phẩm giống nhau và hình thành một thị trường nhấn mạnh vào cạnh tranh giá.

Những thay đổi về quy định và chính sách

Sự điều chỉnh và các hành động của chính phủ thường thúc ép các thay đổi lớn trong các tiếp cận chiến lược và thực hành ở mỗi ngành. Trên thị trường quốc tế, chính phủ các nước chủ nhà có thể tạo ra những thay đổi cạnh tranh bằng việc mở cửa thị trường nội địa của họ cho các đối thủ nước ngoài tham gia hoặc đóng cửa để bảo vệ các công ty nội địa của họ.

Toàn cầu hóa và cấu trúc ngành

Dường như đang có một sự thay đổi nền tảng đang phát sinh trong nền kinh tế thế giới. Chúng ta đang chứng kiến sự toàn cầu hóa về sản xuất và thị trường.

Liên quan đến toàn cầu hóa sản xuất, có thể quan sát thấy các công ty cá biệt đang ngày càng phân tán các bộ phận của quá trình sản xuất của nó đến các địa điểm khác nhau trên khắp thế giới để giành lợi thế của các khác biệt quốc gia về chi phí và chất lượng của các yếu tố sản xuất như lao động, năng lượng, đất đai và tiền vốn, Mục tiêu là để hạ thấp chi phí và nâng cao lợi nhuận.

Với thị trường toàn cầu, chúng ta đang đang rời xa dần hệ thống kinh tế trong đó các thị trường quốc gia là các thực thể riêng biệt tách biệt với nhau bằng các rào cản thương mại, rào cản khoảng cách, thời gian, và văn hóa để hướng tới một hệ thống trong đó các thị trường quốc gia đang hòa vào một thị trường toàn cầu to lớn. Các khách hàng trên toàn thế giới ngày càng yêu cầu và sử dụng việc cung cấp sản phẩm cùng một nền tảng. Kết quả là ở trong nhiều ngành, khi nói về thị trường Đức, Mỹ, Nhật Bản không còn ý nghĩa gì nữa – mà vấn đề chỉ là một thị trường toàn cầu. Sự chấp nhận trên toàn cầu của Coca Cola, thẻ tín dụng CitiGroup, Jean Levi, Sony Playstation, Hamburger Mc Donald, điện thoại không dây Nokia, hệ điều hành Microsoft Window là những minh chứng của khuynh hướng này.

Khuynh hướng tiến tới toàn cầu hóa sản xuất và thị trường có một số hàm ý quan trọng về cạnh tranh trong phạm vi ngành. Trước hết, công ty cần nhận thức rằng *ranh giới của một ngành không dừng lại ở biên giới quốc gia*, bởi vì nhiều ngành đang có phạm vi toàn cầu, các đối thủ hiện tại và tiềm tàng tồn tại không chỉ trong thị trường nội địa, mà còn ở trong các thị trường ở các quốc gia khác. Các công ty mà chỉ bó hẹp tầm nhìn của mình trong thị trường nội địa của họ, có thể không sẵn sàng đối phó với các đối thủ cạnh tranh nước ngoài hiệu quả hơn. Toàn cầu hóa về thị trường và sản xuất, tất cả hàm ý rằng các công ty trên khắp thế giới cần thấy các thị trường quê nhà của họ đang bị tấn công bởi các đối thủ cạnh tranh nước ngoài. Để minh họa, ở Nhật Bản Merille Lynch và CitiCorp đang tổ chức các cuộc đột nhập chống lại các tổ chức dịch vụ tài chính Nhật Bản.

Thứ hai, sự dịch chuyển từ các thị trường quốc gia đến toàn cầu trong suốt hai mươi năm qua đã làm sâu sắc thêm sự ganh đua mang tính cạnh tranh hết ngành này sang ngành khác. Các thị trường quốc gia mà vốn là độc quyền nhóm tập trung, bị áp đảo bởi ba hay bốn công ty và chịu tương đối ít sự cạnh tranh từ nước ngoài, đã chuyển thành các phân đoạn của những ngành toàn cầu bị phân tán, trong đó một số lượng lớn các công ty đấu tranh với các công ty khác giành thị phần từ quốc gia này sang quốc gia khác. Sự ganh đua thu thế đã làm giảm mức lợi nhuận và làm cho tất cả các công ty hướng một cách tích cực hơn đến việc cực đại hóa hiệu quả, chất lượng, trách nhiệm với khách hàng và khả năng cải tiến. Tuy nhiên, không phải tất cả các ngành toàn cầu đều phân tán. Nhiều ngành còn giữ được độc quyền nhóm, chỉ khác là giờ đây họ là độc quyền nhóm tập trung toàn cầu chứ không phải là quốc gia.

Thứ ba, tính khốc liệt cạnh tranh tăng lên, cùng với mức độ cải tiến. Các công ty cố gắng giành được một lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ cạnh tranh khác bằng cách dẫn đầu về các sản phẩm mới, các quá trình công nghệ, và cách thức kinh doanh. Tất cả những điều đó đã ép chu kỳ sống của sản phẩm và làm cho sự lãnh đạo về công nghệ trở nên cần thiết sống còn cho sự tồn tại công ty. Trong bối cảnh các ngành cạnh tranh toàn cầu cao, tác động của cải tiến đang tăng lên, mô hình năm lực lượng cạnh tranh của Porter thật sự trở nên quá tĩnh tại.

Cuối cùng, mặc dù toàn cầu hóa ngày càng làm tăng đe dọa nhập cuộc lẫn lộn khốc liệt của sự ganh đua trong nhiều thị trường trước kia vốn đã được bảo vệ, song nó cũng đã tạo ra những cơ hội to lớn cho các công ty trên các thị trường này. Sự giảm đều đặn các rào cản thương mại đã mở cửa nhiều thị trường vốn được bảo vệ để cho các công ty bên ngoài tham gia. Ví dụ trong những năm gần đây các công ty Tây Âu, Nhật bản, Mỹ đã tăng đầu tư vào các quốc gia Châu Âu, Châu Mỹ la tinh, Đông Nam Á khi họ cố gắng giành lợi thế về các cơ hội tăng trưởng trong các vùng này.

3.6. ĐỘNG THÁI CỦA ĐỐI THỦ

Nếu công ty không chú ý đến những gì đối thủ đang làm, nó sẽ trở nên mù quáng. Công ty không thể vượt trội hơn đối thủ, nếu nó không theo dõi hành động của đối thủ, hiểu được các chiến lược của họ, và dự kiến những bước dịch chuyển tiếp theo của họ. Vì thế, những nhà chiến lược thành công phải dành phần lớn tâm trí để theo sát đối thủ, hiểu được các chiến lược của họ, theo dõi hành động của họ, đo lường sức mạnh và điểm yếu của họ, và cố gắng dự kiến những bước đi tiếp theo của họ.

Hiểu chiến lược của đối thủ

Nguồn thông tin tốt nhất để hiểu được chiến lược của đối thủ là đánh giá những gì đối thủ đang làm và lắng nghe những điều mà các nhà quản trị của họ nói về kế hoạch. Thêm vào đó là các đánh giá về phân bố thị trường địa lý, ý định chiến lược, mục tiêu thị phần, vị thế cạnh tranh trong bản đồ nhóm ngành, khả năng chấp nhận rủi ro, cách tiếp cận chiến lược cạnh tranh, các bước đi gần đây nhất là tấn công hay phòng thủ. Chúng ta sẽ có được điều này nếu cố gắng tìm kiếm các báo cáo, các bài phát biểu gần đây, các web site của công ty, trò chuyện với các đại lý, người bán lẻ, khách hàng của đối thủ...

Tốt nhất là bạn hiểu về đối thủ nhiều hơn đối thủ biết về bạn.

Đánh giá ai là những người sẽ đóng vai trò quan trọng trong ngành

Các công ty thường quan sát ai hiện đang là đối thủ chính trong ngành, nhưng những đối thủ này chưa chắc đã giữ được vị trí đó trong tương lai. Một số có thể bị mất đất hay bị suy yếu trong tương lai. Các công ty nhỏ hơn có thể dịch chuyển để cạnh tranh hay sẵn sàng tấn công

các công ty lớn hơn nhưng đã xuất hiện những chỗ suy yếu. Các đối thủ dẫn đạo thị trường lâu đời đôi khi bị tụt khỏi vị trí của mình trong bảng sắp hạng của ngành để cho các đối thủ khác vươn lên chiếm vị trí đó. Không phải các nhà lãnh đạo hôm nay là tự động sẽ trở thành lãnh đạo ở ngày mai.

Một đối thủ ở vào thế có lợi hay bất lợi trong việc giành vị thế thị trường tùy thuộc vào khả năng nó có thể làm tốt hơn hay không. Thường thường, mức độ bảo đảm để một công ty giữ được vị thế thị trường hiện tại tùy thuộc vào mức độ tổn thương của nó trước các lực lượng dẫn dắt, sức ép cạnh tranh, và nó có lợi thế cạnh tranh hay không, hay nó có phải là mục tiêu tấn công của các đối thủ khác hay không. Việc xác định đối thủ nào cố giành vị thế thị trường, đối thủ nào dường như sẽ mất thị phần giúp các nhà chiến lược dự kiến được các dịch chuyển hay động thái của các đối thủ ở bước tiếp theo.

Dự kiến các bước dịch chuyển tiếp theo của đối thủ

Mặc dù đây là công việc khó khăn nhất, nhưng lại là phần việc có ích nhất trong khi phân tích đối thủ. Các manh mối rõ ràng về các bước dịch chuyển tiếp theo của một đối thủ nào đó, có thể nhận biết được từ việc nghiên cứu các ý định chiến lược của họ, theo dõi cách thức dịch chuyển của nó trên thị trường và xác định sức ép phải cải thiện hiệu suất tài chính của nó. Khả năng để một công ty tiếp tục với chiến lược của hiện tại tùy thuộc vào việc nó đang thực hiện tốt và hy vọng sẽ tiếp tục thành công với chiến lược này. Các đối thủ thấy thỏa mãn sẽ muốn duy trì chiến lược hiện tại với một chút ít điều chỉnh. Các đối thủ yếu do hiệu suất kém thì hầu như sẽ chần chừ phát động các dịch chuyển chiến lược, hoặc là tấn công hoặc là phòng thủ. Các đối thủ xông xáo với các ý định chiến lược đầy tham vọng là ứng viên mạnh mẽ trong việc theo đuổi các cơ hội thị trường phát sinh, và khai thác các đối thủ yếu hơn.

Bởi vì, các nhà quản trị thường vận hành với các giả thiết về tương lai ngành và niềm tin về tình thế của doanh nghiệp mình, sự thấu hiểu về tư duy chiến lược của công ty đối phương có thể lượm lặt từ các thông báo công khai về ngành mà nó sẽ hướng tới, điều gì được xem là thành công, tình thế của công ty là gì, thông tin mật về những gì họ làm, các hành động quá khứ và phong thái lãnh đạo của họ. Những điều khác nữa về khả

năng đối thủ có thể linh hoạt thay đổi chiến lược hoặc nó có thể bị gấn chặt với chiến lược cũ với chút ít thay đổi.

Để có thể dự kiến tốt các bước dịch chuyển tiếp theo của đối thủ, các nhà quản trị phải có một cảm nhận tinh tế về vị thế của đối thủ, các thức tư duy của các nhà quản trị của họ, và các lựa chọn của họ. thực hiện các nghiên cứu khám phá cần thiết có thể rất tẻ nhạt và mất thời gian bởi các thông tin đến thường ít ỏi và lẻ tẻ từ nhiều nguồn khác nhau. Nhưng sự hiểu biết về đối thủ đủ để dự kiến các bước dịch chuyển của họ cho phép các nhà quản trị chuẩn bị các bước dịch chuyển tương ứng.

3.7. CÁC NHÂN TỐ THEN CHỐT CHO THÀNH CÔNG (KFS – Key Factor of Competitive Success)

Các nhân tố then chốt thành công của một ngành là những nhân tố tác động mạnh nhất tới khả năng thành đạt trên thị trường của các thành viên trong ngành – đó là các yếu tố chiến lược cụ thể, các đặc tính sản phẩm, các nguồn lực, các năng lực, các khả năng cạnh tranh, và các kết quả kinh doanh báo hiệu sự khác nhau giữa lỗ và lãi. Các nhân tố then chốt của thành công liên quan đến những gì mà mỗi thành viên trong ngành phải có năng lực thực hiện hay tập trung hướng tới để giành thắng lợi về tài chính hay cạnh tranh. Các nhân tố then chốt của thành công trong ngành quan trọng đến mức nó thu hút sự quan tâm đặc biệt của tất cả các doanh nghiệp trong ngành, nó là những điều kiện tiên quyết của thành công trong ngành. Nói cách khác, các nhân tố then chốt của thành công liên quan đến các đặc tính sản phẩm, các năng lực, các khả năng cạnh tranh, và thành tích thị trường có tác động trực tiếp nhất đến khả năng sinh lợi của công ty.

Để xác định các nhân tố then chốt thành công trong ngành, chúng ta cần trả lời các câu hỏi :

- Điều gì khiến khách hàng lựa chọn giữa các nhãn hiệu của người bán ?
- Mỗi người bán phải làm gì để thành công, các khả năng và nguồn lực nào cần phải có ?
- Những người bán phải làm gì để duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững ?

Ví dụ, trong ngành bia, các nhân tố then chốt của thành công là sử dụng đầy đủ năng lực sản xuất (để duy trì chi phí thấp), một mạng lưới bán buôn mạnh mẽ (để tiếp cận tốt nhất đến các điểm bán lẻ), và quảng cáo khôn khéo (để hướng những người uống bia đến một nhãn hiệu). Trong ngành may mặc, nhân tố then chốt là thiết kế mẫu và phối màu hấp dẫn, (tạo ra sự thích thú cho người mua) và hệ thống chế tạo hiệu quả, chi phí thấp.

Việc xác định nhân tố then chốt thành công là một ưu tiên hàng đầu. Tối thiểu thì các nhà quản trị cũng phải hiểu tình thế của ngành đủ để tìm thấy điều gì là quan trọng đối với thành công, điều gì ít quan trọng hơn. Và họ cũng cần phải biết điều các nguồn lực nào là đáng giá trong ngành đó. Chẩn đoán sai nhân tố then chốt cho thành công lâu dài sẽ dẫn đến một chiến lược định hướng sai- đó là qua nhấn mạnh vào những mục tiêu cạnh tranh không quan trọng trong khi lại quan tâm không đầy đủ đến các khả năng cạnh tranh quan trọng hơn. Ngược lại, công ty nhận thức đầy đủ về các nhân tố then chốt thành công có thể duy trì được lợi thế cạnh tranh bền vững nhờ hướng chiến lược của mình vào các nhân tố này, và đầu tư sức lực của mình vào một hay một số các nhân tố để thực hiện tốt hơn đối thủ. Thực vậy, các nhân tố then chốt của thành công thể hiện những cơ hội vàng cho lợi thế cạnh tranh, các công ty nổi bật trong một nhân tố then chốt luôn có được vị thế thị trường mạnh mẽ nhờ những cố gắng của họ. Bởi vì, việc sử dụng một hay nhiều các nhân tố then chốt thành công trong ngành như là nền tảng cho chiến lược công ty, và việc cố gắng duy trì lợi thế cạnh tranh bằng sự xuất sắc trên một hay một số nhân tố then chốt là cách tiếp cận rất hữu ích.

Các nhân tố then chốt thành công có thể tùy theo ngành và ngay cả trong một ngành nó cũng biến đổi theo từng khoảng thời gian, bởi sự các lực lượng dẫn dắt và các điều kiện cạnh tranh thay đổi. Tuy nhiên, trong mỗi thời kỳ hiếm khi xuất hiện trong ngành nhiều hơn bốn nhân tố then chốt thành công. Ngay cả khi có đến ba, bốn nhân tố then chốt, thì chỉ một hay hai nhân tố được xem là quan trọng hơn cả còn các nhân tố còn lại sẽ được coi nhẹ hơn. Như vậy, việc nhận diện các nhân tố then chốt của thành công trong ngành phải chỉ ra được nhân tố nào là quan trọng hơn, và nhân tố nào ít quan trọng hơn.

3.8. KẾT LUẬN VỀ SỨC HẤP DẪN CỦA NGÀNH

Bước cuối cùng trong phân tích ngành là trả lời câu hỏi ngành có hấp dẫn hay không, triển vọng của ngành có thể cho một khả năng sinh lợi trên trung bình hay không? Các nhân tố quan trọng cho các nhà quản trị xem xét bao gồm:

- Tiềm năng tăng trưởng của ngành.
- Tình trạng cạnh tranh hiện tại có cho phép đạt được khả năng sinh lợi đầy đủ hay không, các lực lượng cạnh tranh trở nên mạnh hơn hay yếu hơn.
- Vị thế cạnh tranh của công ty trong ngành, và nó sẽ trở nên mạnh hơn hay yếu hơn.
- Khả năng của công ty khai thác các điểm yếu của những đối thủ yếu hơn.
- Công ty có thể tự bảo vệ, hay phòng thủ với các nhân tố làm cho ngành kém hấp dẫn hay không.
- Khả năng cạnh tranh của công ty phù hợp với các yếu tố then chốt của thành công trong ngành đến mức nào.
- Mức độ rủi ro hay không chắc chắn của tương lai ngành.
- Tính khốc liệt của các vấn đề đang đặt ra đối với ngành.
- Sự tiếp tục tham gia của công ty vào ngành có làm tăng khả năng thành công của nó trong các ngành khác mà nó quan tâm hay không.

Nói chung, nếu triển vọng lợi nhuận trong một ngành cao hơn trung bình, thì ngành đó được coi là hấp dẫn, và ngược lại. Tuy nhiên, sẽ là sai lầm nếu cho rằng các ngành là hấp dẫn hay không hấp dẫn với tất cả các thành viên tham gia, hay cho tất cả các đối thủ muốn nhập cuộc. Tính hấp dẫn chỉ là tương đối, không phải là tuyệt đối, và các kết luận theo cách này hay cách khác tùy theo quan điểm của người xem xét – tính hấp dẫn của ngành luôn được xem xét trên quan điểm của người tham gia ngành. Các ngành không hấp dẫn với người bên ngoài nhưng lại có thể rất hấp dẫn với người bên trong. Môi trường ngành không hấp dẫn với công ty yếu

nhưng đôi khi lại rất hấp dẫn với công ty mạnh. Các công ty ở ngoài có thể thấy môi trường ngành không hấp dẫn để nó tham gia, nó có thể tìm thấy các cơ hội sinh lợi hơn ở đâu đó, bởi vì nó đang nhìn nhận mọi thứ trong sự so sánh với các nguồn lực và khả năng của nó. Nhưng một công ty ở vào vị thế thuận lợi trong ngành có thể khảo sát môi trường kinh doanh tương tự và kết luận rằng ngành hấp dẫn, bởi vì, nó có các nguồn lực và khả năng cạnh tranh để giành được doanh số và thị phần từ các đối thủ yếu hơn, tạo dựng một vị thế lãnh đạo mạnh mẽ, và thu lợi nhuận thỏa đáng.

Một đánh giá một ngành về cơ bản là hấp dẫn khiến các thành viên sử dụng những chiến lược tăng cường vị thế cạnh tranh dài hạn, triển khai các nỗ lực bán hàng, và đầu tư thêm vào nhà xưởng cũng như các năng lực sản xuất cần thiết. Nếu ngành và tình thế cạnh tranh kém hấp dẫn, các đối thủ thành công hơn có thể chọn cách đầu tư thận trọng, tìm mọi cách để bảo vệ khả năng cạnh tranh và khả năng sinh lợi dài hạn của họ, mua lại các doanh nghiệp nhỏ hơn nếu giá hợp lý, về lâu dài các công ty mạnh hơn sẽ tìm cách đa dạng hóa các hoạt động của nó sang các hoạt động kinh doanh khác hấp dẫn hơn. Các công ty yếu trong ngành kém hấp dẫn có thể xem xét sáp nhập với một đối thủ để bảo vệ thị phần và khả năng sinh lợi, hay cố tìm ở bên ngoài các cơ hội đa dạng hóa hấp dẫn.

TÓM TẮT CHƯƠNG

Chương này đã chi tiết một khuôn khổ mà các nhà quản trị có thể sử dụng để phân tích môi trường bên ngoài của công ty họ, cho phép họ nhận diện các cơ hội và đe dọa. Các điểm chính sau đây đã được đề cập trong chương này :

1. Để một công ty thành công, hoặc là chiến lược của nó phải phù hợp với môi trường mà công ty hoạt động, hoặc là công ty phải có thể định hình lại môi trường này để các lợi thế của nó xuyên suốt việc chọn lựa chiến lược của nó. Các công ty nói chung sẽ thất bại khi chiến lược của họ không còn phù hợp với môi trường mà nó hoạt động nữa.
2. Kỹ thuật chính dùng để phân tích cạnh tranh trong môi trường ngành là mô hình năm lực lượng cạnh tranh. Năm lực lượng cạnh tranh đó là : (1) Nguy cơ nhập cuộc của các đối thủ tiềm tàng; (2) Mức độ ganh đua của các công ty hiện có; (3) Năng lực thương lượng của người mua; (4) Năng lực thương lượng của người cung cấp; (5) Đe dọa của các sản phẩm thay thế. Mỗi lực lượng càng mạnh, cạnh tranh trong ngành càng cao và càng hạ thấp tỷ lệ thu nhập mà nó có thể nhận được.
3. Rủi ro nhập cuộc bởi các đối thủ tiềm tàng là một hàm số đối của chiều cao của rào cản nhập cuộc. Rào cản nhập cuộc càng cao, càng hạ thấp nguy cơ nhập cuộc công ty lợi nhuận có thể thu được trong ngành càng nhiều.
4. Mức độ ganh đua giữa các công ty hiện có là một hàm số của cấu trúc cạnh tranh ngành, điều kiện nhu cầu, và rào cản rời ngành. Các điều kiện nhu cầu càng mạnh làm cho cạnh tranh giữa các công ty hiện có ôn hòa hơn và tạo ra những cơ hội cho sự bành trướng. Khi nhu cầu yếu cạnh tranh có thể sẽ khốc liệt, đặc biệt trong trường hợp ngành tập trung với rào cản rời ngành cao.

5. Người mua có quyền lực nhất khi hoạt động kinh doanh của công ty phụ thuộc vào họ, nhưng chính họ lại không phụ thuộc vào công ty. Trong trường hợp như vậy người mua sẽ là một đe dọa.
6. Những người cung cấp có quyền lực thương lượng cao nhất khi kinh doanh của một công ty phụ thuộc vào họ ngược lại họ không phụ thuộc vào hoạt động của công ty. Trường hợp này những người cung cấp chính là một đe dọa.
7. Các sản phẩm thay thế là những sản phẩm mà các công ty phục vụ cho nhu cầu khách hàng tương tự như nhu cầu mà ngành đang phân tích phục vụ. Sự tương tự của các sản phẩm thay thế càng cao càng hạ thấp khả năng đòi hỏi giá của các công ty trong ngành và do đó hạ thấp lợi nhuận thu được trong ngành.
8. Hầu hết các ngành bao gồm những nhóm chiến lược. Các nhóm chiến lược là các nhóm công ty theo đuổi cùng một chiến lược hay chiến lược tương tự. Các công ty trong nhóm chiến lược khác nhau theo đuổi các chiến lược khác nhau.
9. Các thành viên của một nhóm chiến lược tạo thành các đối thủ trực tiếp nhất. Do các nhóm chiến lược khác nhau để xác định các cơ hội và đe dọa khác nhau, điều đó đòi hỏi các công ty muốn dịch chuyển nhóm phải tốn kém chi phí. Tính khả thi của sự dịch chuyển này phụ thuộc vào chiều cao của rào cản di động.
10. Các mô hình năm lực lượng cạnh tranh và nhóm chiến lược bị phê phán là thể hiện một bức tranh tĩnh tại của cạnh tranh mà không nhấn mạnh vào vai trò của cải tiến. Cải tiến có thể cách mạng hóa cấu trúc ngành và thay đổi hoàn toàn sức mạnh của các lực lượng khác nhau.
11. Các mô hình năm lực lượng và nhóm chiến lược cũng bị phê phán là bỏ qua sự khác biệt của công ty cá biệt. Một công ty sẽ không phải là công ty sinh lợi chỉ bởi vì nó ở trong ngành hay nhóm chiến lược hấp dẫn, mà còn tùy thuộc vào nhiều điều hơn thế nữa.
12. Các ngành trải qua một chu kỳ sống được xác định rõ ràng, từ giai đoạn phát sinh đến tăng trưởng, tái tổ chức, bão hòa và cuối cùng là suy thoái. Mỗi giai đoạn có những hàm ý khác nhau về cấu trúc

cuộc cạnh tranh trong ngành, và mỗi một giai đoạn phát sinh trong nó một bộ các cơ hội và đe dọa.

13. Các điều kiện của ngành thay đổi bởi vì các thế lực quan trọng đang dẫn dắt những người tham gia (đối thủ cạnh tranh, khách hàng, hay người cung cấp) thay đổi cách hành xử của họ. Các thế lực trong ngành là tín hiệu tạo nên những khích lệ hay sức ép cho sự thay đổi. Các lực lượng nổi bật nhất được gọi là lực lượng dẫn dắt bởi nó có tác động mạnh nhất đến các thay đổi về môi trường và cấu trúc ngành.
14. Công ty không thể vượt trội hơn đối thủ, nếu nó không theo dõi hành động của đối thủ, hiểu được các chiến lược của họ, và dự kiến những bước dịch chuyển tiếp theo của họ. Vì thế, những nhà chiến lược thành công phải dành phần lớn tâm trí để theo sát đối thủ, hiểu được các chiến lược của họ, theo dõi hành động của họ, đo lường sức mạnh và điểm yếu của họ, và cố gắng dự kiến những bước đi tiếp theo của họ.
15. Các nhân tố then chốt thành công của một ngành là những nhân tố tác động mạnh nhất tới khả năng thành đạt trên thị trường của các thành viên trong ngành. Các nhân tố then chốt của thành công trong ngành quan trọng đến mức nó thu hút sự quan tâm đặc biệt của tất cả các doanh nghiệp trong ngành, nó là những điều kiện tiên quyết của thành công trong ngành.
16. Triển vọng lợi nhuận trong một ngành cao hơn trung bình, thì ngành đó được coi là hấp dẫn, và ngược lại. Tuy nhiên, tính hấp dẫn chỉ là tương đối, không phải là tuyệt đối, và các kết luận theo cách này hay cách khác tùy theo quan điểm của người xem xét – tính hấp dẫn của ngành luôn được xem xét trên quan điểm của người tham gia ngành.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Trong những điều kiện nào của môi trường các cuộc chiến tranh giá dưỡng như có thể xuất hiện ? Những tác động quan trọng của chiến tranh giá đối với một công ty ? Một công ty cố gắng đối phó với các đe dọa chiến tranh giá như thế nào ?
2. Thảo luận về mô hình năm lực lượng cạnh tranh của Porter thông qua những gì bạn biết về hàng không Hoa Kỳ. Mô hình này nói lên điều gì về mức độ cạnh tranh trong ngành.
3. Giải thích tác động của mạng lưới có thể xảy ra đối với nhu cầu và cấu trúc của một ngành trong thị trường máy thu phát cầm tay không dây.
4. Nhận diện một ngành tăng trưởng, một ngành bão hòa và ngành suy thoái. Với mỗi ngành nhận diện các điểm sau : (a) Số lượng và quy mô phân bố các công ty ? (b) Bản chất rào cản nhập cuộc ? (c) chiều cao của rào cản nhập cuộc ? (d) mức độ khác biệt sản phẩm ? Các nhân tố này nói lên điều gì về bản chất cạnh tranh trong mỗi ngành ? Với mỗi công ty điều đó hàm ý gì về các cơ hội và đe dọa ?
5. Đánh giá tác động của các yếu tố môi trường kinh tế vĩ mô lên số người được tuyển vào trường của bạn trong thập kỷ tới. Các nhân tố đó hàm chứa ý nghĩa gì lên sự an toàn công việc và mức lương của các giáo viên ?

3.9. MẪU PHÂN TÍCH MỘT NGÀNH VÀ TỔNG HỢP PHÂN TÍCH CẠNH TRANH

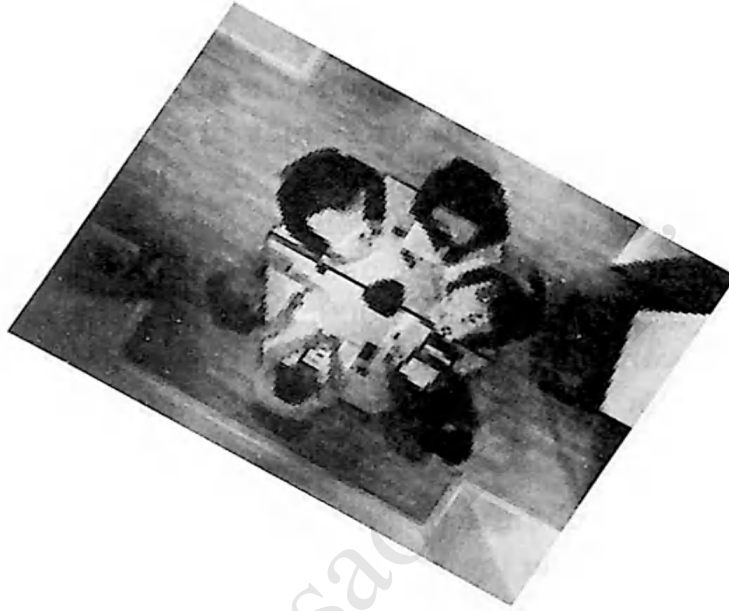
1. Các đặc tính nổi trội trong của môi trường ngành : (*quy mô và tốc độ tăng trưởng thị trường, phạm vi địa lý, số lượng và quy mô của những người mua người bán, nhịp độ thay đổi công nghệ và cải tiến, tính kinh tế theo quy mô, hiệu ứng kinh nghiệm, nhu cầu vốn...*).
2. Phân tích cạnh tranh :
 - a. Cạnh tranh giữa các đối thủ trong ngành : (lực cạnh tranh mạnh, trung bình, yếu / các vũ khí cạnh tranh).
 - b. Đe dọa của những đối thủ nhập cuộc tiềm tàng : (mạnh, trung bình, yếu / Tại sao ?).
 - c. Năng lực thương lượng của nhà cung cấp : (mạnh, trung bình, yếu / Tại sao ?).
 - d. Năng lực thương lượng của người mua : (mạnh, trung bình, yếu / Tại sao ?).
 - e. Khả năng của các sản phẩm thay thế : (mạnh, trung bình, yếu / Các đặc tính nổi bật).
3. Vị trí của các nhóm chiến lược : *Vị thế cạnh tranh của các công ty/các nhóm chiến lược.*
 - a. Vị trí hấp dẫn (vì sao).
 - b. Không hấp dẫn (vì sao).
4. Trạng thái của ngành : (phát sinh, phát triển, tái tổ chức, bão hòa ?).
5. Các lực lượng dẫn dắt sự thay đổi (không quá 4).
6. Phân tích đối thủ :
 - a. Cách tiếp cận chiến lược / dự kiến các dịch chuyển.
 - b. Cần quan sát ai ? Tại sao.

- 7. Các nhân tố then chốt của thành công.**
- 8. Triển vọng ngành và tính hấp dẫn.**
 - a. Các nhân tố tạo nên sức hấp dẫn.**
 - b. Các nhân tố gây nên sự kém hấp dẫn.**
 - c. Các vấn đề / khó khăn chính trong ngành.**
 - d. Tiên liệu khái quát về khả năng sinh lợi (thuận lợi / không thuận lợi).**

Bản sao lưu trữ

CHƯƠNG 4

PHÂN TÍCH BÊN TRONG



- Công ty đang thực hiện chiến lược hiện tại như thế nào ?
- Các sức mạnh và điểm yếu.
- Bản chất lợi thế cạnh tranh.
- Nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh bền vững.
- Các nguồn lực và khả năng tiềm tàng.
- Phân tích tính lâu bền chiến của lợi thế cạnh tranh.
- Chuỗi giá trị, và sự sáng tạo giá trị.
- Khai thác ngoại lực.
- Tại sao các công ty thất bại.
- Duy trì lợi thế cạnh tranh.
- Tập trung vào việc tạo lập các khối lợi thế cạnh tranh.
- Cải thiện liên tục thể chế và học hỏi.
- Theo dõi sự thực hiện tốt nhất của ngành và sử dụng việc định chuẩn.
- Vượt qua sự trì trệ.

KHÁI QUÁT

Chúng ta đã thảo luận về các yếu tố của môi trường bên ngoài nhằm xác định tính hấp dẫn của một ngành, và chúng ta đã cố gắng giải thích lý do khiến cho một số ngành này lại sinh lợi hơn một số ngành khác thông qua cấu trúc ngành. Tuy nhiên, cấu trúc ngành không phải là lực lượng duy nhất tác động lên lợi nhuận của công ty. Trong bất kỳ ngành nào cũng có một số công ty này sinh lợi cao hơn những công ty khác. Ví dụ, trong ngành ô tô toàn cầu Toyota luôn làm tốt hơn General Motor trong suốt 20 năm gần đây. Trên thị trường thiết bị mạng Internet, hệ thống Cisco luôn làm tốt hơn các đối thủ cạnh tranh như Bay Network và 3M. Không những thế, trong danh sách 10 công ty hàng đầu của tạp chí Forturn bình chọn, hàng năm vẫn thay đổi đến 70%. Kể cả Cisco là một trong những công ty hàng đầu năm năm 2000, thì đến 2003 đã biến mất khỏi danh sách. Do đó, vấn đề đặt ra là tại sao trong một ngành cụ thể các công ty này lại làm tốt hơn các công ty khác? Điều gì là nền tảng của các lợi thế cạnh tranh?

Mục đích chính của phân tích bên trong là nhận diện các nguồn tiềm tàng cũng như đang hiện hữu tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp. Chúng ta cũng nhận diện các trở ngại trong việc duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững.

Lợi thế cạnh tranh được hiểu như là tổng hợp của các khối chính cải tiến, hiệu quả, chất lượng và đáp ứng khách hàng. Thoạt đầu, chúng ta cố tìm kiếm bên trong của một tổ chức các sức mạnh và điểm yếu xác định hiệu quả, năng lực cải tiến, chất lượng sản phẩm, và đáp ứng khách hàng của nó. Sâu hơn nữa, theo thuyết dựa trên nguồn lực chúng ta tìm đến các hạt nhân để phát triển các khối cạnh tranh, *đó chính là các nguồn lực, các năng lực, khả năng của công ty.*

Phân tích bên trong sẽ trả lời một loạt các câu hỏi có tính chất nền tảng như: lợi thế và bất lợi cơ bản của công ty là gì? Các nguồn lực và khả năng nào tạo ra các lợi thế và bất lợi này? Các nguồn lực và năng lực cốt lõi nào cho phép công ty duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững? Thậm chí, trong các công ty có nhiều hoạt động kinh doanh, hay nhiều phân đoạn sản phẩm – thị trường, nhất thiết phải tìm xem liệu có sự cộng hưởng nào xuất hiện từ các hoạt động kinh doanh hay các phân đoạn sản phẩm–thị

trường hay không ? Và đâu là nguồn của sự cộng hưởng ? Phân tích nội bộ giúp cho các nhà phân tích xác định chiến lược hiện tại của doanh nghiệp và xây dựng các phương án chiến lược hiện thực.

Cuối cùng, chúng ta sẽ đi đến một khuôn khổ chung nhằm kết nối các phương pháp phân tích vận dụng chúng và thực tiễn quản trị chiến lược.

Tóm lại, trong chương này chúng ta cần hiểu về bản chất của lợi thế cạnh tranh trên các khía cạnh như : bằng cách nào một công ty đạt đến một lợi thế cạnh tranh bằng hiệu quả, cải tiến, chất lượng, và đáp ứng khách hàng vượt trội ? Nhân tố nào ảnh hưởng đến tính lâu bền của lợi thế cạnh tranh ? Tại sao các công ty thành công lại mất đi lợi thế cạnh tranh của mình ? Làm thế nào để các công ty có thể tránh được thất bại và duy trì lợi thế cạnh tranh theo thời gian ?

Bản sao lưu trữ

4.1. PHÂN TÍCH CHIẾN LƯỢC HIỆN TẠI

4.1.1. Công ty đang thực hiện chiến lược hiện tại như thế nào ?

Để đánh giá công ty đang thực hiện chiến lược hiện tại tốt đến mức nào, nhà quản trị phải bắt đầu từ chiến lược mà công ty đang theo đuổi. Trước hết, cần phải nắm được cách tiếp cận chiến lược của công ty, họ đang muốn trở thành người dẫn đạo chi phí, người tạo sự khác biệt, hay chỉ là sự tập trung vào phục vụ tốt một khe hở thị trường... Nhà quản trị cũng phải tính đến quan niệm chiến lược của công ty trên cơ sở phạm vi cạnh tranh, để hiểu rằng nó đang tham gia vào bao nhiêu giai đoạn trong chuỗi phân phối sản phẩm (một, hai, hay toàn bộ chuỗi), phạm vi địa lý, quy mô và cấu trúc khách hàng. Tìm hiểu các chiến lược chức năng, như sản xuất, tài chính, marketing, nguồn nhân lực, cải tiến sản phẩm để nhận thức tốt hơn chiến lược hiện tại.

Hơn nữa, gần đây công ty có thể đã phát động một vài dịch chuyển chiến lược cần thiết cho chiến lược của nó, (cắt giảm giá, thiết kế các mẫu sản phẩm mới, quảng cáo để thâm nhập vào thị trường mới...) nhằm bảo đảm cải thiện vị thế và lợi thế cạnh tranh một cách tối ưu. Chiến lược đang theo đuổi có thể còn gắn chặt hơn nữa bởi các logic đằng sau mỗi dịch chuyển cạnh tranh và cách tiếp cận chức năng.

Mặc dù có thể có những đánh giá rất tốt theo quan điểm định tính (tính hoàn chỉnh, kiên định, hợp lý, phù hợp với tình thế), các bằng chứng định lượng vẫn là chỉ dẫn tốt về sự thực hiện chiến lược. Chúng có thể nghiên cứu một cách định lượng thông qua hiệu suất tài chính chiến lược của công ty. Các con số có thể nói lên nhiều điều.

Hai chỉ định quan trọng nhất về thực hiện chiến lược là :

- Công ty có đạt được trạng thái tài chính và các mục tiêu chiến lược mong muốn không ?
- Công ty có đạt được khả năng sinh lợi trên trung bình hay không ?

Sự thiếu hụt liên tục trong việc đáp ứng các mục tiêu hiệu suất của công ty, và hiệu suất kém cỏi so với đối thủ là những dấu hiệu cảnh báo đáng tin cậy cho thấy chiến lược vận hành kém hoặc điều hành chiến lược

không tốt. Nói chung, để đánh giá hiệu suất của công ty có thể nhìn vào các dấu hiệu sau :

- Thứ hạng về thị phần của công ty trong ngành tăng lên, ổn định, hay giảm xuống.
- Lợi nhuận biên của công ty tăng lên hay giảm xuống và độ lớn tương đối của nó so với đối thủ.
- Các khuynh hướng về lợi nhuận ròng, thu nhập trên vốn đầu tư, giá trị kinh tế tăng thêm, và so sánh điều này với các đối thủ cạnh tranh.
- Sức mạnh tài chính và đánh giá tín dụng của công ty đang được cải thiện hay suy giảm.
- Doanh số của công ty tăng nhanh hơn hay chậm hơn tốc độ tăng trưởng thị trường.
- Hình ảnh, danh tiếng của công ty trước khách hàng.
- Công ty có được xem như người lãnh đạo về công nghệ, cải tiến sản phẩm, chất lượng sản phẩm hay đáp ứng khách hàng hay không.

Công ty càng mạnh càng ít phải đặt vấn đề sửa đổi hoàn toàn chiến lược. Nhưng hiệu suất tài chính và vị thế thị trường của công ty càng yếu, càng cần phải đặt vấn đề với chiến lược hiện tại. Hiệu suất kém nói chung là dấu hiệu cảnh báo về sự yếu kém của chiến lược hay yếu kém về thực thi, đôi khi do cả hai.

4.1.2. Các sức mạnh và điểm yếu

- Một điểm mạnh là điều mà công ty đang làm tốt hay các đặc tính giúp nó nâng cao khả năng cạnh tranh. Điểm mạnh có thể tồn tại ở các dạng sau :
- Một kỹ năng hay kinh nghiệm quan trọng – bí quyết chế tạo với chi phí thấp, bí quyết công nghệ, sản xuất không khuyết tật, kinh nghiệm trong việc cung cấp dịch vụ khách hàng tốt, kỹ năng cải tiến sản phẩm, các kỹ năng thương mại sản phẩm quy mô lớn, quảng cáo khuyến mãi độc đáo.

- Các tài sản vật chất có giá trị – nhà xưởng hiện đại, vị trí hấp dẫn, dự trữ nguồn lực tự nhiên, có cơ sở trên toàn thế giới...
- Tài sản nguồn nhân lực có giá trị – lực lượng lao động có khả năng và kinh nghiệm, công nhân giỏi trong các lĩnh vực then chốt, bí quyết quản trị, học tập và hợp tác trong toàn tổ chức.
- Tài sản tổ chức có giá trị – hệ thống kiểm soát chất lượng, sở hữu công nghệ, bản quyền, quyền khai thác, sự trung thành của khách hàng, giá trị tín dụng...
- Tài sản vô hình đáng giá – hình ảnh nhãn hiệu, danh tiếng, lòng trung thành cao độ của khách hàng...
- Khả năng cạnh tranh – thời gian phát triển sản phẩm và thương mại hóa ngắn, năng lực chế tạo, mạng lưới đại lý, các nhà cung cấp mạnh, ...
- Thành tích hay ảnh hưởng đặt công ty vào vị thế có lợi trên thị trường – chi phí thấp, ở vị thế lãnh đạo trên thị trường, có sản phẩm tốt hơn,
- Liên minh hay liên doanh hợp tác – tham gia liên doanh hay hiệp tác với các đối tác có kinh nghiệm và khả năng.

Về cơ bản một công ty được xem là thành công nếu nó có các nguồn lực đầy đủ để đáp ứng yêu cầu.

Một điểm yếu là điều gì đó mà công ty đang thiếu, kém cỏi hay một điều kiện đặt nó vào tình thế bất lợi. Những điểm yếu nội tại của công ty có thể biểu hiện :

- Thiếu hụt về các kỹ năng và kinh nghiệm cạnh tranh quan trọng.
- Thiếu các tài sản vô hình, tài sản vật chất, tổ chức, nhân sự, quan trọng có tính cạnh tranh.
- Thiếu hay yếu về các khả năng cạnh tranh trong các lĩnh vực then chốt.
- Các điểm yếu nội bộ là những khiếm khuyết trong nguồn lực của công ty. Một điểm yếu có thể gây ra hay không gây ra tổn thương

cho công ty, điều đó còn tùy thuộc vào mức độ ảnh hưởng trên thị trường, và tùy thuộc vào việc nó có thể vượt qua bằng các nguồn lực và sức mạnh của mình hay không.

Phân tích sức mạnh, điểm yếu, cơ hội, đe dọa (SWOT) có thể là phân tích nên tảng dựa trên nguyên tắc cho rằng các nỗ lực chiến lược phải hướng đến việc tạo ra sự phù hợp tốt nhất giữa các khả năng nguồn lực của công ty và tình thế bên ngoài.

Song, điều quan trọng để có thể tạo dựng lợi thế cạnh tranh, và duy trì nó một cách bền vững chính là phải hiểu rõ bản chất, nguồn gốc tạo ra lợi thế cạnh tranh.

4.2. BẢN CHẤT LỢI THẾ CẠNH TRANH

Một công ty được xem là có lợi thế cạnh tranh khi tỷ lệ lợi nhuận của nó cao hơn tỷ lệ bình quân trong ngành. Và công ty có một lợi thế cạnh tranh bền vững khi nó có thể duy trì tỷ lệ lợi nhuận cao trong một thời gian dài. Trong ngành bách hoá ở Mỹ, Wal-mart đã duy trì một lợi thế cạnh tranh bền bỉ qua hàng thập kỷ. Điều này đã giúp nó có được tỷ lệ lợi nhuận cao.

Hai yếu tố cơ bản hình thành tỷ lệ lợi nhuận của một công ty, và do đó biểu thị nó có lợi thế cạnh tranh hay không, đó là : *lượng giá trị mà các khách hàng cảm nhận về hàng hoá hay dịch vụ của công ty, và chi phí sản xuất của nó.*

Giá trị cảm nhận của khách hàng là sự lưu giữ trong tâm trí của họ về những gì mà họ cảm thấy thỏa mãn từ sản phẩm hay dịch vụ của công ty. Nói chung, giá trị mà khách hàng cảm nhận và đánh giá về sản phẩm của công ty thường cao hơn giá mà công ty có thể đòi hỏi về các sản phẩm/dịch vụ của mình. Theo các nhà kinh tế, phần cao hơn đó chính là thặng dư người tiêu dùng mà khách hàng có thể giành được. Cạnh tranh giành giật khách hàng giữa các công ty đã giúp khách hàng nhận được phần thặng dư này. Cạnh tranh càng mạnh phần thặng dư người tiêu dùng càng lớn. Hơn nữa, công ty không thể phân đoạn thị trường chi tiết đến mức mà nó có thể đòi hỏi mỗi khách hàng một mức giá phản ánh đúng đắn những cảm nhận riêng của họ về giá trị sản phẩm – điều mà các nhà kinh tế gọi là sự bảo lưu giá của khách hàng. Hai lý do này khiến công ty

chỉ có thể đòi hỏi mức giá thấp hơn giá trị mà khách hàng cảm nhận và đánh giá về sản phẩm.

Các khái niệm này minh họa bằng Hình 4.1 : Sự hình thành giá trị cho khách hàng. Có thể thấy rằng giá trị của một sản phẩm đối với khách hàng là V , giá mà công ty có thể đòi hỏi cho sản phẩm dưới sức ép cạnh tranh là P , và chi phí sản xuất sản phẩm là C . Biên lợi nhuận của công ty là $P-C$ trong khi đó khách hàng sẽ được một thặng dư $V-P$. Công ty tạo ra một lợi nhuận vì $P > C$, và tỷ lệ lợi nhuận càng lớn nếu C càng nhỏ tương đối so với P . Nhớ rằng sự chênh lệch giữa V và P một phần được xác định bởi cường độ của sức ép cạnh tranh trên thị trường. Cường độ sức ép cạnh tranh càng thấp giá có thể đòi hỏi càng cao hơn một cách tương đối so với V .

Chúng ta hiểu rằng giá trị được tạo ra bởi một công ty được đo bằng chênh lệch giữa V và C ($V-C$). Công ty có thể tạo ra giá trị bằng cách chuyển đổi các đầu vào với chi phí C thành sản phẩm mà khách hàng sẽ cảm nhận với mức giá trị V . Bạn có thể dễ dàng hình dung về các cách thức mà công ty có được lợi thế cạnh tranh.

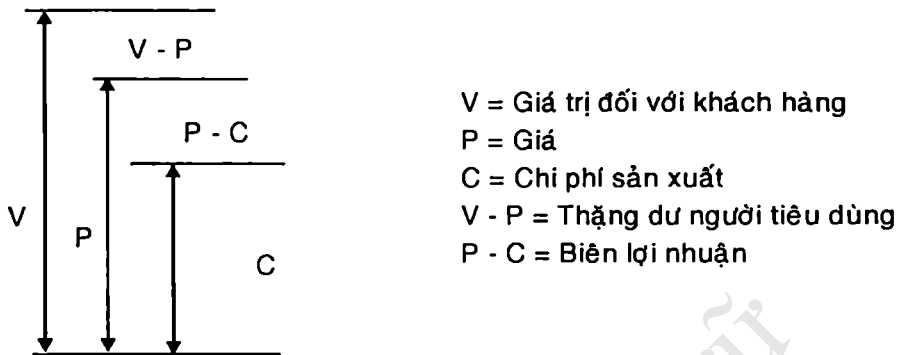
Thứ nhất, công ty sẽ cố gắng tạo ra nhiều giá trị hơn cho khách hàng, làm cho họ có được sự thỏa mãn vượt trên cả mong đợi của chính họ. Các nỗ lực của công ty làm cho sản phẩm hấp dẫn hơn nhờ sự vượt trội về thiết kế, tính năng, chất lượng và điều gì đó tương tự để chính khách hàng cảm nhận được một giá trị lớn hơn (V lớn hơn) và họ sẵn lòng trả giá P cao hơn.

Thứ hai, công ty có thể cố nâng cao hiệu quả các hoạt động của mình để giảm chi phí (C). Hệ quả là biên lợi nhuận tăng lên, hướng đến một lợi thế cạnh tranh. Nói một cách khác, *khái niệm về sự sáng tạo giá trị là hạt nhân của lợi thế cạnh tranh.*⁽¹⁾

Ví dụ, xét trường hợp ngành máy tính cá nhân. Vào giữa những năm 1990, Compaq Computer đang bán các máy tính hàng đầu trong tuyến sản phẩm của nó với giá 2.600 USD/chiếc (P), trong khi toàn bộ chi phí liên quan tới sản phẩm (C), bao gồm chi phí nguyên vật liệu, chế tạo, marketing, R&D, kể cả chi phí vốn là 2.300 USD/chiếc, tạo ra cho Compaq một biên

(1) P.Ghemawat (1991), *Commitment the Dynamic Strategy*, Free Press, New York.

lợi nhuận ròng (trừ hết toàn bộ chi phí) là 300 USD/chiếc. Ngược lại, một nhà cạnh tranh của nó là AST chỉ có thể đòi hỏi mức giá 2.300 cho một máy tính tương đương, trong khi chi phí sản xuất là 2.400 USD, làm cho AST lỗ ròng 100 USD/chiếc.



Hình 4.1 : Sự hình thành giá trị cho khách hàng.

So sánh này cho thấy tỷ lệ lợi nhuận của công ty được xác định bởi giá có thể đòi hỏi cho sản phẩm và cấu trúc chi phí của nó. Compaq đã làm ra nhiều lợi nhuận hơn so với AST trên mỗi computer, bởi vì nó có thể đòi hỏi một mức giá đơn vị sản phẩm cao hơn và bởi vì nó có cấu trúc chi phí thấp hơn. Hoạt động chế tạo của nó hiệu quả hơn giúp Compaq có cấu trúc chi phí thấp hơn AST. Khách hàng luôn sẵn lòng trả giá cao cho các máy tính Compaq, vì họ đặt giá trị máy tính Compaq cao hơn so với AST. Vậy tại sao khách hàng lại đặt giá cao hơn cho mỗi máy tính Compaq. Chủ yếu là do họ nhận thấy những sản phẩm của Compaq có chất lượng, tính năng và thiết kế vượt trội so với sản phẩm của AST. Nói cách khác, Compaq đã thành công trong việc tạo ra trong mắt của khách hàng sự khác biệt so với AST (và nhiều nhà cạnh tranh khác). Lợi thế cạnh tranh của Compaq vào giữa những năm 1990 là do chi phí thấp và sự khác biệt. Kết quả của vị thế vượt trội về chi phí và sự khác biệt giúp Compaq tạo ra nhiều giá trị hơn cho khách hàng so với AST ($V-C$ của Compaq lớn hơn của AST). Điều này có thể nói lên rằng lợi thế cạnh tranh của Compaq so với AST được đặt cơ sở trên việc tạo giá trị vượt trội. *Như vậy, bằng việc khai thác các năng lực cốt lõi hay lợi thế cạnh tranh để đáp ứng và đáp ứng trên cả các chuẩn mực yêu cầu của cạnh tranh, các doanh nghiệp tạo ra giá trị cho khách hàng.*⁽¹⁾

(1) R. R.Wiggins & T.W. Ruefli, 2002, "Sustained competitive advantage : Temporal dynamics and the incidence of persistence of superior economic performance", *Organization Science*, 13 : 82-105.

Về bản chất, việc tạo ra giá trị vượt trội không nhất thiết yêu cầu một công ty phải có cấu trúc chi phí thấp nhất trong ngành hay tạo ra sản phẩm có giá trị nhất trong mắt của khách hàng, mà điều quan trọng là độ lệch giữa giá trị nhận thức được (V) và chi phí sản xuất (C) lớn hơn so với các đối thủ cạnh tranh. Michael Porter đã chỉ ra rằng chi phí thấp và sự khác biệt là hai chiến lược căn bản để tạo giá trị và giành lợi thế cạnh tranh trong một ngành.⁽¹⁾ Theo Porter, lợi thế cạnh tranh (theo đó là lợi nhuận cao hơn) đến với các công ty nào có thể tạo ra giá trị vượt trội. Và cách thức để tạo ra giá trị vượt trội là hướng đến việc giảm thấp chi phí kinh doanh và/hoặc tạo khác biệt sản phẩm vì thế khách hàng đánh giá nó cao hơn và sẵn lòng trả một mức giá tăng thêm.

4.2.1. Các khối cơ bản của lợi thế cạnh tranh

Như chúng ta đã thấy, bốn nhân tố tạo nên lợi thế cạnh tranh là : hiệu quả, chất lượng, sự cải tiến và đáp ứng khách hàng. Chúng là những khối chung của lợi thế cạnh tranh mà một công ty có thể làm theo, bất kể công ty đó ở trong ngành nào, cung cấp sản phẩm/dịch vụ gì (Hình 4.2). Mặc dù chúng ta có thể nghiên cứu từng khối tách biệt nhau ở những phần dưới đây, song cần lưu ý rằng, giữa chúng có sự tương tác lẫn nhau rất mạnh.

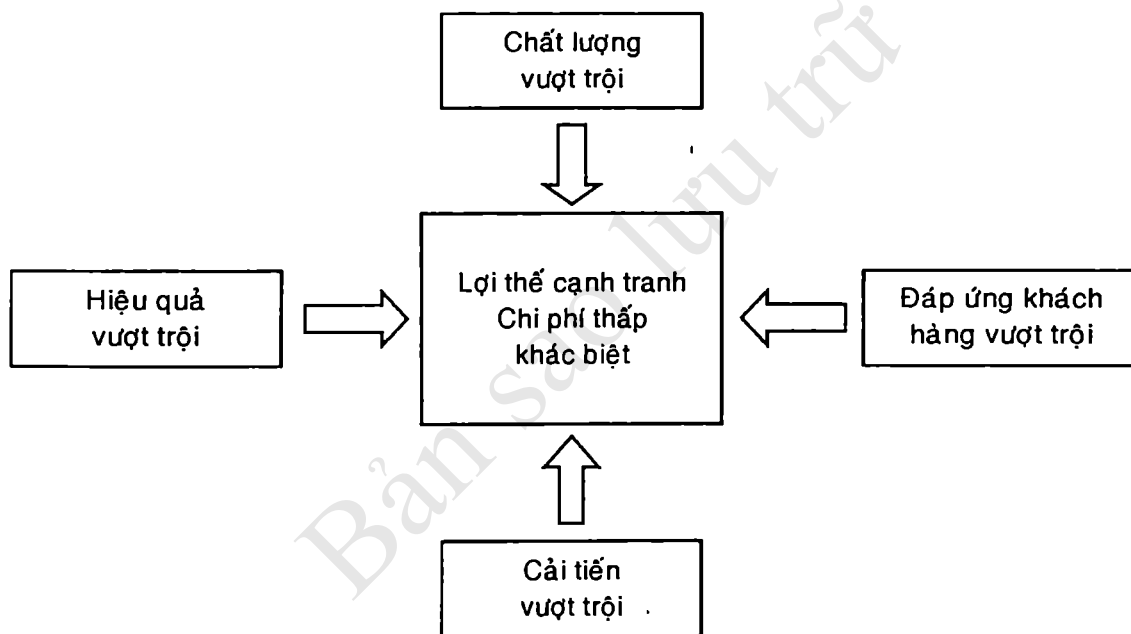
a. Hiệu quả

Nếu coi một doanh nghiệp như là một hệ thống chuyển hóa các đầu vào thành các đầu ra. Các đầu vào là các yếu tố cơ bản của sản xuất như lao động, đất đai, vốn, quản trị, và bí quyết công nghệ. Đầu ra là các hàng hóa và dịch vụ mà doanh nghiệp sản xuất. Cách đo lường đơn giản nhất của hiệu quả là đem chia số lượng các đầu ra cho các đầu vào. Một công ty càng hiệu quả khi nó cần càng ít đầu vào để sản xuất một đầu ra nhất định. Ví dụ, nếu General Motor cần 30 giờ lao động để lắp ráp một xe ô tô và Ford cần 25 giờ, chúng ta nói rằng Ford hiệu quả hơn GM. Hơn nữa, với điều kiện các yếu tố khác tương đương, ví dụ như tiền lương, chúng ta có thể đánh giá từ những dữ liệu này, và cho rằng Ford sẽ có cấu trúc chi phí thấp hơn GM. Như vậy, hiệu quả giúp cho công ty đạt được lợi thế chi phí thấp.

(1) M.E. Porter (1980), *Competitive Strategy*, Free Press New York.

Bộ phận cấu thành quan trọng nhất của hiệu quả đối với nhiều công ty, đó là, năng suất lao động. Chỉ tiêu này thường được đo lường bằng kết quả đầu ra tính trên một công nhân. Nếu tất cả các yếu tố khác không đổi, nói chung công ty có mức năng suất cao nhất trong ngành, sẽ có chi phí sản xuất thấp nhất. Nói cách khác, công ty sẽ có lợi thế cạnh tranh chi phí thấp.

Tất nhiên, điều đáng quan tâm là cách thức để đạt được năng suất vượt trội. Ở đây, chúng ta chỉ lưu ý rằng để đạt được năng suất cao các công ty phải có một chiến lược, một cấu trúc và hệ thống kiểm soát thích hợp.



Hình 4.2 : Các khối cơ bản tạo lợi thế cạnh tranh.

b. Chất lượng

Các sản phẩm có chất lượng phải đáng tin cậy theo nghĩa mà nó được thực hiện đúng với thiết kế và làm tốt điều đó. Quan niệm này thể hiện khi xem xét Toyota sản xuất ô tô, Gap thiết kế và bán quần áo, Citybank trong dịch vụ khách hàng. Tác động của chất lượng sản phẩm cao đến lợi thế cạnh tranh gồm hai phần. Thứ nhất, việc cung cấp các sản phẩm chất lượng cao sẽ làm tăng giá trị của sản phẩm trong mắt của khách hàng. Từ sự nâng cao nhận thức về giá trị này cho phép công ty đòi hỏi mức giá cao

hơn. Ví dụ Trong ngành sản xuất ô tô, các công ty như Toyota không chỉ có lợi thế cạnh tranh chi phí dựa trên năng suất, mà họ còn có thể đòi hỏi mức giá cao hơn vì chất lượng của nó cao hơn. Như vậy, trong so sánh với General Motor, Toyota có cả chi phí thấp hơn và khả năng yêu cầu giá cao hơn. Kết quả là, có vẻ như Toyota đã vận hành với biên lợi nhuận lớn hơn GM. Thứ hai, chất lượng cao dẫn đến hiệu quả cao hơn và đem lại chi phí thấp hơn. Chất lượng cao sẽ làm giảm thời gian lao động bị lãng phí để làm ra các chi tiết sản phẩm khuyết tật hay cung cấp dịch vụ không đáp ứng tiêu chuẩn và giảm thời gian bỏ ra để sửa chữa khuyết tật sẽ làm cho năng suất lao động cao hơn và chi phí đơn vị thấp hơn (Hình 4.3). Như vậy, chất lượng sản phẩm cao không chỉ để cho công ty đòi hỏi giá cao hơn về sản phẩm của mình mà còn hạ thấp chi phí.

Tầm quan trọng của chất lượng trong việc tạo lập lợi thế cạnh tranh ngày càng tăng lên trong thập kỷ vừa qua. Thực vậy, nhiều công ty việc nhấn mạnh vào chất lượng, cho rằng chất lượng sản phẩm cao đó là điều cốt tử, chứ không còn được coi như một cách thức tạo lợi thế cạnh tranh nữa. Trong nhiều ngành, *chất lượng đã trở thành một điều bắt buộc tuyệt đối để tồn tại.*

c. Cải tiến

Cải tiến là bất kỳ những gì được coi là mới hay mới lạ trong cách thức mà một công ty vận hành hay sản xuất sản phẩm của nó. Cải tiến bao gồm những tiến bộ mà công ty phát triển về các loại sản phẩm, quá trình sản xuất, hệ thống quản trị, cấu trúc tổ chức và các chiến lược. Tất cả những điều sau đây được coi là cải tiến : sự phát triển của Intel về bộ vi xử lý; chiến lược chiết khấu của Toys 'R'U trong kinh doanh bán lẻ đồ chơi; hệ thống sản xuất mềm dẻo với tồn kho thấp trong việc chế tạo ô tô Toyota; Những cố gắng tiên phong của Wal-mart trong việc sử dụng hệ thống thông tin để quản trị hệ thống hậu cần, tổ hợp sản phẩm và định giá sản phẩm. Cải tiến thành công đó là phát triển sản phẩm mới và/hoặc quản trị doanh nghiệp theo một cách thức mới lạ, tạo ra giá trị cho khách hàng.⁽¹⁾ Cải tiến có lẽ là khối quan trọng nhất của lợi thế cạnh tranh. *Về dài hạn, cạnh tranh có thể coi như một quá trình được dẫn dắt bằng sự cải tiến.* Mặc dù

(1) W.Chankim- R.Mauborgne (1997), "Value Innovation : the Strategic Logic of High Growth," Harvard Business Review, 1-2 pp 102-115.

không phải tất cả các cải tiến đều thành công, nhưng cải tiến là nguồn lực chủ yếu của lợi thế cạnh tranh, bởi vì, theo định nghĩa, nó tạo ra cho công ty những thứ độc đáo – những thứ mà đối thủ cạnh tranh của nó không có (ít ra cho đến khi nào họ bắt chước thành công). Tính độc đáo giúp công ty tạo ra khác biệt so với đối thủ và đòi hỏi một mức giá tăng thêm cho sản phẩm của nó, hoặc giảm chi phí đáng kể so với đối thủ.

Có thể nêu ra một vài ví dụ làm nổi bật tầm quan trọng của cải tiến như là nền tảng của lợi thế cạnh tranh : Xerox phát triển máy photo copy, Cisco phát triển router, Intel phát triển các bộ vi xử lý mới, Hewlett-Packard phát triển máy in laser, Nike phát triển giày thể thao kỹ thuật cao, Bausch & Lomb phát triển kính áp tròng, hay Sony phát triển Walkman. Tất cả các cải tiến sản phẩm này đều giúp tạo dựng lợi thế cạnh tranh cho các công ty đi tiên phong. Trong mỗi trường hợp, công ty có thể đòi hỏi một mức giá tăng thêm bằng tính hấp dẫn của người cung cấp độc đáo. Các bằng chứng còn cho thấy khách hàng ngày càng nhận thức giá trị cao hơn trên phương diện toàn cầu chứ không chỉ từ những nhãn hiệu nội địa.⁽¹⁾ Các doanh nghiệp sáng tạo giá trị cho khách hàng bằng việc sử dụng một cách sáng tạo các nguồn lực và khả năng của mình.⁽²⁾

Theo thời gian các đối thủ cạnh tranh có thể bắt chước những thành công của người cải tiến. Vì thế, các công ty cải tiến cần tạo dựng được sự trung thành nhãn hiệu mạnh mẽ và hỗ trợ cho quá trình quản trị, tạo ra những khó khăn ngăn cản sự tấn công của kẻ bắt chước. Bằng cách đó, Sony vẫn được biết tới vì Walkman, Hewlett-Packard vẫn được biết đến bởi máy in laser, Intel như là cha đẻ của bộ vi xử lý...

d. Đáp ứng khách hàng

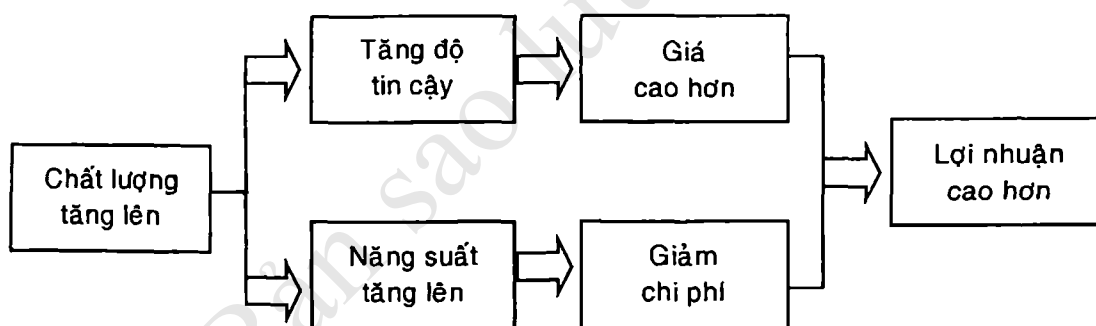
Một công ty *đáp ứng khách hàng tốt phải có khả năng nhận diện và thoả mãn nhu cầu khách hàng tốt hơn so với các đối thủ cạnh tranh*. Có như vậy khách hàng sẽ cảm nhận giá trị sản phẩm của công ty, và công ty có lợi thế cạnh tranh trên cơ sở khác biệt.

(1) J. Benedict, E. M. Steenkamp, R. Batra, & D. L. Alden, 2003, "How perceived brand globalness creates brand value", *Journal of International Business Studies*, 34 : 53–65.

(2) S. Nambisan, 2002, "Designing virtual customer environments for new product development : Toward a theory", *Academy of Management Review*, 27 : 392–413.

Sự cải thiện về chất lượng cung cấp sản phẩm giúp công ty đáp ứng khách hàng bằng cách phát triển sản phẩm mới với những đặc tính mà sản phẩm hiện tại không có. Nói cách khác, việc đạt được chất lượng vượt trội và cải tiến là một bộ phận cần thiết để thực hiện đáp ứng khách hàng một cách vượt trội.

Khía cạnh nổi bật thứ hai trong đáp ứng khách hàng là *cung cấp các hàng hóa và dịch vụ theo nhu cầu độc đáo của các khách hàng hay nhóm khách hàng cá biệt*. Ví dụ, sự gia tăng nhiều loại nước giải khát và bia trong những năm gần đây có thể phần nào coi như một sự đáp ứng khuynh hướng này. Các công ty sản xuất ô tô cũng vậy họ đã trở nên quen thuộc với việc phải tạo ra những chiếc xe theo yêu cầu của khách hàng cá biệt. Ví dụ, làm theo người dẫn đầu Toyota, chi nhánh Saturn của GM ra những chiếc xe theo đơn đặt hàng của các khách hàng cá biệt, để cho khách hàng một phạm vi lựa chọn rất rộng về màu sắc cũng như các chọn lựa khác.



Hình 4.3 : Chất lượng vượt trội.

Khía cạnh thứ ba của đáp ứng khách hàng là *quan tâm đến thời gian đáp ứng khách hàng*, đó chính là thời gian để giao hàng, hay để thực hiện một dịch vụ.⁽¹⁾ Với nhà chế tạo máy thời gian đáp ứng là thời gian cần thiết để thực hiện một đơn hàng. Với một ngân hàng, đó là thời gian cần thiết để xử lý một khoản vay, hay thời gian khách hàng phải đứng xếp hàng chờ đến lượt. Với một siêu thị, đó là thời gian khách hàng phải đứng trong hàng chờ thanh toán. Tất cả các cuộc điều tra khách hàng đều cho thấy thời gian đáp ứng chậm là nguyên nhân cơ bản làm khách hàng không thỏa mãn.⁽²⁾

(1) G.Stalk, T.M. Hout (1990), *Competing Against Time*, Free Press – New York.

(2) G.Stalk, T.M. Hout (1990), *Competing Against Time*, Free Press – New York.

Bên cạnh đáp ứng chất lượng, đáp ứng theo yêu cầu, và đáp ứng thời gian, *thiết kế vượt trội, dịch vụ vượt trội, dịch vụ hậu mãi và hỗ trợ vượt trội* là những nguồn khác để tăng cường đáp ứng khách hàng. Tất cả các yếu tố này tăng cường sự đáp ứng khách hàng và cho phép công ty tạo ra khác biệt so với các đối thủ ít đáp ứng hơn. Cuối cùng, sự khác biệt này lại cho phép công ty tạo lập lòng trung thành nhãn hiệu và có thể đòi hỏi một mức giá tăng thêm cho sản phẩm của mình.

Tóm lại, *hiệu quả, chất lượng, sự đáp ứng khách hàng và cải tiến* là tất cả các nhân tố quan trọng để có được lợi thế cạnh tranh. Hiệu quả vượt trội cho phép công ty giảm thấp hơn chi phí; chất lượng vượt trội cho phép công ty vừa có thể đòi hỏi mức giá cao hơn, vừa hạ thấp chi phí; đáp ứng khách hàng vượt trội cho phép đòi hỏi mức giá cao hơn; sự cải tiến có thể dẫn tới giá cao hơn và chi phí đơn vị thấp hơn. Bốn nhân tố này cùng nhau giúp cho công ty tạo ra giá trị cao hơn bằng việc hạ thấp chi phí hay tạo sự khác biệt về sản phẩm của nó so với các đối thủ, cho phép công ty làm tốt hơn đối thủ của nó.

e. Vai trò của may mắn

Nhiều người cho rằng may mắn đóng vai trò cơ bản trong việc xác định sự thành công hay thất bại trong cạnh tranh.⁽¹⁾ Trong hầu hết các giải thích như vậy, may mắn làm giảm đi tầm quan trọng của chiến lược đã hoạch định. Người ta cho rằng thay vì phải đối đầu với những rủi ro, một số công ty chỉ tình cờ gặp phải chiến lược đúng đắn, nói cách khác, họ chỉ tình cờ phát triển hay sở hữu các nguồn lực hay năng lực tốt chứ không phải là thiết kế trước.

Mặc dù trong những trường hợp đặc biệt, may mắn có thể là nguyên nhân thành công cho một số công ty. Điều đó cũng không phải là cách giải thích thuyết phục cho những thành công liên tục của một công ty. Chúng ta đã từng nói đến việc tạo lập các khối lợi thế cạnh tranh và cũng cần nhớ rằng cạnh tranh là quá trình cố gắng liên tục. Có thể tưởng tượng rằng một công ty bằng may mắn có thể giúp nó sở hữu các nguồn lực và năng lực cho phép đạt kỳ tích trong một hay nhiều lợi thế cạnh tranh. Tuy nhiên, rất khó có thể tưởng tượng được bằng cách nào công ty đó lại duy

(1) A.A. Alchain (1950), "Uncertain, Evolution, and Economic Theory", *Journal of Political Economy*, 84 pp 488-500.

trì được các kỳ tích trên bất kỳ các khối lợi thế mà vốn không thể tạo ra bằng điều gì khác, ngoài những cố gắng có ý thức – đó chính là chiến lược. Quả thực may mắn có thể đóng một vai trò nhất định trong thành công.

4.3. NGUỒN GỐC CỦA LỢI THẾ CẠNH TRANH BỀN VỮNG

Một năng lực cốt lõi (năng lực tạo sự khác biệt) là sức mạnh độc đáo cho phép công ty đạt được sự vượt trội về hiệu quả, chất lượng, cải tiến và đáp ứng khách hàng, do đó tạo ra giá trị vượt trội và đạt được ưu thế cạnh tranh. Công ty có năng lực cốt lõi có thể tạo ra sự khác biệt cho các sản phẩm của nó hoặc đạt được chi phí thấp hơn so với đối thủ. Với thành tích đó nó đã tạo ra nhiều giá trị hơn đối thủ và sẽ nhận được tỷ lệ lợi nhuận cao hơn trung bình ngành.

Ví dụ, có thể thấy Toyota có những năng lực khác biệt trong sự phát triển và vận hành hệ thống chế tạo. Họ đã khai phá một loạt các kỹ thuật chế tạo như hệ thống tồn kho đúng thời hạn (JIT), nhóm tự quản, và giảm thời gian thiết đặt các máy móc phức tạp. Các khả năng này đã giúp cho Toyota đạt được hiệu quả và chất lượng vượt trội là nền tảng cho lợi thế cạnh tranh của nó trong ngành sản xuất ô tô toàn cầu.⁽¹⁾

4.3.1. Các nguồn lực và khả năng tiềm tàng

a. Các nguồn lực

Các năng lực cốt lõi (tạo sự khác biệt) của một tổ chức sinh ra từ hai nguồn, đó là : các nguồn lực và khả năng tiềm tàng của nó.⁽²⁾ Các nguồn lực, theo nghĩa rộng, bao gồm một loạt các yếu tố tổ chức, kỹ thuật, nhân sự vật chất, tài chính của công ty. Các nguồn lực có thể chia thành hai loại : nguồn lực hữu hình và nguồn lực vô hình. Các nguồn lực hữu hình có thể thấy được và định lượng được, bao gồm nguồn lực tài chính, tổ chức, các điều kiện vật chất, và công nghệ. Các nguồn vô hình bao gồm nhân sự, khả năng cải tiến và danh tiếng.

(1) M.Cusumano (1989), *The Japanese Automobile Industry*, Cambridge, Mass. : Harvard University Press.

(2) B.Wernerfelt (1994), "A Resource Base View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 5 (1994) 171-180.

Bảng 4.1 : CÁC NGUỒN LỰC HỮU HÌNH.

Nguồn	Nội dung
Các nguồn tài chính	<ul style="list-style-type: none"> - Khả năng vay nợ - Khả năng tự tài trợ
Các nguồn tổ chức	- Cấu trúc quan hệ báo cáo chính thức, hệ thống hoạch định, kiểm soát phối hợp chính thức
Các nguồn vật chất	<ul style="list-style-type: none"> - Tính phức tạp và phân bố các nhà xưởng máy móc thiết bị - Tiếp cận các nguồn nguyên liệu
Các nguồn kỹ thuật	- Dự trữ về kỹ thuật như bản quyền, nhãn hiệu thương mại, bằng sáng chế, bí mật kinh doanh

Các nguồn lực hữu hình có thể tìm thấy trong các báo cáo tài chính, nhưng thực tế, các báo cáo cũng không tính đến tất cả giá trị các tài sản của công ty, bởi vì các báo cáo này không quan tâm đến các nguồn vô hình⁽¹⁾. Do đó, nguồn tạo ra lợi thế cạnh tranh của công ty nói chung không được phản ánh đầy đủ trong các báo cáo tài chính. Giá trị của các nguồn hữu hình cũng bị hạn chế bởi chúng rất khó để vận dụng— thông thường một doanh nghiệp không thể tạo thêm các hoạt động kinh doanh và giá trị tăng thêm từ nguồn hữu hình. Mặc dù các tài sản trong chế tạo là hữu hình, nhưng nhiều quá trình công nghệ sử dụng lại là vô hình.

Trong việc tạo ra các năng lực cốt lõi, so với các nguồn hữu hình, các nguồn vô hình là nguồn có tác dụng hữu hiệu hơn và nổi trội hơn⁽²⁾. Với nền kinh tế toàn cầu "thành công của một công ty phụ thuộc vào trí tuệ và nguồn lực có tính hệ thống nhiều hơn các tài sản vật chất của nó. Hơn nữa, khả năng để quản trị trí tuệ con người và chuyển nó thành những sản phẩm/dịch vụ một cách thành công, đang nhanh chóng trở thành các kỹ năng điều hành cơ bản của thời đại"⁽³⁾. Có nhiều bằng chứng cho thấy tỷ

(1) R. Lubit, 2001, "Tacit knowledge and knowledge management : The keys to sustainable competitive Advantage", *Organizational Dynamics*, 29(3) : 164-178;

(2) Brush & Artz, "Toward a contingent resource-based theory".

(3) J. B. Quinn, P. Anderson, & S. Finkelstein, 1996, "Making the most of the best", *Harvard Business Review*, 74(2) : 71-80.

trọng các nguồn vô hình đang có khuynh hướng tăng lên rất nhanh và chiếm ưu thế so với các nguồn hữu hình.

Bảng 4.2 : CÁC NGUỒN VÔ HÌNH.

Nguồn	Nội dung
Nhân sự	<ul style="list-style-type: none"> - Kiến thức - Tin cậy - Các khả năng quản trị - Thói quen tổ chức
Các nguồn sáng kiến	<ul style="list-style-type: none"> - Các ý tưởng - Khả năng khoa học - Khả năng cải tiến
Các nguồn danh tiếng	<ul style="list-style-type: none"> - Danh tiếng với khách hàng - Nhân hiệu - Các nhận thức về độ bền, chất lượng, độ tin cậy của sản phẩm - Danh tiếng với nhà cung cấp : về tính hữu hiệu, hiệu quả, hỗ trợ, các tương tác và mối liên hệ cùng có lợi

Bởi vì các nguồn vô hình là các nguồn khó nhận thấy, và rất khó để cho các đối thủ cạnh tranh tìm hiểu, mua lại, bắt chước hay thay thế, nên các doanh nghiệp thích dựa trên các nguồn lực vô hình như là nền tảng của các khả năng và năng lực cốt lõi hơn các nguồn hữu hình. Thực tế, nguồn lực càng khó quan sát và nhận ra, càng có khả năng trở thành một nền tảng cho các lợi thế cạnh tranh bền vững. Hơn nữa, so với nguồn hữu hình, các nguồn vô hình dễ vận dụng hơn. Với nguồn vô hình, mạng lưới người sử dụng càng lớn, lợi ích của mỗi bộ phận càng tăng lên. Hai người cùng chia sẻ nhau các kiến thức riêng thường tác động làm nảy sinh các kiến thức tăng thêm mới đối với mỗi người và gây tác động làm cải thiện hiệu suất của công ty.

Danh tiếng là một nguồn lực vô hình quan trọng tạo ra lợi thế cạnh tranh. Hình thành chủ yếu từ các hoạt động, sản phẩm, dịch vụ và truyền thông với các bên hữu quan, danh tiếng là kết quả của năng lực thị trường được các bên hữu quan đánh giá vượt trội trong nhiều năm. Một nhân hiệu

nổi tiếng và có giá trị chính là một ứng dụng của danh tiếng vào hình thành lợi thế cạnh tranh. Danh tiếng của một công ty có mối liên hệ qua lại chặt chẽ với nguồn vốn xã hội của nó. Nguồn vốn xã hội của một công ty là các mối liên hệ giữa nó với các tổ chức khác (như các nhà cung cấp, các đơn vị Chính phủ...) mà tác động đến việc tạo ra giá trị.⁽¹⁾ Các quan hệ hữu hiệu cho phép công ty tiếp cận nguồn lực của các bên tham gia bổ sung vào các nguồn lực cơ bản của mình. Tiếp cận các nguồn lực như vậy sẽ giúp công ty tạo ra giá trị cao hơn. Một mối liên hệ tích cực giúp các công ty thiết lập được các liên minh với các đối tác tốt. Và các mối liên hệ tốt với các tổ chức ảnh hưởng tích cực đến danh tiếng.

Nguồn lực tự nó không tạo ra lợi thế cạnh tranh cho công ty. Để sinh ra khả năng khác biệt, các nguồn lực phải độc đáo và đáng giá. Một nguồn lực độc đáo đó là nguồn lực mà không có công ty nào khác có được. Ví dụ, năng lực khác biệt của Polaroid trong chụp ảnh lấy liền được đặt nền tảng trên một nguồn lực vô hình độc đáo : đó là bí quyết xử lý phim lấy liền chống bắt chước bằng một bản quyền. Một nguồn lực đáng giá nếu bằng cách nào đó nó giúp tạo ra nhu cầu mạnh mẽ về sản phẩm của công ty. Bí quyết công nghệ của Polaroid là đáng giá, bởi vì nó tạo ra nhu cầu mạnh mẽ về sản phẩm ảnh. Thách thức đối với những người làm quyết định là làm sao hiểu được giá trị chiến lược của các nguồn lực vô hình và hữu hình. Giá trị chiến lược của các nguồn lực được xác định bởi mức độ ảnh hưởng của chúng đến việc phát triển các khả năng, và các năng lực cốt lõi và cuối cùng đến lợi thế cạnh tranh. Ví dụ, các điều kiện trong hệ thống phân phối là một nguồn lực hữu hình gắn với một giá trị trong bảng cân đối kế toán của công ty. Tuy nhiên, giá trị thực của những điều kiện phân phối lại được đặt nền tảng trên hàng loạt các nhân tố như sự gần gũi nguồn nguyên vật liệu và khách hàng, ngoài ra còn các nhân tố vô hình trên góc độ sự tích hợp trong các điều kiện phân phối, hành động của các công nhân với nhau và với các bên hữu quan (nhà cung cấp, khách hàng)⁽²⁾.

(1) M.A. Hitt, H. Lee, & E.Yucel, 2002. "The importance of social capital to the management of multinational enterprises :Relational networks among Asian and western firms", *Asia Pacific Journal of Management*, 19 : 353-372.

(2) R.W. Coff, 1999, "How buyers cope with uncertainty when acquiring firms in knowledge-intensive industries : Caveat emptor", *Organization Science*, 10 : 144-161.

Các khả năng tiềm tàng.

Được xem như nguồn tạo ra khả năng, các nguồn lực vô hình và hữu hình là bộ phận cơ bản dẫn đến sự phát triển lợi thế cạnh tranh. Khả năng tiềm tàng là khả năng của công ty sử dụng các nguồn lực đã được tích hợp một cách có mục đích để đạt được một trạng thái mục tiêu mong muốn⁽¹⁾. Như là sự liên kết chặt chẽ tổ chức lại với nhau, các khả năng sản sinh theo thời gian thông qua những tương tác giữa các nguồn lực vô hình và hữu hình. Các kỹ năng này tập trung vào các công việc hàng ngày của tổ chức; đó là, cách thức ra các quyết định, quản trị các quá trình bên trong để đạt đến mục tiêu của tổ chức. Khái quát hơn, các khả năng tiềm tàng của một công ty là sản phẩm của cấu trúc tổ chức và hệ thống kiểm soát. Chúng xác định các quyết định được làm bằng cách nào và ở đâu trong tổ chức, các hành vi tương thưởng, các giá trị và chuẩn mực văn hóa của công ty.

Như là điều cốt yếu để tạo lợi thế cạnh tranh, các khả năng thường dựa trên sự phát triển, truyền dẫn, và trao đổi thông tin và kiến thức thông qua nguồn vốn nhân sự⁽²⁾. Bởi vì, một nền tảng kiến thức gây dựng trên các hành động của công ty có thể không được tất cả các nhân viên hiểu một cách rõ ràng, mà chính sự lặp lại và thực hành sẽ làm tăng dần giá trị của các khả năng trong công ty. Nền tảng của rất nhiều khả năng của công ty nằm trong các kỹ năng và kiến thức của các nhân viên, thường là các chuyên gia trong các hoạt động chức năng. Vì thế, không nên đánh giá quá cường điệu giá trị của nguồn vốn con người trong việc phát triển và sử dụng các khả năng tiềm tàng và rốt cục là các năng lực cốt lõi. Các công ty cam kết phát triển các khả năng tiềm tàng của con người bên trong công ty nhằm duy trì được lợi thế cạnh tranh lâu dài so với các công ty không làm được điều này.

Các nhà lãnh đạo kinh doanh trong môi trường toàn cầu ngày càng ủng hộ quan điểm cho rằng kiến thức nằm trong nguồn nhân sự là nhân tố quan trọng nhất trong các khả năng của công ty và có thể là gốc rễ của

- (1) C. E. Helfat & R. S. Raubitschek, 2000, "Product sequencing : Co-evolution of knowledge, capabilities and products," *Strategic Management Journal*, 21 : 961-979.
- (2) M. A. Hitt, R. D. Ireland, & H. Lee, 2000, "Technological learning, knowledge management, firm growth and performance : An introductory essay," *Journal of Engineering and Technology Management*, 17 :231-246.

tất cả các lợi thế cạnh tranh. Nhưng các công ty cũng phải có khả năng sử dụng các kiến thức mà họ có được, làm cho nó lan truyền đến mọi hoạt động của tổ chức. Có gợi ý cho rằng "trong kỷ nguyên thông tin mọi thứ đều phụ thuộc, còn kiến thức là trung tâm. Giá trị của một công ty không phải sinh ra từ các sự vật mà chính từ kiến thức, bí quyết, tài sản trí tuệ, năng lực – tất cả những thứ đó đều ở trong con người"⁽¹⁾. Từ thực tế đó, thách thức đối với công ty là phải tạo ra một môi trường cho phép con người gắn kết các mảnh kiến thức cá nhân của họ sao cho trên phương diện tập thể các nhân viên có được kiến thức có tính tổ chức nhiều nhất có thể được.⁽²⁾

Sự phân biệt giữa nguồn lực và khả năng tiềm tàng chủ yếu để hiểu điều gì đã sản sinh ra năng lực tạo sự khác biệt. Một công ty có thể có các nguồn lực độc đáo và đáng giá nhưng nếu nó không có khả năng tiềm tàng để sử dụng các nguồn lực đó một cách hiệu quả vẫn không thể tạo ra và duy trì khả năng tạo sự khác biệt. Điều đó cũng rất quan trọng để nhận thức rằng một công ty không nhất thiết phải có các nguồn lực độc đáo và đáng giá để thiết lập các khả năng khác biệt miễn là nó có những khả năng tiềm tàng mà đối thủ cạnh tranh không có. Ví dụ, Nhà điều hành cán thép mini Nucor được xem như một nhà cán thép hiệu quả nhất ở Mỹ. Nhưng năng lực khác biệt của Nucor về sản xuất thép chi phí thấp không phải do các nguồn lực độc đáo và đáng giá. Nucor có cùng các nguồn lực (máy móc, nhà xưởng, kỹ năng công nhân và bí quyết) như những nhà cán thép khác. Điều làm cho Nucor khác biệt chính là khả năng tiềm tàng độc đáo về quản trị các nguồn lực theo phương thức sinh lợi cao. Cụ thể là cấu trúc, hệ thống kiểm soát và văn hóa của Nucor khuyến khích hiệu quả ở tất cả các cấp của công ty.

Tóm lại, với một công ty để có năng lực khác biệt, nó phải có tối thiểu một nguồn lực độc đáo và đáng giá và các khả năng tiềm tàng (các kỹ năng) cần thiết để khai thác nguồn lực đó, hoặc một năng lực độc đáo để quản trị các nguồn lực chung. Năng lực tạo sự khác biệt của công ty là mạnh nhất khi nó sở hữu cả các nguồn lực độc đáo và đáng giá cùng với năng lực quản trị các nguồn lực đó.

(1) G. G. Dess & J. C. Picken, 1999, *Beyond Productivity*, New York : AMACOM.

(2) P. Coy, 2002, "High turnover, high risk", *Business Week (Special Issue)*, Spring, 24.

Năng lực cốt lõi.

Năng lực cốt lõi là các nguồn lực và khả năng của công ty được sử dụng như nguồn tạo ra lợi thế cạnh tranh. Năng lực cốt lõi làm cho một công ty có tính cạnh tranh và phẩm chất riêng có của nó. Năng lực cốt lõi phát sinh theo thời gian thông qua quá trình học tập, tích lũy một cách có tổ chức về cách thức khai thác các nguồn lực và khả năng khác nhau. Như một khả năng hành động, các năng lực cốt lõi là "đồ phục sức sang trọng của một công ty", các hoạt động mà công ty thực hiện tốt so với đối thủ cạnh tranh và thông qua đó nó làm tăng giá trị cho các hàng hóa và dịch vụ trong suốt thời gian dài.⁽¹⁾

Không phải tất cả các nguồn lực và khả năng của công ty đều là các tài sản có tính chiến lược. Các tài sản có tính chiến lược phải có giá trị cạnh tranh và có tiềm năng sử dụng như một nguồn lợi thế cạnh tranh, thậm chí có thể có cả các nguồn lực và khả năng còn gây ra các bất lợi về mặt chiến lược bởi chúng nằm trong vùng mà công ty yếu trong so sánh với đối thủ. Do đó, có thể có một số nguồn lực và khả năng không được phát triển thành một năng lực cốt lõi. Các doanh nghiệp có sức mạnh tài chính có thể sử dụng nguồn lực này để mua các nhà xưởng thuê thêm nhân viên cần thiết tạo ra các sản phẩm cung cấp giá trị cho khách hàng. Tuy nhiên, các doanh nghiệp không có nguồn lực tài chính đủ mạnh, có thể bộc lộ điểm yếu của họ trong việc mua hay tạo dựng các khả năng mới. Để thành công, các doanh nghiệp phải hướng tới các cơ hội của môi trường sao cho khả năng của nó có thể khai thác được, tránh phải đương đầu với những lĩnh vực mà nó có điểm yếu.⁽²⁾

Vấn đề là để có lợi thế cạnh tranh bền vững công ty nên có bao nhiêu năng lực cốt lõi? Cách trả lời câu hỏi rất khác nhau. Công ty tư vấn McKinsey gợi ý cho các khách hàng của công ty là nên tìm ra ba đến bốn

(1) K. Hafeez, Y. B. Zhang, & N. Malak, 2002, "Core competence for sustainable competitive advantage : A structured methodology for identifying core competence", *IEEE Transactions on Engineering Management*, 49(1):28-35; C. K. Prahalad & G. Hamel, 1990, "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, 68(3) : 79-93.

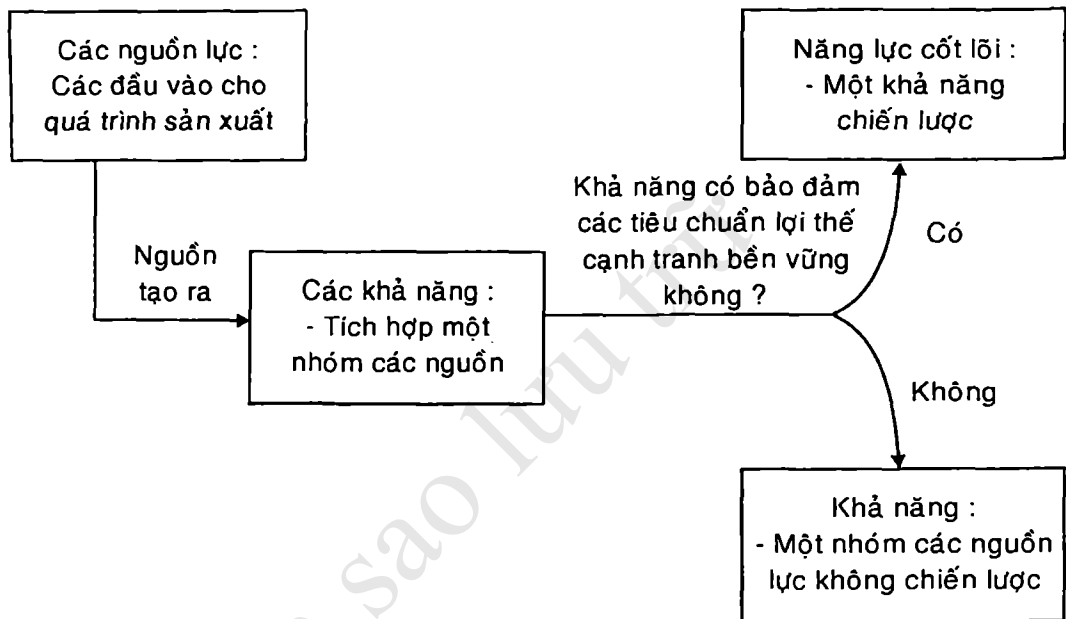
(2) C. Bowman, 2001, "'Value" in the resource-based view of the firm : A contribution to the debate", *Academy of Management Review*, 26 : 501-502.

năng lực phục vụ trong khuôn khổ chiến lược của họ.⁽¹⁾ Việc hỗ trợ và nuôi dưỡng nhiều hơn bốn năng lực cốt lõi có thể gây cản trở cho công ty trong việc tập trung khai thác đầy đủ các năng lực của nó trên thị trường.

Các doanh nghiệp nên hành động dựa trên các năng lực cốt lõi của nó. Các hành động của Starbucks đã chứng tỏ luận điểm này. Đang tăng trưởng nhanh chóng, Starbucks quyết định có thể sử dụng Internet như một kênh phân phối nhằm đạt được sự tăng trưởng hơn nữa. Tuy nhiên, nó cũng nhanh chóng nhận ra rằng nó đang thiếu các khả năng cần thiết để phân phối sản phẩm của nó qua mạng một cách thành công, và rằng cà phê độc đáo của nó mới chính là lợi thế cạnh tranh chứ không phải là giao hàng. Với nhận thức như vậy, Starbucks đã đổi mới sự nhấn mạnh của nó vào các khả năng hiện tại để tạo giá trị thông qua chuỗi cung cấp của nó. Để làm điều đó, nó giảm bớt số nhà cung cấp từ 65 xuống còn 25 và thực hiện các hợp đồng dài hạn với những người trồng cà phê nhân. Công ty này cũng quyết định đặt các máy bán cà phê espresso ở các đơn vị đang căng thẳng. Các máy này giúp giảm chi phí cho Starbucks trong khi cung cấp các dịch vụ đã hoàn thiện cho khách hàng để họ có thể nhanh chóng rời khỏi hàng chờ. Sử dụng chuỗi cung cấp và khả năng phục vụ theo các cách thức đó cho phép Starbucks tăng cường lợi thế cạnh tranh về cà phê và độc đáo với các khách hàng đã tin nhiệm nó. Ngoài Starbucks, chúng ta còn có thể tìm thấy nhiều ví dụ về khai thác các năng lực cốt lõi. Đó là trường hợp của Exxon với năng lực tạo sự khác biệt trong ngành khai thác dầu mỏ, lọc dầu và tinh chế, trong năm 1974 đã chi đầu tư quá nhiều và ngành thiết bị văn phòng tự động hóa, là lĩnh vực mà nó không có khả năng. Nỗ lực này đã thất bại và Exxon phải bán đi hoạt động kinh doanh này vào những năm 1980. Trường hợp của Xerox còn cho thấy tầm quan trọng của quá trình tạo dựng các nguồn lực và năng lực thông qua chiến lược. Cuối những năm 1970, thị phần của công ty này về máy photo copy giảm xuống 50% vì các đối thủ cạnh tranh Nhật Bản, Canon và Ricoh đã quan chú ý đến các khả năng tạo sự khác biệt của họ, trong khi đó Xerox thì không. Kết quả là đầu những năm 1980, Canon và Ricoh đã bán các máy photo copy chất lượng cao, kỹ thuật vượt trội với mức giá chỉ xấp xỉ

(1) C. Ames, 1995, "Sales soft ? Profits flat ? It's time to rethink your business", *Fortune*, June 25, 142-146.

với Xerox. Để lấy lại thị phần đã mất, Xerox phải tư duy lại một cách cơ bản về cách thức mà họ tiến hành kinh doanh. Nó thực hiện một loạt các chiến lược chức năng để cải thiện về chất lượng và thiết kế sản phẩm, tránh lượng tồn kho không cần thiết, giảm thời gian thiết kế sản phẩm mới. Mục đích của các chiến lược này là phát triển các nguồn lực và năng lực tránh để cho Canon và Ricoh giành thị phần khỏi tay Xerox.



Hình 4.4 : Năng lực cốt lõi như một khả năng chiến lược.

Tạo dựng các năng lực cốt lõi

Có hai công cụ giúp các công ty nhận diện và tạo dựng các năng lực cốt lõi. Công cụ thứ nhất bao gồm bốn tiêu chuẩn cụ thể của lợi thế cạnh tranh bền vững mà công ty có thể sử dụng để xác định các nguồn lực và khả năng có tiềm năng trở thành các năng lực cốt lõi hay không. Công cụ thứ hai là phân tích chuỗi giá trị. Công ty có thể sử dụng công cụ này để chọn ra các năng lực tạo giá trị cần được duy trì, nâng cấp, hay phát triển và các năng lực cần mua từ bên ngoài

Bốn tiêu chuẩn của lợi thế cạnh tranh bền vững

Các năng lực cốt lõi phải bảo đảm bốn tiêu chuẩn của lợi thế cạnh tranh bền vững : *đáng giá, hiếm, khó bắt chước, không thể thay thế*. Các

khả năng tiềm tàng không thỏa mãn bốn tiêu chuẩn của lợi thế cạnh tranh bền vững không phải là năng lực cốt lõi. Như vậy, mỗi năng lực cốt lõi là một khả năng, nhưng không phải khả năng nào cũng trở thành năng lực cốt lõi. Trên phương diện điều hành, một khả năng là một năng lực cốt lõi, nó phải bảo đảm *"đáng giá và không thể thay thế nếu đứng trên quan điểm khách hàng, và độc đáo, không thể bắt trước nếu đứng trên quan điểm của các đối thủ"*⁽¹⁾.

Chỉ có thể đạt được lợi thế cạnh tranh bền vững khi các đối thủ cạnh tranh thất bại trong các nỗ lực nhân bản các lợi ích chiến lược của công ty. Như vậy trong một khoảng thời gian nhất định công ty có thể thu được một lợi thế cạnh tranh bởi việc sử dụng các khả năng đáng giá, hiếm và khó bắt chước. Khoảng thời gian đó dài hay ngắn tùy thuộc vào khả năng bắt chước thành công của đối thủ. Lợi thế cạnh tranh bền vững chỉ khi nó thỏa mãn cả bốn tiêu chuẩn.

Bảng 4.3 : CÁC TIÊU CHUẨN XÁC ĐỊNH NĂNG LỰC CỐT LÕI.

Tiêu chuẩn	Nội dung
Các khả năng đáng giá	- Giúp công ty hóa giải các đe dọa và khai thác các cơ hội
Các khả năng hiếm	- Không có trong nhiều đối thủ
Khả năng khó bắt chước	- Về lịch sử : văn hóa và nhãn hiệu đáng giá, độc đáo - Nhân quả không rõ ràng : các nguyên nhân và công dụng của một năng lực không rõ ràng - Tính phức tạp xã hội : các quan hệ quốc tế, tin cậy, và bạn bè giữa các nhà quản trị, nhân viên, nhà cung cấp và khách hàng
Khả năng không thay thế	- Không có chiến lược tương đương

(1) C. H. St. John & J. S. Harrison, 1999, "Manufacturingbased relatedness, synergy, and coordination", *StrategicManagement Journal*, 20 : 129-145.

Đáng giá

Các khả năng đáng giá cho phép công ty khai thác các cơ hội và hóa giải các đe dọa từ môi trường bên ngoài. Bằng việc khai thác một cách hữu hiệu các cơ hội công ty có thể tạo giá trị cho khách hàng. Đôi khi các khả năng của công ty có thể trở thành đáng giá thông qua các sửa đổi để hoàn thiện khả năng của họ. Ví dụ, những người duyệt web với mục đích mua sắm cảm thấy các trang web cung cấp thông tin chưa đủ để ra quyết định mua trực tuyến. Hiện nay mới chỉ có xấp xỉ 3% người duyệt web quyết định mua, và 97% còn lại không thể chuyển cuộc viếng thăm trang web thành việc mua sắm. Tuy nhiên, nếu công ty biết cách sửa đổi website của họ để tạo giá trị cho người đến thăm trang web, giúp họ có đầy đủ các thông tin cho quyết định mua, tỷ lệ chuyển đổi người đến thăm trang web thành người mua sẽ cao hơn. Trong trường hợp này, khả năng đáng giá chuyển người đến thăm thành người mua.

Hiếm

Các khả năng hiếm nghĩa là khả năng này không có hoặc rất ít đối thủ cạnh tranh có được khả năng đó. Câu hỏi cơ bản để các nhà quản trị nhận ra tính hiếm của một khả năng là "các đối thủ của công ty có khả năng này không? Và bao nhiêu đối thủ có khả năng như vậy?". Các khả năng có ở nhiều đối thủ cạnh tranh sẽ không phải là lợi thế cạnh tranh cho tất cả các đối thủ có được nó. Các nguồn lực và khả năng đáng giá nhưng phổ biến là các nguồn làm cân bằng cạnh tranh.⁽¹⁾

Khó bắt chước

Các khả năng khó bắt chước là những khả năng mà các đối thủ không dễ dàng phát triển được nó. Có ba nguyên nhân tạo ra khả năng khó bắt chước.

Thứ nhất, khả năng đó được tạo ra từ một điều kiện lịch sử độc đáo. "Như một quá trình tiến hóa, công ty có được các kỹ năng, các khả năng và các nguồn lực duy nhất đối với nó, phản ánh con đường phát triển đặc

(1) JJ. B. Barney, 1995, "Looking inside for competitive advantage", *Academy of Management Executive*, 9(4):, 52.

thù của họ về mặt lịch sử⁽¹⁾. Các doanh nghiệp đôi khi có được các khả năng độc đáo bởi nó ở đúng thời điểm, đúng vị trí. Một doanh nghiệp có một văn hóa tổ chức độc đáo và đáng giá trong giai đoạn lịch sử ban đầu của nó "có thể có một lợi thế mà đối thủ không thể bắt chước một cách hoàn hảo nếu chúng không thành lập trong giai đoạn lịch sử đó"⁽²⁾. Bởi trong giai đoạn đó các giá trị hữu ích về cạnh tranh thì ít và các niềm tin ảnh hưởng mạnh mẽ đến sự phát triển văn hóa của công ty.

Lý do thứ hai là sự mơ hồ về quan hệ nhân quả giữa các khả năng của công ty và lợi thế cạnh tranh của nó làm cho đối thủ khó bắt chước⁽³⁾. Trong trường hợp này đối thủ khó có thể hiểu cách thức công ty chuyển hóa khả năng thành lợi thế cạnh tranh như thế nào. Do đó, các đối thủ không biết chắc phải phát triển khả năng gì và nhận diện các khả năng ra sao để có thể có được lợi thế cạnh tranh.

Lý do thứ ba là sự phức tạp xã hội. Có thể có một vài, mà thường là rất nhiều các khả năng của công ty là sản phẩm của các hiện tượng xã hội phức tạp. Các quan hệ quốc tế, lòng tin, các quan hệ bạn bè giữa những nhà quản trị với nhau và giữa những nhà quản trị với nhân viên, danh tiếng của công ty với các nhà cung cấp và khách hàng là ví dụ của các khả năng mang tính phức tạp xã hội.

Không thể thay thế

Các khả năng không thể thay thế nghĩa là không có sự tương đương chiến lược. Hai nguồn lực (hay nhóm nguồn lực) của công ty đáng giá được gọi là tương đương chiến lược nếu mỗi nguồn lực có thể khai thác một cách riêng rẽ vẫn tạo ra cùng một chiến lược⁽⁴⁾. Nói chung các khả năng càng khó nhận thấy càng khó có thể tìm ra cái thay thế và càng thách thức với các đối thủ nếu nó muốn bắt chước chiến lược tạo giá trị. Các kiến thức cụ

(1) J.J. B. Barney (1999), "How a firm's capabilities affect boundary decisions", *Sloan management Review* (40)3, 141.

(2) J. B. Barney, 1991, "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17 : 108.

(3) A.W. King & C. P. Zeithaml, 2001, Competencies and firm performance : Examining the causal ambiguity paradox, *Strategic Management Journal*, 22 : 75-99.

(4) Barney (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, 111.

thể của công ty, các mối quan hệ dựa trên sự tin cậy giữa các nhà quản trị và nhân viên, các quan hệ con người là những ví dụ về các khả năng khó nhận diện và khó thay thế.

Tóm lại, lợi thế cạnh tranh bền vững chỉ có thể tạo ra bằng các khả năng đáng giá, hiếm, khó bắt chước và không thể thay thế. Bảng 4.4 nêu ra các kết cục và hàm ý kết hợp bốn tiêu chuẩn bền vững. Các phân tích mà bảng chỉ ra giúp các nhà quản trị xác định giá trị chiến lược của các khả năng trong công ty.

Bảng 4.4 : CÁC KẾT CỤC CỦA VIỆC KẾT HỢP CÁC TIÊU CHUẨN BỀN VỮNG.

Đáng giá	Hiếm	Dễ bắt chước	Không thay thế	Kết cục	Hàm ý thực hiện
Không	Không	Không	Không	Bất lợi cạnh tranh	Thu nhập dưới trung bình
Có	Không	Không	Không/Có	Bình đẳng	Thu nhập trung bình
Có	Có	Không	Không/Có	Lợi thế cạnh tranh tạm thời	Thu nhập từ trung bình đến trên trung bình
Có	Có	Có	Có	Lợi thế cạnh tranh bền vững	Thu nhập trên trung bình

4.3.2. Phân tích tính lâu bền chiến của lợi thế cạnh tranh

Vấn đề mà chúng ta cần giải quyết ở đây là lợi thế cạnh tranh tồn tại bao lâu một khi nó đã được tạo lập? Tính lâu bền của một lợi thế cạnh tranh nào đó là gì khi mà các công ty khác cũng tìm cách phát triển các năng lực khác biệt để giành lợi thế cạnh tranh? Câu trả lời tùy thuộc vào ba nhân tố: rào cản của sự bắt chước, năng lực của các đối thủ cạnh tranh, và tính năng động chung của môi trường ngành.

Rào cản bắt chước

Một công ty có lợi thế cạnh tranh sẽ nhận được lợi nhuận cao hơn trung bình ngành. Lợi nhuận này như một tín hiệu tới các đối thủ cạnh

tranh rằng công ty đang sở hữu một số năng lực tạo sự khác biệt có giá trị cho phép nó tạo ra năng lực vượt trội. Một lẽ tự nhiên, các đối thủ của nó sẽ cố gắng nhận diện và bắt chước các năng lực của công ty. Khi các đối thủ bắt chước thành công, họ có thể san bằng những lợi nhuận vượt trội của công ty. Các đối thủ sẽ bắt chước những năng lực khác biệt của công ty nhanh đến mức nào? Đó là câu hỏi quan trọng, bởi vì tốc độ bắt chước có liên quan tới tính lâu bền với lợi thế cạnh tranh của công ty. Nếu những thứ khác giữ không đổi, đối thủ cạnh tranh bắt chước các năng lực khác biệt của công ty càng nhanh, tính lâu bền của lợi thế cạnh tranh càng giảm và yêu cầu cải thiện liên tục các năng lực để ngăn cản bước tiến của những người bắt chước là hết sức cấp thiết.

Điều quan trọng cần nhận thức, đó là, hầu như mọi năng lực cốt lõi cuối cùng đều bị đối thủ bắt chước. Vấn đề chỉ là thời gian mà thôi. Thời gian để đối thủ cạnh tranh bắt chước một năng lực khác biệt càng lâu thì càng có cơ hội để công ty tạo dựng vị thế thị trường mạnh và danh tiếng với khách hàng, vì thế, sau đó càng gây khó khăn cho các đối thủ muốn tấn công. Hơn nữa thời gian bắt chước càng lâu càng có cơ hội cho công ty bị bắt chước có thời gian để tăng cường năng lực của họ, hoặc tạo dựng các năng lực khác mà có thể giữ cho nó giữ vị thế đứng đầu so với các đối thủ.

Các rào cản đối với sự bắt chước là yếu tố chính quyết định của tốc độ bắt chước. Các rào cản đối với sự bắt chước là những nhân tố có thể gây khó khăn cho một đối thủ sao chép một hay nhiều năng lực tạo sự khác biệt của công ty. Rào cản bắt chước càng lớn thế cạnh tranh của công ty càng bền vững cho lợi ty.

Sự bắt chước các nguồn lực. Nói chung các năng lực tạo sự khác biệt dựa trên các nguồn lực hữu hình đáng giá và độc đáo như nhà xưởng và thiết bị mà công ty đang sở hữu là các năng lực dễ bắt chước nhất. Với các nguồn lực như vậy, đối thủ có thể dễ dàng nhận ra và có thể mua sắm trên thị trường tự do. Ví dụ, nếu lợi thế cạnh tranh của một công ty là do nó sở hữu duy nhất các nhà xưởng chế tạo có quy mô hiệu quả, các đối thủ cạnh tranh có thể dịch chuyển khá nhanh để thiết lập các nhà xưởng tương tự. Mặc dù Ford giành được lợi thế cạnh tranh so với General Motor vào những năm 1920 bằng việc áp dụng công nghệ lắp ráp theo dây chuyền để sản xuất ô tô, GM đã nhanh chóng bắt chước sự cải tiến đó. Hiện tại, một quá trình tương tự cũng xuất hiện trong ngành chế tạo ô tô khi các công

ty cố gắng bắt chước hệ thống sản xuất nổi tiếng của Toyota, hệ thống mà tạo nên tảng cho hầu hết lợi thế cạnh tranh của nó trong những năm 1970 và 1980. Ngay lập tức nhà máy Saturn của GM là một cố gắng tái tạo hệ thống sản xuất của Toyota.

Các nguồn lực vô hình có thể khó bắt chước hơn nhiều. Điều này đặc biệt đúng đối với nhãn hiệu. Các nhãn hiệu rất quan trọng bởi vì nó biểu trưng cho danh tiếng của công ty. Ví dụ trong ngành thiết bị di chuyển trên mặt đất hạng nặng nhãn hiệu Caterpillar đồng nghĩa với chất lượng cao, dịch vụ hậu mãi và hỗ trợ vượt trội. Tương tự, nhãn hiệu St. Michael được nhà bán lẻ lớn nhất nước Anh Marks & Spencer và một trong số các công ty sinh lợi nhất thế giới sử dụng biểu trưng cho quần áo chất lượng cao và giá hợp lý. Các khách hàng thường bày tỏ sự ưa thích đối với các sản phẩm của các công ty như thế bởi vì nhãn hiệu là một sự bảo đảm quan trọng cho chất lượng cao. Mặc dù các đối thủ cạnh tranh cũng thích bắt chước các nhãn hiệu nổi tiếng đã được thiết lập nhưng luật pháp không cho phép họ làm điều đó.

Các bí quyết về công nghệ và marketing cũng là những nguồn lực quan trọng. Tuy vậy, không giống như nhãn hiệu, marketing chuyên biệt của công ty và bí quyết công nghệ có thể tương đối dễ bị bắt chước hơn. Sự di chuyển các chuyên gia marketing giỏi giữa các công ty có thể tạo điều kiện cho sự phổ biến rộng rãi của bí quyết. Ví dụ, trong những năm 1970, Ford được coi là người làm marketing tốt nhất trong số ba công ty ô tô lớn của Mỹ. Năm 1979 nó mất đi nhiều các bí quyết marketing của mình cho Chrysler khi Lee Iacocca – người làm marketing thành công nhất – gia nhập Chrysler. Iacocca sau đó thuê nhiều người làm marketing cấp cao của Ford làm việc với ông ta ở Chrysler. Khá quát hơn nữa, các chiến lược marketing thành công tương đối dễ bị bắt chước, bởi vì nó quá hiển hiện với đối thủ cạnh tranh. Do vậy, Coca bắt chước nhanh chóng nhãn hiệu Diet Pepsi của Pepsi bằng cách đưa ra nhãn hiệu Diet Coke.

Về mặt lý luận các bí quyết công nghệ, hệ thống bản quyền tương đối miễn dịch với bắt chước. Các bản quyền cho nhà đầu tư về sản phẩm mới một sự chấp thuận dành quyền cho sản xuất 20 năm. Ví dụ công ty công nghệ sinh học Immunex khám phá và được bản quyền về một sản phẩm sinh học để điều trị bệnh viêm khớp – đó là Enbrel. Sản phẩm này có khả

năng làm ngừng cơ chế gây bệnh dẫn đến bệnh viêm khớp, mà trước đây người ta hoàn toàn chỉ điều trị bằng cách làm giảm triệu chứng của bệnh. Được sự phê chuẩn FDA năm 1998, sản phẩm này đã đưa ra bán với doanh số trên 400 triệu USD trong năm đầu tiên trên thị trường, và sinh ra thu nhập cho Immuex khoảng 2 tỷ USD hàng năm. Mặc dù đây là một tiềm năng thị trường khổng lồ, nhưng bản quyền của Immunex đã chặn đứng các đối thủ cạnh tranh đối với sản phẩm Enbrel của mình. Tuy nhiên, cũng có nhiều phát minh khác không dễ dàng được bảo vệ với sự bất chước bằng hệ thống bản quyền như đối với sản phẩm sinh học. Ví dụ, trong kỹ thuật điện tử và máy tính, thường có thể là các bản quyền phát minh chung.

Bất chước các khả năng

Bất chước các khả năng của một công ty sẽ khó hơn bất chước các nguồn lực hữu hình và vô hình, đơn giản bởi vì khả năng của một công ty, người bên ngoài thường là không nhìn thấy được. Vì các khả năng dựa trên cách thức ra quyết định và các quá trình quản trị ở sâu trong công ty, người bên ngoài rất khó cho nhận ra. Ví dụ, người bên ngoài khó có thể nhận dạng một cách chính xác lý do tại sao 3M phát triển sản phẩm mới thành công như vậy, và tại sao Nhà sản xuất thép Nucor thành công, tại sao Cisco có thể luôn đứng ở tuyến đầu của thị trường thiết bị mạng.

Bản chất khó nhận dạng của các khả năng cũng không đủ để ngăn chặn sự bất chước. Trên phương diện lý luận, các đối thủ cạnh tranh vẫn có thể hiểu được cách thức vận hành của một công ty bằng cách thuê người từ công ty đó. Tuy nhiên, các khả năng của một công ty cũng hiếm khi chỉ tập trung vào một cá nhân. Có thể không một cá nhân nào trong tổ chức có thể nắm hết tổng thể của các thủ tục vận hành nội bộ. Trong trường hợp đó thuê người từ công ty thành công để bất chước các năng lực chủ yếu của nó là vô ích.

Nói tóm lại bởi vì các nguồn lực dễ bị bất chước hơn các khả năng, các năng lực tạo sự khác biệt dựa trên khả năng độc đáo có thể sẽ bền lâu hơn (ít bị bất chước) hơn là dựa trên cơ sở các nguồn lực. Điều đó dường như có vẻ thích hợp cho việc tạo lập nền tảng cho lợi thế cạnh tranh lâu dài.

Năng lực của các đối thủ cạnh tranh

Theo nghiên cứu của Pankaj Ghemawat, về phía đối thủ cạnh tranh yếu tố quyết định chủ yếu năng lực bắt chước của họ đối với lợi thế cạnh tranh của một công ty khác là do bản chất của những cam kết chiến lược trước đó của đối thủ cạnh tranh. *Cam kết chiến lược, theo Ghemawat là sự gắn bó của một công ty với một cách thức tiến hành kinh doanh cụ thể, đó là, sự phát triển một bộ các nguồn lực và năng lực và năng lực.* Quan điểm của Ghemawat là một khi công ty đã tạo ra một cam kết chiến lược, nó sẽ rất khó khăn trong việc tìm cách đáp ứng với sự cạnh tranh mới nếu nó phải từ bỏ sự cam kết này. Do đó, khi các đối thủ cạnh tranh đã hoàn toàn gắn với các cam kết được thiết lập lâu dài với một cách thức kinh doanh, nó có thể bắt chước rất chậm với một sự cải tiến lợi thế cạnh tranh của công ty. Do đó lợi thế cạnh tranh sẽ tương đối bền.

Một yếu tố khác quyết định khả năng của các đối thủ cạnh tranh đối phó với lợi thế cạnh tranh của một công ty là *khả năng hấp thụ*— đó là khả năng của một doanh nghiệp có thể nhận diện, đánh giá, đồng hoá, và sử dụng các kiến thức mới. Ví dụ, trong những năm 1960 và 1970, Toyota phát triển một lợi thế cạnh tranh trên cơ sở sự cải tiến hệ thống sản xuất mềm dẻo chi phí thấp (Lean Production Systems), các đối thủ cạnh tranh như General Motor đã bắt chước cải tiến này rất chậm, chủ yếu bởi vì họ thiếu năng lực hấp thụ cần thiết. General Motor là một tổ chức quá quan liêu và hướng nội, do đó, nó rất khó nhận diện, đánh giá, đồng hóa và sử dụng các kiến thức mới trên cơ sở hệ thống sản xuất mềm dẻo chi phí thấp. Thực vậy, rất lâu sau General Motor đã nhận ra và hiểu được tầm quan trọng của hệ thống sản xuất này, công ty vẫn phải gắng sức vật lộn để đồng hóa và sử dụng kiến thức đã học được. Nói cách khác, tính ì nội bộ có thể gây ra khó khăn cho các đối thủ cạnh tranh để đáp ứng với một đối thủ khác đang chiếm vị thế cạnh tranh về sản phẩm mới hay quá trình mới – hay trên cơ sở cải tiến.

Pha trộn cả hai nhân tố cam kết chiến lược và khả năng hấp thụ kém sẽ hạn chế khả năng của các đối thủ cạnh tranh bắt chước lợi thế cạnh tranh của một đối thủ khác, đặc biệt khi lợi thế cạnh tranh phát sinh từ cải tiến sản phẩm hay quá trình. Đây chính là lý do tại sao, khi các cải tiến định dạng lại các quy tắc cạnh tranh trong một ngành giá trị thường di trú từ tay các đối thủ cạnh tranh cũ đến những doanh nghiệp mới đang hoạt động với mô hình kinh doanh mới.

Mức năng động của ngành

Một môi trường ngành năng động là môi trường mà trong đó sự thay đổi diễn ra nhanh chóng. Trong hầu hết các ngành năng động có khuynh hướng cải tiến sản phẩm rất cao, ví dụ ngành điện tử tiêu dùng, ngành máy tính cá nhân. Tốc độ cải tiến nhanh trong các ngành năng động có nghĩa là chu kỳ sống của sản phẩm sẽ ngắn lại và lợi thế cạnh tranh có thể chuyển dịch rất nhanh. Một công ty hôm nay có lợi thế cạnh tranh có thể có vị thế thị trường mạnh, ngày mai có thể bị đánh bởi sự cải tiến của một đối thủ cạnh tranh.

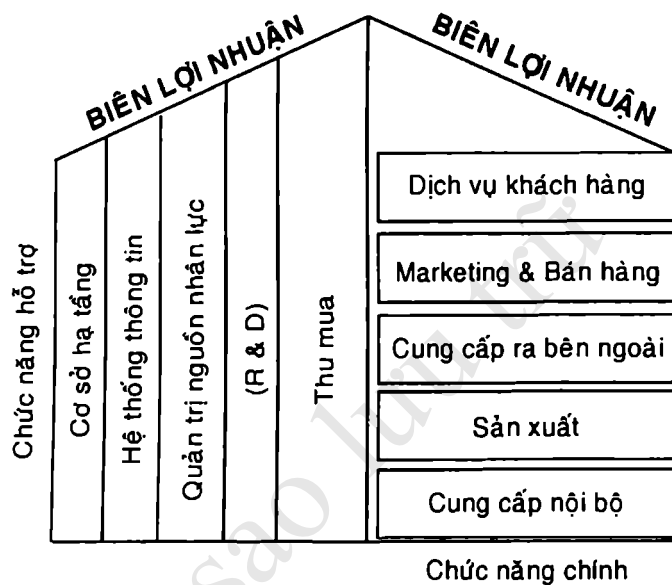
Trong ngành máy tính cá nhân, sự tăng lên nhanh chóng về năng lực tính toán trong hai thập kỷ vừa qua đã ảnh hưởng lớn đến mức độ cải tiến và môi trường về như hỗn loạn. Phản ánh sự liên tục cải tiến, cuối những năm 1970, đầu những năm 1980 Apple Computer có lợi thế cạnh tranh trên toàn ngành nhờ sự cải tiến của nó. Năm 1981, IBM chiếm lại lợi thế với việc đưa ra chiếc máy tính cá nhân đầu tiên của mình. Tuy nhiên, đến giữa những năm 1980, IBM để mất lợi thế cạnh tranh vào tay nhà chế tạo có năng lực nhân bản cao là Compaq, công ty này đã đánh bại IBM trong cuộc chạy đua để đưa ra máy tính dựa trên chip Intel 386. Đến lượt mình, trong những năm 1990 Compaq lại để mất lợi thế cạnh tranh vào các công ty như Dell, Gateway, những người đi tiên phong về phương thức giao hàng chi phí thấp sử dụng Internet như một công cụ bán hàng trực tiếp.

Tóm lại, tính lâu bền của lợi thế cạnh tranh trong một công ty phụ thuộc vào ba yếu tố : độ cao của rào cản bắt chước, năng lực của các đối thủ cạnh tranh trong việc bắt chước các cải tiến của nó, và mức độ năng động chung của ngành. Khi rào cản bắt chước thấp, năng lực của đối thủ tràn trề, và môi trường rất năng động với những cải tiến liên tục theo thời gian thì lợi thế cạnh tranh của dường như rất dễ bị dịch chuyển. Mặt khác, ngay cả trong những ngành như vậy, một công ty cũng có thể đạt được lợi thế cạnh tranh lâu dài nếu như nó có thể đầu tư để tạo dựng các rào cản bắt chước.

4.4. CHUỖI GIÁ TRỊ, VÀ SỰ SÁNG TẠO GIÁ TRỊ

Chúng ta có thể tự hỏi các chức năng trong công ty như sản xuất, marketing, R&D, dịch vụ, hệ thống thông tin, quản trị vật liệu, và quản

trị nguồn nhân lực đang góp những gì vào quá trình tạo ra giá trị. *Thuật ngữ chuỗi giá trị chỉ ý tưởng coi một công ty là một chuỗi các hoạt động chuyển hóa các đầu vào thành các đầu ra tạo giá trị cho khách hàng.* Quá trình chuyển hóa các đầu vào thành đầu ra bao gồm một số hoạt động chính và các hoạt động hỗ trợ. Mỗi hoạt động làm tăng thêm giá trị cho sản phẩm.



Hình 4.5 : Chuỗi giá trị.

4.4.1. Các hoạt động chính

Các hoạt động chính phải thực hiện với việc thiết kế, tạo ra và giao sản phẩm cũng như các hoạt động marketing các dịch vụ hậu mãi và hỗ trợ. Trong chuỗi giá trị mô tả ở Hình 4.5, các hoạt động chính chia làm bốn hoạt động : R&D, sản xuất, marketing, và dịch vụ.

Nghiên cứu và phát triển (R&D)

Liên quan đến việc thiết kế sản phẩm và thiết kế quy trình sản xuất. Mặc dù chúng ta nghĩ về R&D thường liên tưởng đến thiết kế sản phẩm vật chất và quá trình sản xuất trong các doanh nghiệp chế tạo, song nhiều đơn vị dịch vụ cũng thực hiện R&D. Ví dụ, các ngân hàng cạnh tranh với nhau bằng việc phát triển các sản phẩm tài chính mới, và các phương thức mới để đưa sản phẩm này đến khách hàng. Công việc ngân hàng trực tuyến

và các thẻ nợ thông minh là hai ví dụ gần đây về thành quả của phát triển sản phẩm mới trong ngành ngân hàng.

Bằng thiết kế sản phẩm vượt trội, R&D có thể tăng tính năng của các sản phẩm làm cho nó thêm hấp dẫn với khách hàng. Công việc của R&D có thể làm cho quá trình sản xuất hiệu quả hơn, do đó, hạ thấp chi phí sản xuất. Theo cả hai cách, chức năng R&D trong doanh nghiệp đều có thể tạo ra giá trị. Ví dụ ở Intel tạo ra giá trị cả bằng phát triển các bộ vi xử lý mạnh hơn, và bằng việc giúp khai phá các quá trình chế tạo hiệu quả hơn (trong liên kết với những người cung cấp thiết bị).

Sản xuất liên quan đến việc tạo ra sản phẩm hay dịch vụ. Chức năng sản xuất của một công ty tạo ra giá trị bằng việc thực hiện các hoạt động của nó một cách hiệu quả, do đó hạ thấp chi phí. Sản xuất cũng có thể tạo ra giá trị bằng việc thực hiện các hoạt động của nó theo cách thức gắn với chất lượng sản phẩm cao, điều này dẫn đến sự khác biệt và chi phí thấp mà cả hai đều tạo ra giá trị cho công ty.

Chức năng marketing và bán hàng

Của một công ty cũng giúp tạo ra giá trị trong một số hoạt động. Thông qua định vị nhãn hiệu và quảng cáo chức năng marketing có thể tăng giá trị mà khách hàng nhận thức được trong sản phẩm của công ty. Hơn nữa các hoạt động này giúp tạo ra một ấn tượng dễ chịu về sản phẩm của công ty trong tâm trí của khách hàng, do đó nó làm tăng giá trị. Ví dụ, trong những năm 1980 công ty Pháp Perrier làm công việc đáng thán phục để thuyết phục các khách hàng Mỹ rằng nước ga đóng chai nhỏ trị giá 1,5 USD/chai thích hơn mức giá xấp xỉ 50 cent mà mất công thu lượm, đóng chai và phân phối nước. Chức năng marketing của Perrier đã tăng giá trị mà khách hàng gán cho sản phẩm. Marketing và bán hàng cũng có thể tạo ra giá trị bằng việc khám phá nhu cầu khách hàng và truyền thông trở lại cho chức năng R&D của công ty để nó có thể thiết kế sản phẩm phù hợp hơn với nhu cầu đó.

Vai trò của dịch vụ khách hàng trong một công ty là cung cấp dịch vụ hậu mãi và hỗ trợ. Chức năng này có thể tạo ra sự nhận thức về giá trị vượt trội trong tâm trí khách hàng bằng việc giải quyết các vấn đề của khách hàng và hỗ trợ khách hàng sau khi họ mua sản phẩm. Ví dụ,

Caterpillar nhà chế tạo ở Mỹ về các sản phẩm máy hạng nặng di chuyển trên mặt đất, có thể cung cấp các chi tiết dự trữ đến bất kỳ nơi nào trên thế giới trong phạm vi 24 giờ, do đó cực tiểu thời gian ngừng máy mà khách hàng của nó phải chịu khi máy móc của Caterpillar bị hỏng hóc. Đây là một khả năng hỗ trợ cực kỳ đáng giá trong ngành mà sự ngừng máy là rất tốn kém. Chính điều này giúp tăng giá trị mà khách hàng gán cho các sản phẩm của Caterpillar, và do đó giá mà Caterpillar có thể đòi hỏi cũng cao hơn.

4.4.2. Các hoạt động hỗ trợ

Các hoạt động hỗ trợ cung cấp các đầu vào cho phép các hoạt động chính xảy ra.

Chức năng quản trị vật liệu (hay logistic) làm dịch chuyển vật chất qua toàn bộ chuỗi giá trị từ thu mua đến sản xuất và phân phối. Hiệu quả gắn với hoạt động của nó có thể làm hạ thấp đáng kể chi phí do đó tạo ra nhiều giá trị hơn. Wal-mart một nhà bán lẻ khổng lồ của Mỹ được cho là quản trị vật liệu hiệu quả nhất trong ngành bán lẻ. Bằng việc kiểm soát chặt chẽ luồng hàng hóa từ các nhà cung cấp qua hệ thống kho và đến tận tay khách hàng, Wal-mart đã tránh được việc phải giữ lượng tồn kho quá lớn. Hạ thấp tồn kho nghĩa là hạ thấp chi phí, do đó tạo ra nhiều giá trị hơn.

Quản trị nguồn nhân lực

Đảm bảo rằng công ty có các kỹ năng phù hợp để thực hiện nhiệm vụ làm tăng giá trị của mình một cách hiệu quả. Chức năng quản trị nguồn nhân lực cũng thực hiện công việc nhằm đảm bảo rằng con người được đào tạo, huấn luyện, động viên và thù lao một cách đầy đủ để thực hiện các nhiệm vụ làm tăng giá trị của họ.

Hệ thống thông tin dùng để chỉ (một cách phổ biến) hệ thống điện tử phục vụ quản trị tồn kho, theo dõi bán hàng, định giá sản phẩm, bán sản phẩm, đáp ứng các yêu cầu về dịch vụ khách hàng... Hệ thống thông tin khi kết hợp với đặc tính truyền thông của Internet đang hứa hẹn khả năng biến đổi cách thức quản lý có hiệu quả và hữu hiệu các hoạt động khác nhau nhằm tạo ra giá trị. Cisco đã sử dụng hệ thống thông tin trên cơ sở Internet để biến đổi một cách sâu sắc phương thức thực hiện các chức năng

marketing, bán hàng và dịch vụ, thu được hiệu quả đáng kể trong quá trình. Wal-mart là một ví dụ khác về việc sử dụng hệ thống thông tin để thay đổi đáng kể cách thức kinh doanh. Chức năng quản trị vật liệu của Wal-mart có thể theo dõi hỗn hợp sản phẩm và việc bán từng loại hàng cụ thể rất chặt chẽ. Wal-mart hiếm khi phải giữ các hành hóa không cần dùng, do đó làm giảm chi phí, và lại công ty cũng có khả năng cung cấp hỗn hợp sản phẩm đúng đắn tới khách hàng, do đó làm tăng nhận thức về giá trị khách hàng gán cho Wal-mart.

Cơ sở hạ tầng của công ty có đặc tính hơi khác so với các hoạt động hỗ trợ khác. Cơ sở hạ tầng nghĩa là muốn nói đến bối cảnh diễn ra các hoạt động tạo giá trị khác. Cơ sở hạ tầng bao gồm cấu trúc tổ chức, hệ thống kiểm soát và văn hóa công ty. Bởi vì, trong công ty các nhà quản trị cấp cao có thể dùng ảnh hưởng đáng kể của mình đến những điều này, họ cũng có thể xem như là một bộ phận của cơ sở hạ tầng của công ty. Thực vậy, thông qua lãnh đạo mạnh, các nhà quản trị có thể định hướng một cách có ý thức cơ sở hạ tầng của công ty, và qua nó, thực hiện tất cả các hoạt động sáng tạo giá trị khác trong công ty.

4.4.3. Các mục tiêu đan chéo các chức năng

Việc đạt được sự vượt trội về hiệu quả, chất lượng, cải tiến và đáp ứng khách hàng yêu cầu các chiến lược bao quát một số các hoạt động tạo giá trị nhất định. Thực vậy, các mục tiêu này có thể được xem như là xuyên qua các chức năng tạo giá trị khác nhau trong công ty. Đạt được chức năng này yêu cầu một sự kết hợp chéo các chức năng một cách đáng kể.

4.4.4. Khai thác ngoại lực

Khai thác nguồn bên ngoài (outsourcing) hay khai thác ngoại lực là việc mua sắm các hoạt động tạo giá trị từ các nhà cung cấp bên ngoài. Trong các ngành có tính toàn cầu hóa cao, khuynh hướng khai thác nguồn bên ngoài càng tăng nhanh.

Trong một số ngành, hầu như các công ty đều có thể tìm kiếm giá trị thông qua việc khai thác bên ngoài một cách hữu hiệu. Các ngành như chế tạo ô tô và gần đây là điện tử là những ví dụ rõ ràng về tình thế này. Khai thác nguồn bên ngoài có thể trở nên rất hữu hiệu bởi có rất ít, nếu không muốn nói là không có công ty nào có đủ các nguồn lực và khả năng về tất

cả các hoạt động chủ yếu cũng như hỗ trợ để tạo giá trị. Hơn nữa, các hoạt động khai thác nguồn bên ngoài mà công ty thiếu năng lực, nó có thể tập trung vào các lãnh vực mà nó có thể tạo ra sự vượt trội.

Các nghiên cứu khác cũng lưu ý rằng khai thác các nguồn bên ngoài sẽ không hiệu quả nếu không có các khả năng bên trong để kết hợp với các nguồn bên ngoài một cách hiệu quả cũng như phối hợp các năng lực cốt lõi. Ví dụ, Dell Computer đã khai thác ngoại lực ở hầu hết các hoạt động chế tạo và dịch vụ khách hàng, điều này đã cho phép công ty tập trung vào việc tạo giá trị thông qua các khả năng phân phối trực tuyến và dịch vụ của nó.

Để nhận diện các hoạt động hỗ trợ và chủ yếu khai thác từ bên ngoài một cách thích hợp, bốn kỹ năng cơ bản cần thiết đối với các nhà quản trị là : tư duy chiến lược, tạo ý tưởng, quản lý các đối tác, và quản trị sự thay đổi⁽¹⁾. Các nhà quản trị phải hiểu rằng có nên khai thác ngoại lực hay không và khai thác như thế nào để tạo ra lợi thế cạnh tranh trong công ty, vì thế họ cần phải có tư duy chiến lược. Để hoàn thành các giao dịch khai thác ngoại lực hữu hiệu, các nhà quản trị cần có ý tưởng, có thể bảo đảm rằng các nhà quản trị bên trong sử dụng một cách đầy đủ các lợi ích từ các nhà cung cấp bên ngoài. Các nhà quản trị phải có khả năng thấy trước và cai quản một cách thích hợp mối liên hệ giữa công ty với các dịch vụ từ bên ngoài. Cuối cùng, khai thác từ bên ngoài có thể làm thay đổi cách thức hoạt động của công ty, các nhà quản trị các chương trình này phải có khả năng quản trị sự thay đổi.

4.5. TẠI SAO CÁC CÔNG TY THẤT BẠI

Tại sao các công ty lại mất đi lợi thế cạnh tranh và hơn nữa tại sao các công ty thất bại ? Chúng ta định nghĩa một công ty thất bại là công ty mà tỷ lệ lợi nhuận của nó giảm thấp đáng kể so với tỷ lệ lợi nhuận bình quân của các đối thủ cạnh tranh. Một tạo sự công ty có thể mất đi lợi thế cạnh tranh của nó nhưng vẫn chưa thất bại. Nó chỉ đạt mức lợi nhuận bình quân mà thôi. Thất bại hàm ý khốc liệt hơn. Công ty thất bại nói chung là thu nhập thấp hoặc âm; nói cách khác nó ở tình trạng bất lợi về cạnh tranh.

(1) M. Useem & J. Harder, 2000, "Leading laterally in company outsourcing", *Sloan Management Review*, 41(2) : 25-36.

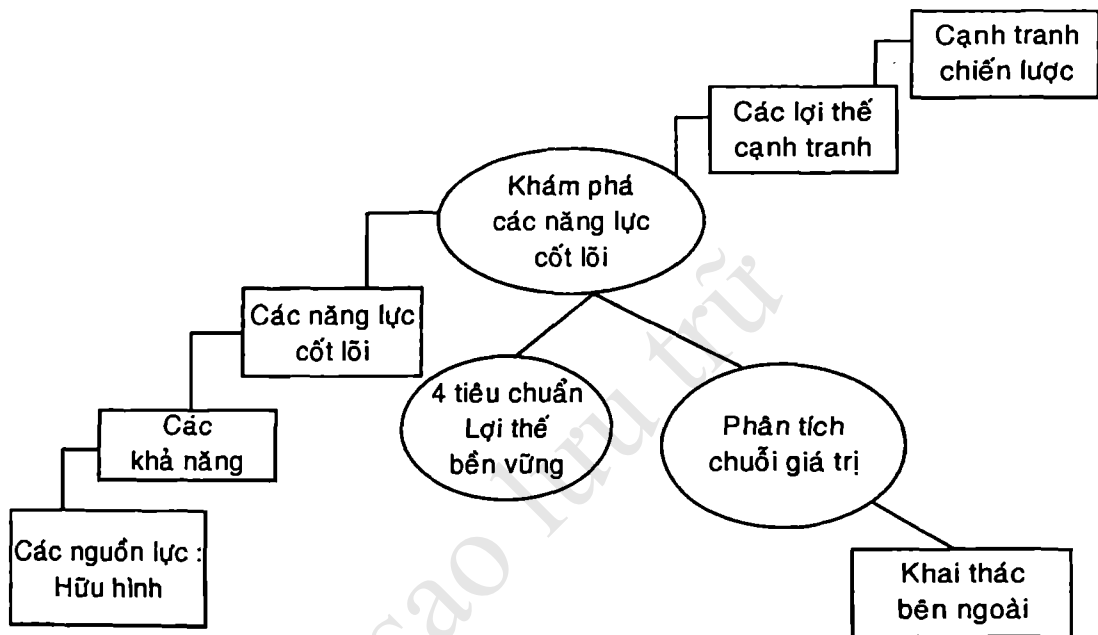
Câu hỏi này đặc biệt thích hợp bởi vì các công ty thành công nhất của thế kỷ 20 cũng đôi khi nhận thấy vị thế cạnh tranh của họ bị xấu đi. Các công ty như IBM, General Motor, American Express, Digital Equipment, Compaq Computer tất cả đều cho chúng ta như những ví dụ về công việc quản trị tuyệt vời, và tất cả cũng đều đã phải trải qua những thời kỳ hiệu suất tài chính kém cỏi, khi ấy rõ ràng họ thiếu lợi thế cạnh tranh. Chúng ta sẽ bàn đến ba lý do liên quan đến sự thất bại đó là : *sự trì trệ, cam kết với các chiến lược trước, nghịch lý Icarus.*

4.5.1. Tính trì trệ

Tính trì trệ chính là những gì khó khăn trong việc thay đổi chiến lược và cấu trúc để thích nghi với các điều kiện cạnh tranh thay đổi. IBM là một ví dụ kinh điển về vấn đề này, Trong 30 năm, nó luôn được xem như một công ty máy tính thành công nhất thế giới. Sau đó, trong một khoảng thời gian ngắn chừng vài năm, những gì là thành công của nó lại chuyển thành thảm họa, với số lỗ lên đến 5 tỷ USD vào năm 1992, và phải cho nghỉ việc 100.000 nhân viên. Nguyên nhân chủ yếu dẫn đến khó khăn của IBM là sự giảm thấp đáng kể chi phí của các máy tính có năng lực lớn do những cải tiến của bộ vi xử lý. Với sự xuất hiện của các bộ vi xử lý công suất cao chi phí thấp, quỹ đạo của thị trường máy tính chuyển từ máy tính lớn sang máy tính nhỏ, đó là các máy tính cá nhân với chi phí thấp. Điều này bỏ các hoạt động kinh doanh máy tính khuôn khổ lớn đồ sộ của IBM tụt lại với một thị trường đã suy thoái. Cho dù IBM đã và vẫn có sự hiện diện đáng kể trong thị trường máy tính, nhưng nó đã thất bại trong việc dịch chuyển từ máy tính khổ lớn sang máy tính cá nhân.

Tại sao các công ty thấy khó khăn khi thích ứng với các điều kiện môi trường mới mẻ ? Một nhân tố nổi bật là các khả năng trong tổ chức đang gây ra sự hướng nội. Chúng ta đã biết rằng khả năng là cách thức mà một công ty ra quyết định và quản trị các quá trình của nó của tổ chức và là nguồn tạo ra lợi thế cạnh tranh, ngược lại, các khả năng cũng khó thay đổi. IBM luôn nhấn mạnh vào hiệp tác chặt chẽ giữa các đơn vị hoạt động khác nhau, quá trình ra quyết định nhấn mạnh vào sự đồng tâm nhất trí của các đơn vị như một điều kiện tiên quyết cho một quyết định tiến triển. Năng lực này là một nguồn lợi thế cho IBM trong suốt những năm

1970, khi sự hợp tác giữa các đơn vị trên toàn thế giới là cần thiết để phát triển, chế tạo và bán các máy tính khổ lớn. Nhưng một bộ máy quan liêu vận động chậm đã lại là lỗi mòn dẫn đến thất bại ở những năm 1990 khi các tổ chức phải thích nghi nhanh chóng với sự thay đổi nhanh của môi trường.



Hình 4.6 : Các bộ phận của phân tích nội bộ.

Các khả năng khó thay đổi bởi vì sự phân bổ quyền lực và ảnh hưởng gắn chặt với việc ra quyết định và các quá trình quản trị trong tổ chức. Rõ ràng, những người đóng vai trò then chốt trong quá trình làm quyết định sẽ có nhiều quyền lực hơn. Vì thế sự thay đổi của các khả năng đã thiết lập trong một tổ chức có nghĩa thay đổi sự phân bổ quyền lực và ảnh hưởng hiện hữu, tất nhiên, những người có quyền lực ít hào hứng với những sự thay đổi như vậy. Các đề nghị thay đổi sẽ khởi xướng những cuộc chiến quyền lực. Tính trì trệ của tổ chức xuất hiện khi nút bấm quyền lực và cản trở chính trị gắn liền với cố gắng thay đổi cách thức ra quyết định và quản trị các quá trình của tổ chức. Điều này không bao hàm ý nghĩa tổ chức không thể thay đổi. Tuy nhiên, vì sự thay đổi luôn bị cản trở bởi những người cảm thấy sự thay đổi đang đe dọa họ, trong nhiều trường hợp thay đổi đã đem đến khủng hoảng, lúc đó công ty có thể hoàn toàn thất bại.

4.5.2. Cam kết chiến lược

Ghemawat đã chỉ ra rằng các cam kết chiến lược trước đó của một công ty không chỉ hạn chế khả năng bắt chước các đối thủ cạnh tranh, mà còn gây ra các bất lợi về cạnh tranh. Ví dụ, IBM đã đầu tư chủ yếu vào lĩnh vực kinh doanh máy tính khổ lớn. Khi thị trường thay đổi, nó đã bị sa lầy vì các nguồn lực đáng kể đã được chuyên môn hóa cho lĩnh vực kinh doanh đó. Công ty đã có những nhà xưởng để tạo ra máy tính khổ lớn, các tổ chức nghiên cứu cũng được chuyên môn hóa tương tự, cùng với một lực lượng bán chuyên về máy tính khổ lớn. Các nguồn lực này không thích hợp với lĩnh vực kinh doanh máy tính cá nhân mới phát sinh, do đó, những khó khăn của IBM đầu những năm 1990 là không thể tránh khỏi. Các cam kết với chiến lược đã khóa chân công ty vào một lĩnh vực kinh doanh đang bị thu hẹp. Việc từ bỏ các nguồn lực này bị hạn chế bởi gây ra thử thách khó khăn cho tất cả các bên hữu quan của tổ chức.

4.5.3. Nghịch lý Icarus

Danny Miller, trong cuốn sách của mình, đã mặc nhiên công nhận nguồn gốc của thất bại cạnh tranh có thể có nguyên nhân từ điều mà ông gọi là *nghịch lý Icarus*. Icarus là một nhân vật trong thần thoại Hi Lạp. Icarus sử dụng một cặp cánh do bố làm cho để trốn thoát khỏi hòn đảo, nơi mà Icarus đang bị giam giữ. Icarus bay cao mãi, cao mãi, gần sát mặt trời, và đến khi chạm cả vào mặt trời, sức nóng làm chảy hết lớp sáp ong gắn hai cái cánh với nhau, Icarus bỏ nhào và chết ở biển Aegean. Nghịch lý chính là ở chỗ tài sản lớn nhất của Icarus là khả năng bay thì lại là sự vay mượn. Miller chỉ ra rằng nghịch lý này cũng hàm ý với nhiều công ty thành công.

Theo Miller, nhiều công ty trở nên quá loá mắt với những thành công ban đầu, họ càng tin hơn vào những cố gắng tương tự sẽ đem đến cho họ thành công trong tương lai. Vì thế công ty có thể trở nên quá chuyên môn hóa và tự mãn, họ mất đi tầm nhìn thực tế thị trường cũng như các yêu cầu nền tảng để đạt được một lợi thế cạnh tranh. Sớm muộn gì họ cũng bị thất bại.

Miller tập hợp thành bốn dạng nghịch lý Icarus làm các công ty thất bại. Thứ nhất, nghịch lý của "*Những người lãnh nghề*" như Texas Instruments và Digital Equipment Corporation (DEC). Ban đầu, họ đã đạt được thành

công bằng sự xuất sắc về kỹ thuật. Sau đó, thắng lợi đã cuốn hút họ vào những tỷ mỹ kỹ thuật, mất tầm nhìn đối với các thực tiễn thị trường, kết cục là các công ty trở nên quá lỗi thời.

Loại thứ hai, "những người tạo dựng" ví dụ như Gulf & Western và ITT. Các công này đã thành công trong việc tạo dựng các công ty đa dạng hóa hợp lý. Sau này, họ trở nên quá say mê với sự đa dạng hóa coi đó như mục đích của mình. Sự đa dạng hóa như vậy đã đi quá xa với điểm sinh lợi mà họ có thể đạt.

Thứ ba, "những người đi đầu" như Wang Lab. Sự ham thích ban đầu của họ là các cải tiến rất sáng giá, họ tiếp tục tìm kiếm những sự cải tiến sáng giá, nhưng kết cục của cuốn tiểu thuyết sản xuất là những sản phẩm vô dụng.

Cuối cùng, "những người bán hàng" mà Procter&gamble và Chrysler là tấm gương. Họ trở nên vô cùng thuyết phục với khả năng bán bất cứ gì. Họ chỉ quan tâm vừa phải tới phát triển sản phẩm và sự xuất sắc trong chế tạo, kết quả là sinh ra một loạt các sản phẩm thấp kém và nhạt nhẽo.

4.6. DUY TRÌ LỢI THẾ CẠNH TRANH

Bằng cách nào để công ty có thể tránh được các cạm bẫy, cạm dõ trong khi nhiều công ty khác thành công. Bằng cách nào nó có thể tạo dựng lợi thế cạnh tranh bền vững. Chúng ta sẽ không có một câu trả lời hoàn chỉnh nếu chỉ trong phần viết dưới đây về vấn đề này. Tuy nhiên, có thể chỉ ra ở đây một số điểm có thể làm.

4.6.1. Tập trung vào việc tạo lập các khối lợi thế cạnh tranh

Trước hết, để duy trì một lợi thế cạnh tranh công ty cần liên tục tập trung vào bốn khối lợi thế cạnh tranh chung- đó là hiệu quả, chất lượng, cải tiến và đáp ứng khách hàng. Và phát triển các khả năng tạo sự khác biệt mà có thể tác động tới sự hiệu suất vượt trội trong các lĩnh vực này. Một gợi ý của Miller trong nghịch lý Icarus đó là nhiều công ty thành công trở nên mất cân bằng khi theo đuổi khả năng tạo sự khác biệt của họ. DEC là một ví dụ, họ tập trung quá vào chất lượng kỹ thuật, trong khi lại bỏ bê những điều quan trọng nhất là đáp ứng khách hàng. Các công ty khác thì quên tập trung vào một khả năng tạo sự khác biệt nào đó. Đây là trường

hợp của ITT, giám đốc điều hành mưu đồ quyền lực Harold Geneen, tập trung vào đa dạng hóa quên đi việc là phải tập trung vào đạt được sự xuất sắc về hiệu quả, chất lượng, sự cải tiến và đáp ứng khách hàng ở cấp các đơn vị kinh doanh trong công ty.

4.6.2. Cải thiện liên tục thể chế và học hỏi

Chỉ có một điều không thay đổi đó là thế giới luôn thay đổi. Các nguồn của lợi thế cạnh tranh ngày hôm nay có thể bị đối thủ cạnh tranh có năng lực bắt chước nhanh chóng, hoặc có thể bị làm cho lạc hậu bằng sự cải tiến của một đối thủ. Trong một môi trường năng động và chuyển biến nhanh như vậy chỉ có một cách thức để công ty có thể duy trì lợi thế cạnh tranh theo thời gian đó là cải thiện liên tục hiệu quả, chất lượng, và sự đáp ứng khách hàng. Để có được điều đó cần phải nhận thức về tầm quan trọng của việc học hỏi trong tổ chức. Các công ty thành công nhất không phải là các công ty đứng mãi với vòng nguyệt quế của họ. Họ là những công ty liên tục tìm ra cách thức cải tiến hoạt động của mình, và liên tục nâng cấp giá trị của các khả năng tạo sự khác biệt hay tạo ra các khả năng mới. Các công ty như General Electric và Toyota nổi tiếng là các tổ chức học tập. Điều này có nghĩa là họ liên tục phân tích các quá trình làm nền tảng của hiệu quả, chất lượng, sự cải tiến và đáp ứng khách hàng. Mục tiêu của họ là học từ những lỗi lầm trước, và tìm ra cách thức cải thiện các quá trình theo thời gian. Điều này cho phép Toyota liên tục nâng cao năng suất lao động và chất lượng sản phẩm, tránh phải chung bước với những người bắt chước.

4.6.3. Theo dõi sự thực hiện tốt nhất của ngành và sử dụng việc định chuẩn

Một trong những cách tốt nhất để phát triển các khả năng tạo sự khác biệt thông qua sự vượt trội về hiệu quả, chất lượng, cải tiến, và đáp ứng khách hàng, đó là, nhận diện cách thực hành tốt nhất trong ngành và thích ứng với nó. Chỉ bằng cách đó một công ty có thể tạo dựng và duy trì các nguồn lực và khả năng liên kết đến sự xuất sắc về hiệu quả, chất lượng, cải tiến, và đáp ứng khách hàng. Cần phải theo dõi sự thực hiện của các công ty khác và có lẽ cách tốt nhất là thông qua định chuẩn (benchmarking). Đây là quá trình đặt công ty trong sự so sánh với các sản phẩm, sự thực hiện và dịch vụ của các đối thủ hiệu quả nhất. Ví dụ, khi Xerox gặp khó

khăn đầu những năm 1980, nó quyết định đưa ra chính sách định chuẩn như là một công cụ để nhận dạng cách thức cải thiện hiệu quả vận hành của mình. Xerox so sánh với L.L Bean về thủ tục phân phối, với Deer & Company về vận hàng máy tính trung tâm, với Procter & Gamble về marketing, và với Florida Power & Light về quản trị chất lượng đồng bộ. Đầu những năm 1990, Xerox đã định chuẩn 240 hoạt động với các lĩnh vực có thể so sánh của các ty khác. Quá trình này được thừa nhận là giúp cho Xerox cải thiện đáng kể hiệu quả vận hành của nó.

4.6.4. Vượt qua sự trì trệ

Một lý do nữa dẫn đến thất bại là sự thiếu khả năng thích ứng với các điều kiện thay đổi vì tính trì trệ của tổ chức. Vượt qua các rào cản với sự thay đổi trong tổ chức là một yếu cầu then chốt để duy trì một lợi thế cạnh tranh. Nhận dạng các rào cản với sự thay đổi là một bước đầu tiên quan trọng. Sau bước này để thực thi các thay đổi, những người lãnh đạo tốt phải biết sử dụng quyền lực một cách sáng suốt, thực hiện các thay đổi thích hợp về cấu trúc tổ chức và hệ thống kiểm soát

4.7. KHUÔN KHỔ PHÂN TÍCH BÊN TRONG

Mục đích của phần này là tóm lược, và hệ thống hóa phương pháp phân tích bên trong đã trình bày, giúp đơn giản hóa việc sử dụng chúng trong thực tiễn. Chúng ta có thể chia nội dung phân tích thành ba phần chính :

Phân tích lợi thế cạnh tranh bền vững.

Phân tích chiến lược.

Phân tích hiệu suất tài chính.

4.7.1. Phân tích lợi thế cạnh tranh bền vững

Có hai cách thức chủ yếu để phân tích bên trong, đó là phân tích nguồn lực và phân tích chuỗi giá trị. Mặc dù có một số trùng lặp về phân tích nguồn lực và phân tích chuỗi giá trị, song minh nghiệm cho thấy cả hai đều nên sử dụng để có một cách nhìn tổng thể. Phân tích nguồn lực tập trung vào dự trữ trong khi phân tích chuỗi giá trị lại tập trung nhiều vào dòng giá trị. Nếu dòng giá trị xuất hiện ở mức đơn vị kinh doanh, thì

các nguồn lực lại xuất hiện hoặc ở đơn vị kinh doanh hoặc ở cấp công ty. Phân tích nguồn có thể hữu ích hơn trong việc nhận diện các năng lực cốt lõi ở tầm công ty, trong khi phân tích chuỗi giá trị lại là cách hữu ích hơn để hiểu về các lợi thế chi phí hay sự khác biệt ở tầm đơn vị kinh doanh.

a. Phân tích nguồn lực

Phân tích nguồn lực cho thấy các dự trữ về nguồn lực, khả năng và các tài sản sẵn có cho đơn vị kinh doanh hay ở tầm mức toàn bộ công ty. Phân tích nên xem xét đến các nguồn lực tài chính (ngân quỹ, vốn, năng lực vay nợ); các tài sản vật chất (đất đai, máy móc thiết bị, nhà xưởng – cả về chất lượng lẫn số lượng); nguồn nhân lực (kỹ năng và lòng trung thành của lao động và nhà quản lý); các tài sản vô hình (Danh tiếng : nhân hiệu, danh tiếng tài chính, danh tiếng chiến lược, các giá trị và văn hóa công ty); các tài sản công nghệ (bao gồm các bản quyền, bằng sáng chế) và các hợp đồng dài hạn (ví dụ các nguồn cung cấp bảo đảm).

Cần nhắc lại một cách khái quát rằng có sự khác biệt giữa các nguồn lực và các khả năng. Nguồn lực chủ yếu là các tài sản, trong khi khả năng là các kỹ năng của con người cho phép sử dụng các nguồn lực một cách hữu hiệu. Các khả năng bao gồm các năng lực cốt lõi và các kỹ năng của nhân viên và các kỹ năng tổ chức hay quản trị tích hợp. Các khả năng động lực gắn liền với khả năng của nhân viên hay các nhà quản trị trong việc thích ứng với sự thay đổi. Phân tích nguồn lực theo nghĩa rộng có thể bao gồm các khả năng; cũng có thể triển khai phân tích khả năng trong chuỗi giá trị.

Điều quan trọng là cung cấp một bức tranh thực tế về các nguồn lực của doanh nghiệp hay đơn vị kinh doanh chứ không phải như một bảng liệt kê. Các nguồn lực có thể được định chuẩn với các đối thủ và cả sức mạnh lẫn điểm yếu cần được nhận diện. Các nhà phân tích nên nhận diện rõ ràng các nguồn lực đóng góp vào khả năng tạo ra thu nhập cho doanh nghiệp. Điều có ý nghĩa ở đây là mỗi nguồn lực cần được xem xét, đánh giá trong chi phí cơ hội của nó. Chẳng hạn, người ta thường liệt kê bằng sáng chế, bản quyền như là một nguồn lực đáng giá, song một bản quyền đáng giá chỉ khi tiềm năng thương mại của nó được khai thác thành công. Như vậy bản quyền có thể rất đáng giá với người này mà lại không hề có giá trị với người khác.

b. Phân tích chuỗi giá trị

Bởi vì chuỗi giá trị phản ánh các hoạt động liên quan đến dòng hàng hóa bên trong doanh nghiệp (các hoạt động chủ yếu), các hoạt động hỗ trợ cho dòng hàng hóa này (hoạt động thứ cấp) và liên kết với các hoạt động kinh doanh khác trong cũng như ngoài doanh nghiệp, nên theo Porter phân tích chuỗi giá trị có ích trong tất cả các ngành, mặc dù rõ ràng nhất vẫn là ứng dụng của nó với dòng vật chất chảy qua doanh nghiệp.

Lợi ích lớn nhất của chuỗi giá trị là nó cho phép phân rã để phân tích các thức doanh nghiệp tạo ra sản phẩm hay dịch vụ, và làm thế nào để làm tốt. Sử dụng công cụ này giúp nhận diện một cách cụ thể giá trị được sinh ra từ đâu và bản chất lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Tối thiểu mỗi đơn vị kinh doanh phải được xem xét bằng một chuỗi giá trị. Đôi khi tạo ra nhiều chuỗi giá trị cho một đơn vị kinh doanh sẽ rất hữu ích, nếu các sản phẩm hay dịch vụ khác nhau nhiều.

Có thể sử dụng bốn bước để phân tích chuỗi giá trị : (1) Nhận diện các yếu tố liên quan của chuỗi giá trị bằng việc sử dụng một sơ đồ chuỗi hàng hóa bên trong; (2) Mô tả những gì mà doanh nghiệp làm tại mỗi hoạt động; (3) Nhận diện các thức gia tăng giá trị của mỗi hoạt động về mặt lý thuyết và phân loại các ảnh hưởng đến chi phí hay đến sự khác biệt; (4) Định chuẩn với cách thức thực hiện tốt nhất hoạt động này.

Bước thứ nhất, vẽ sơ đồ dòng dịch chuyển bên trong, nhận diện các hoạt động chủ yếu mà doanh nghiệp thực hiện, các hoạt động được thực hiện bởi các đối tác như : thầu phụ, liên minh hay bổ sung. Trong nhiều ngành, các doanh nghiệp trở nên chuyên môn hóa cao hơn và dựa nhiều hơn vào các tổ chức khác để thực hiện các hoạt động then chốt. Trong những ngành như vậy khái niệm như một "nơi sản xuất giá trị" hay "mạng giá trị" hữu ích hơn so với chuỗi giá trị.⁽¹⁾

Bước thứ hai, dùng để mô tả những gì mà doanh nghiệp làm ở mỗi hoạt động. Bước này quan tâm nhiều hơn đến điểm khác nhau giữa các hoạt động của doanh nghiệp và đối thủ. Điều quan trọng là nhận diện doanh nghiệp nên tự làm hay gia công bên ngoài hay liên minh. Bước này

(1) Starbell, Charles B., Oystein D. Fjeldstad (1998). "Configuring Value For Competitive Advantage : Onchain, Shop, And Networks", *Strategic Management Journal*, 19(5) pp 413-437.

cũng bao gồm cả sự nhận diện về việc quản trị các liên minh, mạng lưới và quản trị các quan hệ chi phối. Trong khi phân tích bước này, cũng cần phải tìm hiểu sâu cấu trúc khuyến khích của doanh nghiệp. Một số hoạt động có thể chia sẻ bởi nhiều đơn vị kinh doanh và có thể là nguồn của các lợi ích cộng hưởng. Điều quan trọng là nhận diện các liên kết như vậy trong công ty và với các đơn vị kinh doanh khác.

Bước thứ ba, là giải thích về mặt lý thuyết cách thức gắn kết các khả năng và nguồn lực với mỗi hoạt động sáng tạo giá trị thông qua chi phí hay sự khác biệt⁽¹⁾. Người phân tích cần nhận ra cách thức cụ thể để mỗi hoạt động tạo ra giá trị. Có hàng loạt các nguồn tiềm tàng tạo của lợi thế chi phí như chúng ta đã nêu ra như tính kinh tế về quy mô, đường cong học tập, đường cong kinh nghiệm, tính kinh tế của phạm vi, công nghệ sản phẩm, quá trình công nghệ, lợi thế chi phí đầu vào, khai thác ngoại lực với hệ thống sản xuất gọn nhẹ (thông qua vị trí và khả năng thương lượng)... Các cách thức sáng tạo giá trị tiềm tàng thông qua sự khác biệt thường nằm trong kỹ thuật sản phẩm và quy trình công nghệ tiên tiến, sự vượt trội ở các đầu vào, tốc độ, độ tin cậy giao hàng, độ tin cậy sản phẩm các lợi ích lan tỏa của nhãn hiệu và quảng cáo.

Bước thứ tư nhằm đánh giá các hoạt động bằng việc định chuẩn so với cách thức hoạt động tốt nhất của các đối thủ, trong thực tiễn của ngành, trong từng hoạt động hay so với mô hình lý thuyết. Nhà phân tích có thể cố gắng ước lượng sự giảm chi phí hay tăng sự bằng lòng liên quan đến từng hoạt động so với đối thủ cạnh tranh⁽²⁾. Kết quả của phân tích chuỗi giá trị sẽ là một sự nhận thức tỉ mỉ về các nguồn tạo lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

c. Phân tích quản trị mối liên hệ

Phân tích quản trị mối liên hệ nhấn mạnh vào việc nhận thức về cách thức tương tác và quản trị các lực lượng cạnh tranh và hiệp tác bên ngoài. Phân tích giá trị thông thường có thể không bộc lộ hoàn toàn tầm quan trọng mối liên hệ, cũng như các lợi thế cạnh tranh mà doanh nghiệp giành

(1) Besanko, David, David Dranove, Mark Shanley and Scott Schaefer (2003), *Economics of Strategy*, 3rd ed. New York : Wiley, ch. 11

(2) Ghemawat, Pankaj (1999), *Strategy And The Business Landscape : Text And Case*, Reading, MA : Addison-Wesley.

được bằng khả năng quản trị của nó. Các mối liên hệ tồn tại với : những người mua; nguồn cung cấp về đất đai, lao động, vốn và nguyên vật liệu; các đối thủ cạnh tranh hiện có và tiềm tàng; với người cạnh tranh bằng sản phẩm thay thế; các đối tác khác...

Các phân tích ngành cũng đánh giá các nhân tố bên ngoài, nhưng ở mức ngành. Chẳng hạn, mô hình năm lực lượng cạnh tranh của Porter xác định mức độ cạnh tranh trong ngành. Phân tích quản trị mối liên hệ được nhìn nhận trên góc độ doanh nghiệp. Nó cũng xem xét một lần nữa các lực lượng bên ngoài, nhưng nhấn mạnh vào mạng giá trị⁽¹⁾. Phân tích này tập trung vào khả năng của doanh nghiệp trong việc làm giảm các lực lượng tiêu cực hay tăng cường các lực lượng tích cực. Chẳng hạn, nếu doanh nghiệp quản trị hữu hiệu quan hệ hợp tác với nhà cung cấp và nhà phân phối họ có thể ghi nhận như là một khả năng. Tương tự, phân tích can đánh giá khả năng của một doanh nghiệp nhận được các tài sản bổ sung có giá trị thông qua mạng lưới kinh doanh của nó.

d. Phân tích tính bền vững và các tài sản chiến lược

Khi đã xác định được các nguồn tạo lợi thế cạnh tranh, bước tiếp theo này sẽ xác định tầm quan trọng chiến lược thực sự của nó. Bất kỳ các tác nhân bên ngoài nào được nhận diện trong phân tích các mối liên hệ đều có thể cạnh tranh với doanh nghiệp vì lợi ích của họ. Phân tích bền vững trả lời câu hỏi các lợi thế của doanh nghiệp có bị các đối thủ làm xói mòn hay không (bắt chước hay thay thế) hoặc có bị chiếm đoạt hay không (bởi các bên hữu quan, hay những lãng phí nội bộ). Bắt chước chỉ việc đối thủ cạnh tranh giành hay nhân bản lợi thế cạnh tranh, làm xóa nhòa sự vượt trội của doanh nghiệp. Thay thế có thể nảy sinh khi sản phẩm của doanh nghiệp bị thay thế bởi các phương án vượt trội, đôi khi là một công nghệ đột phá. Lãng phí nội bộ chi sự lãng phí các lợi ích của chính doanh nghiệp, thể hiện từ những lãng phí, lười nhác, hay không theo kịp đối thủ. Sự chiếm đoạt tức là các giá trị mà doanh nghiệp sáng tạo ra bị các đối tác giành lấy, hay thủ tiêu bằng cách này hay cách khác.

Lợi thế cạnh tranh bền vững là kết quả của các nguồn lực và khả năng độc đáo sử dụng vào các hoạt động sáng tạo giá trị theo những cách thức

(1) Nalebuff, Barry J., Brandenburger, Adam M. (1997), *Co-operation*, London : Harper Collins Business.

mà đối thủ không thể bắt chước hay không bị tước đoạt bởi những đối tác khác.

Các tài sản chiến lược, như chúng ta đã biết, đó là những nguồn lực và khả năng không chỉ tạo ra lợi thế cạnh tranh, mà còn độc đáo, bền vững và có thể sử dụng bất cứ đâu trong tổ chức, trong các thị trường khác, hay quốc gia khác. Do đó, các tài sản chiến lược cho phép doanh nghiệp chuyển các lợi thế cạnh tranh của nó đến các đơn vị kinh doanh khác; Nó là nguồn cơ bản cho tăng trưởng.

4.7.2. Phân tích chiến lược

Tất cả các doanh nghiệp đều có chiến lược, thậm chí cả trường hợp họ không tuyên bố rõ ràng các chiến lược đó. Nhiệm vụ của nhà phân tích trước hết là mô tả chiến lược hiện tại của đơn vị kinh doanh và doanh nghiệp. Mô tả chiến lược nên được trình bày như một tổng thể, nhưng trên thực tế thường chỉ nêu "các mạch chiến lược, các yếu tố chiến lược"⁽¹⁾. Mô tả chiến lược cần trả lời các câu hỏi sau :

Doanh nghiệp có các đơn vị kinh doanh nào ? Và chúng có quan hệ với nhau hay không ?

Trong mỗi đơn vị kinh doanh, doanh nghiệp hướng tới phân đoạn thị trường – sản phẩm nào ?

Doanh nghiệp tới thị trường đó bằng cách nào ? Chiến lược thâm nhập là gì- tự phát triển, liên doanh, sáp nhập, hay mua lại ? Các chiến lược rời ngành là gì ?

Cạnh tranh trong mỗi đơn vị kinh doanh theo cách thức nào ? (gây khác biệt, chi phí hay hỗn hợp).

Lôgic chiến lược là gì ? Cách thức sáng tạo giá trị ?

Chiến lược công ty liên quan đến phạm vi của doanh nghiệp. Chiến lược cạnh tranh liên quan đến cách thức cạnh tranh trong mỗi đơn vị kinh doanh. Việc mô tả chiến lược thường tập trung theo hướng chiến lược sản phẩm – khách hàng, quan điểm cạnh tranh và lôgic chiến lược.

(1) Hambrick, Donald C., Fredrickson, James W. (2001), "Are You Sure You Have A Strategy", Academy Of Management Executive, 15 (4), pp.48

a. Phân tích chiến lược công ty

Để hiểu được chiến lược công ty, nhà phân tích cần xem xét các đơn vị kinh doanh hiện tại của nó, phạm vi địa lý mà nó hoạt động. Trước hết, xem xét doanh nghiệp có phải kinh doanh trong một đơn vị kinh doanh hay không? Nếu không cần xem xét mức độ hội nhập dọc và ngang và mức độ đa dạng hóa sản phẩm cũng như địa lý của nó. Nếu doanh nghiệp đa dạng hóa, cần xác định xem các đơn vị kinh doanh có liên quan với nhau hay không. Nếu là đa dạng hóa liên quan cần mô tả mức độ liên quan giữa chúng. Với một quan điểm năng động, nên xem xét các thay đổi về phạm vi, đó là sự dịch chuyển đến các đơn vị kinh doanh mới và thị trường mới mà công ty đang tiến hành. Đơn vị kinh doanh quan trọng nhất thường là đơn vị đang được phân bổ nhiều nguồn lực nhất. Như vậy nhà phân tích có thể nhận diện đơn vị kinh doanh nào nhận đầu tư lớn nhất hay nhận được sự cam kết lớn nhất. Cũng cần lưu ý về phương tiện cho sự tăng trưởng của công ty: từ nội bộ, liên doanh, mua lại, liên minh hay sáp nhập.

b. Chiến lược Sản phẩm – Khách hàng

Chiến lược sản phẩm – khách hàng xác định tâm điểm mà doanh nghiệp hướng tới trên phương diện phân đoạn sản phẩm – khách hàng. Phân tích này nên dựa vào ma trận sản phẩm – khách hàng. Cần phân biệt giữa ba loại định vị chiến lược chính: định hướng sản phẩm (bán một số ít sản phẩm cho nhiều phân đoạn khách hàng khác nhau), định hướng khách hàng (bán nhiều sản phẩm khác nhau cho một số ít phân đoạn khách hàng), định hướng vào các khe hở (phục vụ cho một số ít phân đoạn sản phẩm–khách hàng). Điều quan trọng là cần mô tả cách thức thay đổi định vị: doanh nghiệp đang thâm nhập vào các phân đoạn mới, mở rộng các phân đoạn hiện tại hay loại bỏ một phân đoạn? Nếu tăng trưởng thì thông qua phương tiện nào? Nếu thanh lý thì bằng các nào? Bán, hay loại bỏ?

c. Quan điểm chiến lược cạnh tranh

Quan điểm chiến lược cạnh tranh nói đến cách thức cạnh tranh của doanh nghiệp trong mỗi đơn vị kinh doanh (hay mỗi phân đoạn sản phẩm – khách hàng). Hãng đang tập trung đẩy ra ngoài đường cong nhu cầu (chiến lược gây khác biệt) hay đẩy nhanh xuống phía dưới đường cong chi phí (chiến lược dẫn đạo chi phí) hay cả hai (chiến lược hỗn hợp)? Tất nhiên

sẽ rất khó khăn cho các doanh nghiệp thực hiện hỗn hợp, nhưng cũng có nhiều hãng thành công trong chiến lược này.

Trong phần này cũng nên xác định các phương tiện chủ yếu mà doanh nghiệp dùng để giảm chi phí hay tăng nhu cầu. Nói cách khác, logic chiến lược của doanh nghiệp là gì ? Đây là những hoạt động then chốt trong chuỗi giá trị. Doanh nghiệp đang tập trung là tăng chất lượng (gây khác biệt độc) bằng công nghệ sản phẩm, quy trình công nghệ tiên tiến, hay sự vượt trội về đầu vào, độ tin cậy, tốc độ giao hàng hay độ tin cậy của sản phẩm ? Doanh nghiệp có đạt được tính kinh tế về quy mô, tính kinh tế và phạm vi, hiệu ứng đường cong học tập, cải tiến công nghệ, cải tiến quy trình hay không ? Có cách nào khác để doanh nghiệp tìm kiếm lợi nhuận vượt trội hay không ?

Các câu hỏi khác có thể đặt ra là : thể loại của doanh nghiệp là gì ? Nó định hướng sản xuất hay định hướng marketing ? Nó định hướng sản phẩm hay định hướng vào quá trình ? Công ty có gắn các cam kết nguồn lực với tương lai hay không ví dụ vào danh tiếng, nhãn hiệu ?...

d. Chiến lược chức năng

Các hoạt động chức năng nào đang được doanh nghiệp thực hiện, hoạt động nào phải liên doanh, hoạt động nào phải liên kết... Ảnh hưởng của từng hoạt động lên lợi nhuận như thế nào. Với các công ty có nhiều hoạt động kinh doanh, cần mô tả mối liên hệ giữa các chuỗi giá trị của các hoạt động kinh doanh với nhau, và tìm hiểu khả năng cộng hưởng của chúng.

e. Sự phù hợp chiến lược

Cuối cùng, cần xem xét mức độ phù hợp giữa các cấp độ chiến lược. Các chiến lược khác nhau có liên hệ logic rõ ràng, có tác động cộng hưởng không ? Có đảm bảo tính nhất quán về lô gic chiến lược gắn với năng lực cốt lõi và tài sản chiến lược hay không ?

4.7.3. Phân tích hiệu suất tài chính

Mục đích cơ bản ở phần này là đánh giá hiệu suất tài chính của doanh nghiệp. Tất nhiên, hiệu suất tài chính không phải là mục tiêu duy nhất của doanh nghiệp, song cũng phải thừa nhận rằng doanh nghiệp sẽ không

thể tồn tại lâu dài nếu tối thiểu nó không tạo ra lợi nhuận. Thậm chí, đôi khi không lợi nhuận cũng phải ở mức hòa vốn.

Bước thứ nhất của phân tích tài chính là phân tích các thông số tài chính chuẩn mực hiện tại và theo thời gian. Phân tích thông số hướng đến bốn loại chính : Khả năng sinh lợi; khả năng thanh toán, đòn bẩy, và các thông số hoạt động. Nhà phân tích nên định chuẩn hiệu suất tài chính với các đối thủ. Mô hình Dupont có thể sử dụng rất hữu hiệu trong phần phân tích này. Việc đo lường khả năng của doanh nghiệp đáp ứng cho các tài trợ tương lai cũng rất cần thiết (khả năng vay nợ, khả năng tìm kiếm nguồn vốn bên ngoài).

Các thức đo bằng chuẩn mực kế toán về khả năng sinh lợi thường không đo lường lợi nhuận kinh tế hay giá trị cho cổ đông. Để đo lường điều này, cần phải tính đến các chi phí cơ hội vốn. Các công cụ kế toán truyền thống không làm điều này. Công cụ thường sử dụng ở đây là phân tích giá trị kinh tế tăng thêm (EVA) hay sự biến động của nó⁽¹⁾. Thêm vào đó, để đo lường sự gia tăng giá trị trực tiếp cho cổ đông có thể tính thu nhập tổng hợp cho mỗi cổ phiếu (cổ tức và tăng giá cổ phiếu) trong một số năm (có thể là 5 năm). Điều này phản ánh cả thành công quá khứ và những kỳ vọng tương lai.

Một số tác giả đã đề nghị sử dụng đa phương tiện để đánh giá hiệu suất. Kaplan và Norton đã đề nghị sử dụng cách tiếp cận cho điểm (Balance Scorecard), trong đó bao gồm cả các thước đo về sự thỏa mãn khách hàng, quá trình kinh doanh, học tập của nhân viên, tăng trưởng, thêm vào với các thước đo tài chính⁽²⁾.

(1) Kay, John A. (1993), *The Foundation Of Corporate Success : How Business Strategies Add Value*, Oxford and New York University Press.

(2) Kaplan, Robert S., David P. Norton (1996), " Using Balance Scorecard As A Strategic Management System", *Harvard Business Review*, 74(1) pp 75-86.

TÓM TẮT CHƯƠNG VÀ ÔN TẬP

Mục tiêu chính của chương này là nhận dạng các cơ sở của lợi thế cạnh tranh để xác định tại sao, trong một ngành có các công ty này thực hiện tốt hơn các công ty khác. Lợi thế cạnh tranh là sản phẩm của ít nhất một trong các yếu tố : sự vượt trội về hiệu quả, chất lượng, cải tiến, và đáp ứng khách hàng. Việc đạt được sự vượt trội yêu cầu công ty phải phát triển các khả năng tạo sự khác biệt thích hợp. Khả năng tạo sự khác biệt lại là sản phẩm của các nguồn lực và năng lực mà công ty có được. Chương này cũng xem xét vấn đề liên quan đến độ bền của lợi thế cạnh tranh. Độ bền này được xác định bởi độ cao của rào cản bắt chước, năng lực của các đối thủ cạnh tranh trong việc bắt chước các lợi thế của công ty, và mức độ chuyển động của môi trường. Cuối cùng thảo luận về vấn đề tại sao các công ty thất bại và điều gì giúp họ tránh thất bại. Thất bại của một công ty có thể do các yếu tố như sự trì trệ, những cam kết với chiến lược trước, và nghịch lý Icarus. Để tránh thất bại công ty cần cố gắng liên tục để nâng cấp các khả năng phân biệt của nó để phù hợp với việc thực hiện tốt nhất trong ngành và thực hiện các bước để vượt qua sự trì trệ. Các điểm chính của chương này có thể tóm tắt như sau :

Nguồn của lợi thế cạnh tranh là sự tạo ra giá trị vượt trội.

Để tạo ra giá trị vượt trội một công ty phải có chi phí thấp hơn, tạo ra khác biệt sản phẩm do đó có thể yêu cầu mức giá cao hơn, hay thực hiện đồng thời cả hai.

Bốn khối tạo lập lợi thế cạnh tranh là : hiệu quả, chất lượng, cải tiến, và đáp ứng khách hàng.

Hiệu quả vượt trội cho phép một công ty hạ thấp chi phí; chất lượng vượt trội cho phép nó vừa hạ thấp chi phí vừa đòi hỏi mức giá cao hơn; sự vượt trội về phục vụ khách hàng cho phép nó đạt mức giá cao hơn; vượt trội về cải tiến có thể dẫn đến giá cao hơn, đặc biệt trong trường hợp cải tiến sản phẩm, hoặc hạ thấp chi phí trong trường hợp cải tiến quá trình.

Các khả năng tạo ra khác biệt là sức mạnh độc đáo của một công ty. Các khả năng tạo ra sự khác biệt đáng giá cho phép một công ty nhận mức lợi nhuận trên mức bình quân ngành.

Các khả năng tạo sự phân biệt của một tổ chức phát sinh từ những nguồn lực và năng lực của nó.

Các nguồn lực chỉ các tài sản tài chính, vật chất, nhân sự, công nghệ, và tổ chức của một công ty.

Để đạt được một lợi thế cạnh tranh, các công ty cần theo đuổi các chiến lược trên cơ sở các nguồn lực và các năng lực hiện có của một tổ chức và họ cũng cần xây dựng các chiến lược trên cơ sở các nguồn lực và năng lực tăng thêm (Phát triển các khả năng mới).

Độ bền của lợi thế cạnh tranh của một công ty phụ thuộc vào chiều cao của rào cản nhập bất chước, năng lực của đối thủ cạnh tranh, và tính năng động của môi trường.

Các công ty thất bại nói chung nhận lợi nhuận thấp hay âm. Có ba nhân tố dường như tác động đến sự thất bại đó là : tính trì trệ của tổ chức, bản chất của những cam kết chiến lược trước đó, và nghịch lý Icarus.

Để tránh thất bại cần không ngừng tập trung vào các khối lợi thế cạnh tranh nền tảng, liên tục cải thiện, nhận diện và thích ứng với sự thực hiện tốt nhất trong ngành, và chiến thắng sự trì trệ.

CÂU HỎI ÔN TẬP

Các hàm ý chính trong chương này về xây dựng chiến lược ?

Điểm mạnh và điểm yếu của công ty là gì ?

Lợi thế cạnh tranh của công ty là gì ? Thế nào là lợi thế cạnh tranh bền vững ?

Nêu các khối cơ bản tạo ra lợi thế cạnh tranh ?

Thế nào là nguồn lực và năng lực tiềm tàng ? Bình luận về ý kiến cho rằng mọi nguồn lực của công ty đều tạo ra lợi thế cạnh tranh ?

Nêu các yếu tố cơ bản tạo ra tính lâu bền của lợi thế cạnh tranh ?

Nêu hàm ý của phân tích chuỗi giá trị ?

Khai thác ngoại lực là gì ? Nêu tầm quan trọng của khai thác ngoại lực ?

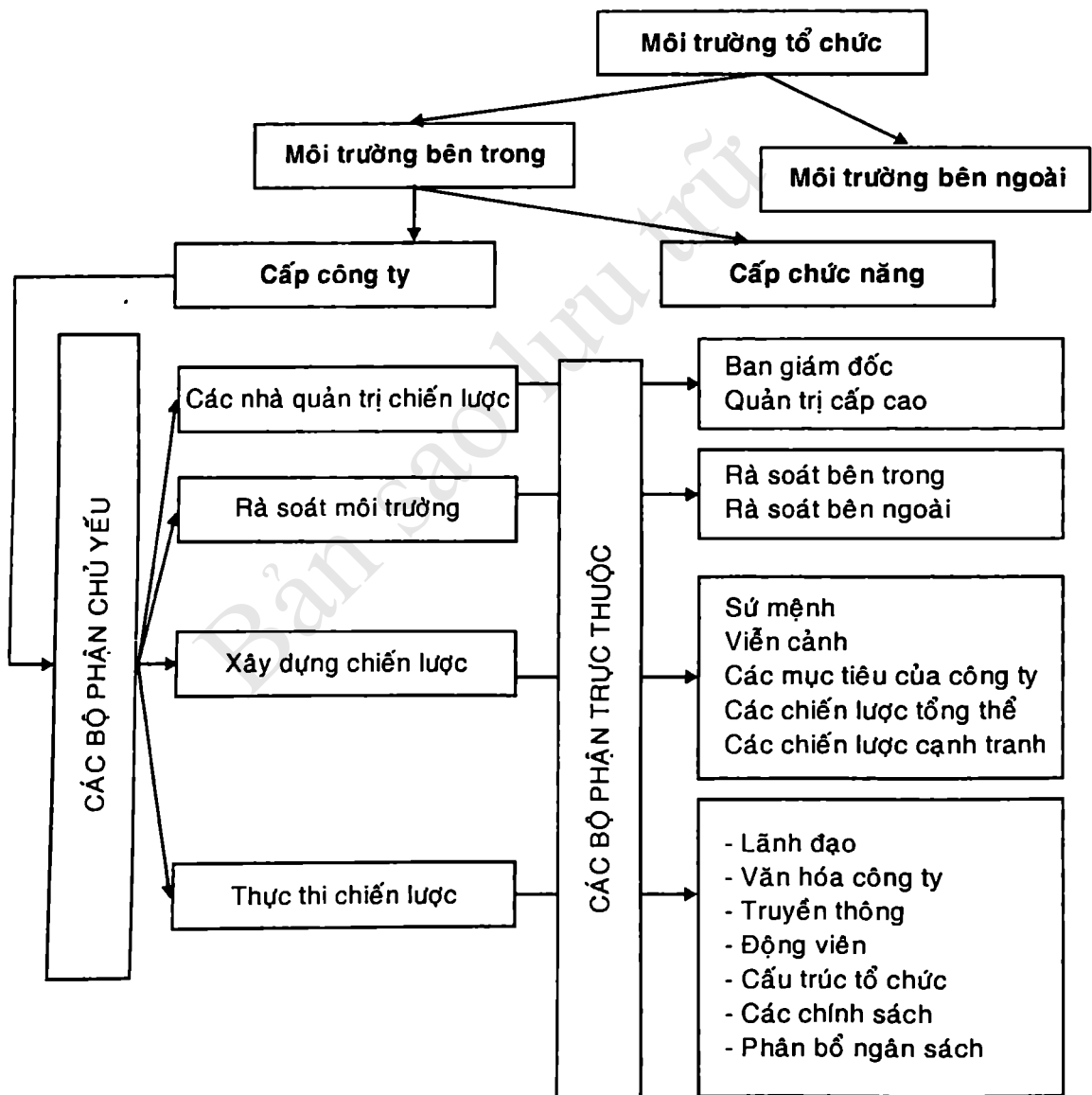
Khi nào một lợi thế cạnh tranh của một công ty tồn tại theo thời gian ?

Điều gì là quan trọng hơn trong giải thích sự thành công hay thất bại của một công ty, hoạch định chiến lược hay may mắn ?

Sự học hỏi có ý nghĩa chiến lược như thế nào ?

Nêu các nguyên nhân dẫn đến trì trệ, và các cách thức thoát khỏi sự trì trệ ?

PHỤ LỤC :
KHUÔN KHỔ PHÂN TÍCH BÊN TRONG



CÂU HỎI VỀ QUẢN TRỊ CẤP CAO

Các giám đốc điều hành cấp cao có phẩm chất gì trên các phương diện : Kỹ năng, kinh nghiệm, học vấn ?

Họ đã ở bao lâu trong công ty ? Ai trong số họ được lấy từ bên ngoài vào ? Ai được đề bạt từ bên trong ?

Kiểu quản trị của giám đốc điều hành (CEO) là gì ? Đó là kiểu doanh nhân, thích ứng hay hoạch định chiến lược ?

Kiểu ra quyết định rõ nhất của CEO ? Tham gia hay độc đoán ? CEO có ngại rủi ro không ?

<p>1- Các kiểu quản trị</p>	<p>Kiểu quản trị nghĩa là khuynh hướng của CEO chấp nhận rủi ro trong khi đáp ứng các thay đổi của môi trường bên ngoài. Trên phương diện này có thể chia thành 3 kiểu quản trị :</p> <p>Kiểu doanh nhân : là các tiếp cận chủ động và chấp nhận rủi ro cao. Mục tiêu chính của CEO kiểu doanh nhân là săn lùng và khai thác các cơ hội môi trường. Và các công cụ thường sử dụng để đạt được mục tiêu đó là các quyết định liều lĩnh chấp nhận rủi ro.</p> <p>Kiểu thích ứng : là kiểu phản ứng lại và có vẻ ngại rủi ro. Khuynh hướng nghiêng về bảo thủ, họ thường quan tâm đến sự sống còn, ổn định hơn là tăng trưởng và thay đổi. Tuy nhiên các CEO thích ứng không hoàn toàn ngại khai thác các cơ hội bên ngoài. Họ sẵn lòng chấp nhận điều đó, nhưng chỉ khi các công ty khác đã chứng minh là giành được lợi thế của cơ hội mà không có rủi ro lớn.</p> <p>Kiểu hoạch định chiến lược : Pha trộn cả hai loại trên. Kiểu này bao gồm các phân tích sâu sắc và hệ thống về các lực lượng bên trong và bên ngoài. Dựa vào các phân tích bên ngoài và đối chiếu với hoàn cảnh bên trong CEO có thể tính toán cẩn trọng cách tiếp cận rủi ro hay thích ứng, bảo thủ.</p>
<p>2- Các kiểu ra quyết định</p>	<p>Kiểu ra quyết định theo nghĩa rộng có thể phân ra thành : Kiểu độc đoán và kiểu tham gia. Mặc dù có một số CEO rơi vào một trong hai thái cực này, nhưng phần nhiều là ở vào vị trí nào đó trong chuỗi liên tục giữa hai thái cực.</p> <p>Kiểu độc đoán : thường gọi là người độc đoán, kiểu độc đoán chỉ việc ra quyết định đơn phương thuộc về CEO. CEO xây dựng các chiến lược và muốn người khác thực hiện chúng mà không hề phê phán hay sửa đổi.</p>

2- Các kiểu ra quyết định	Kiểu tham gia : Còn gọi là dân chủ, CEO cố lấy ý kiến tư vấn của thuộc cấp trước khi đi đến quyết định cuối cùng. Thậm chí các CEO cũng giữ quyền chính thức để làm quyết định đơn phương, tuy nhiên họ luôn cố tìm kiếm sự tham gia của thuộc cấp.
---------------------------	---

RÀ SOÁT MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI

Các nhà quản trị có thường xuyên rà soát môi trường bên ngoài để nhận diện các cơ hội và đe dọa của công ty hay không ?

Các nhà quản trị có bỏ lỡ một số cơ hội quan trọng hay phải đối mặt với các đe dọa do thiếu rà soát môi trường không ?

Các nhà quản trị sử dụng các công cụ nào trong số các công cụ sau để rà soát môi trường bên ngoài : Tình báo thương mại, tình báo công nghiệp, và dự đoán.

Các phương pháp rà soát môi trường bên ngoài	Các phương pháp khác nhau nhằm thu thập thông tin về môi trường bên ngoài. Bao gồm việc dò xét đối thủ cạnh tranh, tình báo công nghiệp và dự đoán :
	Dò xét đối thủ cạnh tranh : là sử dụng các phương pháp hợp pháp để thu thập thông tin về các khả năng và các ý định của đối thủ cạnh tranh để cung cấp nền tảng cho hoạch định chiến lược, bao gồm : đọc các ấn phẩm, hỏi các nhà kỹ thuật của đối thủ ở hội nghị hay hội chợ, thuê người từ hãng cạnh tranh, thẩm vấn các nhân viên cũ của đối thủ cạnh tranh, và đến tham quan nhà xưởng.
	Tình báo công nghiệp : chỉ các công cụ thu thập thông tin bất hợp pháp. Đó là hành động đánh cắp các bí mật thương mại của đối thủ.
	Dự đoán : là quá trình phát triển các giả định về những khả năng tương lai có thể xảy ra. Một số kỹ thuật thông dụng bao gồm : lấy ý kiến các nhà điều hành, delphi, tấn công não, phân tích bối cảnh, phân tích xu hướng, phân tích chuỗi thời gian, phân tích hồi quy, mô hình kinh tế lượng, phân tích tác động chéo...

CÂU HỎI VỀ BAN GIÁM ĐỐC

Mô tả cấu trúc ban giám đốc ?

1. Các đặc tính của ban giám đốc ?

2. Các phẩm chất : Kỹ năng, kinh nghiệm, học vấn ?

3. Thù lao : Lương ? Quyền chọn cổ phiếu ? Hay cả hai ?

4. CEO có phải là chủ tịch hay không ?

<p>1- Mô tả cấu thành của Ban giám đốc</p>	<p>Trách nhiệm : Ít nhất là về mặt lý luận là người đại diện, là cấp bậc cao nhất trong tuyến làm quyết định chiến lược. Các thành viên do Tổng giám đốc (CEO) và các cổ đông đề nghị sau đó được bầu ra tại đại hội cổ đông. Trách nhiệm chính gồm : Bảo vệ lợi ích cổ đông và bảo vệ tài sản công ty.</p> <p>Cấu thành : Nói chung có thể bao gồm ba loại giám đốc :</p> <p>Giám đốc quản trị : điều hành công ty toàn bộ thời gian và đôi khi còn gọi là các giám đốc thường trực. các giám đốc quản trị có thể là giám đốc công ty, phó giám đốc tài chính, nhân lực...</p> <p>Các giám đốc không liên quan đến quản trị : có thể là một người điều hành cũ của công ty, một người liên quan đến việc điều hành công ty, hay một ngân hàng đầu tư liên quan đến công ty, một khách hàng, nhà cung cấp, người cấp tín dụng hay một ai đó gắn bó lợi ích với công ty.</p> <p>Các giám đốc độc lập : không giống với hai loại giám đốc trên, họ có thể là người điều hành đã nghỉ hưu hay vẫn đương chức từ công ty khác, một người lãnh đạo cộng đồng, giáo sư trường đại học, bộ trưởng.. không liên quan đến công ty.</p>
--	--

<p>2- Đặc tính của ban giám đốc</p>	<p>Nói chung có 4 loại :</p> <p>Ban giám đốc hợp hiến : các ban giám đốc này tồn tại chủ yếu là để bảo đảm yêu cầu pháp lý sao mỗi công ty cổ phần công khai phải được quản từ một ban giám đốc. Loại này ít hoặc thậm chí không gặp. Nó không hề đóng vai trò làm quyết định chiến lược, vai trò này chủ yếu thuộc về giám đốc điều hành.</p> <p>Ban giám đốc quyết nghị : giống như Ban giám đốc hợp hiến nhưng có thể tồn tại trên thực tế mặc dù không phải là thường xuyên. Nó được giao cho xem xét các vấn đề tranh cãi. Nhưng sự phán quyết của ban giám đốc rất mờ nhạt, thường là tán thành các quyết định của giám đốc điều hành.</p> <p>Ban giám đốc giám sát : Các ban giám đốc này nắm được lý do tồn tại của họ. Đó là hành động như một người giám sát hay chi phối chủ yếu. Với năng lực này, nó có thể gây sức ép đối lập mạnh mẽ lên tổ chức. Không giống như hai loại trước nó đóng vai trò xem xét, phê chuẩn, sửa đổi, từ chối các quyết định quản trị liên quan đến sứ mệnh và viễn cảnh, các mục tiêu, chiến lược và các chính sách của công ty.</p> <p>Ban giám đốc xúc tác : Có vai trò giám sát giống như ban giám đốc giám sát, nhưng xa hơn nữa nó trở thành người khởi xướng hành động. Ngoài việc nó có vai trò ủy ban chiến lược rõ ràng, nó còn có vai trò lãnh đạo trong việc thiết lập và sửa đổi sứ mệnh, mục tiêu, chiến lược và các chính sách.</p>
-------------------------------------	---

CÂU HỎI VỀ XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC

Báo cáo sứ mệnh :

1. Công ty có báo cáo sứ mệnh không ? Nếu có, nó có được thấm nhuần trong các lĩnh vực kinh doanh, sản phẩm, dịch vụ, khách hàng, và các kênh phân phối ?

2. Nếu công ty không có báo cáo sứ mệnh, có đủ thông tin hay không để trong trường hợp cụ thể có thể cho phép giúp bạn hiểu rõ những quan niệm mà một báo cáo sứ mệnh thường làm.

Viễn cảnh :

1. Công ty có tuyên bố viễn cảnh không ?
2. Tuyên bố về viễn cảnh mô tả những gì mà công ty khao khát vươn tới ?
3. Tuyên bố viễn cảnh có diễn dịch thành những điều kiện tổ chức của công ty giúp nó đạt được khao khát của mình hay không ?

Các mục tiêu của công ty :

1. Công ty có những mục tiêu ngắn hạn và dài hạn cụ thể rõ ràng hay không ?
2. Nếu có, các mục tiêu đó là gì ? Nó có được tuyên bố theo cách thức có thể đo lường và có thời hạn cụ thể hay không ?

Các chiến lược chung :

1. Công ty có thể đạt được mục tiêu bằng những chiến lược chung nào : (a) tập trung; (b) phát triển thị trường; (c) phát triển sản phẩm; (d) cải tiến sản phẩm; (e) hội nhập dọc; (f) hội nhập ngang; (g) đa dạng hóa tập trung; (h) đa dạng hóa kết hợp; (i) liên doanh; (h) cắt giảm/chuyển hướng; (k) thu hoạch; (l) cắt bỏ; (m) thanh lý ?
2. Chiến lược có đạt được mục tiêu công ty một cách hữu hiệu hay không ?

Các chiến lược cạnh tranh :

1. Công ty sử dụng chiến lược cạnh tranh nào : (a) dẫn đạo chi phí; (b) gây khác biệt hóa sản phẩm; (c) tập trung ?
2. Chiến lược có tạo ra kết quả mong muốn hay không ?

CÂU HỎI VỀ THỰC THI CHIẾN LƯỢC

Phong cách lãnh đạo :

1. Đặc điểm phong cách lãnh đạo của CEO là gì ? Có phải là quyền hành – phục tùng, thủ tiêu quản trị, quản trị kiểu câu lạc bộ, quản trị nhóm, trung dung hay không ?
2. Các nhà quản trị có được đặt đúng vị trí hay không ?

Văn hóa công ty :

1. Các đặc tính văn hóa của công ty là gì ? Văn hóa có hướng đến chất lượng sản phẩm, phục vụ khách hàng, cải tiến, an toàn công việc, cảm giác gia đình, tôn trọng cá nhân, truyền thông công khai hay phi tập trung hóa hay không ?
2. Văn hóa tổ chức tích cực hay không tích cực ? Nó có hỗ trợ chiến lược công ty hay không ?

Ý nghĩa của văn hóa công ty

Văn hóa công ty biểu thị các thái độ, chuẩn mực, niềm tin và giá trị được các thành viên trong tổ chức chia sẻ. Văn hóa công ty xác định cách thức vận hành hoạt động kinh doanh của tổ chức. Văn hóa công ty chỉ tất cả các phẩm chất tâm lý có quan hệ lẫn nhau biểu thị sự đồng thuận của nhóm rõ ràng dứt khoát hay ngấm ngấm về cách thức tiếp cận các quyết định và các vấn đề.

Theo cách sử dụng phổ biến nhất thì văn hóa công ty chỉ "cách thức mà mọi thứ được thực hiện ở đây". Điều này có thể bao gồm các thái độ, hành vi và niềm tin như "Không bất đồng với ông chủ", "đừng làm lác con thuyền", "đùng hòa mình với chủ", "Cải tiến hay bị loại bỏ"...

Văn hóa tích cực và không tích cực.

Văn hóa tích cực : cung cấp sự cố kết nội bộ tổ chức và hỗ trợ cho việc thực thi các chiến lược đã chọn. Hơn nữa, văn hóa tích cực tác động tới việc thiết lập một năng lực gây khác biệt cho phép công ty giành lợi thế cạnh tranh trên thị trường.

<p>Văn hóa không tích cực hay yếu khi nó tạo ra được các cố kết nội bộ tổ chức và không hỗ trợ một cách cần thiết cho việc thực thi chiến lược đã chọn. Văn hóa không tích cực được đặc trưng bởi sự hỗn độn, bất hòa, kém hiệu quả hủy hoại các nguồn lực và làm nó mất khả năng tạo dựng năng lực gây khác biệt bền vững trên thị trường.</p>	
Văn hóa tích cực	Văn hóa không tích cực
Đặt phần thưởng cao cho phục vụ khách hàng	Không thực hiện những thước đo cần thiết về phục vụ khách hàng
Tôn trọng triệt để tiêu chuẩn chất lượng cao	Khoan nhượng với các chuẩn mực chất lượng thấp
Tôn trọng nhân viên và đối xử với họ như là những tài sản có giá trị nhất	Coi các cố gắng của nhân viên là điều dĩ nhiên
Nhấn mạnh vào cảm giác nhóm và gia đình	Chỉ thừa nhận tình thân nhóm ở cửa miệng
Khuyến khích năng động, sáng kiến	Kìm hãm sự năng động và cải tiến
Tin tưởng vào giá trị của nhân viên trong các quyết định	Nhờ vào truyền thông ngầm và không sử dụng ý kiến nhân viên
Tưởng thưởng vật chất và tinh thần đáng kể cho những người có thành tích	Tưởng thưởng vật chất một cách danh nghĩa cho những người đạt thành tích cao.

Truyền thông :

1. Các nhà quản trị có cố gắng truyền thông các sứ mệnh, mục tiêu và chiến lược của công ty tới các nhân viên trong toàn tổ chức hay không ?
2. Các nhà quản trị sử dụng công cụ nào sau đây để truyền thông đến toàn thể nhân viên trong tổ chức : Phát biểu trước công chúng, hội họp, công bố cho nhân viên, tiếp xúc không chính thức, video, e-mail.

Động viên :

1. Nhân viên có trung thành với công ty không ? Họ có gắn bó với các mục tiêu và chiến lược của công ty không ?
2. Các nhà quản trị sử dụng công cụ nào tác động mạnh nhất đến nhân viên : Tham gia quản lý; Tưởng thưởng về tài chính; Tưởng thưởng không bằng tài chính; Những thừa nhận; hay tổng hợp những điều này ?

Cấu trúc tổ chức :

1. Cấu trúc hiện sử dụng là cấu trúc gì ? Tự quản; Chức năng; Theo địa lý; Theo sản phẩm; Theo đơn vị kinh doanh; Ma trận; hay quản trị dự án ?
2. Cấu trúc có thích hợp với chiến lược tổng thể của doanh nghiệp hay không ?

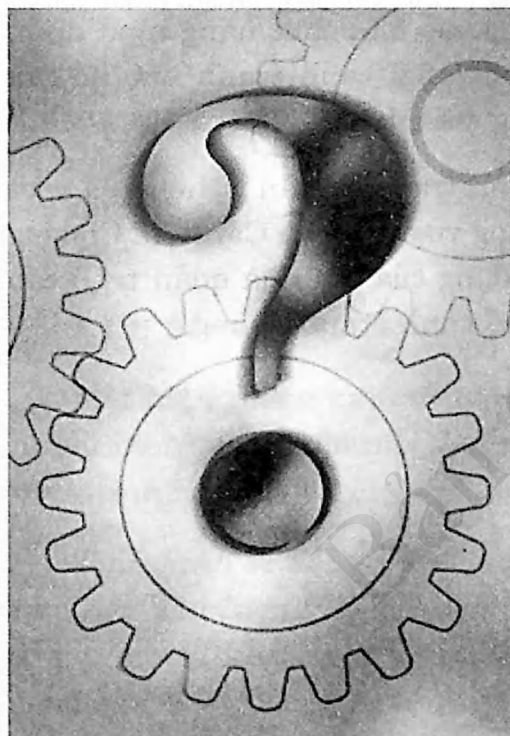
TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. A.J Almanaey (2001), *Strategic Analysis : An Approach to building distinctive competencies*, 2st Sheffield Publishing Company.
2. Alex Miller (1998). *Strategic Management* 3rd Ed. Irwin/McGraw–Hill.
3. Barney (1991), *Firm resources and sustained competitive advantage*.
4. Besanko, David, David Dranove, Mark Shanley and Scott Schaefer (2003), *Economics of Strategy*, 3rd Ed. New York : Wiley.
5. Charles W.L. Hill, Gareth R.Jones (2002) *Strategic Management : An intergrated Approach*, 5th Ed. Houghton Mifflin.
6. Christopher A. Bartlett, Sumantra Ghoshal (1989), *Managing Across Borders : The Transnationnal Solution*. Harvard Business School Press, Bosston Masachusets.
7. Chris Argyris, Donald A. Schun (1996), *Organization Learning II : Theory, Method, and Practice*, Addison–Wesley Publishing Company.
8. Chistopher G. Worley, David E. Hitchin, Walter L. Ross (1996), *Integrated Strategic Change : How OD Builds Competitive Advantage*, Addison–Wesley Publishing Company.
9. David A. Decenzo, Stephen P. Robbins (2002), *Human Resource Management*, 7th Ed. John Wiley & Sons.
10. Irene Chow, Neil Holbert, Lane Kelley, Julie Yu (1997), *Business Strategy : An Asia–Pacific Focus*, Prentice Hall.
11. Jeffrey A.Mello (2006), *Strategic Human Resource Management*, 2st South West, Thomson.
12. Ghemawat, Pankaj (1999), *Strategy And The Business Landscape : Text And Case*, Reading, MA : Addison–Wesley.
13. G.Stalk, T.M. Hout (1990), *Competing Agains Time*, Free Press – New York.

14. Henry Mintzberg, James Brian Quinn, John Voyer (1995), *The Strategy Process*, Collegiate Ed. Prentice Hall.
15. Peter Wright, Mark J. Kroll, John Parnell (1996), *Strategic Management : Concepts and Cases* 3rd Ed. Prentice Hall.
16. Thomas L. Wheelen, J. David Hunger (2004) *Strategic Management and Business Policy* 9th. Prentice Hall.
17. Thompson Strickland, (1998) *Strategic Management : Concepts and Cases*, 10th Ed. Irwin/McGraw-Hill.
18. William C. Frederick, James E. Post, Keith Davis (1992), *Business and Society : Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, 7th Ed, McGraw-Hill, Inc.

CHƯƠNG 5

TẠO DỰNG LỢI THẾ CẠNH TRANH THÔNG QUA CÁC CHIẾN LƯỢC CHỨC NĂNG



KHÁI QUÁT

ĐẠT ĐƯỢC SỰ VƯỢT TRỘI VỀ HIỆU QUẢ

- Sản xuất và hiệu quả : Tính kinh tế về quy mô.
- Sản xuất và hiệu quả : Hiệu ứng học tập.
- Sản xuất và hiệu quả : đường cong kinh nghiệm.
- Sản xuất hiệu quả : sản xuất linh hoạt sản xuất theo yêu cầu khách hàng khối lượng lớn.
- Marketing và hiệu quả.
- Quản trị vật liệu, JIT và hiệu quả.
- Chiến lược R&D và hiệu quả.
- Chiến lược nguồn nhân lực và hiệu quả.
- Hệ thống thông tin, Internet, và hiệu quả.
- Cơ sở hạ tầng và hiệu quả.

ĐẠT ĐƯỢC CHẤT LƯỢNG VƯỢT TRỘI

- Khái niệm TQM.
- Áp dụng TQM.

ĐẠT ĐƯỢC SỰ CẢI TIẾN VƯỢT TRỘI

- Tỷ lệ thất bại cao trong cải tiến.
- Tạo lập các khả năng cải tiến.
- Tóm tắt : đạt được sự cải tiến vượt trội.

ĐẠT ĐƯỢC SỰ ĐÁP ỨNG KHÁCH HÀNG VƯỢT TRỘI

- Tập trung vào khách hàng.
- Thỏa mãn nhu cầu khách hàng.
- Tóm tắt : Đạt được sự đáp ứng khách hàng vượt trội.

KHÁI QUÁT

Chúng ta đã thảo luận về vai trò trung tâm của hiệu quả, chất lượng, cải tiến, và đáp ứng khách hàng trong việc tạo lập và duy trì một lợi thế cạnh tranh. Như một chỉnh thể, mỗi chức năng trong tổ chức có thể làm gì để tác động đến các khối cơ bản hình thành lợi thế cạnh tranh đó? Bản chất của các khối cạnh tranh này sẽ hiện lên rõ hơn nếu, chúng ta có thể chỉ ra vai trò của các nhà quản trị và cách thức cải thiện hiệu lực của chúng. *Các chiến lược cấp chức năng là chiến lược hướng đến cải thiện hiệu lực của các hoạt động cơ bản trong phạm vi công ty, như sản xuất, marketing, quản trị vật liệu, nghiên cứu và phát triển (R&D), và nguồn nhân lực.* Mặc dù mỗi chiến lược chức năng có thể tập trung vào một chức năng nhất định, nhưng để cải thiện thực sự hiệu lực của một khối cạnh tranh nào đó cần có sự phối hợp chặt chẽ giữa các chức năng với nhau.

Bằng cách duyệt lại tất cả các khối cạnh tranh cơ bản : Hiệu quả vượt trội; chất lượng vượt trội; Đáp ứng khách hàng vượt trội; và Cải tiến. Chương này sẽ giúp bạn hiểu rõ ràng về các hành động của các nhà quản trị ở cấp tác nghiệp nhằm đạt được hướng tới lợi thế cạnh tranh chung.

5.1. ĐẠT ĐƯỢC SỰ VƯỢT TRỘI VỀ HIỆU QUẢ

Đĩ nhiên, chúng ta không bản tiếp về hiệu quả vượt trội như là một khối cạnh tranh cơ bản. Vì điều này chúng ta đã phân tích khi nói đến bản chất của lợi thế cạnh tranh, trong chương trước. Vấn đề là công ty bạn nên làm gì, nếu họ muốn giành lợi thế cạnh tranh bằng hiệu quả vượt trội ?

Đầu tiên, bạn hãy tưởng tượng mỗi công ty là một cỗ máy vận hành để chuyển hóa các đầu vào thành các đầu ra. Với các đầu ra căn bản là hàng hóa và dịch vụ, cỗ máy này phải sử dụng các đầu vào là những yếu tố cơ bản của sản xuất như lao động, đất đai, tiền vốn, kỹ năng quản trị, bí quyết công nghệ... Hiệu quả của quá trình chuyển hóa đó được đo bằng số lượng đầu ra chia cho số lượng đầu vào. Công ty càng hiệu quả khi nó sử dụng càng ít các đầu vào để tạo ra một đơn vị đầu ra, vì thế, chi phí của nó cho từng đơn vị đầu ra sẽ giảm thấp. Nói cách khác, một công ty hiệu quả có năng suất cao hơn các đối thủ cạnh tranh và do đó chi phí thấp hơn.

5.1.1. Sản xuất và hiệu quả : Tính kinh tế về quy mô

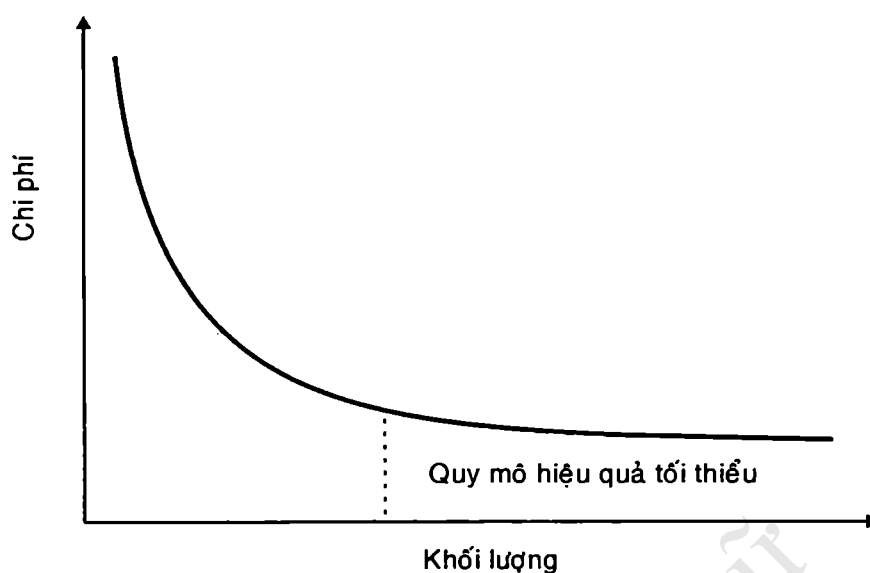
Một hiện tượng kinh tế phổ biến là khi sản lượng các đầu ra càng lớn chi phí bình quân trên mỗi đơn vị đầu ra giảm xuống, hiện tượng này được gọi là tính kinh tế về quy mô.

Tính kinh tế về quy mô là việc giảm giá thành đơn vị sản phẩm liên quan đến sản lượng lớn. Nguyên nhân dễ thấy nhất dẫn đến tính kinh tế về quy mô là khả năng phân bổ chi phí cố định cho khối lượng lớn sản phẩm sản xuất. Chi phí cố định là các chi phí phát sinh để sản xuất một sản phẩm tương ứng với một mức sản lượng; chi phí này bao gồm chi phí mua máy móc thiết bị, chi phí thiết đặt máy móc cho một lần sản xuất, chi phí nhà xưởng, chi phí quảng cáo và R&D. Ví dụ, Microsoft phải chi ra gần một tỷ USD để phát triển một phiên bản của hệ điều hành Windows – WINDOWS 2000. Microsoft có thể đạt được tính kinh tế theo quy mô một cách đáng kể nhờ phân bổ các chi phí cố định liên quan đến phát triển hệ điều hành mới cho một khối lượng bán khổng lồ mà nó kỳ vọng về hệ điều hành này (90% máy tính cá nhân trên thế giới sử dụng hệ điều hành của Microsoft). Trong trường hợp của Microsoft, tính kinh tế theo quy mô đầy

ý nghĩa, bởi vì chi phí tăng thêm (chi phí biên) để sản xuất ra một bản copy Window 2000 là không đáng kể (khi một bản chính đã làm xong, các CD chứa hệ điều hành chỉ vài cent).

Nhiều công ty công nghệ cao có cấu trúc chi phí như vậy : chi phí cố định cao nhưng chi phí biên rất thấp. Các công ty viễn thông bỏ ra hàng tỷ USD vào cơ sở hạ tầng để tạo dựng mạng lưới của họ, nhưng sẽ không tốn kém gì để chuyển dịch thêm một đơn vị thông tin đi qua mạng này. Intel bỏ ra xấp xỉ 5 tỷ USD để xây dựng một nhà máy mới sản xuất bộ vi xử lý, nhưng cũng chỉ cần vài cent là có thể sản xuất ra một con chip. Các công ty dược phẩm có thể tốn kém đến 500 triệu USD để tạo ra một loại thuốc mới và cũng chỉ cần vài cent để sản xuất ra các đơn vị thuốc tăng thêm. Với tất cả các công ty như vậy, *chìa khóa của tính hiệu quả và khả năng sinh lợi là tăng doanh số nhanh chóng đủ để các chi phí cố định có thể phân bổ cho sản lượng sản xuất lớn và thực hiện một cách đáng kể tính kinh tế về quy mô.*

Nguyên nhân khác đem lại *tính kinh tế về quy mô* cho các công ty sản xuất khối lượng lớn là *khả năng phân công lao động và chuyên môn hóa cao hơn*. Chuyên môn hóa có thể xem là có tác động tích cực đến năng suất, bởi vì nó cho phép người lao động tích lũy kỹ năng tốt hơn trong việc thực hiện một công việc cụ thể. Ví dụ kinh điển về tính kinh tế theo quy mô là trường hợp mẫu ô tô T của Ford. Mẫu xe ô tô T của Ford ra đời năm 1923, cũng là lần đầu tiên trên thế giới sản xuất ô tô khối lượng lớn, Ford sử dụng phương pháp sản lắp ráp theo dây chuyền tốn kém. Nhờ sử dụng phương pháp sản xuất dây chuyền, công ty đã thực hiện sự phân công lao động sâu sắc hơn (đó là việc chia nhỏ quá trình lắp ráp thành các công việc nhỏ có thể lặp lại) và chuyên môn hóa đã làm tăng năng lao động. Tất nhiên, Ford cũng có thể phân bổ chi phí cố định của việc phát triển một kiểu xe ô tô và việc thiết đặt máy móc cho một sản lượng lớn. Kết quả của tính kinh tế này làm chi phí chế tạo một chiếc ô tô ở công ty Ford giảm từ 3.000 USD xuống còn 900 USD (đôla năm 1958). Tính kinh tế quy mô không chỉ liên quan đến các doanh nghiệp chế tạo như Ford và Dupont, nhiều công ty dịch vụ cũng hưởng lợi từ việc thực hiện tính kinh tế của quy mô.



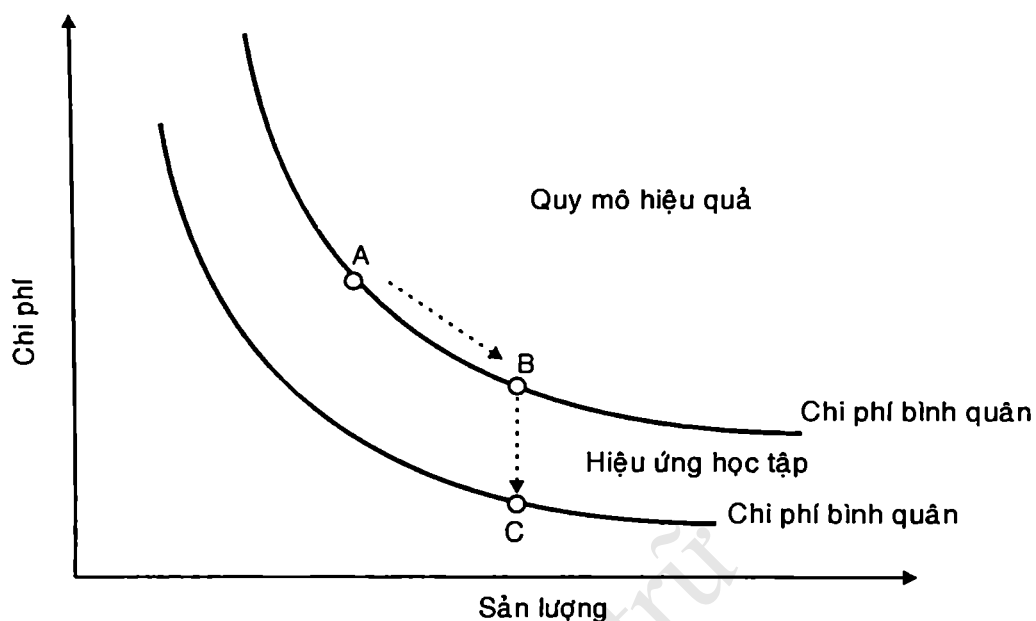
Hình 5.1 : Đường cong chi phí dài hạn.

Hình 5.1, đường cong giá thành đơn vị dài hạn của một công ty có dạng chữ L. Khi sản lượng vượt quá quy mô hiệu quả tối thiểu, việc giảm thêm chi phí sẽ rất khó khăn. Tính kém hiệu quả của quy mô cũng có thể phát sinh khi xuất hiện sự quan liêu trong các doanh nghiệp lớn, làm tăng chi phí quản lý công ty mà không giảm giá thành đơn vị.

5.1.2. Sản xuất và hiệu quả : Hiệu ứng học tập

Hiệu ứng học tập là sự giảm chi phí do học tập, nhận thức và trải nghiệm trong quá trình làm việc. Ví dụ, nhờ thực hiện các công việc lặp đi lặp lại, người lao động học được cách thức tốt nhất để tiến hành công việc đó. Nói một cách khác, năng suất lao động tăng lên theo thời gian, và giá thành đơn vị giảm khi các cá nhân học được cách thức thực hiện các nhiệm vụ nhất định hiệu quả nhất. Tương tự, trong các nhà máy mới các nhà quản trị cũng trải nghiệm, học tập, và tìm tòi theo thời gian để tìm cách vận hành hoạt động sản xuất mới tốt nhất. Vì thế, chi phí sản xuất giảm do tăng năng suất lao động và quản trị hiệu quả.

Hiệu ứng học tập càng trở nên có ý nghĩa hơn khi các công việc phức tạp về công nghệ được lặp đi lặp lại, nhờ thế có nhiều cơ hội học tập hơn. Nói cách khác, hiệu ứng học tập sẽ có ý nghĩa hơn trong các quá trình lắp ráp với 1.000 bước công việc phức tạp so với quá trình lắp ráp chỉ có 100 bước



Hình 5.2 : Hiệu quả theo quy mô và hiệu ứng học tập.

công việc giản đơn. Mặc dù hiệu ứng học tập thường liên quan với quá trình chế tạo, nhưng giống như tính kinh tế về quy mô, hiệu ứng học tập cũng rất quan trọng trong nhiều ngành dịch vụ. Ví dụ một nghiên cứu nổi tiếng về việc học tập trong ngành chăm sóc sức khỏe cho thấy những người cung cấp dịch vụ y tế càng có kinh nghiệm trong một số thủ tục phẫu thuật phổ biến, càng có tỷ lệ tử vong thấp. Điều đó cho thấy rằng hiệu ứng học tập có tác dụng trong phẫu thuật.⁽¹⁾ Các tác giả của nghiên cứu này đã dùng dẫn chứng để gợi ý việc thiết lập các trung tâm ở mỗi vùng để cung cấp dịch vụ chăm sóc y tế chuyên môn hóa cao. Các trung tâm này sẽ thực hiện nhiều thủ tục phẫu thuật cụ thể (ví dụ mổ tim), thay cho các phòng mổ với số lượng ít với tỷ lệ tử vong cao.

Nghiên cứu đường cong chi phí trung bình dài hạn của một công ty (Hình 5.2) cho thấy nếu tính kinh tế về quy mô hàm ý một sự di chuyển dọc theo đường cong (giả sử từ A đến B), thì hiệu ứng học tập lại hàm ý sự dịch chuyển toàn bộ đường cong đi xuống (B tới C trong). Ứng với mỗi mức sản lượng, cả lao động và quản trị trở nên ngày càng hiệu quả hơn. Tuy nhiên, nếu công việc không quá phức tạp hiệu ứng học tập sẽ biến mất sau một khoảng thời gian nhất định. Thực vậy, hiệu ứng học việc chỉ thực

(1) H. Luft, J. Bunker, A. Enthoven, 1979, "Should Operations Be Regionalized", *New England Journal*, 3001; pp 1364- 1369.

sự quan trọng trong thời kỳ đầu thiết lập một quá trình mới và sẽ ngừng sau hai hay ba năm.⁽¹⁾

Sản xuất và hiệu quả : đường cong kinh nghiệm

Đường cong kinh nghiệm chỉ sự giảm giá thành đơn vị một cách hệ thống phát sinh sau một chu kỳ của sản phẩm.⁽²⁾ Theo khái niệm đường cong kinh nghiệm, giá thành chế tạo đơn vị sản phẩm nói chung sẽ giảm sau mỗi lần tích lũy sản lượng sản xuất gấp đôi (sản lượng tích lũy là tổng sản lượng sản phẩm đã sản xuất). Đầu tiên mối liên hệ này được quan sát thấy trong ngành sản xuất máy bay, mỗi lần tích lũy sản lượng khung máy bay lên gấp đôi, giá thành đơn vị giảm xuống còn 80% so với mức trước đó.⁽³⁾ Như vậy, chi phí sản xuất khung máy bay thứ tư chỉ bằng 80% so với chiếc thứ hai, chiếc thứ tám chỉ tốn 80% so với chiếc thứ tư, chiếc thứ 16 lại bằng 80% chi phí của chiếc thứ tám, cứ thế chi phí đơn vị giảm còn 80% sau một lần tích lũy gấp đôi. Hệ quả của quá trình này hình thành mối liên hệ giữa chi phí chế tạo một đơn vị sản phẩm và sản lượng tích lũy được biểu diễn trong hình 5.3.

Tính kinh tế của quy mô và hiệu ứng học tập chính là nền tảng của đường cong kinh nghiệm. Nói một cách đơn giản, khi một công ty tăng sản lượng tích lũy theo thời gian nó có thể thực hiện cả tính kinh tế về quy mô (giống như là tăng khối lượng) và hiệu ứng học tập. Kết quả là giá thành đơn vị giảm xuống theo sự tăng lên của sản lượng tích lũy.

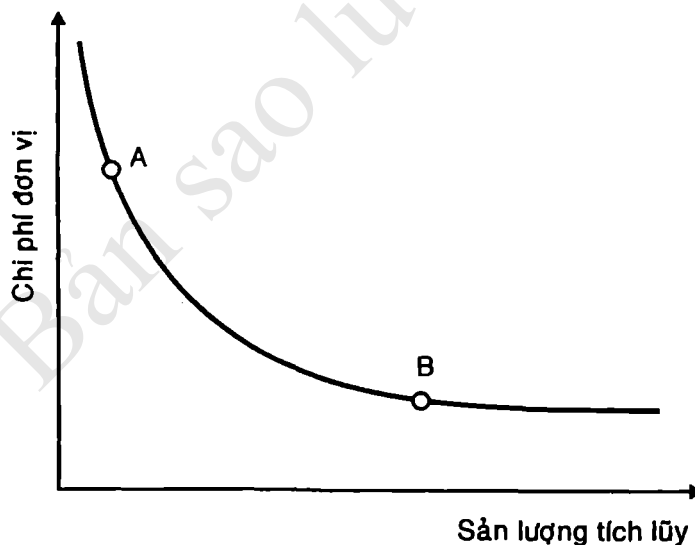
Ý nghĩa chiến lược của đường cong kinh nghiệm rất rõ ràng. Nó chỉ ra rằng với việc tăng khối lượng sản phẩm và thị phần cũng sẽ đem lại lợi thế về chi phí thông qua cạnh tranh. Như vậy, do công ty A trong hình 5.3 dịch chuyển nhanh hơn xuống phần dưới của đường cong kinh nghiệm mà đã có một lợi thế chi phí rõ ràng so với công ty B. Quan niệm này có lẽ là quan trọng nhất đối với những ngành mà quá trình sản xuất khối lượng lớn các sản phẩm tiêu chuẩn (ví dụ chế tạo chip bán dẫn). Nếu

(1) G.Hall, S. Howell, 1985, "The Experience Curve From Economist's Perspective", *Strategic Management Journal* 6, pp 1997-212.

(2) G.Hall, S. Howell, 1985, "The Experience Curve From Economist's Perspective", *Strategic Management Journal* 6.

(3) A.A. Alchial, 1963, "Reability of Progress Curve in Airframe Production", *Econometrica*, 31 pp 679-693.

một công ty muốn trở nên hiệu quả hơn và có được lợi thế chi phí thấp, nó phải cố gắng trượt thật nhanh xuống phần dưới của đường cong kinh nghiệm. Điều này có nghĩa là tạo ra các điều kiện thuận lợi cho tính hiệu quả về quy mô trước cả khi công ty có nhu cầu và theo đuổi một cách tích cực sự giảm thấp chi phí bằng hiệu ứng học tập. Công ty cũng có thể cần phải chấp nhận một chiến lược marketing có tính tấn công, cắt giảm giá một cách tích cực, nhấn mạnh vào các xúc tiến bán hàng để tạo ra nhu cầu, nhờ đó có thể tích lũy sản lượng nhanh nhất có thể được. Một khi đã dịch chuyển nhanh chóng xuống phía dưới của đường cong kinh nghiệm, bằng ưu thế vượt trội về hiệu quả, công ty dường như sẽ có một lợi thế về chi phí với các đối thủ cạnh tranh. Ví dụ, Intel thì sử dụng chiến thuật dịch chuyển nhanh chóng xuống phía dưới của đường cong kinh nghiệm để giành được ưu thế chi phí so với các đối thủ của nó trong sản xuất bộ vi xử lý; và đây cũng là nguyên nhân để giúp Matsushita trở thành người dẫn đầu thị trường băng video VHF.



Hình 5.3 : Đường cong kinh nghiệm.

Tuy nhiên, công ty không được tự mãn về lợi thế chi phí của mình khi thấy mình đã dịch chuyển xa nhất xuống phía dưới của đường cong kinh nghiệm. Bởi vì, có ba lý do giải thích tại sao công ty không nên như vậy.

Thứ nhất, hiệu ứng học tập và tính kinh tế về quy mô không phải là vĩnh viễn. Thực vậy, công ty phải cảnh giác để có thể nhận ra rằng hiệu

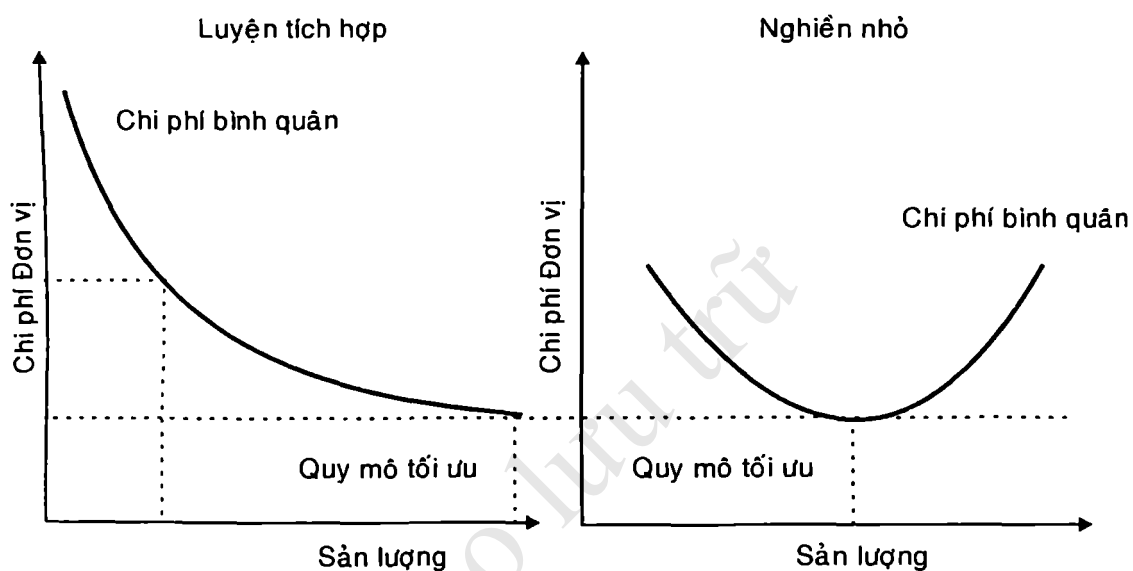
ứng đường cong kinh nghiệm có thể biến mất ở một điểm nào đó. Khi điều này xuất hiện, sự giảm giá thành đơn vị hơn nữa do hiệu ứng học tập hay tính kinh tế của quy mô rất khó diễn ra. Sớm muộn gì, các công ty khác có thể đuổi kịp người dẫn đạo về chi phí. Lúc đó, một số công ty chi phí thấp có thể có chi phí tương đương nhau. Lợi thế cạnh tranh bền vững tất nhiên phải dựa vào các yếu tố chiến lược khác, chứ không phải là cực tiểu hóa chi phí sản xuất dựa trên nền công nghệ hiện tại, chẳng hạn như đáp ứng khách hàng chất lượng sản phẩm, hay cải tiến.

Thứ hai, lợi thế chi phí giành được từ hiệu ứng kinh nghiệm bị lỗi thời do sự phát triển công nghệ mới. Ví dụ, giá của một đèn hình TV diễn ra theo mô thức của đường cong kinh nghiệm từ khi xuất hiện TV cuối những năm 1940 cho đến năm 1963. Trong thời gian đó, giá bình quân một chiếc đèn hình giảm từ 34 USD xuống còn 8 USD (năm 1958). Việc chế tạo đèn hình màu lại yêu cầu một công nghệ mới, và giá của một đèn hình TV màu lại nhảy vọt lên 51 USD vào năm 1966. Đường cong kinh nghiệm tự nó đã xác lập lại. Sau đó giá lại giảm xuống còn 48 USD năm 1968, 37 USD năm 1970 và 36 USD năm 1972.⁽¹⁾ Nói tóm lại, *sự thay đổi công nghệ có thể làm thay đổi các quy tắc của trò chơi, yêu cầu các công ty chi phí thấp trước kia phải từng bước thiết lập lại lợi thế cạnh tranh của họ.*

Một lý khiến công ty không nên tự mãn, đó là, không nhất thiết khối lượng lớn đem lại cho công ty lợi thế chi phí. Một số công nghệ có những hàm chi phí khác nhau. Ví dụ, ngành luyện thép có hai phương án công nghệ khác nhau : một công nghệ tích hợp trên cơ sở lò luyện ôxy, công nghệ nghiền nhỏ dựa trên cơ sở lò hồ quang. Như minh họa trong hình 5.4 công nghệ nghiền nhỏ với lò hồ quang có quy mô hiệu quả tối thiểu nhỏ hơn nhiều, trong khi đó công nghệ nghiền trên cơ sở luyện ôxy lại có quy mô hiệu quả tối thiểu rất cao. Thậm chí ngay cả khi hoạt động với sản lượng hiệu quả nhất lò luyện ôxy cũng không có lợi thế chi phí so với lò hồ quang. Hệ quả là, việc theo đuổi tính kinh tế của kinh nghiệm với một công ty sử dụng lò luyện ôxy có thể không đem lại lợi thế chi phí theo cách giải thích giản đơn về hiện tượng này. Thực vậy, trong phần lớn các thời kỳ các công ty sử dụng lò tích hợp không thể có đủ các đơn hàng để đưa

(1) Anbernaty, Wayne, 1980, "Limimited of Learning Curve", *Havard Business Review*, pp 109-119.

sản lượng đến mức vận hành đến mức tối ưu. Vì thế chi phí của nó cao hơn nhiều so với các công ty sử dụng lò hồ quang.⁽¹⁾ Hơn nữa, trong phần tiếp theo mà chúng ta sẽ đề cập tới đó là trong nhiều ngành các công nghệ chế tạo linh hoạt đưa ra một sự hứa hẹn cho phép các nhà chế tạo nhỏ sản xuất với một chi phí có thể so sánh với các công ty lớn.



Hình 5.4 : Chi phí đơn vị sản xuất của luyện thép.

5.1.3. Sản xuất hiệu quả : sản xuất linh hoạt sản xuất theo yêu cầu khách hàng khối lượng lớn

Hạt nhân của tính kinh tế theo quy mô là ý tưởng cho rằng cách tốt nhất để đạt hiệu quả cao và chi phí thấp nhờ sản xuất quy mô lớn các sản phẩm tiêu chuẩn hóa. Quan niệm này hàm ý có một sự đánh đổi giữa giá thành đơn vị và tính đa dạng của sản xuất. Sản xuất càng nhiều loại sản phẩm trong một nhà máy, hàm ý là sẽ phải thu nhỏ loạt sản xuất và khó có thể thực hiện được tính kinh tế về quy mô. Do đó, sản phẩm càng đa dạng càng gây khó khăn cho công ty trong việc nâng cao hiệu quả và giảm chi phí. Theo logic này, cách thức để nâng cao hiệu quả, giảm thấp chi phí sẽ hạn chế tính đa dạng sản phẩm và tạo ra các sản phẩm tiêu chuẩn hóa với khối lượng lớn. Quan điểm như vậy về hiệu quả sản xuất đang bị xem xét lại bởi sự xuất hiện của các công nghệ chế tạo linh hoạt.

(1) D.F. Barnett, R.W. Crandall, 1986, *Up From Ashes: The Rise of the Steel minimill in the United State*, Washington D.c Brooking Institution.

Thuật ngữ công nghệ chế tạo linh hoạt (flexible manufacturing technology hay thường gọi là lean production) dùng để chỉ các công nghệ sản xuất được thiết kế để (1) Giảm thời gian thiết đặt các máy móc phức tạp, (2) Tăng mức sử dụng máy móc thiết bị bằng việc lập kế hoạch hợp lý, (3) Cải thiện kiểm soát chất lượng ở tất cả các giai đoạn của quá trình chế tạo.⁽¹⁾ *Các công nghệ sản xuất linh hoạt cho phép công ty cung cấp một diện rộng các loại sản phẩm với mức chi phí đôi khi chỉ ngang với sản xuất khối lượng lớn các sản phẩm tiêu chuẩn hóa.*

Thực vậy, một nghiên cứu gần đây chỉ ra rằng nếu làm theo các công nghệ chế tạo linh hoạt hiện nay có thể tăng hiệu quả và giảm thấp chi phí so với những gì có thể đạt được trong sản xuất khối lượng lớn các sản phẩm tiêu chuẩn hóa, trong khi vẫn có thể cung cấp các sản phẩm theo yêu cầu khách hàng. Thuật ngữ theo yêu cầu khách hàng khối lượng lớn (Mass customization) có thể dùng để chỉ khả năng các công ty sử dụng công nghệ chế tạo linh hoạt để điều hòa hai mục tiêu mà thường được cho là không thể tương thích đó là : chi phí thấp và sản phẩm theo yêu cầu khách hàng.⁽²⁾

Các công nghệ chế tạo linh hoạt biến đổi theo tính chất tinh vi và phức tạp của nó. Hệ thống sản xuất Toyota là một trong những ví dụ nổi tiếng về công nghệ chế tạo linh hoạt. Mặc dù không thực sự tinh vi, nhưng nó đã được công nhận là đã làm cho Toyota trở thành công ty sản xuất ô tô hiệu quả nhất trong ngành ô tô toàn cầu. Các buồng máy linh hoạt là công nghệ chế tạo linh hoạt phổ biến khác. Một buồng máy linh hoạt là một nhóm các máy khác nhau, một khu vực chế biến các vật liệu chung, một khu vực được điều hành chung. Mỗi một buồng máy có bốn đến sáu máy có khả năng thực hiện các hoạt động khác nhau. Nói chung mỗi buồng máy được dành để sản xuất một nhóm các chi tiết hay sản phẩm. Việc thiết đặt các máy do máy tính kiểm soát cho phép mỗi buồng máy có thể chuyển đổi rất nhanh để sản xuất các chi tiết hay sản phẩm khác nhau.

Hiệu quả của buồng máy linh hoạt là cải thiện mức sử dụng máy móc, giảm sản phẩm dở dang. Cải thiện mức sử dụng máy móc thiết bị là do giảm thời gian thiết đặt máy móc thiết bị và điều khiển luồng sản xuất

(1) P. Nemetz, F. Fry, 1988, "Flexible Manufacturing Organizations for Strategy Formulation", *Academy of Management Review*, 13 pp 627-638.

(2) B.J. Pine II, 1997, "The Four Faces of Mass Customization", *Havard Business Review* (1-2), pp 63-64.

giữa các máy bằng máy tính, tránh tắc nghẽn. Việc kết hợp chặt chẽ giữa các máy cũng làm giảm sản phẩm dở dang. Giảm phế thải là nhờ khả năng điều khiển của máy tính, tìm ra các cách thức chuyển hóa các đầu vào thành đầu ra nhằm cực tiểu hóa phế thải. Với tất cả các yếu tố trên, trong khi các máy đứng tự do chỉ sử dụng 50% thời gian, nhưng cũng với máy móc đó nếu ở trong buồng máy chế tạo linh hoạt có thể sử dụng hơn 80% thời gian, và nếu cùng sản xuất một sản phẩm lượng phế thải từ các buồng máy chỉ bằng nửa so với bình thường.

Lợi ích về mặt hiệu quả của việc thiết đặt công nghệ chế tạo linh hoạt có thể rất lớn. W.L. Gore, một công ty sở hữu tư nhân chế tạo nhiều loại sản phẩm khác nhau từ cáp máy tính công nghệ cao đến các giàn khung Gore-Tex nổi tiếng, đã sử dụng các buồng máy linh hoạt ở một số trong 46 nhà máy của nó. Trong các phân xưởng làm cáp, tác dụng của nó là làm giảm 50% thời gian chế tạo một cáp máy tính, giảm dự trữ 33%, giảm không gian nhà xưởng 25%. Tương tự, đối với hãng Compaq một nhà chế tạo máy tính cá nhân đã thay thế ba trong số 16 dây chuyền lắp ráp của nó trong một nhà máy ở Houston bằng 21 buồng máy. Kết quả là làm tăng 25% năng suất lao động và chi phí chuyển đổi các dây chuyền thành buồng máy được thu hồi sau sáu tháng hoạt động. Lexmark, một nhà sản xuất máy in dùng cho máy tính đã chuyển đổi nhà máy với 2.700 công nghệ của nó ở Lexington thành các buồng máy mềm chế tạo linh hoạt, và cũng thấy năng suất tăng lên 25%.

Bên cạnh việc cải thiện năng suất và giảm thấp chi phí, các công nghệ chế tạo linh hoạt cũng cho phép các công ty cá biệt hóa sản phẩm theo nhu cầu độc đáo của những nhóm khách hàng nhỏ – với mức chi phí tương đương với hệ thống sản xuất khối lượng lớn sản phẩm tiêu chuẩn hóa. Như vậy, các công nghệ chế tạo linh hoạt giúp cho các công ty đạt được việc phục vụ theo yêu cầu khách hàng với khối lượng lớn, làm tăng khả năng đáp ứng khách hàng.

5.1.4. Marketing và hiệu quả

Chiến lược marketing có thể tác động mạnh mẽ đến hiệu quả và cấu trúc chi phí của một doanh nghiệp. Qua chiến lược marketing, công ty giành được vị thế nhờ phối trí các hoạt động định giá, xúc tiến, quảng cáo, thiết kế sản phẩm và phân phối. Nó có thể đóng vai trò chủ yếu làm tăng hiệu

quả của công ty. Bạn có thể dễ dàng nhận thấy một số bước dẫn đến hiệu quả cao hơn từ chiến lược marketing. Ví dụ, chúng ta đã biết về cách thức dịch chuyển nhanh xuống phần dưới của đường cong kinh nghiệm để giành được ưu thế chi phí thấp được thực hiện bằng định giá, quảng cáo xúc tiến một cách tấn công – tất cả những điều đó là nhiệm vụ của chức năng marketing. Các yếu tố khác của chiến lược marketing có thể không rõ ràng bằng nhưng không phải là không có tác động đáng kể đến hiệu quả.

Một trong những yếu tố quan trọng đó là mối liên hệ giữa mức độ bỏ đi của khách hàng và chi phí đơn vị. Mức độ bỏ đi của khách hàng là tỷ lệ phần trăm khách hàng rời bỏ công ty đến với các đối thủ cạnh tranh hàng năm. Tỷ lệ bỏ đi xác định lòng trung thành của khách hàng, mà điều này lại là hàm số đối với khả năng thỏa mãn các khách hàng. Bởi vì, để có được khách hàng mới đòi hỏi một chi phí cố định nào đó cho việc quảng cáo, xúc tiến và dường như có một mối liên hệ trực tiếp giữa tỷ lệ bỏ đi và chi phí. Công ty càng giữ khách hàng lâu hơn, sản lượng càng cao và càng có thể bù đắp các chi phí cố định làm giảm chi phí bình quân trên doanh số. Do đó, hạ thấp tỷ lệ khách hàng bỏ đi cho phép công ty đạt được những tiết kiệm về chi phí một cách đáng kể. Do chi phí cố định của việc giành được một khách hàng mới, nếu phục vụ cho những khách hàng mà chỉ ở lại với công ty trong thời gian ngắn, để rồi họ lại đến với đối thủ cạnh tranh, có thể sẽ đem lại lợi nhuận âm. Tuy nhiên, khách hàng ở lại với công ty càng lâu chi phí cố định của việc giành khách hàng mới càng được phân bổ cho số lần mua lặp lại nhiều hơn làm tăng lợi nhuận trên mỗi khách hàng.

Chúng ta hãy xem xét kinh doanh thẻ tín dụng như một ví dụ của hiện tượng này.⁽¹⁾ Năm 1990, hầu hết các công ty thẻ tín dụng cần bình quân 51 USD để tuyển mộ thêm một khách hàng và thiết lập một tài khoản mới. Chi phí này là do quảng cáo cần phải tiến hành để hấp dẫn các khách hàng mới, kiểm tra tín dụng cho mỗi khách hàng, và cơ chế thiết lập một tài khoản và phát hành thẻ. Các chi phí cố định bỏ ra một lần này có thể được bù đắp chỉ khi khách hàng ở lại với công ty ít nhất là hai năm. Hơn nữa khi khách hàng đã ở lại đến năm thứ hai, họ có khuynh hướng tăng việc sử dụng thẻ tín dụng của mình làm tăng thu nhập sinh ra từ mỗi

(1) F.F. Reichheld, W.E. Sasser, 1990, "Zero Defection : Quality Comes Service", *Havard Business Review* (10-11) pp 105-111.

khách hàng theo thời gian. Kết quả là lợi nhuận bình quân trên mỗi khách hàng trong kinh doanh thẻ tín dụng tăng từ âm 51 USD trong năm 1 (đây là một khoản lỗ), đến 44 USD trong năm 3 và 55 USD trong năm thứ 6.

Một lợi ích kinh tế khác của lòng trung thành bền lâu là việc quảng cáo miễn phí mà khách hàng tình cờ đã làm cho công ty. Các khách hàng trung thành nói chuyện nhiều về thẻ tín dụng, và họ có thể tăng đáng kể khối lượng kinh doanh thông qua các giao dịch. Một ví dụ đáng chú ý của điều này chính là người bán lẻ đồ may mặc và thực phẩm lớn nhất và sinh lợi nhất ở Anh, Mark & Spencer. Thành công của của công ty này là tạo lập một danh tiếng thích đáng về cung cấp hàng hóa chất lượng cao với mức giá hợp lý. Công ty đã tạo ra lòng trung thành của khách hàng mà không cần phải quảng cáo ở Anh – chính là một nguồn tiết kiệm chi phí.

Lời nhắn nhủ quan trọng là giảm tỷ lệ bỏ đi, tạo lập lòng trung thành của khách hàng có thể là nguồn tiết kiệm chi phí lớn. Bởi vì, nó dẫn đến hạ thấp giá thành đơn vị, việc hạ thấp tỷ lệ khách hàng bỏ đi 5% ở bất cứ đâu có thể tăng lợi nhuận trên mỗi khách hàng từ 25 – 85% tùy thuộc vào ngành. Ví dụ giảm 5% tỷ lệ khách hàng bỏ đi dẫn đến tăng lợi nhuận trên bình quân mỗi khách hàng : 75% với kinh doanh thẻ tín dụng; 50% với ngành môi giới bảo hiểm; 50% với ngành môi giới chứng khoán; 45% với kinh doanh giặt ủi quần áo; và 35% với ngành phần mềm máy tính.⁽¹⁾

Vậy bằng cách nào để một công ty có thể giảm tỷ lệ khách hàng bỏ đi ? Công ty có thể làm điều đó bằng cách tạo dựng lòng trung thành nhãn hiệu, mà điều này yêu cầu công ty phải đáp ứng tốt nhu cầu khách hàng của mình. Để phát triển một chiến lược giảm thấp tỷ lệ khách hàng bỏ đi, chúng ta cần có một bộ phận trung tâm để phát hiện ai bỏ đi, tại sao họ bỏ đi, và hành động để các khách hàng khác không bỏ đi vì những lý do tương tự trong tương lai. Để thực hiện biện pháp này phải có hệ thống thông tin có thể theo dõi được sự ra đi của khách hàng.

5.1.5. Quản trị vật liệu, JIT và hiệu quả

Đóng góp của quản trị vật liệu để nâng cao hiệu quả của một công ty cũng sâu sắc như sản xuất và marketing. Quản trị vật liệu bao gồm các

(1) F.F. Reichheld, W.E. Sasser, 1990, "Zero Defection : Quality Comes Service", *Havard Business Review* (10-11) pp 105-111.

hoạt động cần thiết để đưa nguyên vật liệu vào sản xuất (bao gồm chi phí mua sắm các đầu vào vật liệu), xuyên suốt quá trình sản xuất, và xuyên suốt hệ thống phân phối đến người tiêu dùng cuối cùng.⁽¹⁾ Tiềm năng của việc giảm thấp chi phí trong quản trị vật liệu rất lớn. Trong các doanh nghiệp chế tạo bình thường, chi phí cho vật liệu và vận tải chiếm từ 50 – 70% thu nhập. Chỉ cần một sự giảm nhỏ các chi phí này có thể có một tác động đáng kể đến thu nhập. Theo một ước lượng, với một công ty có thu nhập khoảng 1 tỷ USD, thu nhập trên vốn đầu tư 5% và chi phí vật liệu chiếm 50% doanh số (bao gồm chi phí mua sắm) muốn tăng 15.000 USD lợi nhuận có thể hoặc tăng 30% doanh số hoặc giảm 3% chi phí vật liệu.⁽²⁾ Trong một thị trường bão hòa, thì việc giảm chi phí vật liệu 3% sẽ dễ dàng hơn nhiều so với tăng doanh số lên 30%.

Để cải thiện hiệu quả của chức năng quản trị vật liệu, nói chung, cần áp dụng hệ thống tồn kho đúng thời hạn (JIT). Triết lý cơ bản của JIT là tiết kiệm chi phí lưu giữ tồn kho bằng cách làm cho vật liệu đến với xưởng chế tạo đúng lúc nó cần đưa vào quá trình sản xuất, chứ không đến trước. Việc tiết kiệm chi phí là do tăng tốc độ quay vòng tồn kho, giảm chi phí tồn kho như chi phí kho và chi phí lưu giữ. Ví dụ, Walmart sử dụng hệ thống JIT để khôi phục dự trữ trong các cửa hàng của nó tối thiểu hai lần một tuần. Nhiều cửa hàng nhận hàng từng ngày. Còn các đối thủ – như Kmart hay Sear – vẫn bổ sung hàng hóa hai tuần một lần. So với các đối thủ này Wal Mart có thể duy trì mức phục tương tự chỉ cần đầu tư tồn vào tồn kho bằng 1/4 so với họ, đó chính là nguồn tiết kiệm chi phí rất lớn. Do đó, quay vòng tồn kho nhanh hơn đã giúp Wal mart đạt được lợi thế tồn kho trên cơ sở hiệu quả trong ngành bán lẻ.

Hạn chế của hệ thống JIT là nó làm cho doanh nghiệp không có dự trữ đệm. Mặc dù dự trữ đệm rất tốn kém cho việc lưu trữ, song nó có thể giúp doanh nghiệp thoát khỏi cạn dự trữ các đầu vào do những đổ vỡ từ các nhà cung cấp (Ví dụ một sự đình công ở một nhà cung cấp then chốt). Dự trữ đệm cũng có thể giúp một doanh nghiệp đáp ứng nhanh chóng với việc sự tăng nhu cầu. Tuy nhiên cũng có những cách thức để hạn chế các nhược điểm này. Ví dụ giảm rủi ro do việc phụ thuộc vào chỉ một nhà cung

(1) R. Narasimhan, J.R. Carter, 1990, "Organization, Communication and Coordination of International Sourcing". *International Marketing Review*, 7 pp 6–20.

(2) G.Stalk, T.M Hout, 1990, *Competing Against Time*, New York : Free Press.

cấp về một loại đầu vào quan trọng, để có thể khai thác các đầu vào từ nhiều nhà cung cấp.

5.1.6. Chiến lược R&D và hiệu quả

Vai trò nổi bật của nghiên cứu và phát triển trong việc nỗ lực để đạt được hiệu quả cao hơn gồm hai điểm. *Thứ nhất*, chức năng R&D có thể nâng cao hiệu quả nhờ thiết kế sản phẩm dễ dàng chế tạo. Bởi việc cắt giảm số lượng các chi tiết cấu tạo nên sản phẩm, R&D có thể giảm đáng kể thời gian lắp ráp làm dẫn đến năng suất cao hơn và chi phí thấp hơn. Ví dụ sau khi Texas Instrument thiết kế lại bộ phận tiếp nhận hồng ngoại cho sản phẩm Pentagon, công ty thấy rằng nó đã giảm số chi tiết từ 47 xuống còn 12, và số bước ráp ráp từ 56 xuống còn 13, thời gian chế tạo cơ khí giảm từ 757 phút/sản phẩm xuống còn 219 phút và thời gian lắp ráp từ 129 phút xuống còn 20 phút. Kết quả là giảm đáng kể chi phí sản xuất sản phẩm. Tất nhiên thiết kế chế tạo yêu cầu sự kết hợp chặt chẽ giữa chức năng sản xuất với chức năng R&D. Các nhóm liên chức năng bao gồm những người thuộc chức năng R&D và sản xuất làm việc với nhau, là cách tốt nhất để đạt được sự kết hợp như vậy.

Cách thứ hai mà chức năng R&D có thể giúp đạt hiệu quả cao hơn đó cải tiến quá trình. Cải tiến quá trình là một sự cải tiến về cách thức vận hành các quá trình sản xuất để cải thiện hiệu quả. Những cải tiến quá trình thường là một nguồn lực chính của lợi thế cạnh tranh. Trong ngành sản xuất ô tô, lợi thế cạnh tranh của Toyota một phần dựa vào tồn kho của quá trình chế tạo linh hoạt trong đó giảm đáng kể thời gian thiết đặt sản xuất. Việc cải tiến này cho phép Toyota đạt được hiệu quả gắn với hệ thống chế tạo linh hoạt vượt trước đối thủ cạnh tranh nhiều năm.

5.1.7. Chiến lược nguồn nhân lực và hiệu quả

Năng suất lao động là một trong những yếu tố quyết định then chốt cho hiệu quả và cấu trúc chi phí của một doanh nghiệp. Năng suất lao động càng cao, chi phí cho một đơn vị sản phẩm càng giảm. Thách thức đối với chức năng quản trị nguồn nhân lực trong một công ty là tìm ra cách thức làm tăng năng suất lao động. Có ba lựa chọn cơ bản để làm điều này, đó là : huấn luyện người lao động, tổ chức lực lượng lao động thành các nhóm tự quản, nối kết giữa tiền công và sự thực hiện.

Huấn luyện người lao động

Các cá nhân là đầu vào chủ yếu của quá trình sản xuất. Một công ty sử dụng các cá nhân có kỹ năng càng cao, càng hiệu quả hơn so với một công ty sử dụng nguồn nhân lực ít được đào tạo huấn luyện. Các cá nhân được đào tạo huấn luyện sẽ làm việc nhanh hơn, chính xác hơn và cũng học nhanh hơn về các công việc phức tạp liên quan đến phương pháp sản xuất hiện đại so với những người có kỹ năng kém hơn. Đào tạo huấn luyện sẽ nâng cấp mức độ thành thạo của người lao động, đem đến cho công ty năng suất gắn với lợi ích về hiệu quả.

Các nhóm tự quản

Các nhóm tự quản là một hiện tượng tương đối mới mẻ. Một số công ty đã sử dụng cách này từ giữa những năm 1980, nhưng sau đó nó đã phổ biến rất nhanh. Sự gia tăng của các buồng máy chế tạo linh hoạt, trong đó các công nhân được gộp thành từng nhóm, rõ ràng đã khuyến khích sự phổ biến rộng rãi các nhóm tự quản trong các hãng chế tạo. Một nhóm nói chung bao gồm 5 đến 15 người lao động nhằm hoàn thành một sản phẩm hoàn chỉnh hay một nhiệm vụ hoàn chỉnh. Các thành viên trong nhóm biết tất cả các công việc của nhóm và luân phiên từ công việc này đến công việc khác. Hệ quả là nhóm làm cho lực lượng lao động linh hoạt hơn. Nhóm có thể tự điền lấp sự vắng mặt của các công nhân cùng làm việc. Nhóm cũng có thể thực hiện các công việc quản trị như lập lịch trình làm việc và các hành trình công tác, đặt vật liệu, và yêu cầu thêm thành viên mới. Trách nhiệm lớn hơn cho các thành viên nhóm và sự trao quyền cho nhóm được coi như những nguồn động viên (trao quyền là quá trình cho nhân viên cấp thấp hơn quyền làm quyết định). Con người thường đáp ứng tốt khi họ cảm thấy tự chủ hơn và có trách nhiệm lớn hơn. Thường liên quan đến sản lượng nhóm và các mục tiêu chất lượng như là một động cơ tăng thêm.

Hiệu lực thuần của việc đưa ra áp dụng các nhóm tự quản được tổng kết là làm tăng năng suất lao động lên 30% và tăng đáng kể chất lượng sản phẩm. Hơn nữa việc tiết kiệm chi phí phát sinh do không cần sử dụng người giám sát, và hạ thấp hệ thống quản lý trực tuyến. Trong các doanh nghiệp chế tạo, có lẽ sự kết hợp hữu hiệu nhất đó là các nhóm tự quản và buồng máy chế tạo linh hoạt. Cả hai dường như được thiết kế cho nhau.

Ví dụ, sau khi đưa ra công nghệ chế tạo linh hoạt và huấn luyện làm việc trên cơ sở nhóm tự quản vào năm 1998, một phân xưởng của General Electric Salisbury bắc Carolina đã tăng năng suất 250% so với các phân xưởng cùng sản xuất sản phẩm tương tự của GE năm 1984.⁽¹⁾ Mặc dù vậy, nhóm không phải là phương thuốc bá bệnh; trong các doanh nghiệp chế tạo, các nhóm tự quản có thể không phát huy tiềm năng của nó trừ khi nó kết hợp với công nghệ chế tạo linh hoạt. Khái quát hơn, các nhóm đã giao cho các thành viên nhiều trách nhiệm quản trị và việc giúp cho các thành viên đối phó với các trách nhiệm này mỗi thành viên cần được huấn luyện nhiều hơn, mà thực tế nhiều công ty quên đi điều này trong khi vội vàng lao vào hạ thấp chi phí, gây ra hậu quả là nhóm không hoạt động tốt như mong muốn.

Trả lương theo kết quả

Một trong những động cơ để người công nhân làm việc vì thu nhập, vì thế không ngạc nhiên khi tiền lương liên kết với kết quả có thể giúp tăng năng suất lao động. Tuy nhiên, vấn đề không chỉ là đưa ra hệ thống trả lương khuyến khích; mà điều quan trọng là phải xác định kết quả nào được thưởng và thưởng như thế nào. Một số các công ty hiệu quả nhất thế giới lưu ý rằng hiệp tác giữa những người công nhân là cần thiết để nâng cao năng suất, không liên kết thành quả cá nhân với tiền lương. Thay vì thế họ trả lương liên kết với kết quả của tổ hay nhóm. Ví dụ, Nucor được xem như một trong những công ty sản xuất thép hiệu quả nhất thế giới đã chia thành các nhóm khoảng 30 người. Tiền thưởng có thể trả bằng 30% lương cơ bản được liên kết với kết quả của nhóm nhằm nâng cao năng suất lao động và chất lượng. Mối liên kết này tạo ra một sức khuyến khích mạnh mẽ các cá nhân hợp tác với các cá nhân khác để theo đuổi các mục tiêu của nhóm; đó là thúc đẩy làm việc nhóm.

5.1.8. Hệ thống thông tin, Internet, và hiệu quả

Cùng với sự phổ biến nhanh chóng của máy tính, sự tăng trưởng có tính bùng nổ của Internet và Intranet ở các công ty (Mạng máy tính nội bộ công ty dựa trên tiêu chuẩn Internet) và sự phổ biến của truyền thông băng thông rộng tốc độ cao tạo ra từ sợi quang đến công nghệ kỹ thuật số

(1) J. Hoerr, 1989, "The Payoff From Teamwork", *Business Week*, 10/7 pp 56-62.

không dây, chức năng hệ thống thông tin của doanh nghiệp đang dịch chuyển đến giai đoạn trung tâm của cuộc truy tìm hiệu quả hoạt động.⁽¹⁾ Sự tác động của hệ thống thông tin vào năng suất trên phạm vi rộng rãi và tác động tiềm tàng lên tất cả các hoạt động khác của doanh nghiệp.

Dell Computer nổi tiếng vì họ là người đầu tiên áp dụng bán hàng trực tuyến trong ngành bán lẻ máy tính cá nhân, hiện nay 40% máy tính của nó bán thông qua mạng. Dell cũng đặt nhiều dịch vụ khách hàng trực tuyến thay cho việc phải gọi điện thoại đến đại diện bán hàng. Mỗi tuần có đến 200 ngàn người truy cập vào hệ thống trực tuyến của Dell. Mỗi lần họ truy cập vào trang Web của Dell, họ đã tiết kiệm cho công ty 15 USD chi phí bình quân của cuộc điện thoại. Nếu chỉ 10% trong số 200 ngàn lần truy cập hàng tuần vào trang Web phải sử dụng điện thoại sẽ tốn kém cho công ty 15,6 triệu USD mỗi năm.⁽²⁾

Nói chung, những gì Dell đang làm là sử dụng hệ thống thông tin trên cơ sở Web để giảm chi phí của sự tăng cường quan hệ giữa công ty với khách hàng của nó, cũng như với các nhà cung cấp. Bằng việc sử dụng các chương trình dựa trên nền Web để tự động hóa những tương tác với khách hàng và nhà cung cấp, một công ty có thể giảm đáng kể số người cần thiết để quản lý các tương tác này, do đó làm giảm thấp chi phí và tăng năng suất. Khuynh hướng này không chỉ giới hạn trong các công ty công nghệ cao như Cisco và Dell. Các ngân hàng và các công ty dịch vụ tài chính cũng đang nhận thấy rằng họ có thể giảm chi phí bằng việc chuyển các tài khoản khách hàng và các hoạt động hỗ trợ lên mạng. Ví dụ, chi phí bình quân của việc thực hiện một giao dịch tại ngân hàng như chuyển tiền từ tài khoản này đến tài khoản khác khoảng 1,07 USD, nhưng thực hiện cũng một giao dịch như vậy qua mạng Internet chỉ tốn 0,01 USD.⁽³⁾ Tương tự, toàn bộ lý luận của những nhà bán lẻ trên cơ sở Internet như Amazon.com đó là hệ thống bán lẻ có thể tiết kiệm chi phí đáng kể bằng việc thay thế hệ thống kho vật lý với hỗ trợ nhân sự bằng hệ thống kho ảo và các quá trình kiểm tra đặt hàng tự động. Việc tiết kiệm chi phí cũng có thể thực

(1) T.C. Powell, A. Dent- Micallef, 1997, "Information Technology as Competitive Advantage: The Role of Human, Business, Technology Resource", *Strategic Management Journal*, 18 pp 375-405.

(2) Gate, Business @the Speed of Thought.

(3) Gate, Business @the Speed of Thought.

hiện bằng việc sử dụng hệ thống thông tin trên nền Web để tự động hóa nhiều hoạt động nội bộ công ty, do đó làm giảm chi phí nhân sự hỗ trợ.

Trong nhiều năm, những người hay hoài nghi đã đặt vấn đề về sự tác động của hệ thống thông tin trên cơ sở Web trong việc nâng cao năng suất, nhưng dữ liệu về năng suất gần đây ở Mỹ đã chỉ ra rằng lợi ích về tăng năng suất đang bắt đầu xuất hiện. Trong thời kỳ 1996 – 1998, mức tăng năng suất bình trong các lĩnh vực phi nông nghiệp tăng từ 1% mỗi năm lên 2,2%. Cuối năm 1998 đến đầu năm 1999 năng suất tăng 3% một năm. Tăng năng suất lớn nhất chính là ở trong ngành máy tính, một điều không hề ngạc nhiên, khi mà các nỗ lực của của các công ty như Cisco và Dell trong việc áp dụng các chức năng phục vụ và bán hàng qua mạng.⁽¹⁾

5.1.9. Cơ sở hạ tầng và hiệu quả

Cơ sở hạ tầng tạo ra một bối cảnh trong đó tất cả các hoạt động tạo giá trị khác tiến hành. Theo đó, cơ sở hạ tầng có thể giúp đạt được mục tiêu hiệu quả. Trước hết, cơ sở hạ tầng có thể thúc đẩy một công ty cam kết với hiệu quả, khuyến khích sự kết hợp giữa các chức năng khác nhau trong việc theo đuổi hiệu quả.

Sự cam kết với hiệu quả có thể được tạo lập thông qua các lãnh đạo cấp cao. Nhiệm vụ của giới lãnh đạo là khớp nối với một viễn cảnh qua đó nhận thức sự cần thiết mọi chức năng của tổ chức phải tập trung vào cải thiện hiệu quả. Sẽ là không đầy đủ nếu chỉ cải thiện hiệu quả sản xuất, hay marketing, hay R&D. *Việc đạt được sự vượt trội về hiệu quả cần một sự cam kết trên toàn công ty với mục tiêu này, và cam kết này chỉ có thể được khớp nối nhờ quản trị cấp cao.*

Một nhiệm vụ nữa của lãnh đạo là thúc đẩy sự kết hợp liên chức năng cần thiết để đạt được hiệu quả vượt trội. Ví dụ, việc thiết kế sản phẩm để dễ dàng cho chế tạo cần phải có sự truyền thông giữa các nhân viên của chức năng sản xuất và R&D; việc kết hợp giữa hệ thống JIT và lập kế hoạch tiến độ sản xuất cần sự truyền thông chặt chẽ giữa chức năng sản xuất và quản trị vật liệu; việc thiết kế các nhóm tự quản để thực hiện các nhiệm vụ sản xuất cần sự kết hợp chặt chẽ giữa nguồn lực nhân sự và sản xuất...

(1) "Work in Process", *Economist*, 24/7/1999.

**Bảng 5.1 : VAI TRÒ CỦA CÁC CHỨC NĂNG TẠO GIÁ TRỊ
ĐỂ ĐẠT HIỆU QUẢ VƯỢT TRỘI.**

Các chức năng sáng tạo giá trị	Các vai trò chủ yếu
Cơ sở hạ tầng (Lãnh đạo)	Cung cấp một sự cam kết toàn công ty với hiệu quả Thúc đẩy sự kết hợp các chức năng
Sản xuất	Nơi thích hợp để theo đuổi tính kinh tế về quy mô và tính kinh tế của học tập Áp dụng hệ thống chế tạo linh hoạt
Marketing	Nơi thích hợp để áp dụng các chiến lược tấn công để dịch chuyển nhanh xuống phía dưới của đường cong kinh nghiệm Hạn chế tỷ lệ bỏ đi của khách hàng bằng việc tạo dụng lòng trung thành
Quản trị vật liệu	Áp dụng hệ thống JIT
R&D	Thiết kế sản phẩm dễ chế tạo Tìm các cải tiến quá trình
Hệ thống thông tin	Sử dụng hệ thống thông tin cho các quá trình tự động Sử dụng hệ thống thông tin để giảm chi phí kết hợp
Các nguồn nhân lực	Thiết lập các chương trình huấn luyện kỹ năng Áp dụng nhóm tự quản Áp dụng trả lương theo kết quả

Bảng 5.1 tóm tắt vai trò chủ yếu mà các chức năng phải thực hiện để đạt được hiệu quả vượt trội. Lưu ý rằng việc đạt được hiệu quả vượt trội không phải là điều gì đó có thể xử lý trên cơ sở chức năng này hay chức năng khác. Nó cần sự cam kết trên toàn tổ chức và một khả năng để đảm bảo kết hợp chặt chẽ giữa các chức năng. Bằng việc thực hiện sự lãnh đạo và gây ảnh hưởng hạ tầng, các quản trị cấp cao đóng vai trò chủ trong quá trình này.

5.2. ĐẠT ĐƯỢC CHẤT LƯỢNG VƯỢT TRỘI

Chất lượng vượt trội đem lại cho công ty hai lợi thế. Một là, nâng cao danh tiếng về chất lượng cho phép công ty đòi hỏi phần giá tăng thêm cho sản phẩm của họ, và hai là, việc tránh khuyết tật trong quá trình sản xuất nâng cao hiệu quả cho phép công ty có chi phí thấp hơn. Trong phần này chúng ta sẽ xem xét các công cụ của một công ty để đạt được chất lượng vượt trội. *Công cụ chính để đạt được chất lượng vượt trội là quản trị chất lượng toàn bộ (TQM), một triết lý quản trị tập trung vào cải thiện chất lượng sản phẩm hay dịch vụ và hướng tất cả các hoạt động của công ty hướng đến mục tiêu này.*⁽¹⁾

5.2.1. Khái niệm TQM

Khái niệm về quản trị chất lượng toàn diện lần đầu tiên được phát triển bởi một số tư vấn Mỹ, bao gồm H. W. Edwards Deming, Joseph Juran và V. Faigenbaum⁽²⁾. Triết lý cơ bản của TQM, được phát triển bởi Deming, dựa trên chuỗi tương tác gồm 5 bước sau :

Cải thiện chất lượng nghĩa là giảm chi phí bởi vì ít phải làm lại, ít sai sót hơn, ít chậm trễ hơn, sử dụng thời gian và vật liệu ít hơn.

Hệ quả là năng suất được cải thiện.

Chất lượng tốt hơn dẫn đến thị phần lớn hơn và cho phép công ty tăng giá.

Chất lượng làm tăng tính sinh lợi của công ty và cho phép nó duy trì hoạt động kinh doanh.

Như vậy công ty tạo ra nhiều việc làm hơn.

Deming xác định 14 điều nên cấu thành trong bất kỳ chương trình TQM nào được tóm tắt trong Bảng 5.2 (Deming liên tục thay đổi các điểm này theo cách mà ông tin là quan trọng với việc cải thiện chất lượng không ngừng. Đây là bản năm 1990).

(1) J.W. Dean, D.E. Bowen, 1994, "Management Theory of Total Quality", Academy of Management Review, 19 pp 392-418.

(2) A.Gabor, 1990, *The Man Who Discovery Quality* (New York Penguin); P.B. Crosby, 1980, *Quality Is Free*, (New York Mentor).

Bảng 5.2 : MƯỜI BỐN ĐIỀU CỦA DEMING VỀ TQM.

1- Tạo một sự kiên định hướng đến việc cải thiện sản phẩm và dịch vụ với mục đích cạnh tranh và ở lại trong ngành, tạo ra nhiều công việc.
2- Áp dụng một triết lý mới. Chúng ta ở trong một thời đại kinh tế mới. Quản trị phải thức tỉnh với các thách thức, phải nhận thấy trách nhiệm của họ, và phải thực hiện lãnh đạo sự thay đổi.
3- Chấm dứt sự phụ thuộc vào kiểm tra để đạt được chất lượng. Tránh nhu cầu kiểm tra khối lượng lớn bằng việc tạo ra chất lượng ngay từ đầu.
4- Mục đích của phần thưởng kinh doanh là dựa trên cơ sở giá, thay vì cực tiểu chi phí.
5- Cải thiện liên tục hệ thống sản xuất và phục vụ, để cải thiện chất lượng và năng suất nhờ đó liên tục giảm chi phí.
6- Thực hiện huấn luyện các công việc.
7- Thiết lập sự lãnh đạo. Mục đích sự lãnh đạo là để giúp đỡ con người, máy móc và các đối tượng để làm tốt hơn. Lãnh đạo công việc quản trị trong sự xem xét toàn diện cũng như lãnh đạo đối với các công nhân sản xuất.
8- Loại bỏ sự sợ hãi, do đó mỗi người sẽ làm việc hiệu quả vì công ty.
9- Loại bỏ rào cản giữa các bộ phận, mọi người trong nghiên cứu, thiết kế, bán hàng và sản xuất phải làm việc với nhau, để dự kiến trước các vấn đề của sản xuất và trong việc sử dụng có thể gặp phải đối với sản phẩm hay dịch vụ.
10- Loại bỏ các khẩu hiệu, lời hô hào, và các mục tiêu đòi hỏi lực lượng lao động không làm ra khuyết tật và mức chất lượng mới. Những hô hào như vậy chỉ tạo ra các quan hệ bất lợi. Một lượng lớn các nguyên nhân của chất lượng kém và năng suất thấp thuộc về hệ thống và do đó vượt quá năng lực của lực lượng lao động.
11- Tránh các định mức, thay thế bằng lãnh đạo. Tránh quản trị bằng mục tiêu. Tránh quản trị bằng số lượng và các mục tiêu định lượng, thay thế bằng lãnh đạo.
12- Dỡ bỏ các rào cản mà từng giờ cướp đi quyền tự hào về tài nghệ của người công nhân. Trách nhiệm của người giám thị phải được thay đổi từ số lượng sang chất lượng. Loại bỏ rào cản trong quản trị và trong kỹ thuật đang cướp đi quyền tự hào về tài nghệ của con người.
13- Thiết lập chương trình giáo dục mạnh mẽ và tự hoàn thiện.
14- Đặt mỗi người vào công việc để thực hiện sự biến đổi. Biến đổi là công việc của mọi người.

Điều cốt lõi là Deming cố thuyết phục các công ty phải có một chiến lược xác định để biết rằng nó sẽ đi đâu và bằng cách nào. Ông cho rằng công việc quản trị nên thấm nhuần triết lý sai sót, khuyết tật và vật liệu phẩm chất kém là không thể chấp nhận và cần phải tránh. Cần cải thiện chất lượng của sự giám sát, bằng cách cho phép người giám thị thời gian nhiều hơn để làm việc với công nhân và cho họ những kỹ năng cần thiết cho công việc. Hơn nữa, việc quản trị nên tạo ra một môi trường, trong đó công nhân không phải sợ hãi khi báo cáo các vấn đề và các đề xuất cải thiện. Deming cho rằng định mức công việc không nên xác định chỉ bằng con số hay hạn mức, mà nên bao gồm một số các khái niệm về chất lượng để khuyến khích sản xuất sản phẩm không khuyết tật. Ông cũng đề nghị các nhà quản trị phải có trách nhiệm huấn luyện người lao động các kỹ năng mới để theo kịp những thay đổi trong công việc và để đạt chất lượng cao hơn cần sự cam kết của mỗi người với công ty.

Các doanh nghiệp phương Tây đã nhận ra tầm quan trọng của khái niệm TQM, và cho rằng nó chính là cách giúp Nhật Bản trở thành cường quốc kinh tế. Đầu những năm 1980, việc thực hành TQM đã phổ biến nhanh chóng trong các ngành kinh doanh ở phương Tây. Mặc dù, có những tấm gương thành công nhưng việc áp dụng TQM vẫn chưa được chấp thuận rộng rãi. Một nghiên cứu của quỹ tài trợ chất lượng Mỹ thấy rằng chỉ 20% các công ty Mỹ thường xuyên xem xét lại kết quả của việc thực hành chất lượng, trong khi đó con số này với các công ty Nhật Bản là 70%.⁽¹⁾ Một nghiên cứu khác của Arthur D. Lite về 500 công ty Mỹ sử dụng TQM thấy rằng chỉ 36% tin tưởng rằng TQM đang làm tăng tính cạnh tranh của họ.⁽²⁾ Theo nghiên cứu, lý do căn bản của điều này là nhiều công ty chưa hiểu thấu đáo hay chưa bao quát được khái niệm TQM.

5.2.2. Áp dụng TQM

Trong các công ty áp dụng thành công TQM, người ta nhận thấy nổi bật lên một số yêu cầu. Chúng ta sẽ thảo luận về các yêu cầu này để thấy cách thức tác động của chúng đến các công ty áp dụng TQM, qua đó làm nổi bật vai trò của những chức năng liên quan đến từng yêu cầu. Vai trò của các chức năng khác nhau được tóm tắt trong Bảng 5.3.

(1) J. Bowles, "Is American Management Really Committed to Quality?", *Management Review*, (Winter 1981-1982), 42-46.

(2) O. Port, G. Smith, 1992, "Quality", *Business Week*, 30/10 pp 65-75.

**Bảng 5.3 : VAI TRÒ CỦA CÁC CHỨC NĂNG TẠO GIÁ TRỊ
ĐỂ ĐẠT CHẤT LƯỢNG VƯỢT TRỘI**

Các chức năng sáng tạo giá trị	Các vai trò chủ yếu
Cơ sở hạ tầng (Lãnh đạo)	Cung cấp sự lãnh đạo và cam kết chất lượng Tìm cách để đo lường chất lượng Đặt mục tiêu và tạo ra sự khuyến khích Thu thập dữ liệu từ người lao động Khuyến khích sự hợp tác giữa các chức năng
Sản xuất	Rút ngắn hành trình sản xuất Theo dõi khuyết tật đến tận gốc
Marketing	Tập trung vào khách hàng Cung cấp các phản hồi của khách hàng về chất lượng
Quản trị vật liệu	Hợp lý hóa các nhà cung cấp Giúp các nhà cung cấp áp dụng TQM Theo dõi tận gốc các khuyết tật đối với nhà cung cấp.
R&D	Thiết kế sản phẩm dễ chế tạo
Hệ thống thông tin	Sử dụng hệ thống thông tin để kiểm soát mức độ khuyết tật
Nguồn nhân lực	Xây dựng chương trình huấn luyện TQM Tổ chức người lao động thành các nhóm chất lượng

Tạo ra sự cam kết có tính tổ chức với chất lượng.

TQM sẽ ít có tác dụng đối với việc thực hiện của một công ty trừ khi nó lôi kéo được mọi người trong tổ chức.⁽¹⁾

Ví dụ, khi Xerox thực hiện chương trình chất lượng năm 1983, bước đầu tiên là giáo dục cho toàn bộ lực lượng lao động, từ quản trị cấp cao trở xuống về tầm quan trọng và sự vận hành của TQM. Xerox thực hiện điều này bằng cách thành lập các nhóm, bắt đầu với nhóm cấp cao nhất của tổ

(1) J. Bowles, "Is American Management Really Committed to Quality?"; "The Training of Quality".

chức bao gồm các giám đốc điều hành. Nhóm cấp cao là nhóm đầu tiên được huấn luyện về TQM. Mỗi thành viên của nhóm này sau đó có nhiệm vụ huấn luyện cho một nhóm ở cấp kế tiếp trong hệ thống trực tuyến, và cứ như vậy lan tỏa xuống toàn bộ tổ chức tới khi toàn bộ 100.000 cán bộ công nhân được huấn luyện về TQM. Cả quản trị cấp cao lẫn chức năng nguồn nhân lực của công ty đều đóng vai trò chính trong quá trình này. Quản trị cấp cao có trách nhiệm thực hiện sự lãnh đạo cần thiết để tạo ra sự cam kết với mục tiêu chất lượng trong toàn bộ tổ chức. Chức năng nguồn nhân lực phải chịu trách nhiệm huấn luyện trong khắp công ty về kỹ thuật TQM.

Tập trung vào khách hàng

Công ty đang thực hành TQM xem việc tập trung vào khách hàng như là điểm khởi đầu của toàn bộ triết lý chất lượng, thực vậy, đó là lý do để họ tồn tại.⁽¹⁾ Là điểm tiếp xúc chủ yếu với khách hàng, chức năng marketing nên đóng vai trò chính ở đây. Nó cần xác định khách hàng cần gì từ các sản phẩm hay dịch vụ mà công ty cung cấp; Công ty hiện đang cung cấp cho khách hàng điều gì; Độ lệch giữa những gì khách hàng mong muốn và những gì họ đang nhận được, có thể hiểu là độ lệch về chất lượng. Sau đó cùng với các chức năng khác của công ty, nó cần lập một kế hoạch để xóa bỏ độ lệch chất lượng này.

Tìm cách đo lường chất lượng

Một yêu cầu khác của bất kỳ một chương trình TQM nào là tạo ra một số thước đo có thể sử dụng để đo lường chất lượng. Điều này tương đối dễ dàng trong các công ty chế tạo, bởi chất lượng được đo lường bằng các tiêu chuẩn rõ ràng ví dụ số khuyết tật trên một ngàn chi tiết. Nhưng với các công ty dịch vụ điều này có vẻ như khó khăn hơn nhưng với một chút sáng tạo họ cũng có thể tìm được các thước đo thích hợp. Ví dụ một trong những thước đo của công ty Florida Power & Light sử dụng để đo lường chất lượng là lỗi đọc đồng hồ trong một tháng. Một thước đo khác là tần suất và thời gian mất điện. L.L. Bean, Freeport, Main, những người bán lẻ đặt hàng qua thư sử dụng tỷ lệ phần trăm các đơn hàng được đáp ứng

(1) A. Gabor, 1990, *The Man Who Discovery Quality* (New York Penguin); P.B. Crosby, 1980, *Quality Is Free*, (New York Mentor).

dùng dẫn như một thước đo chất lượng của nó. Với một số ngân hàng thước đo chính là số khách hàng từ bỏ trong năm và số lỗi báo cáo trên một ngàn khách hàng. *Điểm nổi bật qua các ví dụ trên là xác định chất lượng nghĩa là gì theo cách nhìn của khách hàng và tìm ra một phương pháp đánh giá điều đó.* Quản trị cấp cao nên chịu trách nhiệm chủ yếu trong việc tạo lập các thước đo khác nhau để đo lường chất lượng, nhưng để những nỗ lực này thành công nó phải nhận được các dữ liệu từ nhiều chức năng khác nhau của công ty.

Thiết lập mục tiêu và tạo ra sự khuyến khích

Một khi đã tìm ra thước đo, bước tiếp theo là đặt ra một mục tiêu chất lượng có tính thách thức và tạo ra những khuyến khích cho việc đạt được mục tiêu này. Trở lại ví dụ của Xerox. Khi nó đưa ra chương trình TQM, mục tiêu ban đầu của Xerox là giảm số chi tiết khuyết tật từ 25.000 trên 1 triệu xuống còn 1.000 trên một triệu chi tiết. Một cách để tạo ra sự khuyến khích đạt mục tiêu này là liên kết mục tiêu với các phần thưởng như trả thêm phần thưởng và các cơ hội thăng tiến. Do vậy, trong nhiều công ty đang áp dụng nhóm tự quản việc trả thưởng cho các thành viên của nhóm được xác định một phần bởi khả năng của họ để đạt được mục tiêu chất lượng. Nhiệm vụ của việc thiết đặt mục tiêu và tạo lập sự khuyến khích là một trong những nhiệm vụ then chốt của quản trị cấp cao.

Thu thập dữ liệu từ nhân viên

Các nhân viên có thể là nguồn thông tin quan trọng trong việc xem xét nguồn gốc chất lượng kém. Do đó, cần phải thiết lập một số khuôn khổ cho việc thu hút ý kiến của nhân viên để có thể cải thiện chất lượng. Các chú ý chất lượng – tùy theo các nhóm nhân viên – thường được sử dụng để đạt được mục tiêu này. Các công ty khác đã sử dụng nhóm tự quản như một diễn đàn để thảo luận về các ý kiến cải thiện chất lượng. Bất kỳ một diễn đàn nào, việc thu thập dữ liệu từ các nhân viên cấp thấp hơn yêu cầu các nhà quản trị phải cởi mở để tiếp thu và làm theo những sự phê phán và thông tin xấu từ các nhân viên. Theo Deming, một vấn đề ở trong quản trị ở Mỹ đó là thường sử dụng "việc bóp nghẹt các tin tức xấu". Nhưng ông thuyết phục rằng các nhà quản trị đang cam kết với quan niệm chất lượng phải nhận thức rằng các tin tức xấu là mỏ vàng thông tin.

Nhận ra khuyết tật và dò theo chúng tận gốc

Các khuyết tật sản phẩm thường phát sinh nhất ở trong quá trình sản xuất. TQM yêu cầu phải xác định các khuyết tật trong quá trình làm việc, và dò theo chúng đến tận nguồn gốc, tìm ra nguyên nhân gây ra khuyết tật và tiến hành sửa đổi, do vậy làm cho nó không thể tái diễn. Quản trị sản xuất và quản trị vật liệu nói chung chịu trách nhiệm chính trong nhiệm vụ này.

Để phát hiện khuyết tật, Deming chủ trương sử dụng các thủ tục thống kê để xác định sự dao động của chất lượng sản phẩm hay dịch vụ. Deming coi *sự dao động như là kẻ thù của chất lượng*.⁽¹⁾ Một khi đã phát hiện ra sự dao động cần phải lần theo đến tận nguồn gốc và loại bỏ. Một kỹ thuật giúp theo dõi một cách hữu hiệu các khuyết tật đến tận gốc là giảm quy mô lô sản xuất. Với thời gian vận hành ngắn, khuyết tật sẽ được tìm ra ngay lập tức. Tiếp đến các khuyết tật có thể được truy tìm tận gốc và sửa đổi. Giảm quy mô lô sản xuất cũng có nghĩa là khi phế phẩm chẳng may xuất hiện, số lượng phế phẩm không nhiều, do đó giảm lãng phí. Các công nghệ chế tạo linh hoạt đã nêu ra ở phần trước có thể dùng để giảm quy mô mà không hề phát sinh chi phí. Hệ quả là việc áp dụng các công nghệ chế tạo linh hoạt là điều quan trọng của chương trình TQM.

Hệ thống tồn kho đúng thời hạn (JIT) cũng đóng một phần vai trò này. Trong hệ thống JIT các chi tiết khuyết tật đi vào trong quá trình chế tạo một cách tức thời; nó không bị lưu giữ tồn kho một vài tháng trước khi sử dụng. Do đó các đầu vào khuyết tật có thể nhanh chóng bị phát hiện. Sau đó vấn đề có thể được truy tìm ngay đến nguồn cung cấp và sửa đổi trước khi các chi tiết khuyết tật khác phát sinh. Trong các hệ thống truyền thống, việc lưu giữ các chi tiết một vài tháng trước khi sử dụng có nghĩa là lưu giữ một số lớn các khuyết tật được sản xuất ra bởi người cung cấp trước khi nó đi vào quá trình sản xuất.

Xây dựng mối quan hệ với các nhà cung cấp

Một trong những nguyên nhân chính của hàng hóa kém chất lượng, đó là các chi tiết bộ phận của nó kém chất lượng. Để giảm các sản phẩm

(1) W.E. Deming, 1986, *Out of the Crisis*, Cambridge, Mass.; MIT Center for Advantadge Engineering Study).

khuyết tật phải làm việc với các nhà cung cấp để cải thiện chất lượng của các chi tiết mà họ cung cấp. Trách nhiệm chính trong lĩnh vực này thuộc chức năng quản trị vật liệu, bởi vì nó là chức năng tương tác với các nhà cung cấp.

Để áp dụng hệ thống JIT với các nhà cung cấp và để cho các nhà cung cấp chấp thuận chương trình TQM của mình cần tiến hành hai bước. Thứ nhất, số lượng các nhà cung cấp phải giảm đến mức có thể quản lý. Thứ hai, công ty phải cam kết xây dựng các mối liên hệ hiệp tác dài hạn với các nhà cung cấp còn lại. Việc đề nghị các nhà cung cấp đầu tư vào hệ thống JIT và TQM đòi hỏi họ thực hiện đầu tư lớn. Ví dụ để áp dụng hoàn toàn hệ thống JIT, công ty có thể yêu cầu các nhà cung cấp bố trí lại các xưởng chế tạo của nó gần với xưởng lắp ráp của công ty. Các nhà cung cấp dường như rất ngại với các đầu tư như vậy trừ khi họ cảm thấy công ty cam kết một quan hệ dài hạn, ổn định với họ.

Thiết kế để dễ chế tạo

Một sản phẩm càng yêu cầu nhiều bước lắp ráp càng có nhiều khả năng sinh ra lỗi. Việc thiết kế sản phẩm càng ít chi tiết càng làm cho việc lắp ráp dễ dàng và càng ít gây ra khuyết tật. Cả R&D và chế tạo cần cùng nhau thiết kế các sản phẩm để nó có thể chế tạo dễ dàng hơn.

Loại bỏ các rào cản giữa các chức năng

Việc áp dụng TQM cần phải được cam kết trên toàn bộ tổ chức và hiệp tác chặt chẽ giữa các chức năng. R&D phải hiệp tác với chức năng sản xuất để thiết kế sản phẩm dễ chế tạo; marketing hiệp tác với sản xuất và chức năng R&D để thực hiện các vấn đề mà marketing đã phát hiện được từ phản hồi của khách hàng; quản trị nguồn nhân lực phải hiệp tác với tất cả các chức năng khác trong công ty để tạo ra các chương trình huấn luyện thích hợp... Điều cần nhấn mạnh ở đây là cuối cùng trách nhiệm của quản trị cấp cao là phải bảo đảm cho các quan hệ hiệp tác đó phát sinh.

5.3. ĐẠT ĐƯỢC SỰ CẢI TIẾN VƯỢT TRỘI

Trên nhiều phương diện cải tiến là một khối quan trọng tạo ra lợi thế cạnh tranh. Việc cải tiến thành công một sản phẩm hay quá trình sẽ giúp

cho công ty có được điều gì đó độc đáo mà đối thủ cạnh tranh không có. Tính độc đáo cho phép một công ty đòi hỏi phần thưởng về giá hoặc có cấu trúc chi phí thấp hơn so với đối thủ.

Tuy nhiên, các đối thủ cạnh tranh sẽ cố gắng bắt chước các cải tiến thành công. Thường thì cuối cùng họ cũng sẽ đạt được, mặc dù các rào cản cho sự bắt chước cao có thể làm cho tốc độ bắt chước chậm lại. Do đó, để duy trì lợi thế cạnh tranh cần cam kết liên tục với sự cải tiến.

Nhiều công ty đã thiết lập một dữ liệu theo dõi sự cải tiến thành công. Trong số các công ty như vậy có các công ty như Dupont đã tạo ra một luồng đều đặn các cải tiến thành công như giấy bóng kính, nylon, chất làm lạnh (được sử dụng trong tất cả các máy điều hòa không khí), hay như Teflon (chảo không dính); Sony với thành công của Walkman và đĩa compact; công ty dược phẩm Merk đã sản xuất ra 7 loại thuốc mới trong những năm 1980; 3M đã áp dụng năng lực cốt lõi của mình về băng và chất bám dính để phát triển một loạt các sản phẩm mới. Intel luôn dẫn đầu trong việc phát triển các bộ vi xử lý mới cải tiến cho các máy tính cá nhân.

5.3.1. Tỷ lệ thất bại cao trong cải tiến

Mặc dù cải tiến có thể là một nguồn của lợi thế cạnh tranh, tỷ lệ thất bại trong việc cải tiến sản phẩm mới rất cao. Một nghiên cứu về phát triển sản phẩm ở 16 công ty trong các ngành hóa chất, dược phẩm, dầu lửa, và điện tử chỉ ra rằng chỉ có khoảng 20% các dự án R&D cho kết quả cuối cùng là một sản phẩm hay quá trình thành công trong việc thương mại hóa.⁽¹⁾ Một nghiên cứu chuyên sâu khác về phát triển sản phẩm trong ba công ty (một trong hóa chất và hai trong dược phẩm) chỉ ra rằng khoảng 60% các dự án R&D hoàn thành về mặt kỹ thuật, 30% được thương mại hóa, và chỉ 12% đạt được lợi nhuận kinh tế vượt chi phí đầu tư⁽²⁾. Tương tự, một nghiên cứu nổi tiếng của cơ quan tư vấn của Booz, Allen & Hamilton chỉ ra rằng hơn 1/3 trong số 13.000 sản phẩm công nghiệp và tiêu dùng không đáp ứng được với các tiêu chuẩn hiệu suất về chiến lược và tài chính

(1) E. Mansfield, 1981, "How Economist See R&D", *Havard Business Review*, 11-12 pp 18-106.

(2) E. Mansfield, 1981, "How Economist See R&D", *Havard Business Review*, 11-12 pp 18-106.

của các công ty.⁽¹⁾ Còn một nghiên cứu khác lại cho thấy 45% các sản phẩm mới đưa ra thị trường không đáp ứng mục tiêu sinh lợi.⁽²⁾ Tóm lại, những bằng chứng này cho thấy rằng nhiều dự án R&D không tạo ra sản phẩm thương mại, và rằng từ 33 đến 60% các sản phẩm mới đưa ra thị trường nhưng lại không tạo ra một thu nhập kinh tế cần thiết. Mặc dù có nhiều lý do được đưa ra để giải thích tại sao nhiều sản phẩm mới thất bại trong việc tạo ra thu nhập kinh tế như vậy, nhưng năm lý do được liệt kê ra nhiều hơn cả, đó là : *Sự không chắc chắn, thương mại hóa kém, định vị chiến lược kém, thiếu cận về kỹ thuật, tốc độ trong phát triển không đảm bảo.*⁽³⁾

Sự không chắc chắn

Phát triển sản phẩm mới là một quá trình vốn dĩ đã rủi ro. Nó yêu cầu kiểm định một giả thiết mà câu trả lời là không thể biết trước, đó là *nhu cầu thị trường có đủ cho công nghệ mới này hay không ?* Mặc dù nghiên cứu thị trường tốt có thể làm cực tiểu hóa sự không chắc chắn về nhu cầu tương lai của công nghệ mới, nhưng sự không chắc chắn không thể bị loại bỏ hoàn toàn. Do đó, có thể kỳ vọng một mức thất bại nhất định.

Chúng ta nên kỳ vọng rằng mức thất bại của các cải tiến sản phẩm có tính đột phá sẽ cao hơn những cải tiến tăng thêm. Một cải tiến có tính đột phá là kết quả của một sự chuyển hướng cơ bản so với công nghệ hiện tại – đưa ra một cái gì đó mới cho thế giới. Sự phát triển của World Wide Web có thể xem như một cải tiến có tính đột phá trong công nghệ truyền thông. Các cải tiến có tính đột phá khác bao gồm việc phát triển chiếc máy photo copy đầu tiên của Xerox, máy ghi âm videocassette đầu tiên của AMPEX, và chiếc kính áp tròng đầu tiên của Bausch&Lomb. Cải tiến tăng thêm dùng để chỉ sự mở rộng công nghệ hiện tại. Ví dụ bộ vi xử lý Pentium Pro của Intel là một cải tiến thêm bởi vì nó dựa trên cấu trúc vi xử lý dòng X86 của Intel.

(1) Booz, Allen, Hamilton, 1982, "New Products Management for the 1980's" privately publised research.

(2) A.L. Page, 1991, "PDMA's New Product Development Practices Survey: Performance and Best Practices" PDMA 15th Annual International Conference, Boston, 16/10.

(3) S.L. Brown, K.M. Eishardt, 1995, "Product Development : Past Research, Presen Finding s, and Future Directions", *Academy of Management Review*, 20 pp 343-378.

Sự không chắc chắn của nhu cầu tương lai về một sản phẩm mới sẽ lớn hơn nhiều nếu sản phẩm đó là một cải tiến đột phá và là mới đối với thế giới. Với sản phẩm cải tiến thêm sự không chắc chắn sẽ thấp hơn bởi vì nó được thiết kế để thay thế cho sản phẩm hiện có mà nhu cầu đã nhận diện rõ ràng. Do đó tỷ lệ thất bại của các cải tiến đột phá sẽ cao hơn.

Thương mại hóa kém

Lý do thứ hai thường viện dẫn để giải thích cho tỷ lệ thất bại cao đối với việc giới thiệu sản phẩm mới đó là thương mại hóa kém. *Thương mại hóa kém phát sinh khi có một nhu cầu thực chất về công nghệ mới nhưng công nghệ lại không thích nghi với sự cần thiết của người tiêu dùng bởi các nhân tố như thiết kế kém hay chất lượng kém.* Ví dụ nhiều máy tính cá nhân trước đây đã thất bại không bán được bởi vì mỗi máy tính cần có người lập trình mới sử dụng được. Điều đó khiến Steve Jobs ở Apple Computer hiểu rằng nếu có một công nghệ sao cho sử dụng máy tính dễ hơn thì sẽ có mở ra một thị trường khổng lồ. Do đó những chiếc máy tính cá nhân đầu tiên được Apple đưa ra thị trường đã tích hợp ít nhiều cách thức cải tiến đột phá, nhưng nó lại muốn làm cho công nghệ hiện tại có thể sử dụng được với người bình thường. Sự thất bại của Apple Computer trong việc tạo ra một thị trường cho Newton – mà Apple đưa ra mùa hè năm 1993 là sự kém thương mại hóa của một công nghệ có tính hấp dẫn tiềm tàng. Apple đã dự kiến một thị trường lên tới 1 tỷ USD cho Newton, nhưng doanh số này không thể thành hiện thực bởi các phần mềm của Newton không đủ để có thể nhận được các thông điệp được viết trên tấm ghi nhận thông điệp của Newton. Bất chấp thất bại này, nhiều công ty vẫn tin rằng có một nhu cầu thực sự về loại công nghệ như vậy, vấn đề chỉ là sản phẩm phải có khả năng thương mại tốt hơn.

Định vị chiến lược kém

Định vị chiến lược kém khi một công ty đưa ra sản phẩm mới thực sự hấp dẫn nhưng doanh số của nó không thành hiện thực bởi vì sự định vị thị trường kém. Định vị chiến lược là xác định sự chấp nhận về một sản phẩm của một công ty trên bốn đặc tính marketing chính : Giá cả, phân phối, quảng cáo khuyến mãi, và các đặc tính sản phẩm. Chất lượng sản phẩm kém là một phần lý do trong sự thất bại của Apple Newton xuất phát từ định vị chiến lược kém. Newton được giới thiệu với giá ban đầu

quá cao (gần 1.000 USD) mà lẽ ra nên có một vài thử nghiệm ngay cả trong trường hợp công nghệ đã thương mại hóa đầy đủ. Định vị kém cũng có thể đã tác động đến thất bại khi đưa ra sản phẩm đĩa compact kỹ thuật số (DCC) gần đây. DCC trở nên tồi tệ hơn vì giá cao, xúc tiến yếu, và thất bại bởi các công ty đã cải tiến các sản phẩm cho thị trường máy cầm tay và xe hơi.

Sự thiếu cận kỹ thuật

Một lý do khác giải thích tại sao việc giới thiệu sản phẩm mới thất bại là các công ty thường mắc sai lầm khi marketing một công nghệ không có nhu cầu tiêu dùng đầy đủ. *Thiếu cận kỹ thuật xuất hiện khi một công ty đánh giá quá cao về khả năng phi thường của công nghệ mới và quên đi việc xét xem có nhu cầu về sản phẩm mới này hay không.* Điều này có thể là một nhân tố trong thất bại của máy tính để bàn được NeXT đưa ra cuối những năm 1980 (NeXT được Steve Job người sáng lập Apple Computer tìm ra). Về mặt công nghệ, các máy NeXT rõ ràng là đứng đầu vào thời của nó, với các phần mềm và các đặc tính phần cứng tiên tiến mà hàng thập kỷ sau vẫn chưa tích hợp vào hầu hết các máy tính. Tuy nhiên, sự chấp nhận của người tiêu dùng rất chậm, chủ yếu bởi vì sự thiếu các phần mềm ứng dụng như bảng tính và các chương trình xử lý văn bản (Word) chạy trên các máy đó. Các nhà quản trị của NeXT quá hăng say về công nghệ của sản phẩm mới mà bỏ qua thực tiễn cơ bản thị trường này. Sau vài năm bán ra chậm chạp, NeXT rốt cuộc phải rút các máy tính khỏi thị trường.

Chậm chạp về marketing

Cuối cùng, các công ty thất bại khi họ đưa sản phẩm ra thị trường một cách chậm chạp. thời gian giữa việc phát triển ban đầu và marketing cuối cùng càng dài, do đó làm tăng "chu kỳ thời gian" – càng có nhiều khả năng để một đối thủ nào đó tấn công và giành ưu thế của người đi đầu.⁽¹⁾ Nói chung, những người cải tiến chậm chạp ít cập nhật các sản phẩm một cách thường xuyên hơn so với những người cải tiến nhanh. Do đó, họ sẽ thấy sản phẩm của họ lạc hậu so với người cải tiến nhanh. Trong ngành ô tô General Motor đã phải chịu đựng cảnh của người cải tiến chậm. Chu

(1) G.Stalk, T.M Hout, 1990, *Competing Against Time*, New York : Free Press.

kỳ phát triển sản phẩm của nó khoảng 5 năm, trong khi Honda, Toyota và Mazda chỉ hai hay ba năm, đối với Ford là ba đến bốn năm. Bởi vì GM dựa trên các quan niệm thiết kế và công nghệ là 5 năm nên các xe ô tô họ thường lạc hậu khi nó được đưa ra thị trường.

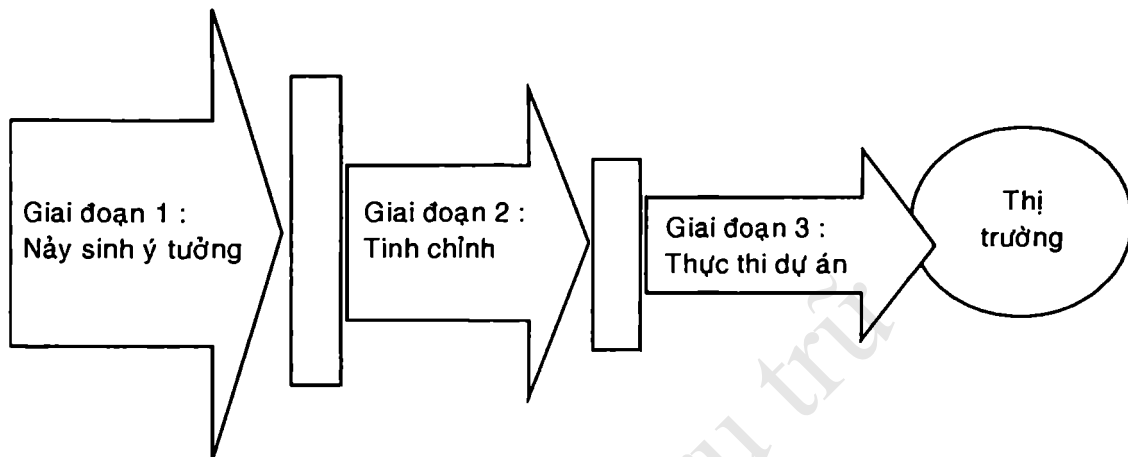
5.3.2. Tạo lập các khả năng cải tiến

Các công ty có thể thực hiện một số bước để tạo lập một khả năng cải tiến và tránh thất bại. Ba bước dường như quan trọng nhất đó là : (1) tạo các kỹ năng nghiên cứu cơ bản và ứng dụng; (2) Phát triển một quá trình lựa chọn và phát triển dự án tốt; (3) Kết hợp các chức năng khác nhau trong công ty thông qua nhóm phát triển sản phẩm liên chức năng, trong chừng mực nào đó các quá trình phát triển song song.

Tạo lập các kỹ năng nghiên cứu cơ bản và ứng dụng. Việc tạo lập các kỹ năng nghiên cứu cơ bản và ứng dụng yêu cầu sử dụng các nhà khoa học nghiên cứu, các kỹ sư và thiết lập môi trường làm việc thúc đẩy sự sáng tạo. Một số các công ty hàng đầu có gắng đạt được điều này bằng cách thiết lập các viện nghiên cứu kiểu trường đại học, nơi mà các nhà khoa học và các kỹ sư có thể giành thời gian làm việc với các dự án nghiên cứu của mình, hơn nữa với các dự án liên quan trực tiếp với các nghiên cứu mà công ty đang tiến hành. Ví dụ, ở Hewlette-Packard các phòng thí nghiệm mở suốt ngày đêm cho các kỹ sư. Hewlette-Packard còn khuyến khích các nhà nghiên cứu của nó dành 10% thời gian của công ty để nghiên cứu các ý tưởng của họ và không phạt họ nếu thất bại. Tương tự, ở 3M có "quy tắc 15%", cho phép các nhà nghiên cứu dành 15% công việc nghiên cứu hàng tuần cho bất kỳ chủ đề nào họ muốn nghiên cứu miễn là có tiềm năng đóng góp cho công ty. Kết quả nổi tiếng của chính sách này là các phiếu dán màu vàng. Ý tưởng về sản phẩm này do mong muốn của một nhà nghiên cứu muốn lấy ra các lưu ý từ cuốn thánh ca của ông. Các phiếu dán màu vàng giờ đây đã là một lĩnh vực kinh doanh của 3M với thu nhập khoảng 300 triệu USD.

Lựa chọn và quản trị dự án. Quản trị dự án là quản trị toàn bộ quá trình cải tiến, từ khi phát sinh các ý tưởng ban đầu qua suốt quá trình phát triển đến sản phẩm cuối cùng và đem bán. Quản trị dự án gồm ba kỹ năng quan trọng : kỹ năng khuyến khích phát sinh ý tưởng nhiều nhất có thể được; kỹ năng lựa chọn trong các dự án khác nhau ở giai đoạn đầu của

sự phát triển, do đó hứa hẹn nhận được sự tài trợ và giảm bớt tổn kém của sự thất bại; kỹ năng cực tiểu hóa thời gian đưa ra thị trường. Khái niệm về phễu phát triển được diễn tả trong hình 5.5, tóm tắt những yêu cầu của việc tạo lập các kỹ năng này.⁽¹⁾



Hình 5.5 : Phễu phát triển sản phẩm.

Như trình bày trong hình 5.5, phễu phát triển chia làm ba giai đoạn. Mục tiêu trong giai đoạn 1 là mở rộng ống để khuyến khích phát sinh thật nhiều các ý tưởng. Ở cuối giai đoạn này công ty nên thu hút dữ liệu từ tất cả các chức năng cũng như từ khách hàng, các đối thủ cạnh tranh và nhà cung cấp.

Ở cổng 1 của phễu thu hẹp lại. Ở đây các ý tưởng được những nhóm liên chức năng của các nhà quản trị, những người mà không tham gia trong việc phát triển các ý niệm ban đầu. Các ý niệm có khuynh hướng tiến triển sẽ chuyển sang giai đoạn 2 của phễu, ở đây sẽ vạch ra các chi tiết của dự án đề nghị. Lưu ý rằng ở cổng 1 không phải là điểm đánh giá tiếp tục hay không. Trong sự tuyển chọn này, các ý tưởng có thể được quay lại phễu để phát triển hơn nữa sau đó đánh giá lại.

Trong giai đoạn 2, nói chung chỉ diễn ra từ một đến hai tháng, dữ liệu và thông tin đã phát triển ở giai đoạn 1 được đưa vào một mẫu cho phép các quản trị có kinh nghiệm đánh giá dự án trong số các dự án cạnh tranh. Thông thường, ở đây yêu cầu phát triển một kế hoạch dự án cần

(1) Clark and Wheelwright, *Managing New Product and Process Development*.

thận, hoàn thành với những chi tiết về thị trường mục tiêu đề ra, thị phần có thể đạt được, thu nhập mong muốn, chi phí phát triển, chi phí sản xuất, các sự kiện then chốt,... Điểm lựa chọn lớn kế tiếp là cổng 2, chính là điểm đánh giá tiếp tục hay không. Các quản trị có kinh nghiệm được mời đến để duyệt lại các dự án khác nhau đang được đưa ra xem xét. Nhiệm vụ của họ là chọn ra các dự án có thể thành công và có ý nghĩa nhất với triển vọng chiến lược, theo các mục tiêu dài hạn của công ty. Mục tiêu quan trọng hơn cả ở giai đoạn này là chọn các dự án mà nếu thành công sẽ giúp duy trì hay tạo dựng lợi thế cạnh tranh cho công ty. Một mục tiêu liên quan là đảm bảo rằng công ty không dàn trải nguồn vốn và nhân lực khan hiếm của mình cho quá nhiều dự án mà nên tập trung nguồn lực vào các dự án mà có khả năng thành công và thu nhập tiềm tàng hấp dẫn nhất. Bất kỳ dự án nào được lựa chọn vượt qua giai đoạn này đều được tài trợ và phân bổ nhân sự với mong muốn nó sẽ được đưa ra thị trường. Trong giai đoạn 3 các đề nghị phát triển dự án được thực hiện bởi nhóm phát triển sản phẩm liên chức năng.

Kết hợp liên chức năng

Sự kết hợp liên chức năng chặt chẽ giữa R&D, sản xuất, marketing có thể giúp công ty bảo đảm rằng :

Việc phát triển sản phẩm được dẫn hướng bởi nhu cầu khách hàng.

Các sản phẩm mới được thiết kế để dễ chế tạo.

Chi phí phát triển được kiểm soát.

Thời gian đưa ra thị trường ngắn nhất.

Việc kết hợp chặt chẽ giữa R&D với marketing là cần thiết để bảo đảm rằng các dự án phát triển sản phẩm được dẫn hướng bởi nhu cầu khách hàng. Các khách hàng của công ty có thể là một trong những nguồn gốc chủ yếu của các ý tưởng sản phẩm mới. Việc nhận ra nhu cầu khách hàng đặc biệt là các nhu cầu không được đáp ứng có thể tạo ra một bối cảnh trong đó các cải tiến sản phẩm có thể thực hiện thành công. Trong khi tiếp xúc với khách hàng, chức năng marketing có thể cung cấp các thông tin có giá trị trên quan điểm này. Hơn nữa, việc kết hợp chặt chẽ chức năng R&D với marketing là điều chủ yếu nếu một sản phẩm mới thương

ại hóa thành công. Không có sự kết hợp giữa hai chức năng này công ty có thể gặp rủi ro phát triển các sản phẩm không có nhu cầu hay nhu cầu quá thấp.

Trường hợp Techsonic Industries chứng tỏ lợi ích của việc kết hợp R&D với marketing. Công ty Alabama này chế tạo các máy dò tìm độ sâu – đó là các thiết bị đánh cá và đo độ sâu của nước dưới thuyền và theo dõi con mồi. Techsonic đã thoát khỏi một chuỗi thất bại chín sản phẩm mới khi họ quyết định thực hiện các cuộc phỏng vấn khắp đất nước với người đánh cá để xác định nhu cầu. Nó đã khám phá ra nhu cầu chưa được đáp ứng về máy thăm dò độ sâu với khả năng có thể đọc trong ánh sáng mặt trời, và Techsonic đã phát triển sản phẩm đó. Một năm sau máy dò tìm độ sâu 250 USD đưa ra thị trường, doanh số của Techsonic tăng lên gấp ba đạt đến 80 triệu USD và thị phần của nó tăng lên mạnh mẽ tới 40%.⁽¹⁾

Sự kết hợp R&D và sản xuất có thể giúp một công ty bảo đảm rằng các sản phẩm được thiết kế có lưu ý với các yêu cầu chế tạo, để có thể giảm chi phí chế tạo và các khuyết tật. Sự kết hợp như vậy cũng có thể giảm chi phí phát triển, và đưa sản phẩm ra thị trường nhanh chóng. Nếu một sản phẩm mới thiết kế không lưu ý đến các năng lực chế tạo, có thể sẽ gặp khó khăn trong việc chế tạo với công nghệ chế tạo đã cho. Trong trường hợp đó, nó phải được thiết kế lại, và cả chi phí phát triển lẫn thời gian đưa sản phẩm ra thị trường có thể tăng đáng kể. Ví dụ, việc thay đổi thiết kế trong khi hoạch định sản phẩm có thể tăng chi phí phát triển sản phẩm lên 50% và kéo dài thêm 25% thời gian đưa sản phẩm ra thị trường.⁽²⁾ Hơn nữa, nhiều cải tiến sản phẩm có tính đột phá cần một quá trình công nghệ mới để chế tạo ra chúng. Điều đó làm cho sự kết hợp giữa R&D với sản xuất càng trở nên quan trọng hơn, bởi vì việc cực tiểu hóa thời gian đưa ra thị trường và chi phí phát triển yêu cầu phát triển đồng thời cả sản phẩm mới lẫn quá trình công nghệ mới.⁽³⁾

Các nhóm phát triển sản phẩm. Một trong những cách tốt nhất để đạt được sự kết hợp liên chức năng là thiết lập nhóm phát triển sản phẩm

(1) P.Sellers, "Getting Customers to Love You", Fortune, 13/3/1989, pp 38–42.

(2) O.Port, 1992, "Moving Past the Assembly Line", Business Week. Special Issue : Reinventing America, pp 177–180.

(3) G.P. Pisano, S.C. Wheelwright, 1995, "The New Logic of High Tech R&D," *Havard Business Review* 9–10, pp 93–95.

liên chức năng. Các nhóm này bao gồm đại diện của chức năng R&D, marketing và sản xuất. *Mục tiêu của nhóm là thực hiện một dự án phát triển sản phẩm từ ý niệm ban đầu đến giới thiệu ra thị trường.* Các đặc tính dường như đặc biệt quan trọng cho nhóm phát triển sản phẩm là nó có thể hoạt động hiệu quả và đáp ứng được tất cả các sự kiện then chốt của quá trình phát triển hay không.⁽¹⁾

Trước hết, nhóm phải được dẫn dắt bởi một người quản trị dự án "có trọng lượng", thường là người có địa vị cao trong tổ chức và có sức mạnh lẫn quyền lực để tìm được các nguồn lực nhân sự và tài chính mà nhóm cần thiết. Người lãnh đạo có trọng lượng này nên đảm bảo chủ yếu nếu không phải là toàn bộ cho dự án. Người lãnh đạo là người tin tưởng vào dự án, đó là một quán quân của dự án, và thành thạo trong việc kết hợp các viễn cảnh của các chức năng khác nhau và giúp cho các cá nhân từ những chức năng khác nhau làm việc với nhau vì mục đích chung. Hơn nữa, người lãnh đạo cũng có thể hành động như một luật sư của nhóm với quản trị cấp cao.

Thứ hai, nhóm nên có tối thiểu một thành viên từ mỗi chức năng chủ yếu. Các thành viên của nhóm cần có khả năng đóng góp kinh nghiệm chức năng, có vị trí cao trong chức năng của họ và sẵn lòng chia sẻ trách nhiệm với kết quả của nhóm, và có khả năng đặt sự ủng hộ tích cực về mặt chức năng sang một bên. Nói chung, thích hợp hơn là các thành viên nhóm dành 100% cho dự án trong suốt thời gian mà họ tập trung vào dự án và không tiếp tục các công việc ở chức năng của họ.

Thứ ba, các thành viên cùng đặt vào vị trí một cách tự nhiên để tạo ra cảm giác thân thiện và thúc đẩy giao tiếp.

Thứ tư, nhóm nên có kế hoạch rõ ràng, các mục đích rõ ràng, đặc biệt là với các mốc phát triển chủ yếu và ngân sách phát triển. Nhóm nên có những khuyến khích để đạt các mục tiêu này, ví dụ như thưởng khi đạt được các mốc chủ yếu.

Thứ năm, mỗi nhóm cần phát triển một quá trình giao tiếp và giải quyết các xung đột. Ví dụ nhóm phát triển sản phẩm của Quantum Corporation một công ty sản xuất đĩa cho máy tính cá nhân ở California,

(1) K.B. Clark, T. Fujimoto, 1990, "The Power of Product Integrity", *Harvard Business Review*, 11-12 pp 107-118.

thiết lập một quy tắc là tất cả các quyết định chính cần xây dựng và việc giải quyết xung đột phải tiến hành họp vào chiều thứ hai mỗi tuần. quy tắc đơn giản này giúp cho nhóm đáp ứng các mục tiêu phát triển của nó.

Quá trình phát triển song song. Một trong những cách thức mà nhóm phát triển sản phẩm có thể rút ngắn thời gian phát triển sản phẩm và đưa ra thị trường là sử dụng quá trình phát triển song song một phần. Một vấn đề là quá trình phát triển sản phẩm không được xem xét về các vấn đề chế tạo. Đáng chú ý nhất là, do thiết kế cơ bản của sản phẩm được hoàn thành trước khi thiết kế một quá trình công nghệ chế tạo và sản xuất ở quy mô thương mại, không có hệ thống cảnh báo sớm để biểu thị khả năng chế tạo. Hậu quả là công ty có thể không tạo ra sản phẩm với cách thức hiệu quả – chi phí và phải gửi trở lại cho giai đoạn thiết kế sản phẩm. Điều đó làm cho thời gian kéo dài ra khi sản phẩm bị gửi đi gửi lại giữa các giai đoạn.

Trong quá trình phát triển song song một phần các giai đoạn phát triển chồng lên nhau ví dụ công việc bắt đầu phát triển quá trình sản xuất trước khi giai đoạn thiết kế hoàn thành. Bằng việc giảm chi phí và thời gian thiết kế sản phẩm, một chương trình như vậy giảm đáng kể thời gian phát triển sản phẩm và đưa nó ra thị trường.

Những gì phát sinh sau khi Intel phát triển bộ vi xử lý 386 năm 1986 đã chứng tỏ điều này. Một số các công ty bao gồm cả IBM và Compaq chạy đua để trở thành người đầu tiên đưa ra máy tính cá nhân trên cơ sở bộ vi xử lý 386. Compaq tấn công IBM trong 6 tháng và giành được thị phần chủ yếu trong thị trường máy tính công suất cao. Cách thức cơ bản mà Compaq tiến hành là sử dụng nhóm liên chức năng và quá trình song song một phần để phát triển sản phẩm. Nhóm bao gồm các kỹ sư (R&D) các nhà marketing, sản xuất và tài chính. Mỗi chức năng làm việc song song hơn là theo trình tự. Trong khi các kỹ sư đang thiết kế sản phẩm, người sản xuất cũng đang thiết đặt nhà xưởng máy móc, người làm marketing đang làm việc với kênh phân phối và hoạch định chiến dịch marketing, và người làm chức năng tài chính đang làm việc để tài trợ cho dự án.

5.3.3. Tóm tắt : đạt được sự cải tiến vượt trội

Vai trò chủ yếu của các chức năng trong việc đạt được sự cải tiến vượt trội được tóm tắt trong Bảng 5.4. Hai điểm chính cần được đặc biệt lưu ý.

Thứ nhất, người quản trị cấp cao phải chịu trách nhiệm chính trong việc bao quát toàn bộ quá trình phát triển. Điều này đòi hỏi cả việc quản trị phát triển và việc thúc đẩy sự kết hợp giữa các chức năng. *Thứ hai*, trong khi R&D đóng vai trò trung tâm của quá trình cải tiến, tính hiệu lực của R&D trong phát triển các sản phẩm và quá trình mới phụ thuộc vào khả năng của nó trong việc kết hợp với chức năng sản xuất và marketing.

Bảng 5.4 : VAI TRÒ CỦA CÁC CHỨC NĂNG TRONG VIỆC ĐẠT CẢI TIẾN VƯỢT TRỘI.

Các chức năng tạo giá trị	Vai trò chính
Cơ sở hạ tầng (Lãnh đạo)	Quản trị toàn bộ quá trình (Ví dụ quản trị hoạt động phát triển) Thúc đẩy hiệp tác liên chức năng
Sản xuất	Hợp tác với R&D trong việc thiết kế sản phẩm để chế tạo Làm việc với R&D để phát triển các cải tiến quá trình
Marketing	Cung cấp các thông tin thị trường cho R&D. Làm việc với R&D để phát triển sản phẩm mới
Quản trị vật liệu	Không có trách nhiệm chính
R&D	Phát triển các quá trình và sản phẩm mới Hiệp tác với chức năng khác đặc biệt là marketing và chế tạo trong quá trình phát triển
Nguồn nhân lực	Thuê các nhà khoa học và kỹ sư giỏi

5.4. ĐẠT ĐƯỢC SỰ ĐÁP ỨNG KHÁCH HÀNG VƯỢT TRỘI

Đáp ứng khách hàng vượt trội nghĩa là phải cho khách hàng những gì mà họ muốn, đúng lúc họ muốn với điều kiện là khả năng sinh lợi lâu dài của công ty không bị tổn thương khi thực hiện điều đó. Công ty càng đáp ứng được nhu cầu khách hàng nó càng có thể làm chủ được sự trung thành nhân hiệu. Sau đó, sự trung thành nhân hiệu sâu sắc có thể cho phép công ty đòi hỏi mức giá tăng thêm cho sản phẩm hoặc cho phép công ty bán được nhiều hàng hóa và dịch vụ hơn cho khách hàng. Dù sao, một công ty đáp ứng nhu cầu khách hàng nó sẽ có một lợi thế cạnh tranh.

Đạt được sự đáp khách hàng vượt trội chính là cho khách hàng một giá trị về tiền bạc, từng bước cải thiện hiệu quả quá trình sản xuất của công ty và chất lượng của các đầu ra nên gắn chặt với mục đích này. Hơn nữa, việc cho khách hàng những gì họ muốn có thể cần phải phát triển các sản phẩm mới với các đặc tính mới. Nói một cách khác, đạt được hiệu quả, chất lượng và sự cải tiến vượt trội là tất cả các bộ phận để đạt được sự đáp ứng khách hàng vượt trội. Có hai điều tiên quyết khác để đạt được mục đích này. *Thứ nhất*, là tập trung vào các khách hàng của công ty và nhu cầu của họ. *Thứ hai*, tìm cách để thỏa mãn nhu cầu của họ tốt hơn.

5.4.1. Tập trung vào khách hàng

Một công ty không thể đáp ứng nhu cầu của khách hàng trừ khi nó biết rõ những gì mà họ cần. Do đó, *bước đầu tiên của việc tạo ra sự đáp ứng khách hàng vượt trội đó là động viên toàn công ty tập trung vào khách hàng*. Biện pháp để đạt mục tiêu này là biểu thị bằng sự lãnh đạo, định hướng thái độ của nhân viên và sử dụng các cơ chế để đưa khách hàng tới công ty.

Lãnh đạo. Tập trung vào khách hàng phải bắt đầu ở cấp cao của tổ chức. Sự cam kết đáp ứng khách hàng vượt trội đem đến những sự thay đổi xuyên suốt toàn bộ công ty điều mà chỉ có thể làm được thông qua sự lãnh đạo mạnh mẽ. *Một bản báo cáo sứ mệnh trong đó đặt khách hàng lên hàng đầu là cách để gửi một thông điệp rõ ràng tới nhân viên về sự tập trung mong muốn*. Một con đường khác là bằng chính hành động của lãnh đạo cấp cao. Ví dụ, Tom Monaghan, người sáng lập ra Domino's Pizza gần gũi với khách hàng bằng cách hàng tuần đến thăm nhiều cửa hàng nhất có thể được, tự mình thực hiện một lần giao hàng, và thường xuyên ăn Pizza của Domino.

Thái độ của nhân viên. Để đạt được sự tập trung vào khách hàng một cách vượt trội yêu cầu toàn bộ nhân viên phải xem khách hàng như tiêu điểm cho các hoạt động của họ. Chỉ có sự lãnh đạo không thì chưa đủ để đạt đến mục tiêu này. *Toàn bộ nhân viên phải được huấn luyện để tập trung vào khách hàng, bất kể chức năng của họ là marketing, sản xuất, R&D hay kế toán*. Mục tiêu nên được đặt ra là làm cho nhân viên suy nghĩ bằng chính suy nghĩ của khách hàng và tự đặt họ vào địa vị của khách hàng. Với cách đó, nhân viên mới có thể nhận ra các thức tốt hơn để cải thiện chất lượng kinh nghiệm của khách hàng với công ty.

Để củng cố cho những điều đó, *hệ thống khuyến khích của công ty nên thưởng cho nhân viên vì sự thỏa mãn cho khách hàng*. Ví dụ, quản trị cấp cao của hệ thống khách sạn Four Seasons luôn hãnh diện về sự tập trung vào khách hàng của họ, khi nói đến câu chuyện về Roy Dymont, một người gác cửa ở Toronto, đã sao lãng quên không mang chiếc cặp của khách ra xe taxi cho ông ta. Người gác cửa đã gọi điện cho ông khách, đó là một luật sư ở Washington D.C. và biết rằng ông đang cực kỳ cần chiếc cặp cho buổi họp buổi sáng. Dymont đã lên máy bay đi Washington để đưa lại chiếc cặp – không cần phải có sự đồng ý của ông chủ mình. Chẳng những không phạt Dymont về lỗi lầm đã mắc phải và về việc không hỏi ý kiến quản trị trước khi đi Washington mà Four Seasons còn đáp lại bằng cách ghi tên của Dymont vào danh sách những người nhân viên của năm.⁽¹⁾ Hành động này đưa một thông điệp mạnh mẽ tới các nhân viên của Four Seasons về tầm quan trọng của thỏa mãn khách hàng.

Đưa khách hàng đến với công ty. *"Hiểu biết về khách hàng" là một cách để đạt được sự đáp ứng khách hàng vượt trội*. Hiểu biết về khách hàng không chỉ yêu cầu nhân viên suy nghĩ như chính khách hàng mà còn yêu cầu họ phải lắng nghe nhiều nhất những gì mà khách hàng nói và đưa họ đến với công ty. *Việc đưa khách hàng đến với công ty không phải mang tính vật lý mà là trong sự đánh giá của khách hàng bằng việc thu thập các phản hồi từ khách hàng về hàng hóa và dịch vụ của công ty và xây dựng hệ thống thông tin để truyền các phản hồi này đến người có liên quan*.

Ví dụ, trường hợp người bán lẻ quần áo qua thư đặt hàng Lands' End. Thông qua danh mục của nó và những người nhận điện thoại dịch vụ khách hàng, Lands' End thu thập những ý kiến từ khách hàng về chất lượng quần áo và loại hàng mà họ muốn Lands' End cung cấp. Quả thực, sự thúc giục của khách hàng đã nhắc nhở công ty dịch chuyển đến phân đoạn quần áo. Lands' End thường cung cấp thiết bị cho thuyền buồm thông qua các danh mục thư đặt hàng. Tuy vậy, công ty lại nhận được rất nhiều yêu cầu của khách hàng về quần áo dã ngoại trong khi đáp ứng các đơn hàng bằng việc mở rộng danh mục thỏa mãn nhu cầu. Lập tức quần áo trở thành ngành kinh doanh chính và Lands' End giảm dần các thiết bị thuyền buồm. Hiện nay, công ty vẫn chú ý nhiều đến các yêu cầu của khách hàng. Mỗi tháng

(1) P.Sellers, "Getting Customers to Love You", Fortune, 13/3/1989, pp 38-42.

một bản dữ liệu từ máy tính về các yêu cầu và bình luận của khách hàng được gửi về cho các nhà quản trị. Các phản hồi này giúp công ty điều chỉnh các hàng hóa bán ra của nó. Thực vậy, các mặt hàng mới mua vào bán ra đã đáp ứng với yêu cầu khách hàng.⁽¹⁾

5.4.2. Thỏa mãn nhu cầu khách hàng

Một khi đạt được việc tập trung vào khách hàng, nhiệm vụ tiếp theo là thỏa mãn các nhu cầu khách hàng đã xác định được. Như đã chỉ ra, hiệu quả, chất lượng, cải tiến tất cả quyết định để thỏa mãn các nhu cầu này. Ngoài ra, các công ty cung cấp mức thỏa mãn cao hơn khi họ cá biệt hóa sản phẩm nhiều nhất có thể được theo các yêu cầu của khách hàng cá biệt và khi họ rút ngắn thời gian đáp ứng các nhu cầu khách hàng.

Phục vụ theo yêu cầu khách hàng là biến đổi các đặc tính của hàng hóa và dịch vụ để đáp ứng các yêu cầu độc đáo của các nhóm khách hàng hay trong những trường hợp cực đoan, được hiểu như phục vụ theo yêu cầu từng khách hàng. Người ta thường nghĩ rằng phục vụ theo yêu cầu khách hàng phát sinh chi phí. Tuy nhiên, như đã chỉ ra ở phần đầu chương này, các công nghệ sản xuất linh hoạt đã làm cho nó có thể sản xuất càng nhiều loại sản phẩm hơn trước mà không làm tăng chi phí. Các công ty có thể cá biệt hóa các sản phẩm của họ nhiều hơn họ đã từng làm cách đây 15 năm. Đặc biệt khi các công nghệ sản xuất linh hoạt liên kết với hệ thống thông tin dựa trên công nghệ Web. Ví dụ, người bán lẻ như Amazon.com đã sử dụng các công nghệ trên cơ sở Web để phát triển một trang chủ cho các cửa hàng của họ phục vụ nhu cầu của mỗi cá nhân. Khi các khách hàng truy cập vào Amazon.com, họ có một danh mục giới thiệu các cuốn sách hay nhạc cho việc mua bán dựa trên một phân tích những gì mà họ đã mua trước đó.

Khuynh hướng phục vụ theo yêu cầu khách hàng đã tạo ra sự phân hóa nhiều thị trường, đặc biệt là thị trường khách hàng thành những khe hở nhỏ hơn. Ví dụ đầu những năm 1980, khi Honda lấn át thị trường xe máy ở Nhật Bản vốn rất phân mảnh. Người giữ vị trí thứ hai, Yamaha đã quyết định theo sau người dẫn đầu Honda. Năm 1981, nó thông báo mở một nhà máy mới, có thể đưa Yamaha trở thành người chế tạo xe máy lớn nhất thế giới nếu hoạt động hết công suất. Honda đáp trả bằng việc mở

(1) Caminiti, "A mail Oder Romance".

rộng mặt hàng sản phẩm của mình và đẩy nhanh tốc độ giới thiệu sản phẩm mới. Tại bước khởi đầu của cuộc chiến về xe máy – có thể coi như vậy – Honda có 60 loại xe máy trong mặt hàng sản phẩm của nó. Tám tháng sau, Honda tăng nhanh số mặt hàng của mình lên đến 113 mẫu, cá biệt hóa các sản phẩm đến các kẽ hở thị trường nhỏ. Honda có khả năng đạt được điều này mà không phải chịu chi phí đáng kể, bởi vì nó là một nhà chế tạo linh hoạt. Sự tràn ngập của các mẫu Honda theo yêu cầu khách hàng đã đẩy Yamaha khỏi nhiều thị trường, ngăn chặn đáng kể cuộc tấn công của nó vào Honda.⁽¹⁾

Thời gian đáp ứng. Cung cấp cho khách hàng những gì họ cần khi họ muốn, yêu cầu tốc độ đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Để giành được lợi thế cạnh tranh công ty phải thường xuyên đáp ứng các yêu cầu khách hàng thật nhanh, dù cho giao dịch đó là việc giao hàng của một hãng chế tạo đồ gia dụng, việc xử lý một yêu cầu vay nợ ở ngân hàng, các phụ tùng thay thế cho một xe ô tô hư hỏng, hoặc chờ thanh toán trong một siêu thị. Chúng ta đang sống trong một xã hội chuyển động nhanh chóng, nơi mà thời gian là một hàng hóa có giá trị. Các công ty thỏa mãn nhu cầu khách hàng nhanh chóng sẽ tạo lập được sự trung thành nhân hiệu và đặt một giá cao hơn về các sản phẩm và dịch vụ.

Tăng tốc độ cho phép công ty đòi hỏi mức giá cao hơn. Khe hở của ngành đưa thư nhanh bằng máy bay dựa trên quan điểm cho rằng khách hàng sẵn lòng thanh toán cao hơn một cách đáng kể cho các thư nhanh qua đêm, so với thư thường. Một ví dụ khác về sự đáp ứng nhanh là trường hợp của Caterpillar, nhà chế tạo máy di chuyển hạng nặng di chuyển trên mặt đất có thể giao các phụ tùng thay thế đến bất kỳ điểm nào trên trái đất chỉ trong vòng 24 giờ. Bởi vì sự cố dừng máy với các thiết bị xây dựng hạng nặng sẽ rất tốn kém, khả năng của Caterpillar đáp ứng nhanh với những hư hỏng máy móc thiết bị là một điều quan trọng cốt yếu đối với khách hàng của công ty. Kết quả là, nhiều khách hàng duy trì sự trung thành với Caterpillar bất chấp sự cạnh tranh mãnh liệt của Komatsu của Nhật Bản.

Nói chung, để giảm thời gian đáp ứng cần phải làm sao cho (1) chức năng marketing truyền thông nhanh chóng các yêu cầu của khách hàng tới

(1) G.Stalk, T.M Hout, 1990, *Competing Again Time*, New York : Free Press.

sản xuất, (2) các chức năng sản xuất và quản trị vật liệu có thể điều chỉnh nhanh chóng kế hoạch tiến độ sản xuất trong việc đáp ứng các nhu cầu chưa dự kiến của khách hàng, và (3) hệ thống thông tin có thể giúp chức năng sản xuất và marketing trong quá trình này.

5.4.3. Tóm tắt : Đạt được sự đáp ứng khách hàng vượt trội

Bảng 5.5 tóm lược các bước, các chức năng khác nhau cần phải thực hiện nếu công ty muốn đạt được sự đáp ứng khách hàng vượt trội. Mặc dù, marketing đóng vai trò quyết định giúp một công ty đạt được mục tiêu này, chủ yếu là do nó tiếp xúc trực tiếp với khách hàng, Bảng 5.5 chỉ ra rằng các chức năng khác cũng có vai trò quan trọng để thực hiện mục tiêu đó. Hơn nữa, giống như đạt được sự vượt trội về hiệu quả, chất lượng và cải tiến, việc đạt được sự đáp ứng khách hàng vượt trội yêu cầu các quản trị cấp cao phải lãnh đạo sao cho có thể tạo lập một sự định hướng khách hàng trong công ty.

Bảng 5.5 : VAI TRÒ CỦA CÁC CHỨC NĂNG TRONG VIỆC ĐÁP ỨNG KHÁCH HÀNG VƯỢT TRỘI.

Các chức năng tạo giá trị	Vai trò chủ yếu
Cơ sở hạ tầng (lãnh đạo)	1- Thông qua lãnh đạo bằng nêu gương, tạo ra một sự cam kết về đáp ứng khách hàng trên toàn công ty
Sản xuất	Đạt được sự các biệt hóa bằng hệ thống sản xuất linh hoạt Đạt được sự đáp ứng nhanh thông qua chế tạo linh hoạt
Marketing	Hiểu biết khách hàng Truyền đạt các phản hồi của khách hàng với các chức năng thích hợp
Quản trị vật liệu	Phát triển hệ thống hậu cần có khả năng đáp ứng nhanh cho các nhu cầu không dự kiến trước
R&D	Đưa khách hàng vào quá trình phát triển sản phẩm
Hệ thống Thông tin	Sử dụng công nghệ Web để tăng sự đáp ứng khách hàng
Nguồn nhân lực	Phát triển các chương trình huấn luyện để nhân viên nghĩ như khách hàng

TÓM TẮT CHƯƠNG VÀ CÂU HỎI ÔN TẬP

Trong chương này, chúng ta thảo luận về vai trò của các chiến lược chức năng trong việc đạt được hiệu quả, chất lượng, sự cải tiến và đáp ứng khách hàng. Nó xem xét một cách chi tiết các bước khác nhau dẫn đến mục tiêu này, gồm các điểm chính sau :

Một công ty có thể tăng hiệu quả thông qua việc khai thác tính kinh tế của quy mô và hiệu ứng học tập, áp dụng các công nghệ chế tạo linh hoạt, áp dụng hệ thống đúng thời hạn, đưa chức năng R&D thiết kế sản phẩm dễ chế tạo, nâng cấp kỹ năng của nhân viên thông qua huấn luyện, nhóm tự quản, và gắn việc trả lương bổng với kết quả, tạo ra sự cam kết đến hiệu quả trên toàn công ty thông qua sự lãnh đạo mạnh mẽ, và thiết kế cấu trúc để thúc đẩy hiệp tác giữa các chức năng để theo đuổi mục tiêu hiệu quả.

Chất lượng vượt trội có thể giúp cho công ty kể cả chi phí thấp lẫn sự khác biệt sản phẩm của nó và yêu cầu mức giá cao hơn.

Để đạt được chất lượng vượt trội yêu cầu toàn công ty phải cam kết với chất lượng và tập trung một cách rõ ràng vào khách hàng. Nó cũng yêu cầu có các thước đo để đo lường mục tiêu chất lượng và khuyến khích nhấn mạnh vào chất lượng; dữ liệu từ nhân viên về cách thức cải thiện chất lượng; phương pháp luận theo về sự theo dõi khuyết tật đến tận gốc và sửa chữa các vấn đề tạo ra khuyết tật; hiệp tác với người cung cấp để duy trì việc áp dụng TQM; các sản phẩm được thiết kế dễ chế tạo; hiệp tác chặt chẽ giữa các chức năng.

Tỷ lệ thất bại của việc giới thiệu các sản phẩm mới rất cao do các nhân tố như sự không chắc chắn, thương mại hóa kém, chiến lược định vị kém, sự thiếu cận kỹ thuật, và sự chậm chạp đưa sản phẩm ra thị trường.

Để đạt được sự vượt trội về cải tiến, công ty phải tạo ra các kỹ năng nghiên cứu cơ bản và ứng dụng; thiết kế hợp lý quá trình quản trị phát triển; và đạt được sự kết hợp chặt chẽ các chức năng khác nhau của công

ty, chủ yếu thông qua việc áp dụng các nhóm phát triển sản phẩm liên chức năng và quá trình phát triển song song một phần.

Để đạt được sự đáp ứng khách hàng vượt trội thường yêu cầu công ty đạt được hiệu quả, chất lượng, sự cải tiến.

Đáp ứng khách hàng vượt trội có thể đạt được nếu một công ty cung cấp cho khách hàng cái mà họ muốn đúng lúc cần thiết. Nó phải đảm bảo một sự tập trung cao độ vào khách hàng, điều mà có thể đạt được thông qua sự lãnh đạo và huấn luyện nhân viên nghĩ như khách hàng; đưa khách hàng đến công ty bằng cách nghiên cứu thị trường vượt trội; cá biệt hóa sản phẩm với các nhu cầu độc đáo của các khách hàng hay nhóm khách hàng cá biệt; đáp ứng nhanh nhu cầu khách hàng.

CÂU HỎI ÔN TẬP

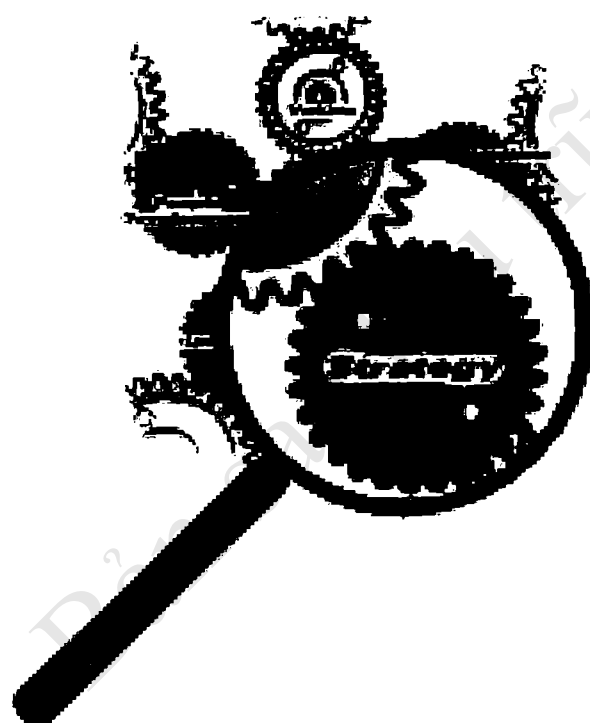
1. Bốn khối cơ bản tạo lập lợi thế cạnh tranh liên quan với nhau như thế nào ?
2. Nêu cách khai thác tính kinh tế về quy mô, hiệu ứng học tập trong việc tạo dựng lợi thế cạnh tranh ?
3. Trình bày lô gic của sản xuất linh hoạt theo yêu cầu khách hàng với khối lượng lớn ?
4. Trình bày khả năng tạo dựng lợi thế hiệu quả từ các hoạt động marketing.
5. Nêu khả năng tác động của quản trị vật liệu đến hiệu quả.
6. Vai trò của quản trị cấp cao trong việc giúp cho công ty đạt được sự vượt trội về hiệu quả, chất lượng, cải tiến, và đáp ứng khách hàng ?
7. Trong dài hạn, việc áp dụng TQM cho công ty một lợi thế cạnh tranh hay nó chỉ yêu cầu đạt được sự bình đẳng với các đối thủ cạnh tranh ?
8. Trên ý nghĩa nào mà cải tiến được gọi là khối đơn nhất quan trọng nhất để tạo lập lợi thế cạnh tranh.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Alex Miller (1998). Strategic Management 3rd Ed. Irwin/McGraw-Hill.
2. Charles W.L. Hill, Gareth R.Jones (2002) Strategic Management : An intergrated Aproach, 5th Ed. Houghton Mifflin.
3. Chistopher G. Worley, David E.Hitchin, Walter L.Ross (1996), Integrated Strategic Change : How OD Builds Competitive Advantage, Addison-Wesley Publishing Company.
4. Douglas C. Montgomery (1997), Introduction to Statistical Quality Control, 3rd Ed. John Wiley & Son.
5. Irene Chow, Neil Holbert, Lane Kelley, Julie Yu (1997), Business Strategy : An Asia-Pacific Focus, Prentice Hall.
6. Henry Mintzberg, James Brian Quinn, John Voyer (1995), The Strategy Process, Collegiate Ed. Prentice Hall.
7. Michiel R.Leeder, Harold E. Fason (1997), Purchasing & Supply Management, 11th Ed. Irwwin/McGraw-Hill.
8. Norman Gaither (1996), Production and Operation Management, 7th Ed. Thomson.
9. Peter Wright, Mark J. Kroll, John Parnell (1996), Strategic Management : Concepts and Cases 3rd Ed. Prentice Hall.
10. Thomas L. Wheelen, J. David Hunger (2004) Strategic Management and Business Policy 9th. Prentice Hall.
11. William C. Frederick, James E. Post, Keith Davis (1992), Business and Society : Corporate Strategy, Public Policy, *Ethics*, 7th Ed, McGraw-Hill, Inc.

CHƯƠNG 6

CHIẾN LƯỢC CẤP KINH DOANH



NỘI DUNG :

- 1- CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH LÀ GÌ ?
- 2- CHỌN LỰA CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CHUNG.
- 3- NHÓM CHIẾN LƯỢC VÀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH.
- 4- LỰA CHỌN MỘT CHIẾN LƯỢC ĐẦU TƯ CẤP ĐƠN VỊ DOANH.
- 5- QUAN NIỆM MỚI VỀ MÔ HÌNH KINH DOANH.
- 6- PHÁT TRIỂN MỚI VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH.

KHÁI QUÁT

Trong chương này, chúng ta sẽ xem xét cách thức để một công ty có thể cạnh tranh một cách hiệu quả trong một hoạt động kinh doanh hay trong một ngành và xem xét kỹ lưỡng các chiến lược khác nhau có thể áp dụng để cực đại hóa lợi thế cạnh tranh và khả năng sinh lợi. Với giả định về các thông tin về môi trường bên trong cũng như bên ngoài đã được nghiên cứu, mục đích của chương này là xem xét các chiến lược cấp đơn vị kinh doanh mà công ty có thể sử dụng để khai thác các lợi thế cạnh tranh và cạnh tranh hiệu quả trong một ngành. Đến cuối chương này bạn có thể nhận diện và phân biệt các loại chiến lược cấp đơn vị kinh doanh chính mà các nhà quản trị chiến lược có thể phát triển để tạo ra cho công ty mình các lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ khác. Tiến xa hơn nữa, chương này còn cung cấp thêm các quan niệm mới về mô hình kinh doanh, và đơn vị kinh doanh trong điều kiện mới, khi mà công nghệ viễn thông và Internet phát triển nhanh chóng. Chương này, cũng phát triển thêm các chiến lược vượt ra khỏi khuôn khổ các chiến lược cạnh tranh chung của Porter, – những mô hình chiến lược dựa trên các nguyên tắc giá trị.

6.1. CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH LÀ GÌ ?

Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh là tổng thể các cam kết và hành động giúp doanh nghiệp giành lợi thế cạnh tranh bằng cách khai thác các năng lực cốt lõi của họ vào những thị trường sản phẩm cụ thể.⁽¹⁾

Chỉ có các doanh nghiệp liên tục nâng cấp các lợi thế cạnh tranh của mình theo thời gian mới có khả năng đạt được những thành công lâu dài với chiến lược cấp đơn vị kinh doanh.⁽²⁾ Vấn đề cơ bản mà mỗi doanh nghiệp cần giải quyết khi lựa chọn chiến lược kinh doanh, đó là : họ sẽ cung cấp cho khách hàng sản phẩm hay dịch vụ nào; cách thức tạo ra các sản phẩm và dịch vụ ấy; và làm cách nào đưa các sản phẩm và dịch vụ đến cho khách hàng.⁽³⁾ Do vậy, *chiến lược cấp đơn vị kinh doanh phản ánh niềm tin của doanh nghiệp về địa điểm và cách thức mà nó có thể giành được lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ cạnh tranh của mình.*⁽⁴⁾ Điều cốt yếu của chiến lược kinh doanh là *"lựa chọn thực hiện các hành động tạo sự khác biệt hay là thực hiện các hoạt động khác hơn so với đối thủ"*.⁽⁵⁾

Khách hàng là nền tảng cho sự thành công của các chiến lược kinh doanh. Theo lời của một tổng giám đốc : "Khi bạn làm cho mọi người tập trung vào khách hàng, điều đó có một tác động rất đáng kể".⁽⁶⁾ Trên thực tế, nhiều tác giả còn tin rằng một chiến lược kinh doanh hữu hiệu phải cho thấy khả năng của doanh nghiệp trong việc "... *tạo dựng và duy trì các mối liên hệ với những con người tốt nhất cho mục đích cực đại hóa giá trị sáng tạo ra, kể cả bên trong (các thành viên trong doanh nghiệp), lẫn bên ngoài (khách hàng)*"⁽⁷⁾. Do vậy, các doanh nghiệp thành công cần phải nghĩ đến các nhân viên của họ – những con người đang sáng tạo ra

(1) P. Rindova & C. J. Fombrun, (1999), "Constructing competitive advantage : The role of firm-constitute interactions", *Strategic Management Journal*, 20 : 691-710.

(2) G. Hamel (2000), *Leading the Revolution*, Boston : Harvard Business School Press, 71.

(3) De Kluyver C. A. (2000), *Strategic Thinking*, Upper Saddle River, NJ : Prentice-Hall, 7.

(4) S. F. Slater & E. M. Olsen (2000), "Strategy type and performance : The influence of sales force management", *Strategic Management Journal*, 21 : 813-829.

(5) Porter M. E. (1996), "What is strategy ?", *Harvard Business Review*, 74(6) : 61-78.

(6) B. Saporito, 1993, "How to revive a fading firm", *Fortune*, March 22, 80.

(7) B. Lowendahl & O. Revang (1998), "Challenges to existing strategy theory in a postindustrial society", *Strategic Management Journal*, 19 : 755-773.

sản phẩm có giá trị cho khách hàng – và khách hàng – những người sẵn lòng trả giá cho các sản phẩm đó.

Theo luận điểm của Derek F. Abell về quá trình ra quyết định, để xây dựng chiến lược cấp đơn vị kinh doanh phải bao gồm ba yếu tố, đó là : (1) *nhu cầu khách hàng*, hay điều gì được thỏa mãn (What), (2) *các nhóm khách hàng* hay ai được thỏa mãn (Who), và (3) *các khả năng khác biệt hóa* hay cách thức mà nhu cầu khách hàng được thỏa mãn (How).⁽¹⁾ Ba yếu tố quyết định này xác định cách thức mà một công ty sẽ cạnh tranh trong một hoạt động kinh doanh hay một ngành.

6.1.1. Nhu cầu khách hàng và sự khác biệt hóa sản phẩm

Các nhà quản trị cấp cao đóng vai trò quan trọng trong việc cố gắng lắng nghe, nhận thức và thấu hiểu nhu cầu của khách hàng. Khả năng nhận thức và thấu hiểu của các nhà quản trị xuất phát từ việc lắng nghe và nghiên cứu khách hàng ảnh hưởng rất lớn đến các quyết định về sản phẩm, công nghệ, và kênh phân phối.

Nhu cầu khách hàng là những mong muốn, sự cần thiết hay khao khát mà có thể sẽ được thỏa mãn bằng các đặc tính của sản phẩm hay dịch vụ. Ví dụ, sự khao khát của một người về cái gì đó có vị ngọt có thể được thỏa mãn bằng một hộp kem Ben&Jerry's, một thanh Snicker, hay một thìa đường. Sự khác biệt hóa sản phẩm là quá trình tạo một lợi thế bằng việc thiết kế sản phẩm – hàng hóa hay dịch vụ – để thỏa mãn nhu cầu khách hàng. Tất cả các công ty phải tạo sự khác biệt cho các sản phẩm của họ sao cho có thể hấp dẫn được khách hàng và ít nhất là thỏa mãn nhu cầu. Nhiều công ty đã làm cho sản phẩm của họ sự khác biệt đáng kể so với các công ty khác và sự khác biệt này giúp cho họ có được một ưu thế cạnh tranh sắc nét.

Trên thực tế, cũng có nhiều công ty cung cấp cho khách hàng sản phẩm giá thấp mà không gắn một sự khác biệt lớn về sản phẩm. Các công ty khác lại cố tìm ra sự độc đáo nào đó cho sản phẩm của mình, vì thế họ cố gắng thỏa mãn nhu cầu khách hàng theo cách thức mà các sản phẩm khác không thể có được. Sự độc đáo có thể liên quan đến các đặc tính vật

(1) D.F. Abell (1980), *Defining the Business : The Starting Point of Strategic Planning*, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall, 169.

lý của sản phẩm như chất lượng hay độ tin cậy, song cũng có thể là sự hấp dẫn nào đó với nhu cầu tâm lý của khách hàng, như uy tín địa vị.⁽¹⁾ Do đó, một xe ô tô Nhật Bản có thể tạo ra khác biệt bởi danh tiếng về độ tin cậy, còn một chiếc Corvette hay một chiếc Porscher có thể khác biệt hóa bằng khả năng thỏa mãn nhu cầu của khách hàng về địa vị.

6.1.2. Các nhóm khách hàng và phân đoạn thị trường

Quyết định rất căn bản ở mọi công ty liên quan đến chiến lược cấp đơn vị kinh doanh, đó là quyết định về thị trường mục tiêu để hướng sự phục vụ của mình vào đó. Để có được quyết định như vậy các công ty phải chia khách hàng thành từng nhóm dựa trên các khác biệt về nhu cầu của họ. Quá trình đó được gọi là quá trình phân đoạn thị trường.

Phân đoạn thị trường là cách thức mà công ty phân nhóm các khách hàng dựa vào những sự khác biệt quan trọng về nhu cầu và sở thích của họ, để tìm ra một lợi thế cạnh tranh.⁽²⁾ Trong quá trình phân đoạn thị trường các khách hàng có nhu cầu tương tự nhau được nhóm thành những nhóm riêng. Hầu hết, các đặc tính có thể phân biệt của tổ chức và con người sẽ được dùng vào trong quá trình phân đoạn. Ví dụ, General Motor gộp nhóm các khách hàng của nó theo lượng tiền mà họ muốn và có thể dùng để mua ô tô, và với mỗi nhóm nó tạo ra những chiếc xe khác nhau, thành một phổ sản phẩm từ chiếc Metro GEO giá thấp đến Cadillac Seville giá cao.

Nói chung, các công ty có thể sử dụng ba lựa chọn chiến lược hướng đến các phân đoạn thị trường.⁽³⁾ Thứ nhất, *chọn phục vụ cho các khách hàng bình thường*, như thế không nhất thiết phải nhận biết sự khác biệt nhu cầu giữa các nhóm. Thứ hai, *phục vụ đa dạng nghĩa là phân đoạn thị trường của nó thành các phân đoạn khác nhau và phát triển những sản phẩm thích ứng với nhu cầu của mỗi phân đoạn*. Ví dụ, trong những năm gần đây Sony cung cấp 24 loại Ti vi màu 19 inch khác nhau, mỗi loại hướng

(1) Kotler R, (1984), *Marketing Management*, 5th ed, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall.

(2) Abell D.F. (1980), *Defining the Business : The Starting Point of Strategic Planning*, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall, 8.

(3) Porter M.E.(1985), *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*, New York : FreePress.

đến một phân đoạn thị trường khác nhau. Thứ ba, phục vụ tập trung, nghĩa là công ty có thể chọn để nhận thức rằng thị trường bị phân đoạn nhưng chỉ tập trung vào phục vụ một phân đoạn, hay một khe hở như Mercedes Benz theo đuổi khe hở thị trường xe ô tô xa xỉ.

Tại sao mỗi công ty lại cần phải chọn ra những phức hợp sản phẩm/thị trường và tạo ra các sản phẩm phù hợp với phân đoạn thị trường hơn là tạo ra một sản phẩm cho toàn bộ thị trường? Câu trả lời là việc quyết định cung cấp nhiều sản phẩm cho nhiều khe hở thị trường cho phép công ty thỏa mãn nhu cầu khách hàng tốt hơn. Do vậy, nhu cầu của khách hàng về sản phẩm của công ty tăng lên và sản sinh ra nhiều thu nhập hơn so với trường hợp công ty chỉ cung cấp một sản phẩm cho toàn bộ thị trường.⁽¹⁾ Tuy nhiên, đôi khi do bản chất của sản phẩm hay bản chất của ngành không cho phép khác biệt hóa nhiều, chẳng hạn trường hợp của ngành hóa chất và xi măng khối lượng lớn.⁽²⁾ Các ngành này tạo ra ít cơ hội để giành được lợi thế cạnh tranh thông qua việc khác biệt hóa về sản phẩm và phân đoạn thị trường, bởi vì khó có thể phục vụ nhu cầu của các khách hàng và các nhóm khách hàng theo những cách thức khác nhau. Trong trường hợp đó, giá lại là tiêu chuẩn chính cho khách hàng đánh giá sản phẩm, và lợi thế cạnh tranh liên quan với mỗi công ty là hiệu quả vượt trội và có thể cung cấp sản phẩm với giá thấp nhất.

Các công ty nên chọn ra các khách hàng mục tiêu, các thị trường mục tiêu và dựa trên các năng lực cốt lõi, cũng như cơ hội từ môi trường, xây dựng chiến lược kinh doanh để cung cấp giá trị đến các khách hàng mục tiêu, thỏa mãn tốt nhất nhu cầu khách hàng.

6.1.3. Khả năng khác biệt hóa

Vấn đề thứ ba trong chiến lược cấp đơn vị kinh doanh là quyết định theo đuổi các khả năng tạo sự khác biệt để thỏa mãn nhu cầu các khách hàng và các nhóm khách hàng.⁽³⁾ Chúng ta đã biết rằng, có bốn cách để

(1) L.W. Philips, D.R. Chang, D.R. Buzzell (1983), "Product Quality, Cost Position, and Business Performance : A Test of Some Hypotheses", *Journal of Marketing*, 47, 26-43.

(2) M. E. Porter, (1980), *Competitive Strateg : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York : Free Press, 45.

(3) D.F. Abell (1980), *Defining the Business : The Starting Point of Strategic Planning*, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall, 15.

giành lợi thế cạnh tranh, đó là : vượt trội về hiệu quả, chất lượng, cải tiến và đáp ứng khách hàng. Trong việc hình thành các phương án chiến lược kinh doanh, công ty phải quyết định cách thức tổ chức và kết hợp các khả năng tạo sự khác biệt của nó để giành được lợi thế cạnh tranh.

6.2. CHỌN LỰA CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CHUNG

6.2.1. Các lộ trình tạo dựng lợi thế cạnh tranh

Các chiến lược cạnh tranh phải dựa trên các nguồn lợi thế cạnh tranh để thành công. Mỗi công ty đều có thể tự tạo dựng cho mình một lợi thế cạnh tranh, nếu nó thực hiện các bước đi hợp lý cho phép giành được vị trí hàng đầu trong việc hấp dẫn khách hàng so với các đối thủ cạnh tranh. Các bước đi hay lộ trình mà mỗi công ty thực hiện có thể khác nhau, ví dụ tạo ra chất lượng sản phẩm cao nhất, cung cấp dịch vụ khách hàng tốt nhất, sản xuất với mức chi phí thấp nhất, tập trung các nguồn lực vào các phân đoạn thị trường, hoặc các khe hở trong thị trường ngành. Dù công ty chọn con đường nào để tạo lợi thế cạnh tranh, điều cốt yếu là phải để khách hàng cảm nhận được giá trị vượt trội so với những gì mà đối thủ cung cấp.

Các doanh nghiệp sẽ cố gắng một cách kiên định để tạo dựng lợi thế cạnh tranh thông qua một chuỗi vô hạn các chiến lược. *Chiến lược cạnh tranh được thiết kế nhằm khai thác chuỗi giá trị và các sức mạnh khác tạo ra lợi thế cạnh tranh.* Như vậy, mỗi công ty sẽ cố gắng tạo dựng cho mình các chiến lược cụ thể phù hợp với các phân tích sức mạnh và điểm yếu bên trong, giá trị mà nó có thể cung cấp, môi trường bên ngoài và nhu cầu khách hàng. Mặc dù có rất nhiều chiến lược cạnh tranh khác nhau, song một cách khái quát có ba cách tiếp cận cơ bản để tạo dựng lợi thế cạnh tranh, đó là : (1) *chiến lược dẫn đạo chi phí*; (2) *chiến lược tạo sự khác biệt*; (3) *các chiến lược tập trung*. Người ta gọi ba kiểu chiến lược cạnh tranh này là ba chiến lược chung, bởi lẽ, chúng bao hàm tất cả các hoạt động kinh doanh hay ngành bất kể chế tạo, dịch vụ hay phi lợi nhuận. *Mỗi chiến lược trong các chiến lược chung như một kết quả lựa chọn một cách nhất quán của công ty về sản phẩm, thị trường, và các khả năng tạo sự khác biệt* – các lựa chọn này cũng ảnh hưởng lẫn nhau.

Bảng 6.1 : TÓM LƯỢC CÁC LỰA CHỌN THÍCH HỢP CHO TỪNG CHIẾN LƯỢC TRONG SỐ CÁC BA CHIẾN LƯỢC CHUNG NÀY.

	Dẫn đạo chi phí	Tạo sự khác biệt	Tập trung
Tạo sự khác biệt sản phẩm	Thấp (chủ yếu bằng giá)	Cao (chủ yếu bằng sự độc đáo)	Thấp tới cao (Giá hay độc đáo)
Phân đoạn thị trường	Thấp (Thị trường khối lượng lớn)	Cao (nhiều phân đoạn thị trường)	Thấp (một hay một vài phân đoạn)
Năng lực tạo sự khác biệt	Chế tạo và quản trị vật liệu	Nghiên cứu và phát triển, bán hàng và marketing	Bất kỳ khả năng lực tạo sự khác biệt nào

6.2.2. Chiến lược dẫn đạo chi phí

a. Hàm ý chiến lược

Chiến lược dẫn đạo chi phí là tổng thể các hành động nhằm cung cấp các sản phẩm hay dịch vụ có các đặc tính được khách hàng chấp nhận với chi phí thấp nhất trong mối quan hệ với tất cả các đối thủ cạnh tranh.⁽¹⁾ Nói cách khác, chiến lược dẫn đạo chi phí dựa trên khả năng của doanh nghiệp cung cấp sản phẩm hay dịch vụ với mức chi phí thấp hơn đối thủ cạnh tranh.

Mục đích của người đang theo đuổi chiến lược dẫn đạo chi phí là làm tốt hơn các đối thủ cạnh tranh, sao cho *chi phí để sản xuất và cung cấp mọi sản phẩm hay dịch vụ mà nó có thể làm đều với thấp hơn đối thủ*. Hàm ý của người theo đuổi chiến lược dẫn đạo chi phí là giành được một lợi thế chi phí đáng kể so với các đối thủ khác, để cuối cùng chuyển thành các công cụ hấp dẫn khách hàng giành thị phần lớn hơn.

Với sự thành công của chiến lược này, người dẫn đạo chi phí sẽ có được hai lợi thế cạnh tranh :

Thứ nhất, người dẫn đạo chi phí có thể đòi hỏi mức giá thấp hơn so với đối thủ cạnh tranh mà vẫn có được cùng mức lợi nhuận, bởi vì chi phí của nó thấp hơn. Nếu các công ty trong ngành cùng đòi hỏi một mức giá

(1) M. E. Porter, 1980, *Competitive Strategy*, New York : Free Press, 35-40.

tương tự cho sản phẩm của họ, người dẫn đạo chi phí vẫn có lợi nhuận cao hơn các đối thủ cạnh tranh.

Thứ hai, người dẫn đạo sẽ có thể trụ vững hơn so với các đối thủ cạnh tranh, khi số các đối thủ trong ngành tăng và buộc các công ty cạnh tranh giá, bởi nó có chi phí thấp hơn.

Vì cả hai lý do này, những người dẫn đạo chi phí dường như có lợi nhuận cao hơn bình quân.

Bằng cách nào một công ty có thể trở thành người dẫn đạo chi phí? Nó đạt được vị thế này bằng cách lựa chọn sản phẩm, thị trường hay khả năng tạo sự khác biệt mà nó tạo ra để giành được lợi thế cạnh tranh chi phí thấp (Bảng 6.1).

b. Các lựa chọn chiến lược

Người dẫn đạo chi phí chọn mức độ tạo sự khác biệt sản phẩm thấp. Bởi vì, tạo sự khác biệt thường rất tốn kém, nếu công ty bỏ các nguồn lực của mình để làm ra sản phẩm độc đáo thì chi phí có thể sẽ tăng lên.⁽¹⁾ Người dẫn đạo nên chi phí giữ sao cho mức độ tạo sự khác biệt không thấp quá nhiều so với người tạo sự khác biệt (công ty mà bỏ nguồn lực của mình để phát triển sản phẩm), song ở mức này họ lại có thể có được lợi thế chi phí thấp.⁽²⁾

Người dẫn đạo chi phí không cố gắng trở thành người dẫn đạo ngành bằng cách tạo sự khác biệt; họ chờ cho đến khi các khách hàng có mong muốn một đặc tính hay dịch vụ, rồi mới cung cấp đặc tính hay dịch vụ đó. Ví dụ, một người dẫn đạo chi phí không đưa âm thanh stereo vào trong chiếc ti vi. Rốt cục, họ chỉ thêm âm thanh stereo khi quan sát thấy khách hàng thực sự cần đến điều này.

Người dẫn đạo chi phí cũng thường ít để ý đến các phân đoạn thị trường khác nhau và định vị sản phẩm của mình để lôi cuốn các khách hàng bình thường. Lý do chính khiến người dẫn đạo chi phí sử dụng phương

(1) M.E.Porter (1985), *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*, New York : Freepress, 37.

(2) M.E.Porter (1985), *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*, New York : Freepress, 13-14.

án này bởi vì việc phát triển một tuyến sản phẩm đáp ứng nhu cầu của các phân đoạn thị trường khác nhau là một cách làm tốn kém. Một người dẫn đạo chi phí thường chỉ phân đoạn thị trường một cách hạn chế. Dù là khách hàng có thể không hoàn toàn thỏa mãn về sản phẩm, nhưng điều quan trọng là công ty thường đòi hỏi mức giá thấp hơn so với các đối thủ đang cố hấp dẫn khách hàng bằng các sản phẩm độc đáo, chất lượng cao, và công ty dường như có lý khi giá cả vẫn còn hấp dẫn với phân đoạn thị trường này.

Nếu phát triển các khả năng tạo sự khác biệt, mục tiêu quan trọng hơn hết của người dẫn đạo chi phí phải là tăng hiệu quả của mình và hạ thấp chi phí so với đối thủ cạnh tranh. Sự phát triển các khả năng phân biệt trong quản trị vật liệu và chế tạo là trung tâm để đạt được mục tiêu này. Các công ty đang theo đuổi một chiến lược chi phí thấp có thể cố gắng dịch chuyển thật nhanh xuống phía dưới của đường cong kinh nghiệm do đó họ có thể hạ thấp chi phí của họ.

Để đạt được vị thế về chi phí thấp, các công ty có thể phải phát triển các kỹ năng chế tạo linh hoạt và áp dụng kỹ thuật quản trị vật liệu hiệu quả. Do đó, các chức năng quản trị vật liệu và chế tạo là trung tâm chú ý của một công ty đang theo đuổi chiến lược dẫn đạo chi phí; các chức năng khác cần định hướng khả năng tạo sự khác biệt của nó để đáp ứng yêu cầu của quản trị vật liệu và chế tạo.⁽¹⁾ Ví dụ, chức năng bán hàng có thể phát triển năng lực của mình để giành được tập hợp lớn và ổn định các đơn hàng của khách hàng. Điều này, cho phép bộ phận chế tạo để kéo dài thời gian vận hành sản xuất và nhờ thế đạt được tính kinh tế về quy mô và giảm chi phí. Chức năng quản trị nguồn nhân lực có thể tập trung vào việc tạo lập các chương trình huấn luyện và hệ thống thù lao sao cho có thể hạ thấp chi phí bằng việc nâng cao năng suất lao động. Chức năng nghiên cứu phát triển có thể chuyên môn hóa hướng vào hoàn thiện quá trình, hạ thấp chi phí chế tạo.

Nhiều nhà dẫn đạo chi phí hướng toàn bộ các lựa chọn chiến lược về sản phẩm, thị trường hay các khả năng tạo sự khác biệt để vắt ra từng đồng chi phí nhằm duy trì lợi thế cạnh tranh của họ. Công ty H.J. Heinz

(1) D. Miller (1986), "Configuration of Strategy and Structure : Towards a Synthesis", *Strategic Management Journal*, 7/1986, 217-231.

là một tấm gương ưu tú khác về người dẫn đạo chi phí. Bởi vì đậu và rau đóng hộp không cho phép hưởng chênh lệch nhiều, lợi nhuận có được chỉ là nhờ bán được khối lượng lớn đồ hộp. Do đó, Heinz đi được những bước tiến dài để cố gắng giảm chi phí – thậm chí chỉ 1/20 cent mỗi hộp – chính điều này dẫn đến sự tiết kiệm lớn do đó lợi nhuận sẽ lớn hơn trong dài hạn.

Trong phần thực thi chiến lược, chúng ta cũng sẽ hiểu thêm về nguồn gốc khác của tiết kiệm chi phí trong việc theo đuổi dẫn đạo chi phí, khi thiết kế thiết kế cấu trúc tổ chức đáp ứng với chiến lược này. Bởi vì cấu trúc là nguồn gốc chính của chi phí công ty. Một chiến lược chi phí thấp thường hàm ý về sự kiểm soát sản xuất chặt chẽ và sử dụng nghiêm ngặt các ngân sách để kiểm soát quá trình sản xuất.

c. Các lợi thế của chiến lược dẫn đạo chi phí

Lợi thế của mỗi chiến lược chung tốt nhất nên được bàn luận theo mô hình năm lực lượng cạnh tranh của Porter.⁽¹⁾ Bởi chiến lược kinh doanh của công ty cần phải xoay chuyển các lực lượng tạo ra lợi thế cho mình.

Với các đối thủ cạnh tranh trong ngành

Người dẫn đạo chi phí có một vị thế chi phí đáng giá để phòng thủ trước các đối thủ cạnh tranh. Các đối thủ cạnh tranh rất sợ phải cạnh tranh với người dẫn đạo chi phí bằng giá, bởi họ có lợi thế hơn hẳn về chi phí, nên⁽²⁾, thay vì phải cạnh tranh giá, các đối thủ thường né tránh bằng một số công cụ tạo sự khác biệt. Tuy nhiên, ngay cả khi các đối thủ cạnh tranh thách thức doanh nghiệp phải cạnh tranh trên cơ sở giá, doanh nghiệp theo đang theo đuổi chiến lược dẫn đạo chi phí vẫn có thể thu được mức lợi nhuận tối thiểu sau khi các đối thủ cạnh tranh của nó đã bị thiệt hại đáng kể qua cạnh tranh.⁽³⁾

(1) M.E. Porter (1985), *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*, New York : Free Press, 44-46.

(2) L. K. Johnson, 2003, "Dueling pricing strategies", *The McKinsey Quarterly*, 44(3) : 10-11.

(3) M. E. Porter, (1980), *Competitive Strateg : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York : Free Press, 36.

Với năng lực thương lượng của nhà cung cấp

Người dẫn đạo chi phí với lợi thế chí phí thấp cũng có nghĩa là họ sẽ ít bị tác động bởi sự tăng giá các đầu vào so với các đối thủ cạnh tranh trong trường hợp có các nhà cung cấp đầy quyền lực. Ví dụ, gần đây Emerson Electric Co. có tỷ lệ lợi nhuận ròng biên 9%, một con số mà "cao hơn nhiều so với trung bình ngành,"⁽¹⁾. Hơn nữa, theo kỳ vọng của các nhà phân tích, biên lợi nhuận của công ty vẫn tiếp tục gia tăng khi nó ngày càng tăng năng suất và hạ thấp chi phí hơn nữa (do chi phí lao động trong vùng thấp)⁽²⁾. Bạn nghĩ gì về khả năng của nó khi phải đối diện với các nhà cung cấp có quyền năng thương lượng cao ?

Với biên lợi nhuận cao tương đối so với đối thủ cạnh tranh, người dẫn đạo chi phí có khả năng dễ dàng hấp thụ được sự tăng giá từ phía nhà cung cấp. Khi ngành phải đối mặt với sự tăng chi phí từ các nhà cung cấp, chỉ có người dẫn đạo chi phí mới có khả năng trả giá cao hơn mà vẫn duy trì được mức sinh lợi trung bình và trên trung bình. Cuối cùng, người dẫn đạo chi phí có sức mạnh có thể thúc ép các nhà cung cấp giảm giá và liên tục giảm biên lợi nhuận của họ. Hơn nữa, bởi người dẫn đạo chi phí thường có một thị phần lớn, họ sẽ thực hiện mua sắm khối lượng tương đối lớn qua đó làm tăng năng lực thương lượng với các nhà cung cấp.

Wal-Mart sử dụng năng lực thương lượng của nó với các nhà cung cấp (có được lợi ích đó bởi Wal-Mart mua khối lượng lớn từ nhiều nhà cung cấp) để hạ thấp giá mua. Những tiết kiệm này sau đó lại được chuyển về phía khách hàng dưới dạng giá thấp, và làm tăng sức mạnh của Wal-Mart so với các đối thủ thiếu năng lực khai thác giá thấp từ nhà cung cấp.⁽³⁾

Với năng lực thương lượng của khách hàng

Những khách hàng có quyền lực mạnh có thể thúc ép người dẫn đạo chi phí giảm giá, nhưng dù sao giá cũng không thể giảm xuống đến mức mà người cạnh tranh có hiệu quả kế tiếp có thể thu được lợi nhuận trung bình. Mặc dù, những người mua đầy quyền lực có thể ép người dẫn đạo chi phí giảm giá xuống dưới mức này, nhưng họ sẽ không làm như thế. Bởi vì,

(1) Lubove, *It ain't broke*, 57.

(2) P. M. Seligman, 1997, Emerson Electric, Value Line, 24/10, 1007.

(3) J. Collins, 2003, Bigger, better, faster, *Fast Company*, 6/2003, 74-78.

nếu giá vẫn hạ đến mức để cho đối thủ cạnh tranh có hiệu quả kế tiếp không đạt được lợi nhuận bình quân, họ rời khỏi thị trường, để lại người dẫn đạo chi phí ở vị thế mạnh hơn. Bấy giờ, khách hàng mất đi quyền năng của họ, giá lại tăng vì trong ngành chỉ còn lại người dẫn đạo chi phí, không có đối thủ cạnh tranh.

Với sự thay thế sản phẩm

Trong sự so sánh với các đối thủ, người dẫn đạo chi phí có vị thế hấp dẫn hơn trên phương diện sự thay thế sản phẩm. Khi phải đối mặt với khả năng thay thế sản phẩm, người dẫn đạo chi phí có tính linh hoạt cao hơn đối thủ. Nếu có sản phẩm thay thế bắt đầu đi vào thị trường người dẫn đạo chi phí sẽ giảm giá của mình để cạnh tranh với những sản phẩm này và duy trì thị phần.

Với những người nhập cuộc

Cuối cùng lợi thế chi phí của người dẫn đạo thiết lập một rào cản nhập cuộc, vì các công ty khác không thể thâm nhập ngành và thích ứng với chi phí và giá của người dẫn đạo. Do đó người dẫn đạo chi phí tương đối an toàn chừng nào mà duy trì lợi thế chi phí và giá vẫn là điều then chốt đối với một số lớn người mua.

Bất lợi của chiến lược dẫn đạo chi phí

Các bất lợi chủ yếu của người dẫn đạo chi phí gần như ẩn náu trong khả năng của các đối thủ cạnh tranh đang tìm cách sản xuất với mức chi phí thấp hơn và tấn công người dẫn đạo chi phí ở chính cuộc chơi của mình. Ví dụ, thay đổi công nghệ làm cho tính kinh tế của đường cong kinh nghiệm bị lạc hậu, các công ty mới có thể áp dụng các công nghệ mới chi phí thấp hơn để cho họ một lợi thế cạnh tranh chi phí so với người dẫn đạo chi phí. Các đối thủ cạnh tranh cũng có thể giành được lợi thế cạnh tranh từ tiết kiệm chi phí lao động. Các nhà cạnh tranh trong thế giới thứ ba có chi phí lao động rất thấp; ví dụ chi phí tiền lương ở Mỹ có thể gấp 600% so với Malaixia, Trung Quốc hay Mêhycô. Nhiều công ty Mỹ hiện nay coi việc lắp ráp sản phẩm của họ ở nước ngoài như là một phần của chiến lược chi phí thấp của họ; nhiều công ty bị thúc ép phải làm như vậy đơn giản là để cạnh tranh.

Khả năng những đối thủ cạnh tranh bắt chước một cách dễ dàng các phương pháp của người dẫn đạo chi phí là một đe dọa với chiến lược dẫn đạo chi phí. Ví dụ, khả năng của các nhà chế tạo nhân bản IBM để sản xuất các sản phẩm có thể tương thích IBM với mức chi phí tương tự IBM (nhưng tất nhiên bán với giá thấp hơn nhiều) là nhân tố chính tác động đến những khó khăn của IBM.

Cuối cùng, chiến lược dẫn đạo chi phí tiềm ẩn một rủi ro, là khi người dẫn đạo chi phí chuyên tâm vào giảm chi phí sản xuất, họ có thể mất đi sự nhìn nhận về những thay đổi sở thích của khách hàng. Họ có thể làm những quyết định giảm chi phí nhưng lại tác động trầm trọng đến nhu cầu về sản phẩm. Ví dụ Joseph Schlitz Brewing đã hạ thấp chất lượng thành phần bia của nó, thay thế ngũ cốc chất lượng thấp để giảm chi phí. Khách hàng ngay lập tức nhận ra, và kết quả là nhu cầu về sản phẩm giảm trầm trọng. Như đã lưu ý, người dẫn đạo chi phí không thể từ bỏ việc tạo sự khác biệt sản phẩm, ngay cả sản phẩm chi phí thấp, như trong trường hợp đồng hồ Timex, không thể có chất lượng quá thấp so với các đồng hồ đắt tiền hơn do Seiko sản xuất, chính sách giá thấp là để thành công.

6.2.3. Các chiến lược tạo sự khác biệt

a. Hàm ý chiến lược

Mục tiêu của chiến lược chung tạo sự khác biệt là để đạt được lợi thế cạnh tranh của công ty bằng cách tạo ra các sản phẩm (hàng hóa hay dịch vụ) mà được khách hàng nhận thấy là độc đáo về một vài đặc tính quan trọng. Công ty tạo sự khác biệt cố thỏa mãn nhu cầu khách hàng theo cách thức mà các đối thủ cạnh tranh không thể làm với ý định sẽ đòi hỏi mức giá tăng thêm (một mức giá đáng kể trên mức trung bình ngành). Khả năng tạo ra thu nhập bằng cách yêu cầu một mức giá tăng thêm (hơn là việc giảm chi phí như trong trường hợp người dẫn đạo chi phí) cho phép những người tạo sự khác biệt làm tốt hơn các đối thủ cạnh tranh của nó và giành được lợi nhuận trên mức trung bình ngành. Mức giá tăng thêm của người tạo sự khác biệt về thực chất thường cao hơn mức giá mà người dẫn đạo chi phí đòi hỏi, và khách hàng sẵn lòng trả cho điều đó bởi họ tin vào chất lượng được khác biệt hóa của sản phẩm là có giá trị phân biệt.

Do đó sản phẩm được định giá trên cơ sở những gì mà thị trường sẽ chịu đựng.⁽¹⁾

Bởi vậy, ô tô Mercedes Benz ở Mỹ đắt hơn nhiều so với ở Châu Âu, vì ở đây nó cho một hình ảnh về địa vị cao hơn. Tương tự, một chiếc BMW không phải sản xuất tốn kém hơn nhiều so với một chiếc Honda nhưng giá của nó lại được xác định bởi những gì mà khách hàng cho rằng uy thế của việc sở hữu một chiếc BMW có cái gì đó đáng giá. Cũng vậy, với đồng hồ Rolex không phải vì cần nhiều chi phí hơn để sản xuất ra nó, thậm chí thiết kế của nó đã nhiều năm nay không thay đổi, và hàm lượng vàng của nó cũng chỉ biểu hiện phần nào. Tuy nhiên, các khách hàng mua Rolex, bởi chất lượng độc đáo mà họ cảm nhận được trong nó : đó là khả năng thể hiện địa vị của người đeo. Trong ngành Stereo, cái tên Bang & Olufsen của Đan Mạch là nổi bật; trong ngành đá quý : đó là Tiffany; trong ngành máy bay : Learjet. Tất cả các sản phẩm này yêu cầu một mức giá tăng thêm bởi chất lượng khác biệt của chúng.

b. Các lựa chọn chiến lược

Như trong bảng 6.1 đã chỉ ra, một người tạo sự khác biệt chọn một mức độ khác biệt hóa cao để giành lợi thế cạnh tranh. Sự khác biệt hóa về sản phẩm có thể đạt được bằng ba cách : chất lượng, sự cải tiến và đáp ứng khách hàng. Ví dụ Procter & Gamble tuyên bố rằng chất lượng sản phẩm của nó rất cao và rằng xà phòng Ivory có tới 99,44% tinh khiết. Maytag nhấn mạnh độ tin cậy kỷ lục sửa chữa tốt nhất bất kỳ máy giặt nào trên thị trường. IBM quảng cáo chất lượng dịch vụ của nó được cung cấp bằng lực lượng bán hàng được huấn luyện tốt.

Cải tiến là cực kỳ quan trọng với các sản phẩm phức tạp, với sản phẩm như thế các đặc tính mới là nguồn gốc của khác biệt hóa, nhiều người trả giá tăng thêm cho các sản phẩm cải tiến và mới như các máy tính, loa âm thanh nổi, hay xe ô tô tối tân.

Khi khác biệt hóa nhờ vào đáp ứng khách hàng, công ty nên cung cấp dịch vụ sau bán và sửa chữa sản phẩm toàn diện. Đây là một cân nhắc quan trọng cho các sản phẩm phức tạp như xe ô tô và các thiết bị gia dụng

(1) C.W. Hofer, D.Schenddel (1978), *Strategy Formulation : Analytical Concepts*, St Paul, Minn. West.

mà thường bị hư hỏng một cách định kỳ. Các công ty như Maytag, Dell computer, BMW mà dường như tất cả đều tuyệt vời trong việc đáp ứng khách hàng. Trong các tổ chức dịch vụ, chất lượng dịch vụ cũng có ảnh hưởng rất quan trọng. Tại sao Neiman Marcus, Norstrom, và Federal Express lại có thể đòi hỏi giá cao như vậy? Họ cung cấp một mức độ phục vụ cao một cách khác thường. Tương tự đối với các hãng luật sư, hay kế toán nhấn mạnh vào các loại dịch vụ trong hoạt động của họ đối với khách hàng: đó là kiến thức, tính chuyên nghiệp, và danh tiếng.

Cuối cùng, *một sản phẩm hấp dẫn đối với khách hàng có thể trở thành một nguồn gây ra sự khác biệt*. Sự hấp dẫn có thể là thanh thế hay địa vị như với BMW hay đồng hồ Rolex; lòng yêu nước như với Chevrolet; an toàn cho ngôi nhà và gia đình như Prudential Insurance; hay giá trị về tiền bạc như với Sear và JC Penny. Khác biệt hóa cũng có thể là đáp ứng với các nhóm tuổi và nhóm kinh tế xã hội. Thực vậy, *cơ sở của khác biệt hóa là vô tận*.

Công ty theo đuổi chiến lược khác biệt hóa phải cố gắng làm cho nó khác biệt bằng nhiều cách thức có thể được. Càng ít sự tương tự với các đối thủ công ty càng được bảo vệ trước sự cạnh tranh và càng mở rộng sự hấp dẫn thị trường cho công ty. Do đó, BMW không chỉ cung cấp một uy thế, nó còn cung cấp sự tinh vi về kỹ thuật, xa xỉ, tin cậy, cũng như dịch vụ sửa chữa tuyệt vời mặc dù rất đắt. Tất cả các cơ sở của khác biệt hóa này giúp tăng doanh số.

Nói chung, *người khác biệt hóa cần chú trọng việc phân đoạn thị trường của nó thành nhiều khe hở*. Đôi khi công ty cung cấp từng sản phẩm cho mỗi khe hở thị trường và quyết định trở thành một người khác biệt rộng rãi. Công ty cũng có thể chỉ chọn phục vụ những khe hở mà nó có lợi thế khác biệt riêng. Ví dụ Sony sản xuất 24 mẫu ti vi, đáp ứng tất cả các khe hở từ giá trung bình đến cao. Tuy nhiên, mẫu thấp nhất của nó cũng luôn đặt giá cao hơn các đối thủ cạnh tranh khoảng 100 USD, như là một yếu tố giá tăng thêm.

Cuối cùng, trong việc lựa chọn khả năng khác biệt hóa để công ty theo đuổi, công ty tạo khác biệt cần tập trung vào những chức năng tổ chức mà có thể là nguồn cho lợi thế khác biệt của nó. Sự khác biệt dựa trên khả năng cải tiến và công nghệ phụ thuộc vào chức năng R&D. Các cố gắng cải

thiện việc phục vụ khách hàng phụ thuộc vào chất lượng của chức năng bán hàng.

Tuy nhiên, sự tập trung vào chức năng nhất định không có nghĩa là việc kiểm soát chi phí là không quan trọng với người khác biệt hóa. Người khác biệt hóa không muốn tăng chi phí không cần thiết và phải cố gắng giữ chi phí ở mức gần với chi phí của người dẫn đạo chi phí. Bởi vì việc phát triển khả năng khác biệt hóa có thể tạo ra lợi thế khác biệt rất tốn kém, người khác biệt hóa thường có chi phí cao hơn chi phí của người dẫn đạo.

Công ty tạo khác biệt phải kiểm soát tất cả các chi phí để phát hiện yếu tố nào đó không thực sự tác động tới lợi thế khác biệt hóa của nó, chỉ có như vậy mới có thể làm cho giá của sản phẩm không vượt quá những gì mà các khách hàng sẵn lòng trả. Lợi nhuận sẽ lớn hơn nhờ việc kiểm soát chi phí và cực đại hóa thu nhập, do đó nó phải chú ý đến kiểm soát chi phí mặc dù không phải là cực tiểu hóa đến mức làm mất đi nguồn gây ra sự khác biệt.⁽¹⁾

c. Các lợi thế và bất lợi

Chúng ta cũng xem xét các lợi thế của chiến lược tạo khác biệt trong bối cảnh của mô hình năm lực lượng cạnh tranh.

Sự khác biệt bảo đảm cho công ty chống lại các đối thủ cạnh tranh tùy theo mức độ trung thành của khách hàng với nhãn hiệu sản phẩm của công ty. Sự trung thành nhãn hiệu là một tài sản rất đáng giá để bảo vệ công ty về mọi mặt. Ví dụ, công ty tạo khác biệt sẽ không cảm thấy khó khăn với nhà cung cấp quyền lực bởi vì chiến lược của họ hướng tới việc đòi hỏi mức giá cao hơn chứ không phải hướng về chi phí sản xuất. Như vậy người tạo khác biệt có thể chịu đựng được việc tăng phần nào giá đầu vào hơn là những người dẫn đạo chi phí.

Những người tạo khác biệt dường như không cảm thấy có vấn đề với người mua, bởi họ cung cấp cho người mua một sản phẩm độc đáo. Chỉ có nó mới có thể cung cấp sản phẩm vì vậy nó cần có lòng trung thành nhãn hiệu. Những người tạo khác biệt có thể chuyển sự tăng giá về phía khách hàng, bởi vì khách hàng sẵn lòng trả mức giá tăng thêm.

(1) W.K. Hall (1980), "Survival Strategies in Hostile Environment", *Harvard Business Review*, 58/1980, 75-80.

Sự khác biệt và trung thành nhãn hiệu cũng tạo nên một rào cản với các công ty khác cố thâm nhập ngành. Các công ty mới bị buộc phải phát triển khả năng khác biệt hóa để có thể cạnh tranh và làm việc đó thì rất tốt kém.

Cuối cùng, sự đe dọa của các sản phẩm thay thế tùy thuộc khả năng đáp ứng với nhu cầu của khách hàng mà các sản phẩm của đối thủ cạnh tranh so với các sản phẩm của người tạo khác biệt và phá vỡ lòng trung thành nhãn hiệu của khách hàng. Điều này có thể xảy ra khi những nhà chế tạo IBM nhân bản chiếm lấy một phần lớn thị trường máy tính gia đình, mọi người vẫn muốn có chiếc máy tính IBM và mặc dù xung quanh họ vẫn sẵn có nhiều loại IBM nhân bản. Vấn đề là phần giá tăng thêm có thể đòi hỏi cho sự độc đáo là bao nhiêu trước khi khách hàng muốn chuyển đổi sản phẩm ?

Các vấn đề chính với một chiến lược tạo khác biệt là phải tập trung vào khả năng dài hạn của công ty để duy trì tính độc đáo có thể nhận thấy được trong mắt của khách hàng. Các đối thủ cạnh tranh đã vận động nhanh để bắt chước và sao chép một cách thành công những người tạo khác biệt. Điều này đã xảy ra trong nhiều ngành như máy tính ô tô và điện tử dân dụng. Bản quyền và các ưu thế của người đi tiên phong (lợi thế có mặt đầu tiên trong thị trường dịch vụ và sản phẩm) rốt cục cũng chỉ kéo dài đến khi chất lượng sản phẩm tổng thể của tất cả các đối thủ cạnh tranh nâng lên và sự trung thành nhãn hiệu giảm xuống.

Do đó, một chiến lược tạo khác biệt yêu cầu công ty phải biết phát triển lợi thế cạnh tranh bằng cách hình thành các lựa chọn về sản phẩm, thị trường và khả năng khác biệt mà có thể hỗ trợ lẫn nhau và cùng nhau làm tăng giá trị của một hàng hóa hay dịch vụ trong mắt của khách hàng. Khi một sản phẩm có sự độc đáo trong mắt khách hàng, người tạo khác biệt có thể đòi hỏi giá tăng thêm.

Tuy nhiên bất lợi của chiến lược tạo khác biệt là nếu các đối thủ có thể bắt chước dễ dàng sản phẩm hay những gì mà người tạo khác biệt làm thì họ khó có thể duy trì mức giá tăng thêm. Khi sự khác biệt xuất phát từ thiết kế hay những đặc tính vật lý của sản phẩm, những người tạo khác biệt có rủi ro lớn hơn vì dễ bị bắt chước hơn. Theo thời gian các sản phẩm như máy ghi video cassette hay máy âm thanh nổi đã trở nên những sản

phẩm thông thường bởi những điều quan trọng của sự khác biệt giảm xuống lúc đó khách hàng dần trở nên nhạy cảm về giá. Khi sự khác biệt bắt nguồn từ chất lượng của sự phục vụ hay tin cậy hoặc từ một nguồn vô hình nào đó như là sự bảo đảm giao hàng nhanh của Federal Express hoặc uy thế của Rolex, công ty sẽ được bảo đảm nhiều hơn. Khó có thể bắt chước các yếu tố vô hình và người tạo khác biệt có thể thu hái lợi ích của chiến lược này một cách lâu dài. Lưu ý là tất cả những người tạo khác biệt đều phải theo dõi người bắt chước và thận trọng để nhận thấy rằng họ đã không dò hỏi mức giá tăng thêm vượt quá sự chịu đựng của thị trường.

6.2.4. Dẫn đạo chi phí và sự khác biệt

Gần đây, sự thay đổi trong công nghệ sản xuất và đặc biệt là sự phát triển của các công nghệ chế tạo linh hoạt đã làm giảm sự tương phản giữa các chiến lược dẫn đạo chi phí và chiến lược tạo khác biệt. Với sự phát triển của công nghệ, các công ty đã thấy rằng nó có thể dễ dàng có được lợi ích của cả hai chiến lược. Nguyên do là các công nghệ sản xuất mềm dẻo cho phép các công ty theo đuổi chiến lược khác biệt với chi phí thấp : đó là các công ty có thể kết hợp cả hai chiến lược chung này.

Theo cách nghĩ truyền thống, sự khác biệt chỉ có thể đạt được ở mức chi phí cao bởi sự cần thiết phải sản xuất các sản phẩm cho các phân đoạn thị trường khác nhau có nghĩa là công ty đã phải giảm thời gian vận hành loạt sản xuất làm cho chi phí lên cao. Hơn nữa, các công ty tạo khác biệt có thể phải chịu chi phí marketing cao hơn đối với người dẫn đạo chi phí, bởi vì nó đang phải phục vụ nhiều phân đoạn thị trường. Kết quả là những người tạo khác biệt có chi phí cao hơn những người dẫn đạo chi phí, vì họ có thể sản xuất những loạt quy mô lớn các sản phẩm tiêu chuẩn hóa. Tuy nhiên, chế tạo linh hoạt có thể cho phép một công ty theo đuổi sự khác biệt để tạo ra nhiều loại sản phẩm ở mức chi phí sánh với người dẫn đạo chi phí. Việc sử dụng các Robot và các buồng máy chế tạo mềm dẻo giảm chi phí thiết đặt lại dây chuyền sản xuất và các chi phí liên quan đến việc sản xuất lô nhỏ. Quả thực, một nhân tố thúc đẩy khuynh hướng hiện nay đang hướng về marketing các khe hở và các phân đoạn thị trường trong nhiều ngành hàng tiêu dùng như điện thoại di động, máy tính, các thiết bị điện đó là việc giảm đáng kể chi phí của sự khác biệt bằng chế tạo mềm dẻo.

Một cách thức khác để người sản xuất khác biệt có thể thực hiện một cách đáng kể tính kinh tế của quy mô đó là việc tiêu chuẩn hóa nhiều chi tiết bộ phận sẽ được sử dụng trong sản phẩm cuối cùng. Ví dụ, năm 1990 Chrysler bắt đầu cung cấp hơn 20 mẫu xe khác nhau và đưa đến các phân đoạn khác nhau của thị trường ô tô. Tuy nhiên, mặc dù với những hình thức biểu hiện khác nhau, tất cả 20 mẫu xe đều chỉ dựa trên ba nền tảng cơ bản khác nhau. Hơn nữa, hầu hết các xe ô tô sử dụng các chi tiết tương tự nhau bao gồm trục xe, các chi tiết lái, giảm xóc, và hộp điều khiển. Kết quả là Chrysler có thể thực hiện tính kinh tế của quy mô trong chế tạo và mua sắm khối lượng lớn các chi tiết tiêu chuẩn.

Các công ty có thể giảm cả chi phí sản xuất và chi phí marketing nếu nó giới hạn số mẫu sản phẩm trong phổ sản phẩm của nó bằng việc cung cấp các gói nhỏ của các tùy chọn hơn là để khách hàng tự chọn ra chính xác tùy chọn họ cần. Điều này ngày càng trở thành phổ biến trong ngành chế tạo ô tô, ví dụ để kết hợp một gói về ô tô hạng rẻ tiền, một gói về các ô tô xa xỉ, hay gói các ô tô thể thao để hấp dẫn các phân đoạn thị trường chính. Hình thành từng gói như vậy sẽ cho một sự hạ thấp chi phí chế tạo một cách đáng kể bởi khả năng kéo dài sản xuất các gói khác nhau. Đồng thời, công ty có khả năng tập trung các nỗ lực quảng cáo marketing trên các phân đoạn thị trường cụ thể, do đó các chi phí này cũng giảm xuống. Điều đó cho phép công ty lại có thể có được sự giảm thấp chi phí và khác biệt cùng lúc.

Hệ thống tồn kho đúng thời hạn (JIT) cũng vậy, nó có thể giúp giảm chi phí cũng như cải thiện chất lượng và độ tin cậy cho sản phẩm của công ty. Lợi ích này là điều quan trọng để các công ty tạo khác biệt lấy chất lượng và tin cậy làm thành phần chính tạo nên sự hấp cho sản phẩm của họ. Ví dụ như Rolls-Royce đòi hỏi không bao giờ có sự cố hư hỏng. Hệ thống kiểm soát chất lượng được cải thiện sẽ nâng cao danh tiếng cho một công ty và đây cũng là mục tiêu chính của các chương trình TQM.

Để giành lấy lợi thế về sản phẩm mới, và phát triển marketing, một số công ty đang xoay sở để thu hái lợi lộc từ việc khai thác một cách đồng thời các chiến lược dẫn đạo chi phí và tạo khác biệt. Bởi vì, với chiến lược đó, họ có thể đòi hỏi một mức giá tăng thêm cho sản phẩm của mình trong sự so sánh với giá mà những người thuần túy dẫn đạo về chi phí đòi hỏi,

và họ cũng có chi phí thấp hơn người dẫn đạo thuần túy bằng sự khác biệt. Họ đang đang giành được sự bình đẳng và lợi nhuận có thể cao hơn các công ty đang theo đuổi chỉ một chiến lược chung. Vì thế, chiến lược kết hợp là một chiến lược có lợi, và các công ty nên dịch chuyển một cách nhanh chóng để giành được các lợi thế của sản phẩm mới, quản trị vật liệu và các kỹ thuật marketing. Quả thực, các công ty Mỹ phải giành lấy lợi thế của họ nếu họ muốn giành lại một lợi thế cạnh tranh, vì các công ty Nhật bản đã đi tiên phong trong nhiều của sự phát triển mới này. Điều này giải thích tại sao các công ty như Toyota và Sony hiện có khả năng sinh lợi cao hơn nhiều so với các đối tác Mỹ của họ đó là General Motor và Zenith.

6.2.5. Chiến lược tập trung

a. Hàm ý chiến lược

Chiến lược tập trung là chiến lược cạnh tranh chung thứ ba. Sự khác biệt chủ yếu với hai chiến lược trên là nó hướng trực tiếp vào phục vụ nhu cầu của nhóm hay phân đoạn khách hàng hạn chế. Một chiến lược tập trung sẽ hướng vào khe hở thị trường cụ thể mà có thể xác định về phương diện địa lý, loại khách hàng, hay bởi phân đoạn của tuyến sản phẩm.⁽¹⁾ Ví dụ, một khe hở về mặt địa lý có thể được xác định theo vùng hoặc thậm chí theo vị trí. Việc chọn một khe hở bởi một loại khách hàng có thể là phục vụ chỉ cho người rất giàu, người rất trẻ tuổi, hay người rất thích phiêu lưu. Tập trung vào chỉ một phân đoạn sản phẩm của tuyến sản phẩm chẳng hạn như việc tập trung chỉ vào thực phẩm rau quả, hay chỉ với ô tô rất nhanh, một kiểu thiết kế quần áo, hay kính mát. Trong khi theo đuổi chiến lược tập trung công ty phải cố gắng bằng cách nào đó thực hiện chuyên môn hóa.

Một khi đã chọn một phân đoạn thị trường, công ty theo đuổi một chiến lược tập trung sử dụng cách tiếp cận khác biệt hóa, hoặc là cách tiếp cận chi phí thấp. Hình 6.1 chỉ ra hai sự khác biệt này của chiến lược tập trung và so sánh nó với chiến lược thuần túy theo đuổi chiến lược phân biệt hay dẫn đạo chi phí.

(1) M.E.Porter (1985), *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*, New York : Free Press, 46.

Về cơ bản, một công ty tập trung là một người tạo khác biệt được chuyên môn hóa hoặc là một nhà dẫn đạo chi phí. Nếu một công ty sử dụng cách tiếp cận dẫn đạo chi phí một cách tập trung nó sẽ cạnh tranh với người dẫn đạo chi phí trong các phân đoạn thị trường người này bị bất lợi. Ví dụ trong gỗ xẻ địa phương hay xi măng, người tập trung có chi phí vận tải thấp hơn so với các công ty quốc gia đang dẫn đạo chi phí. Người tập trung cũng có thể có lợi thế chi phí bởi vì nó đang sản xuất các sản phẩm phức tạp hoặc theo yêu cầu khách hàng, chứ tự nó không thể vay mượn một cách dễ dàng tính kinh tế về quy mô trong sản xuất và do đó, ít tạo ra lợi thế về đường cong kinh nghiệm. Bằng một chiến lược tập trung công ty sẽ tập trung vào các sản phẩm theo khách hàng với khối lượng nhỏ, mà nó có lợi thế chi phí và để lại thị trường tiêu chuẩn hóa với khối lượng lớn cho người dẫn đạo về chi phí.

Nếu công ty sử dụng cách tiếp cận tạo khác biệt, thì nó sẽ sử dụng toàn bộ các cách thức khác biệt hóa đối với một người cạnh tranh khác biệt. Điểm gây ra cạnh tranh với những người khác biệt hóa chỉ ở trên một hay một vài phân đoạn thị trường. Ví dụ, Porsche, một công ty tập trung cạnh tranh với General Motor trong phân đoạn ô tô thể thao của thị trường ô tô, chứ không phải trên tất cả các phân đoạn. Các công ty tập trung dường như phát triển một cách thành công về chất lượng sản phẩm bởi vì những hiểu biết sâu sắc của họ về một nhóm nhỏ khách hàng hay vùng.

Hơn nữa, sự tập trung vào một phạm vi nhỏ của các sản phẩm đôi khi cho phép một người tập trung phát triển sự cải tiến nhanh hơn một nhà phân biệt rộng rãi có thể làm. Tuy thế, những người tập trung không cố gắng phục vụ tất cả các thị trường, bởi vì làm như vậy sẽ cạnh tranh đối đầu trực tiếp với các nhà phân biệt rộng rãi. Thay vì điều đó, người tập trung thường hướng vào tạo dựng thị phần trên chỉ một phân đoạn, nếu thành công nó có thể bắt đầu phục vụ ngày càng nhiều các phân đoạn, đe dọa dần các lợi thế của người khác biệt hóa. Sự xuất hiện của các công ty phần mềm nhỏ có thể có lợi thế cạnh tranh trên các khe hở thị trường chuyên môn hóa trong thị trường linh kiện, là một cách thức mà các công ty giành lợi thế cạnh tranh.

b. Các lựa chọn chiến lược

Bảng 6.1 chỉ ra các lựa chọn chiến lược về khả năng phân biệt, sản phẩm, thị trường cụ thể mà các nhà cạnh tranh tập trung có thể lựa chọn. Sự khác biệt có thể cao hay thấp bởi vì công ty có thể theo đuổi chi phí thấp hay phân biệt. Đối với các nhóm khách hàng, một công ty tập trung chọn một khe hở cụ thể để cạnh tranh trong đó hơn là hành động trên toàn bộ thị trường như một nhà dẫn đạo chi phí làm hay thỏa mãn một số lớn các khe hở như người khác biệt hóa rộng rãi tiến hành. Một công ty tập trung có thể theo đuổi bất kỳ một khả năng khác biệt hóa nào bởi vì nó có thể theo đuổi bất kỳ loại phân biệt hay lợi thế chi phí nào. Như vậy, nó có thể tìm ra một lợi thế chi phí và phát triển một hiệu quả vượt trội trong việc chế tạo chi phí thấp của vùng. Hoặc phương án khác, nó cũng có thể phát triển các kỹ năng vượt trội để đáp ứng khách hàng, nhờ vào khả năng của nó trong việc phục vụ nhu cầu của các khách hàng trong vùng theo cách thức mà các công ty khác biệt hóa ở tầm quốc gia thấy rằng sẽ rất tốn kém nếu làm như vậy.

Có nhiều con đường để một người tập trung có thể phát triển một lợi thế cạnh tranh giải thích tại sao có nhiều công ty nhỏ so với các công ty lớn như vậy. Một công ty nhỏ có thể có cơ hội đáng kể để phát triển khe hở của mình và cạnh tranh thành công với các công ty dẫn đạo chi phí hay tạo khác biệt, mà do đó có khuynh hướng lớn lên. Chiến lược tập trung tạo cơ hội cho chủ doanh nghiệp tìm thấy và sau đó khai thác lỗ hổng trong thị trường bằng việc phát triển một sản phẩm cải tiến mà khách hàng không thể không dùng.⁽¹⁾ Nhiều công ty lớn bắt đầu bằng chiến lược tập trung và tất nhiên, sau đó bằng cách này hay cách khác có thể bành trướng để mua lại các công ty tập trung khác. Ví dụ, Saatchi & Saatchi DFS Compton một công ty chuyên marketing tăng trưởng bởi việc mua lại nhiều công ty cũng là các chuyên gia marketing trên thị trường của mình, như Hay Associates là một công ty tư vấn quản trị.

Các lợi thế và bất lợi

Lợi thế của một công ty tập trung xuất phát từ các nguồn gây ra sự khác biệt của nó – hiệu quả, chất lượng, sự cải tiến và đáp ứng khách hàng.

(1) P.F. Drucker (1954), *The Practice of Management*, New York : Harper.

Công ty phải tự bảo vệ trước các đối thủ sao cho có thể liên tục cung cấp các sản phẩm hay dịch vụ còn đối thủ của nó thì không thể làm như vậy. Khả năng này cũng giúp cho người theo chiến lược tập trung có quyền lực với người mua, bởi vì họ không thể nhận những thứ như vậy từ bất kỳ ai khác.

Tuy nhiên, với các nhà cung cấp có sức mạnh, công ty tập trung ở vào thế bất lợi, bởi vì khối lượng mua của nó rất nhỏ, lúc đó sức mạnh thuộc về nhà cung cấp. Mặc dù vậy, trong chừng mực nhất định những người mua trung thành của công ty sẽ sẵn lòng chấp nhận sự dịch chuyển chi phí tăng thêm ở đâu vào sang giá, bất lợi này vì thế không phải điều gì đó đáng kể.

Những người nhập cuộc tiềm tàng phải vượt qua lòng trung thành của khách hàng đã được người theo chiến lược tập trung tạo dựng. Phát triển lòng trung thành của khách hàng cũng là cách mà người theo chiến lược tập trung làm giảm nhẹ đe dọa từ sản phẩm thay thế. Sự bảo vệ này trước năm lực lượng cạnh tranh cho phép người theo chiến lược tập trung nhận được thu nhập trên vốn đầu tư của họ vượt trên trung bình. Lợi thế khác của chiến lược tập trung là do công ty ở ngay sát với khách hàng của nó và đáp ứng những thay đổi nhu cầu của họ. So với một người phân biệt rộng rãi người theo chiến lược tập trung không phải quản lý nhiều phân đoạn thị trường.

Người tập trung sản xuất khối lượng nhỏ nên chi phí sản xuất của nó thường cao hơn chi phí sản xuất của các công ty có chi phí thấp. Chi phí cao hơn có thể làm giảm hẳn khả năng sinh lợi khi một người tập trung bị buộc phải đầu tư mạnh vào việc phát triển một khả năng khác biệt hóa, ví dụ như cải tiến sản phẩm tốn kém – để cạnh tranh với các công ty khác biệt. Tuy nhiên, cũng cần phải nhắc lại một lần nữa rằng các hệ thống chế tạo mềm dẻo đang mở ra các cơ hội mới cho các công ty tập trung bởi vì với các hệ thống như vậy vận hành sản xuất ngắn cũng vẫn có thể có chi phí thấp hơn. Ngày nay, các công ty chuyên môn hóa nhỏ càng có khả năng cạnh tranh với các công ty lớn trong các phân đoạn thị trường cụ thể, bởi vì những bất lợi về chi phí đã giảm nhiều.

Vấn đề thứ hai, đó là, các khe hở của người tập trung có thể đột ngột biến mất do sự thay đổi công nghệ hay sự thay đổi sở thích của khách

hàng. Không giống như người phân biệt rộng rãi, người tập trung không thể dịch chuyển một cách dễ dàng tới các khe hở mới chính bởi sự tập trung các nguồn lực và năng lực cạnh tranh của nó vào một hay một vài khe hở. Ví dụ người sản xuất quần áo mà tập trung mạnh vào những người ưa kim loại nặng sẽ thấy khó khăn khi phải chuyển sang các phân đoạn khác nếu kim loại nặng mất đi tính hấp dẫn của nó, và một nhà hàng đặc sản Mêhicô sẽ thấy nó khó khăn khi phải chuyển sang các món ăn Trung Quốc nếu khẩu vị của khách hàng thay đổi. Sự biến mất của nhiều khe hở thị trường là lý do để nhiều công ty nhỏ thất bại.

6.2.6. Tình thế mắc kẹt

Mỗi chiến lược chung yêu cầu công ty phải kiên định với các lựa chọn về sản phẩm, thị trường hay khả năng khác biệt để thiết lập một lợi thế cạnh tranh. Nói cách khác, công ty phải đạt đến sự phù hợp giữa ba bộ phận cấu thành của chiến lược cấp đơn vị kinh doanh. Do đó, ví dụ một công ty chi phí thấp không thể cố gắng phân đoạn thị trường ở mức cao hơn và cung cấp một phạm vi rộng rãi các sản phẩm như các công ty phân biệt bởi vì làm như vậy sẽ chi phí sản xuất tăng quá lớn và công ty sẽ đánh mất lợi thế chi phí của nó. Tương tự, một công ty khác biệt hóa với một năng lực về cải tiến mà cố gắng giảm chi phí của nó trong nghiên cứu và phát triển, hoặc một công ty có năng lực trong việc đáp ứng khách hàng thông qua các dịch vụ sau khi bán mà lại đi tìm kiếm sự tiết kiệm trong lực lượng bán của nó để giảm chi phí họ sẽ gặp khó khăn bởi vì họ sẽ tự đánh mất lợi thế cạnh tranh khi năng lực khác biệt của nó biến mất. Họ đang rơi vào thế mắc kẹt.

Lựa chọn thành công một chiến lược cấp kinh doanh có nghĩa là tập trung cao độ đến tất cả các yếu tố của kế hoạch cạnh tranh. Nhiều công ty vì bỏ qua hay vì sai lầm, mà không tiến hành việc hoạch định một cách cần thiết cho thành công trong chiến lược đã lựa chọn của họ. Các công ty ở vào tình thế như vậy như vậy gọi là tình thế mắc kẹt hay sa lầy bởi vì họ đã làm các lựa chọn về sản phẩm, thị trường mà họ không giành được hay duy trì được một lợi thế cạnh tranh.⁽¹⁾ Kết quả là, họ không có chiến lược cấp kinh doanh chắc chắn, kinh nghiệm thực hiện dưới trung bình và trở nên tồi tệ khi ngành cạnh tranh gay gắt.

(1) M.E. Porter (1985), *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*, New York : Free Press, 44-46.

Một vài công ty bị mắc kẹt có thể đã bắt đầu tiến hành bằng việc theo đuổi một trong ba chiến lược nhưng họ đã sai lầm trong các quyết định phân bổ nguồn lực, hay là đã gặp phải một kẻ thù đó là sự thay đổi môi trường. Rất dễ bị mất sự kiểm soát với một chiến lược chung trừ khi các nhà quản trị luôn theo sát hoạt động kinh doanh và môi trường điều chỉnh thường xuyên các chọn lựa sản phẩm, thị trường để phù hợp với các điều kiện thay đổi trong ngành.

Trường hợp khá phổ biến là khi một người tập trung bị mắc kẹt bởi họ quá cả tin và bắt đầu hành động như một nhà phân biệt rộng rãi. People Express hãng hàng không đã biến mất là một ví dụ về tình thế này. Khởi đầu từ một hãng hàng không vận tải chuyên môn hóa phục vụ cho một khe hở thị trường hẹp : đi lại giá thấp ở bờ biển phía đông. Trong khi theo đuổi chiến lược tập trung dựa trên sự dẫn đạo chi phí này, nó rất thành công, nhưng khi nó cố bành trướng sang các vùng khác và bắt đầu mua lại các hãng hàng không khác để giành được một số lớn máy bay, nó bỏ mất khe hở của mình. People Express trở thành một hãng vận tải trong một thị trường cạnh tranh ngày càng gay gắt, trong môi trường đó nó không có lợi thế cạnh tranh đặc biệt đối với các hãng vận tải trên toàn quốc. Kết quả là People Express đã gặp phải các khó khăn tài chính để rồi bị Texas Air nuốt chửng và bị sáp nhập vào Continental Airline. Trái lại, hãng hàng không Southwest Airline, một công ty tập trung chi phí thấp đã liên tục tập trung vào chiến lược này và đã tăng trưởng thành công.

Người khác biệt hóa cũng vậy, họ có thể bị thất bại trên thị trường, kết thúc trong thế mắc kẹt nếu các nhà cạnh tranh tấn công vào các thị trường của họ với các sản phẩm chuyên môn hóa hoặc chi phí thấp hơn làm sứt mòn tính sắc bén cạnh tranh của họ. Điều này đã xảy ra với IBM trong thị trường máy tính khổ lớn khi thị trường máy tính cá nhân trở nên mạnh mẽ hơn và có thể làm công việc của các máy tính khổ lớn đắt tiền. Phong trào hướng tới các hệ thống chế tạo mềm dẻo ngày càng tăng làm trầm trọng hơn các vấn đề của những người dẫn đạo chi phí và khác biệt. Nhiều công ty lớn sẽ trở nên bị kẹt trừ khi nó thực hiện các đầu tư cần thiết để theo đuổi đồng thời cả hai chiến lược này. *Không có công ty nào được an toàn bởi sự hỗn loạn của cạnh tranh, và mỗi công ty phải không ngừng tìm ra và khai thác các lợi thế cạnh tranh khi nó phát sinh và để bảo vệ các lợi thế sẵn có.*

Tóm lại, việc quản trị thành công một chiến lược cạnh tranh chung đòi hỏi các nhà quản trị chiến lược chú ý hai vấn đề chính. *Trước hết, họ cần phải bảo đảm rằng các quyết định về sản phẩm, thị trường, các khả năng khác biệt hóa mà họ ra phải định hướng về một chiến lược cạnh tranh cụ thể. Thứ hai, họ cần phải theo dõi môi trường do vậy họ có thể gắn các nguồn lợi thế cạnh tranh của mình với những thay đổi về cơ hội cũng như đe dọa.*

6.3. NHÓM CHIẾN LƯỢC VÀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

Các công ty trong một ngành có thể theo đuổi nhiều loại chiến lược kinh doanh khác nhau mà sự khác biệt giữa chúng liên quan đến các nhân tố như sự lựa chọn về phân đoạn thị trường để phục vụ, chất lượng sản phẩm, dẫn đạo về công nghệ, phục vụ khách hàng, chính sách định giá, và chính sách quảng cáo. Như thế, trong hầu hết các ngành sẽ phát sinh các nhóm chiến lược, trong đó các công ty sẽ theo đuổi các chiến lược chung tương tự nhau. Ví dụ, tất cả các công ty trong ngành theo đuổi chiến lược giá thấp tạo thành một nhóm chiến lược chung; tất cả các công ty cố theo đuổi một chiến lược phân biệt rộng rãi tạo thành nhóm chiến lược khác, và tất cả các công ty theo đuổi chiến lược tập trung phân biệt, hay tập trung chi phí thấp hình thành các nhóm chiến lược khác. Khái niệm về nhóm chiến lược đã có một số ngụ ý đối với chiến lược kinh doanh.

Thứ nhất, các đối thủ cạnh tranh trực tiếp của công ty là các đối thủ theo đuổi cùng một chiến lược trong nhóm chiến lược của nó. Người tiêu dùng có thể nhận thấy các sản phẩm của các công ty trong nhóm là những sản phẩm thay thế cho nhau. Như vậy, đe dọa chính đối với khả năng sinh lợi của một công ty có thể phát sinh chủ yếu trong nhóm chiến lược của mình, không nhất thiết là từ các công ty khác trong ngành đang theo đuổi các chiến lược chung khác nhau. Nhóm cạnh tranh chính của Toyota gồm có Honda, Ford và GM chứ không phải từ Rolls-Royce.

Thứ hai, các nhóm chiến lược khác nhau có thể có một vị trí khác nhau tương ứng với mỗi một lực lượng trong số năm lực lượng cạnh tranh của Porter, bởi vì như đã thảo luận, năm lực lượng tác động đến công ty theo những cách thức khác nhau. Nói cách khác, rủi ro nhập cuộc mới bởi những người cạnh tranh tiềm tàng, và mức độ ganh đua giữa các công ty trong một nhóm, năng lực thương lượng của người mua, năng lực thương

lượng của nhà cung cấp và lực cạnh tranh từ các sản phẩm thay thế có thể hoàn toàn biến đổi về cường độ giữa các nhóm chiến lược trong cùng một ngành.

Chúng ta biết rằng các rào cản di động là những nhân tố gây ra sự cản trở đối với việc dịch chuyển của các công ty trong nhóm ở một ngành. Các rào cản di động tương đối cao xác định cách thức để các công ty trong một nhóm có thể cạnh tranh thành công với các công ty thuộc nhóm khác. Ví dụ, một nhóm chiến lược khác biệt hóa cũng có thể theo đuổi chiến lược chi phí thấp để rồi đạt được chiến lược khác biệt/chi phí thấp hay không? Về lý luận, đến mức độ nào đó các công ty trong một nhóm có thể phát triển hay giành được các nguồn lực tài chính và chức năng cần thiết để hoặc hạ thấp chi phí của họ hơn nữa hoặc dồn thân vào các hoạt động R&D, để rồi họ có khả năng cạnh tranh thành công với các công ty trong nhóm khác. Trên thực tế, cần phải theo đuổi đồng thời một chiến lược khác biệt hóa/chi phí là động lực chủ yếu đằng sau làn sóng các hoạt động liên doanh liên kết lan nhanh khắp các công ty dược phẩm lớn những năm 1990. Ví dụ công ty Mỹ UpJohn liên doanh với công ty Thụy điển Pharmacia để theo đuổi một chiến lược khác biệt hóa/chi phí tổng thể. Do đó, bản đồ nhóm chiến lược trong ngành dược phẩm đang thay đổi đáng kể khi các nhóm phải đấu tranh để tồn tại trong ngành dược phẩm toàn cầu đang hợp nhất nhanh chóng. Cho đến hiện nay, Pfizer, Merck và Eli Lilly vẫn đang theo đuổi chiến lược khác biệt hóa thuần túy, nhưng các công ty liên doanh khác đang dịch chuyển nhanh chóng để tự định vị lại như một nhà khác biệt hóa và chi phí.

6.4. LỰA CHỌN MỘT CHIẾN LƯỢC ĐẦU TƯ CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH

Chúng ta đã và đang thảo luận về chiến lược cấp đơn vị kinh doanh dưới dạng các lựa chọn về khả năng khác biệt hóa, sản phẩm, thị trường để giành lợi thế cạnh tranh. Tuy nhiên còn có một lựa chọn thứ hai cũng tiến hành ở cấp đơn vị kinh doanh, đó là *lựa chọn kiểu của chiến lược đầu tư để theo đuổi việc hỗ trợ các chiến lược cạnh tranh.*

Chiến lược đầu tư thiết lập giá trị và kiểu của các nguồn lực – nhân sự, chức năng, và tài chính – phải được đầu tư để giành lợi thế cạnh tranh. Các chiến lược cạnh tranh chung cung cấp các lợi thế cạnh tranh. Nhưng nó đòi hỏi phải tốn kém để phát triển và duy trì. Chiến lược đồng thời dẫn

đạo về chi phí và khác biệt hóa sẽ là tốn kém nhất bởi vì nó yêu cầu công ty không chỉ đầu tư các nguồn lực vào các chức năng như R&D, bán hàng, và marketing để phát triển năng lực khác biệt hóa mà còn phải đầu tư vào các chức năng như chế tạo, quản trị vật liệu để tìm cách giảm chi phí. Sau đó là chiến lược khác biệt hóa và sau đó là chiến lược dẫn đạo chi phí. Với chiến lược dẫn đạo chi phí người ta chỉ cần ít chi phí để duy trì một khi đã đầu tư ban đầu vào nhà xưởng chế tạo và máy móc thiết bị. Dẫn đạo về chi phí không cần những nghiên cứu và phát triển hoặc những nỗ lực marketing phức tạp như đối với chiến lược khác biệt hóa. *Chiến lược tập trung là rẻ nhất* bởi vì nó cần ít nguồn lực hơn để phục vụ chỉ một phân đoạn so với việc phải phục vụ một thị trường tổng thể.

Khi quyết định một chiến lược đầu tư, công ty phải đánh giá thu nhập tiềm năng từ việc đầu tư vào một chiến lược cạnh tranh chung so với chi phí bỏ ra. Theo cách này, nó có thể xác định xem khả năng sinh lợi của một chiến lược nào đó có đủ để theo đuổi hay không và khả năng sinh lợi sẽ thay đổi như thế nào khi sự cạnh tranh trong ngành thay đổi.

Hai nhân tố cơ bản để lựa chọn một chiến lược đầu tư, đó là, sức mạnh thuộc về vị thế tương đối của công ty so với các đối thủ cạnh tranh trong ngành và giai đoạn trong chu kỳ sống của ngành mà công ty đang cạnh tranh.

6.4.1. Vị thế cạnh tranh

Hai đặc điểm có thể sử dụng để xác định sức mạnh của vị thế cạnh tranh tương đối cho một công ty. *Thứ nhất, thị phần của một công ty càng lớn, vị thế cạnh tranh càng mạnh và thu nhập tiềm tàng từ các đầu tư tương lai càng cao.* Thị phần lớn cung cấp tính kinh tế của đường cong kinh nghiệm và chỉ ra rằng công ty đã có được sự trung thành nhãn hiệu. Một trong những lý do chính của làn sóng liên kết liên doanh xảy ra trong ngành dược phẩm đó là sự liên kết giữa hai hay nhiều công ty để tạo ra một nền tảng thị trường càng lớn, như thế sẽ có thể phục vụ khách hàng càng hiệu quả chỉ bởi một lực lượng bán toàn cầu hơn là bằng hai lực lượng bán toàn cầu như trước. Do đó, thị phần lớn giúp một tổ chức hạ thấp chi phí trên phạm vi toàn cầu cũng như quốc gia.

Thứ hai, đó là tính độc đáo, sức mạnh và số lượng các khả năng khác biệt hóa. Vị thế cạnh tranh tương đối của một công ty sẽ mạnh và thu

nhập từ chiến lược chung tăng lên một khi các kinh nghiệm nghiên cứu và phát triển, các kỹ năng marketing và chế tạo, kiến thức về những phân đoạn khách hàng cụ thể và vốn tên nhãn hiệu hay danh tiếng độc đáo rất khó bắt chước. Cố gắng tạo dựng các năng lực khác biệt hóa mới và cải thiện các năng lực hiện có là lý do chủ yếu của sự liên doanh giữa các công ty dược phẩm. Ví dụ, Ciba-Geigy và Sandoz hai công ty dược khổng lồ của Thụy điển gần đây đã liên kết lại bởi vì họ đang phát triển các loại thuốc bổ sung để điều trị một phổ rộng các bệnh lây nhiễm. Bằng việc góp chung các kỹ năng và khả năng của họ, họ đã tạo ra một công ty dược phẩm lớn thứ hai thế giới và họ hi vọng sử dụng các khả năng khác biệt hóa của họ trong sự kết hợp để cạnh tranh đối đầu với các công ty Mỹ như Pfizer và Merk.

Một cách khái quát, các công ty với thị phần lớn nhất và có các khả năng khác biệt hóa mạnh nhất có vị thế tốt để tạo dựng và duy trì lợi thế cạnh tranh của họ. Một khả năng khác biệt hóa độc đáo dẫn đến sự tăng nhu cầu về sản phẩm của công ty và như một hệ quả thu nhập từ thị phần lớn hơn công ty có nhiều nguồn lực hơn để đầu tư cho phát triển khả năng khác biệt hóa của mình.

· Hai đặc điểm này bổ sung lẫn nhau và giải thích tại sao một số công ty trở nên ngày càng mạnh theo thời gian. Các công ty có thị phần nhỏ hơn và ít có tiềm năng phát triển một tiềm năng khác biệt hóa ở trong vị thế cạnh tranh kém hơn nhiều.⁽¹⁾

6.4.2. Hiệu ứng chu kỳ sống

Nhân tố thứ hai ảnh hưởng đến tình hấp dẫn đầu tư của một chiến lược chung là giai đoạn trong chu kỳ sống của ngành. Mỗi giai đoạn trong chu kỳ sống của ngành đi cùng với một môi trường ngành cụ thể, thể hiện các cơ hội và đe dọa khác nhau. Do đó, mỗi giai đoạn có ngụ ý khác nhau về việc đầu tư các nguồn lực cần thiết để giành được lợi thế cạnh tranh. Cạnh tranh mạnh nhất trong giai đoạn đột biến của chu kỳ sống và ít quan trọng trong giai đoạn phát sinh. Các rủi ro của việc theo đuổi một chiến lược thay đổi theo thời gian. Sự khác nhau về rủi ro giải thích vì sao thu nhập tiềm tàng từ việc đầu tư vào một chiến lược cạnh tranh phụ thuộc vào các giai đoạn của chu kỳ sống.

(1) C.W. Hofer, D. Schenddel (1978), *Strategy Formulation : Analytical Concepts*, St Paul, Minn. West, 75-77.

6.4.3. Chọn lựa một chiến lược đầu tư

Bảng 6.2 tóm lược mối quan hệ giữa các giai đoạn của chu kỳ sống, vị thế cạnh tranh, và chiến lược đầu tư ở cấp đơn vị kinh doanh.

Các giai đoạn của chu kỳ sống của ngành	Vị thế cạnh tranh mạnh	Vị thế cạnh tranh yếu
Phát sinh	Tạo lập thị phần	Tạo lập thị phần
Tăng trưởng	Tăng trưởng	Tập trung thị trường
Đột biến	Tăng thị phần	Tập trung thị trường hoặc thu hoạch hoặc thanh lý
Bão hòa	Giữ và duy trì hoặc lợi nhuận	Thu hoạch hay thanh lý/ loại bỏ
Suy thoái	Tập trung thị trường hay thu hoạch (giảm tài sản)	Chuyển hướng, thanh lý, hay loại bỏ

a. Chiến lược trong giai đoạn phát sinh

Trong giai đoạn phát sinh, tất cả các công ty, mạnh cũng như yếu, đều nhấn mạnh vào phát triển một khả năng khác biệt hóa và một chính sách sản phẩm, thị trường. Trong giai đoạn này, nhu cầu đầu tư lớn bởi vì công ty phải thiết lập được lợi thế cạnh tranh. Nhiều công ty thiếu kinh nghiệm trong ngành đang tìm kiếm các nguồn lực để phát triển khả năng khác biệt hóa. Do đó, chiến lược đầu tư cấp đơn vị kinh doanh là một chiến lược tạo dựng thị phần. Mục đích là để tạo dựng thị phần bằng việc thiết lập một lợi thế cạnh tranh độc đáo và ổn định nhằm lôi cuốn khách hàng những người mà chưa có nhận thức về các sản phẩm của công ty.

Các công ty cần một lượng lớn vốn đầu tư để thiết lập các năng lực R&D và các năng lực phục vụ. Họ không thể sản sinh ra lượng vốn này nhiều từ nội bộ. Do đó, sự thành công của công ty phụ thuộc vào khả năng biểu thị một sự độc đáo hấp dẫn các nhà đầu tư bên ngoài, hay các nhà tư bản mạo hiểm. Nếu công ty giành được các nguồn lực để phát triển một khả năng khác biệt hóa, nó sẽ đạt đến vị thế cạnh tranh tương đối mạnh hơn. Nếu nó thất bại, chỉ có một lựa chọn là rời khỏi ngành. Thực tế, các

công ty ở vị thế cạnh tranh yếu ở tất cả các giai đoạn của chu kỳ có thể lựa chọn rời khỏi ngành để chặn đứng sự lỗ lã của họ.

b. Các chiến lược tăng trưởng

Nhiệm vụ đặt ra cho công ty ở *giai đoạn tăng trưởng* là củng cố vị thế và tạo nền tảng cần thiết cho sự sống còn đến *giai đoạn đột biến*. Do đó, chiến lược đầu tư thích hợp là *chiến lược tăng trưởng*. Mục đích là duy trì vị thế cạnh tranh tương đối trong một thị trường tăng trưởng nhanh chóng, nếu có thể nâng cao vị thế của công ty – nói một cách khác là tăng trưởng cùng với thị trường đang tăng trưởng mạnh. Tuy nhiên các công ty khác đang thâm nhập vào ngành và đang cố đuổi kịp những người cải tiến trong ngành. Do đó, những người đi đầu cần các làn sóng liên tiếp dòng chảy vốn để duy trì xung lượng sinh ra bởi thành công của họ trong giai đoạn phát sinh. Ví dụ, các nhà cạnh tranh khác biệt cần có khối lượng lớn nghiên cứu phát triển để bảo vệ sự dẫn đầu về công nghệ, và những người dẫn đạo chi phí cần đầu tư vào máy móc tối tân và các máy tính để giành được tính kinh tế của đường cong kinh nghiệm mới. Tất cả đầu tư này rất tốn kém.

Giai đoạn tăng trưởng cũng là khoảng thời gian mà các công ty cố gắng củng cố các khe hở thị trường hiện tại và thâm nhập vào các khe hở mới để có thể tăng thị phần của họ. Việc tăng mức độ phân đoạn thị trường để trở thành một người khác biệt hóa cũng rất tốn kém. Công ty phải đầu tư nguồn lực để phát triển năng lực bán hàng và marketing mới. Do đó, ở giai đoạn tăng trưởng, các công ty cần điều chỉnh chiến lược cạnh tranh của họ và ra các quyết định đầu tư cấp kinh doanh bảo đảm lợi thế tương đối về các chiến lược khác biệt, chi phí thấp hay tập trung, căn cứ vào nhu cầu tài chính và vị thế cạnh tranh tương đối. Ví dụ, nếu một công ty đang nổi lên như nhà dẫn đạo chi phí, một số công ty khác có thể quyết định cạnh tranh đối đầu với nó và gia nhập nhóm chiến lược này, trong khi các công ty khác có thể sẽ không làm như vậy. Quả thực, họ sẽ theo đuổi một chiến lược sử dụng cách tiếp cận khác biệt hóa hay tập trung và các nguồn lực sẽ được đầu tư để phát triển các năng lực độc đáo. Do đó, các nhóm chiến lược bắt đầu phát triển trong ngành khi mỗi công ty cố tìm kiếm cách tốt nhất để đầu tư các nguồn lực khan hiếm của mình nhằm cực đại hóa lợi thế cạnh tranh của họ.

Các công ty phải bỏ ra nhiều tiền của chỉ để *theo kịp sự tăng trưởng của thị trường*, và việc tìm các nguồn lực tăng thêm để phát triển các kỹ năng và năng lực mới là nhiệm vụ khó khăn với các nhà quản trị chiến lược. Do đó, các công ty ở vị thế cạnh tranh yếu trong giai đoạn này thường hướng đến chiến lược tập trung thị trường để củng cố vị thế của họ. Họ tìm cách chuyên môn hóa và có thể sử dụng một chiến lược tập trung rồi dịch chuyển đến nhóm chiến lược tập trung để giảm nhu cầu đầu tư của họ. Nếu rất yếu, họ có thể chọn rời khỏi ngành và bán rẻ cho một nhà cạnh tranh mạnh hơn.

c. Các chiến lược đột biến

Trong giai đoạn đột biến, nhu cầu bắt đầu tăng chậm, và cạnh tranh về giá hay các đặc tính sản phẩm trở nên gay gắt. Các công ty ở vào vị thế cạnh tranh mạnh cần các nguồn lực đầu tư vào *chiến lược tăng thị phần* nhằm lôi kéo khách hàng từ các công ty yếu trong thị trường. Nói cách khác, các công ty cố gắng duy trì và tăng thị phần trừ khi cạnh tranh quá dữ dội. Cách thức mà các công ty đầu tư nguồn lực của họ tùy thuộc vào chiến chung của họ.

Với người dẫn đạo chi phí, bởi vì các cuộc chiến tranh giá cả có thể xuất hiện, *đầu tư vào kiểm soát chi phí là điều cốt yếu* nếu họ muốn sống sót trong giai đoạn đột biến, và họ phải làm tất cả những gì có thể để giảm chi phí.

Các đối thủ cạnh tranh khác biệt hóa có vị thế cạnh tranh mạnh lựa chọn cách để tiến lên và trở thành người khác biệt hóa rộng rãi. Đầu tư của họ dường như là định hướng vào marketing, và họ phải phát triển một mạng lưới dịch vụ hậu mãi tinh vi. Họ cũng mở rộng phạm vi sản phẩm để phù hợp với phạm vi nhu cầu khách hàng. Các đối thủ cạnh tranh khác biệt hóa ở vào vị thế yếu giảm gánh nặng đầu tư của họ rút lui sang một chiến lược tập trung – *chiến lược tập trung thị trường* – để chuyên môn hóa vào khe hở hay sản phẩm cụ thể. Các công ty yếu tồn tại trong ngành quay lại với một *chiến lược thu hoạch hay chiến lược thanh lý*.

d. Các chiến lược bão hòa

Trong giai đoạn bão hòa, cấu trúc nhóm chiến lược tương đối ổn định đã hiện ra trong ngành, và các công ty đã biết cách thức phản ứng của các

đối thủ cạnh tranh với các dịch chuyển cạnh tranh của họ như thế nào. Tại giai đoạn này, các công ty cần thu hoạch những phần thưởng từ đầu tư trước đó trong việc phát triển một chiến lược chung. Đến bây giờ, lợi nhuận đã được tái đầu tư vào kinh doanh, và lợi tức đã trở nên nhỏ đi. Các nhà đầu tư trong các công ty mạnh đã nhận được phần thưởng của họ thông qua sự đánh giá về giá trị cổ phiếu của họ, bởi vì công ty đã tái đầu tư hầu hết vốn của nó để duy trì và tăng thị phần. Khi thị trường tăng trưởng chậm trong giai đoạn bão hòa, chiến lược đầu tư của một công ty tùy thuộc vào mức cạnh tranh trong ngành và nguồn lợi thế cạnh tranh của công ty.

Trong môi trường cạnh tranh cao, do các thay đổi về kỹ thuật phát sinh, hoặc rào cản nhập cuộc thấp, các công ty cần phải bảo vệ vị thế cạnh tranh của mình. Người quản trị chiến lược cần tiếp tục đầu tư mạnh mẽ để duy trì lợi thế cạnh tranh của công ty. Kể cả các công ty chi phí thấp và các công ty khác biệt hóa áp dụng *chiến lược giữ và duy trì* để hỗ trợ các chiến lược chung của họ. Họ chi các nguồn lực để phát triển khả năng khác biệt hóa với ý định duy trì những người dẫn đạo thị trường. Ví dụ, các công ty khác biệt có thể đầu tư vào dịch vụ hậu mãi đã cải thiện và các công ty chi phí thấp có thể đầu tư vào các công nghệ sản xuất mới nhất như người máy.

Tuy nhiên, chính giai đoạn này, các công ty nhận thấy họ *phải bắt đầu theo đuổi cả hai chiến lược chi phí thấp và khác biệt hóa* nếu họ muốn tự bảo vệ trước các đối thủ cạnh tranh hung hăng (cả trong nước và nước ngoài) đang tìm kiếm bất kỳ cơ hội hoặc các điểm yếu mà họ nhận thức được để chiếm lấy sự lãnh đạo trong ngành. Người *khác biệt hóa lấy lợi thế vị thế mạnh của họ để phát triển các hệ thống sản xuất mềm dẻo nhằm giảm chi phí sản xuất của mình*. Người *dẫn đạo chi phí thì dịch chuyển đến việc bắt đầu khác biệt hóa các sản phẩm* của họ để mở rộng thị phần bằng việc phục vụ nhiều phân đoạn thị trường hơn. Ví dụ Gallo dịch chuyển từ phân đoạn rượu thùng và bắt đầu sang rượu cao cấp và rượu ướp lạnh để giành lợi thế cạnh tranh chi phí của nó. Năm 1996, nhãn hiệu sản phẩm cao cấp của Gallo, Falling Leaf, bán chạy ở Mỹ.

Tuy nhiên, về mặt lịch sử, có nhiều công ty đã cảm thấy được bảo vệ khỏi sự cạnh tranh trong ngành ở giai đoạn bão hòa. Do đó, họ quyết định khai thác lợi thế cạnh tranh của mình để cam kết đầy đủ nhất với chiến lược lợi nhuận. Công ty đang theo đuổi chiến lược này cố gắng cực đại hóa

thu nhập hiện tại từ các khoản đầu tư trước đây. Nói chung, nó tái đầu tư một phần ít hơn để cải thiện các nguồn lực chức năng và tăng thu nhập của cổ đông. Chiến lược lợi nhuận chỉ làm việc tốt với điều kiện là các lực lượng cạnh tranh duy trì tương đối ổn định, do đó công ty có thể giữ biên lợi nhuận đã phát triển bởi chiến lược cạnh tranh. Tuy thế, nó phải được cảnh báo về các đe dọa từ môi trường và phải cẩn thận kéo trở thành tự mãn không nhạy bén với sự thay đổi môi trường.

Những người dẫn đạo thị trường thường mất cảnh giác trong việc quản trị môi trường, họ không thấu đáo được sự cạnh tranh. Do vậy, General Motor cảm thấy an toàn trước các nhà chế tạo ô tô nước ngoài cho đến khi các thay đổi về giá dầu do một cuộc khủng hoảng. Kodak một công ty từng thu lợi nhuận trong một thời gian dài về sức mạnh của nó trong xử lý phim, đã chậm chạp trong việc đáp lại các đe dọa từ kỹ thuật ảnh điện tử. Một nghịch lý là các công ty thành công nhất thường thất bại trong sự cảm nhận những thay đổi của thị trường.

e. Chiến lược suy thoái

Giai đoạn suy thoái trong chu kỳ sống của ngành bắt đầu khi nhu cầu về sản phẩm của ngành bắt đầu suy giảm. Có nhiều lý do cho sự suy giảm, bao gồm cạnh tranh nước ngoài và sự đánh mất năng lực khác biệt hóa của công ty khi các đối thủ cạnh tranh thâm nhập với các công nghệ mới và hiệu quả hơn. Như vậy, công ty phải quyết định chiến lược đầu tư nào được sử dụng để đối phó với tình thế mới trong ngành của nó. Bảng 6.2 liệt kê các chiến lược mà các công ty có thể dùng đến khi vị thế cạnh tranh của họ giảm xuống.⁽¹⁾

Các chiến lược ban đầu mà các công ty có thể sử dụng là chiến lược tập trung thị trường và giảm tài sản.⁽²⁾ Với một chiến lược tập trung thị trường, công ty cố gắng củng cố các lựa chọn sản phẩm và thị trường của họ. Nó hạn chế phạm vi các sản phẩm của mình và ra khỏi các khe hở biên, trong một cố gắng bố trí lại các nguồn lực hiệu quả hơn và cải thiện vị thế cạnh tranh cho công ty. Việc giảm các nhóm khách hàng được phục

(1) Harrigan K.R. (1980), "Strategy Formulation in Declining Industries", *Academy of Management Review*, 5/1980, 599-604

(2) Hofer C.W., Schenddel D.(1978), *Strategy Formulation : Analytical Concepts*, St Paul, Minn. West, 169-172.

vụ cũng có thể cho phép một công ty theo đuổi chiến lược tập trung để tồn tại trong giai đoạn suy giảm. Như đã chỉ ra ở trên, các công ty yếu trong giai đoạn tăng trưởng có khuynh hướng sử dụng chiến lược này. Đó là những gì mà International Harvester đã làm khi nhu cầu về máy nông nghiệp suy giảm. Hiện nay nó chỉ sản xuất các máy kéo trung bình với tên gọi Navista.

Chiến lược giảm tài sản đòi hỏi một công ty hạn chế hay giảm đầu tư của nó vào đơn vị kinh doanh và để rút vốn đầu tư nhiều nhất có thể được. Cách tiếp cận này đôi khi được gọi là chiến lược thu hoạch bởi vì công ty sẽ ra khỏi ngành khi nó đã thu hoạch tất cả các thu nhập có thể được. Nó giảm đến mức tối thiểu các tài sản mà nó sử dụng trong kinh doanh và thôi đầu tư với mục tiêu lợi nhuận tức thời.⁽¹⁾ Mặt khác, chiến lược tập trung thị trường nói chung chỉ định rằng công ty đang cố gắng chuyển hướng kinh doanh của nó do đó có thể tồn tại trong dài hạn.

Các công ty chi phí thấp dường như theo đuổi chiến lược thu hoạch đơn giản bởi vì thị phần nhỏ hơn nghĩa là chi phí cao hơn, và họ không thể dịch chuyển sang chiến lược tập trung. Trái lại những người khác biệt hóa có một lợi thế cạnh tranh trong giai đoạn này nếu nó có thể dịch chuyển đến chiến lược tập trung.

Ở giai đoạn bất kỳ của chu kỳ sống, các công ty có vị thế cạnh tranh yếu có thể áp dụng các chiến lược chuyển hướng.⁽²⁾ Các vấn đề mà công ty phải trả lời đó là họ có sẵn các nguồn lực để có thể phát triển một chiến lược kinh doanh cạnh tranh trong ngành hay không và chi phí là bao nhiêu. Nếu công ty bị mắc kẹt nó phải đánh giá chi phí đầu tư để phát triển một chiến lược khác biệt hóa hay chi phí thấp. Có lẽ khi công ty theo đuổi chiến lược chi phí thấp không hình thành các lựa chọn đúng đắn thị trường, sản phẩm, hay công ty tạo khác biệt đã mắc sai lầm về các cơ hội khe hở thị trường cần phải bố trí lại các nguồn lực và thay đổi chiến lược của nó.

Đôi khi sự đánh mất khả năng cạnh tranh của công ty là do việc thực thi chiến lược kém. Nếu vậy, công ty phải nghĩ đến việc thay đổi cấu trúc

(1) Feldman L.R. (1979), A.L. Page, "Harvesting : The Misunderstood Market Exit Strategy" *Journal of Business Strategy*, 4/1985,79-85.

(2) Hofer C.W. (1980), "Tournaround Strategies", *Journal of Business Strategy*, 1/1980, 19-31.

và hệ thống kiểm soát hơn là thay đổi chiến lược của mình. Ví dụ, Dan Schendel nhà nghiên cứu quản trị xuất chúng, thấy rằng 74% tình thế chuyển hướng mà ông và các đồng sự của ông nghiên cứu là do sự thực thi chiến lược kém hiệu lực. Sự phù hợp về cấu trúc chiến lược ở cấp kinh doanh rất quan trọng để xác định sức mạnh cạnh tranh.⁽¹⁾

Nếu công ty quyết định chuyển hướng chiến lược là không thể được hoặc là do cạnh tranh hoặc là do chu kỳ sống. Thì có hai phương án đầu tư còn lại là thanh lý hay cắt bỏ. Như các thuật ngữ gợi ý, công ty dịch chuyển rời ngành hoặc bằng thanh lý các tài sản của nó hoặc là bán toàn bộ hoạt động kinh doanh. Cả hai được xem như các dạng cuối cùng của chiến lược thu hoạch, bởi vì công ty đang tìm cách lấy lại nhiều nhất có thể được từ đầu tư của nó vào kinh doanh. Tuy nhiên, thường thường nó chỉ có thể rời ngành với một số lỗ và lấy về những đồ bỏ đi nặng nề. Định thời điểm là rất quan trọng, bởi công ty cảm giác sự cần thiết phải cắt bỏ càng sớm nó càng lấy lại được nhiều tài sản hơn. Có nhiều câu chuyện về các công ty mua các công ty yếu hay suy thoái, nghĩ rằng họ có thể xoay chuyển được chúng, sau đó nhận thấy sai lầm của họ khi những việc mua lại mới trở nên làm kiệt quệ các nguồn lực của họ. Thường thường các công ty bị mua lại đã mất lợi thế cạnh tranh của nó, và chi phí để vực dậy rất lớn. Tuy nhiên cũng có các thành công ngoạn mục như đối với Lee Iacocca, đã gắn vào chiến lược chi phí thấp ở Chrysler mà giúp tạo ra thành công của nó trong những năm 1990.

6.5. QUAN NIỆM MỚI VỀ MÔ HÌNH KINH DOANH

6.5.1. Sự xuất hiện quan niệm mới về kinh doanh

Từ những năm 1990, khi các hoạt động kinh doanh ngày càng định hướng sử dụng công nghệ thông tin, mô hình kinh doanh trở thành tiêu điểm cần phải xem xét lại. Sự phát sinh và phát tán của các hoạt động thương mại dựa trên nền tảng Internet, đã làm nảy sinh dòng thuật ngữ kinh doanh gắn chặt với nó. Và thực sự, người ta nhận ra rằng cần phải có những thuật ngữ riêng, khác biệt hẳn với những gì đã có để giải thích cho vị thế cạnh tranh hiện đại.

(1) Hofer C.W., Schenddel D.(1978), *Strategy Formulation : Analytical Concepts*, St Paul, Minn. West, 172.

Trong quản trị chiến lược, đơn vị kinh doanh cổ điển thường liên quan đến ngành mà đơn vị kinh doanh tham gia cạnh tranh, và công ty được coi như một thực thể pháp lý chứa đựng các đơn vị kinh doanh. Các nhà nghiên cứu phân tích, dựa trên cơ sở các đơn vị kinh doanh cố gắng đánh giá xem tại sao các công ty này lại có lợi nhuận cao hơn các công ty tương tự khác.

Theo quan điểm định hướng thị trường, đơn vị phân tích cơ bản là ngành mà công ty đang hoạt động. Như vậy, cấu trúc ngành trở thành yếu tố cơ bản gây ra lợi nhuận cao hơn. Theo đó, các công ty sẽ phải quyết định : (1) họ sẽ hoạt động trong ngành nào; (2) vị thế của họ cần phải duy trì trong ngành đó như thế nào ? (3) họ có thể thay đổi cấu trúc ngành để có được một cấu trúc ngành dễ chịu hơn hay không ? Và một ngành cũng đã được xem như một nhóm các công ty cung cấp sản phẩm hay dịch vụ có thể thay thế lẫn nhau.

Đối nghịch với quan điểm xem lợi thế cạnh tranh phụ thuộc vào môi trường bên ngoài, trường phái định hướng nguồn lực lại cố gắng giải thích khả năng sinh lợi cao hơn chính là do các yếu tố nội tại của công ty. Và rằng chính các nguồn lực nội bộ khan hiếm mới được coi là nhân tố quyết định cho khả năng sinh lợi cao hơn.⁽¹⁾

6.5.2. Những phê phán quan niệm truyền thống về kinh doanh

Đơn vị kinh doanh truyền thống hầu như được xem như tĩnh tại trong các nghiên cứu của các nhà quản trị và kinh tế học. Đơn vị kinh doanh truyền thống thường xét trên các khía cạnh sau :

Là một đơn vị cạnh tranh : Đơn vị kinh doanh là tiêu điểm của cạnh tranh và chiến lược trong một ngành.

Là một đơn vị phân tích môi trường : Ngành như là các đơn vị kinh doanh cung cấp sản phẩm thay thế nhau.

Một đơn vị tổ chức : Công ty định được xem như là ranh giới giữa nội bộ tổ chức và thị trường bên ngoài. Ranh giới được xác định bởi sự cực tiểu hóa các chi phí giao dịch cho kết hợp tất cả cách hoạt động kinh tế.

(1) Prahalad, C.K&Hamel, G. (1990), "The Core Competence of Corporation", Harvard Business Review, Vol.68 No.3, pp 19-91.

Những năm 1990, do tốc độ cải tiến ngày càng tăng và sự phát tán công nghệ cũng nhanh hơn, các nhà nghiên cứu trong lĩnh vực quản trị chiến lược phải chú ý đến một không gian cạnh tranh mới.⁽¹⁾ Một bộ phận cơ bản của không gian cạnh tranh mới này là môi trường ngành ngày càng khó dự kiến trước, và có tính phỏng đoán.

Một cách khá cẩn trọng Bettis phát biểu rằng các đơn vị kinh doanh truyền thống "có thể nằm ngoài phạm vi tiến triển của cạnh tranh hiện đại trong thế giới toàn cầu hóa và định hướng công nghệ, môi trường mà được xem như phát sinh vô số sự thay đổi nhanh chóng".⁽²⁾ "Không gian cạnh tranh mới hiện đang bị định dạng lại. Do đó, không có quan điểm xác định nào khả dĩ về chúng. Chúng có thể có trước một vài năm, thậm chí đến cả thập kỷ, cho đến khi có một bức tranh hoàn chỉnh, chính xác".⁽³⁾

Vì vậy, nhiều nhà nghiên cứu đã đề nghị phương án hình thành đơn vị kinh doanh. Gulati và các cộng sự cho rằng các mạng lưới chiến lược như các liên minh, liên doanh, các mối liên hệ dài hạn chiến lược như là nguồn tiềm tàng cho khả năng sinh lợi cao hơn.⁽⁴⁾ Selz đề nghị sử dụng *mạng lưới giá trị* để giải thích các hoạt động thương mại trên Internet.⁽⁵⁾ Theo Dyer và Singh thì các mối liên hệ mà một *doanh nghiệp thiết lập trong mạng lưới đang bao quanh nó chính là một nguồn tạo lợi thế cạnh tranh*.⁽⁶⁾ Brandenburger và Nalebuff đưa ra khái niệm mạng giá trị, trong đó các doanh nghiệp hoạt động. *Mạng giá trị bao gồm các khách hàng, các*

(1) Bettis, R.A. & Hitt, M.A. (1995). "the New Competitive Landscape", *Strategic Management Journal*, Vol.16. No. Summer Special Issue, Pp, 7-19.

(2) Bettis, R.A. (1998). "Commentary On" Redefining Industry Structure For The Information Age" By J.l Sampler" *Strategic Management Journal*, Vol.19, Pp, 357-361.

(3) Bettis, R.A. & Hitt, M.A. (1995). "the New Competitive Landscape", *Strategic Management Journal*, Vol.16. No. Summer Special Issue, Pp, 7-19.

(4) Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A.(2000). "Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, Vol.20, Pp 203-215.

(5) Selz, D.(1999), *Value Webs : Emerging Forms Of Fluid And Flexible Organizations Thinking, Organizing, Communicating, And Delivering Value On Internet*, Dissertation, University Of St. Gallen.

(6) Dyer, J.H. & Singh, H. (1998). "The Relational View : Cooperative Strategy And Sources Of Interorganization Competitive Advantage", *Academy Of Management Review*, Vol. 23 No.4, Pp 660-679.

nhà cung cấp, các đối thủ cạnh tranh, và kể cả các nhà cung cấp sản phẩm bổ sung.⁽¹⁾

Quan điểm mạng chiến lược phù hợp với việc phân tích các hoạt động thương mại mới mà chúng ta gặp trên Internet nhưng là quá hẹp cho việc nắm bắt toàn bộ quá trình tạo giá trị. Có thể giải thích rõ ràng các ứng dụng marketing kỹ nghệ (B2B), nhưng không tạo ra các sản phẩm mới sử dụng các đặc trưng của phương tiện mới. Công nghệ thông tin và viễn thông (ITC) tạo ra sự sáng tạo giá trị và cấu hình của chuỗi giá trị mới để thỏa mãn nhu cầu khách hàng. *Điều quan trọng là các khách hàng cũng phải bao gồm trong đơn vị kinh doanh mới, bởi giá trị có thể tạo ra cho khách hàng có thể đến từ các khách hàng khác.*

6.5.3. Đơn vị kinh doanh như là quỹ tích của sự cải tiến

ITC như là một công nghệ có chủ đích làm thay đổi về căn bản cách thức sáng tạo giá trị cho khách hàng. ITC không chỉ cho phép tăng hiệu quả của các ngành hiện tại mà còn tạo ra các hoạt động kinh doanh khác hay mới mẻ ít có những điểm chung với các hoạt động truyền thống. Các đơn vị kinh doanh truyền thống là quá rộng để có thể nắm bắt các thay đổi đang xuất hiện, bởi vì các quy tắc rất căn bản của sự sáng tạo giá trị đang bị ITC làm thay đổi. Hoạt động kinh doanh có nghĩa là một quá trình sáng tạo giá trị nhất định, do vậy, hoạt động kinh doanh cần phải trở thành một đơn vị phân tích giống như ngành, hay đơn vị kinh doanh phải tương thích ngay khi nhận thức được các nền tảng của một hoạt động. Nhưng để nhận thức được một hoạt động kinh doanh trước hết phải phân tích tỉ mỉ hoạt động kinh doanh là gì.

Điều đáng quan tâm, là rất hiếm khi người ta định nghĩa hoạt động kinh doanh. Thậm chí Porter không định nghĩa một hoạt động kinh doanh là gì. Thực ra ông chỉ định nghĩa đơn vị kinh doanh mà thôi. Porter đưa ra lời khuyên về các thức để công ty phân chia tối ưu các đơn vị kinh doanh nhưng không hề nói đến hoạt động kinh doanh là gì. Về chủ đề này Porter có nêu ra một số thành phần chính của hoạt động kinh doanh như chuỗi giá trị, khách hàng, nhà cung cấp, và các đối thủ cạnh tranh nhưng các

(1) Brandenburger, A.M.& Nalebuff, B.J. (1997). *Co-operation*, Paper Edn, Currency Paperback, Doubleday, New York.

thành phần khác như nguồn thu nhập thì ông chỉ để bên ngoài. Tiêu điểm của Porter hướng vào là ngành và các thức để công ty có thể giành được lợi nhuận vượt trội bằng việc tìm kiếm một vị thế có lợi và có thể được bảo vệ trong ngành đó. Peter Drucker là một trong số ít tác giả trả lời câu hỏi một hoạt động kinh doanh là gì bằng cách đặt vấn đề về những nền tảng của hoạt động kinh doanh : Khách hàng của công ty là ai ? và giá trị dành cho khách hàng là gì ?

6.5.4. Định nghĩa mô hình kinh doanh

Một số nhà nghiên cứu về khoa học quản trị đã đưa ra định nghĩa của mình về mô hình kinh doanh. Theo Timmers thì định nghĩa mô hình kinh doanh là :

Một cấu trúc cho sản phẩm, dịch vụ và luồng thông tin bao gồm một sự mô tả các đối tác kinh doanh và vai trò của họ; và

Một mô tả các lợi ích tiềm tàng dành cho các đối tác kinh doanh khác nhau.

Một mô tả về các nguồn thu nhập⁽¹⁾.

Venkatraman và Henderson thì mô tả mô hình kinh doanh như là cấu trúc của một tổ chức ảo với ba vec tơ : tương tác khách hàng, cấu hình tài sản, và đòn bẩy kiến thức.⁽²⁾ Selz có khái niệm gần trùng với Timmers, coi mô hình kinh doanh như là một cấu trúc của sản phẩm, dịch vụ, và luồng thông tin trong đó bao gồm các tác nhân kinh tế và vai trò của họ. Hơn nữa, một mô hình kinh doanh sẽ phải mô tả các lợi ích tiềm tàng cho các tác nhân khác nhau và mô tả các luồng thu nhập tiềm tàng.⁽³⁾

Amit và Zott định nghĩa mô hình kinh doanh là một cấu hình kiến trúc về các bộ phận giao dịch được thiết kế để khai thác các cơ hội kinh doanh... Một bộ phận giao dịch phản ánh : (1) thông tin, dịch vụ, sản phẩm

(1) Timmers, P.(1998), "business Models For Electronic Market" *Electronic Markets-International Journal Of Electronic Commerce & Business Media*, vol 8 no 2. pp4.

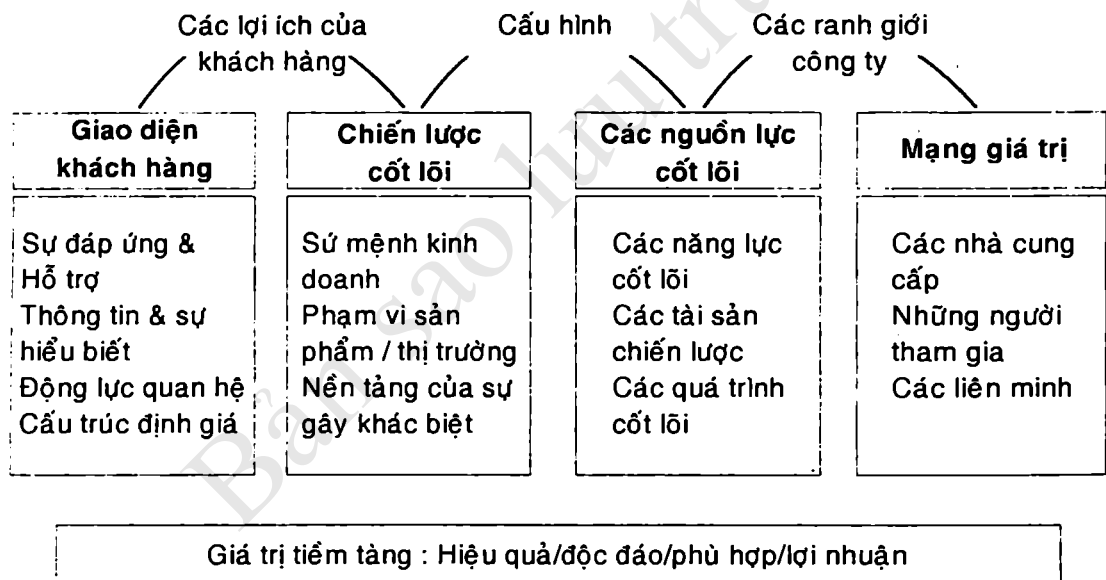
(2) Venkatraman, N. & Henderson, J.C. (1998). "Real Strategies For Virtual Organizing", *Sloan Management Review*, vol 40. pp 33-48.

(3) Selz, D.(1999), *Value Webs : Emerging Forms Of Fluid And Flexible Organizations : Thinking, Organizing, Communicating, And Delivering Value On Internet*, Dissertation, University Of St. Gallen.

cụ thể được đem trao đổi và (2) các thành phần tham gia vào trao đổi. Mô hình kiến trúc diễn tả và xác định đặc tính của các liên kết giữa các bộ phận giao dịch và mô tả các kết cục của họ.⁽¹⁾

Theo Hamel các bộ phận của một mô hình kinh doanh mô tả như hình 6.1. Một mô hình kinh doanh đơn giản chỉ là một quan niệm kinh doanh đặt ra từ thực tế. Quan niệm về hoạt động kinh doanh bao gồm bốn thành tố chính : Chiến lược cốt lõi; Các nguồn lực chiến lược; Giao diện khách hàng; Mạng giá trị...⁽²⁾

Điều thú vị là không có cách hiểu chung giữa các tác giả về mô hình kinh doanh. Thông thường, các tác giả chọn một định nghĩa có tính quy phạm về cách thức để một hoạt động kinh doanh được xem là thành công.



Hình 6.1 : Các thành phần của mô hình kinh doanh.

Một mô hình kinh doanh có thể là một điều rất đơn giản. Nó chính là mô hình của một hoạt động đang tồn tại hay một hoạt động dự định trong tương lai. Mỗi mô hình luôn là sự đơn giản hóa một thực tế phức tạp. Nó giúp chúng ta hiểu được các vấn đề căn bản của một hoạt động kinh doanh và lập kế hoạch về hoạt động kinh doanh tương lai.

(1) Amit, R. and Zott, C. (2000). *Value Drivers Of E-commerce Business Models*, INSEAD Working Paper, INSEAD, Fontainebleau.

(2) Hamel, G. (2000). *Leading The Revolution*, Harvard Business School Press, Boston.

Mô hình kinh doanh bao gồm một sự mô tả về giá trị cho khách hàng hay những người tham gia như các nhà cung cấp nhận được từ kinh doanh. Đó là một sự xác nhận về giá trị. Nó trả lời câu hỏi : đơn vị kinh doanh tạo giá trị gì cho các bên hữu quan ?

Liên kết giữa doanh nghiệp và khách hàng là sản phẩm. Một mô hình kinh doanh cũng là một mô tả về sản phẩm hay dịch vụ mà doanh nghiệp cung cấp ra thị trường. Nó trả lời câu hỏi : doanh nghiệp làm gì ?

Mô hình kinh doanh cũng bao gồm mô tả về cấu trúc của sự sáng tạo giá trị. Cấu trúc giá trị phân chia chuỗi giá trị, các tác nhân kinh tế tham gia vào sự sáng tạo giá trị và vai trò của họ. Cấu trúc giá trị trả lời câu hỏi : Giá trị được sáng tạo như thế nào trong cấu trúc đã tạo lập ?

Sau khi mô tả cái gì, như thế nào mô hình kinh doanh phải mô tả nền tảng và các nguồn thu nhập cho doanh nghiệp. Giá trị và sự bền vững của mô hình được xác định bởi mô hình thu nhập của nó. Nó trả lời câu hỏi : Điều gì đem lại thu nhập cho chúng ta ?

Một mô hình kinh doanh luôn là một sự trừu tượng hóa một cách cẩn trọng về một đơn vị kinh doanh hiện thực hay tương lai.

Thuật ngữ mô hình kinh doanh theo nghĩa chính xác của từ này chính là đơn vị kinh doanh. Nhưng đặc biệt trong các ngành bão hòa các mô hình kinh doanh của các đối thủ có sự hội tụ, lúc đó thuật ngữ mô hình kinh doanh cũng dành cho một ngành. Các mô hình rất hội tụ này là một đặc tính đang xác định của ngành bão hòa.

6.5.5. Cấu thành của mô hình kinh doanh hiện đại

a. Xác nhận giá trị

Xác nhận giá trị mô tả lợi ích, và do đó, mô tả cách thức mà một khách hàng hay một đối tác nhận được giá trị từ mô hình kinh doanh. Xác nhận giá trị hướng đến hai bên hữu quan khác nhau :

- *Khách hàng : mỗi mô hình kinh doanh phải tự xác định không phải qua sản phẩm hiện tại mà thông qua sự sáng tạo giá trị cho khách hàng. Giá trị được sáng tạo bằng sự đáp ứng một nhu cầu của khách hàng. Với việc xác định giá trị gì mà doanh nghiệp muốn tạo ra, việc xác nhận giá trị cũng hàm ý luôn điều gì mà doanh nghiệp không cấp cho khách hàng.*

- *Giá trị cho các đối tác* : Mỗi mô hình kinh doanh cũng xác nhận giá trị cần thiết sáng tạo cho các đối tác để đáp ứng xác nhận giá trị cho khách hàng. Xác nhận giá trị với các đối tác phải đủ để thu hút họ tham gia vào hoạt động kinh doanh.

b. Sản phẩm hay dịch vụ

Sản phẩm hay dịch vụ là cầu nối giữa doanh nghiệp và khách hàng. Sản phẩm hay dịch vụ đáp ứng sự xác nhận giá trị và sinh ra lợi ích đã cam kết cho khách hàng. Trong quyết định cung cấp sản phẩm nào cho khách hàng, doanh nghiệp cũng đã ngầm định nó không tạo ra cái gì.

c. Cấu trúc giá trị

Bộ phận thứ ba của mô hình kinh doanh là cấu trúc sáng tạo giá trị. Cấu trúc giá trị bao gồm ba mô đun : phác họa thị trường, cấu trúc bên trong và bên ngoài. Mục đích của cấu trúc giá trị là để tạo ra lợi ích đã cam kết cho khách hàng theo cách thức hiệu quả. Bằng sự lựa chọn cấu trúc doanh nghiệp cũng quyết định mức độ ổn định cần thiết của cấu trúc giá trị.

Phác họa thị trường :

Trong mỗi mô hình kinh doanh doanh nghiệp phác họa thị trường mà nó muốn phục vụ. Thị trường có thể được thiết kế theo địa lý, hay theo đặc tính khách hàng như đặc điểm nhân khẩu hay loại khách hàng (B2B, B2C). Bằng việc xác định rõ ràng thị trường mà doanh nghiệp muốn phục vụ, bản phác họa thị trường cũng đã hàm ý các thị trường nó sẽ không phục vụ.

Cấu trúc giá trị bên trong :

Cấu trúc giá trị bên trong và bên ngoài đảm bảo việc sản xuất và giao sản phẩm dịch vụ tới khách hàng. Cấu trúc giá trị bao gồm : các nguồn lực doanh nghiệp có thể sử dụng; một kế hoạch về cách thức cần thiết để định dạng các hoạt động tạo giá trị (các bước tạo giá trị); các kênh truyền thông và các cơ chế kết hợp giữa các bước tạo giá trị và cuối cùng là quyết định bước tạo giá trị nào được khai thác từ các đối tác bên ngoài và điều gì được làm từ bên trong.

- *Các nguồn lực* : gồm những nguồn lực nội tại của doanh nghiệp, đó là các năng lực cốt lõi và các tài sản chiến lược. Các năng lực cốt lõi bao gồm những gì mà doanh nghiệp biết; tài sản chiến lược là những gì doanh nghiệp sở hữu như nhãn hiệu, bằng sáng chế, quan hệ khách hàng.⁽¹⁾
- *Các bước tạo giá trị* : mô tả các bước tạo giá trị và trình tự của chúng mô hình kinh doanh, bao gồm các tác nhân và vai trò của họ trong mỗi bước tạo giá trị.
- *Các kênh truyền thông và các cơ chế kết hợp* : mô tả các kênh truyền thông và cơ chế kết hợp giữa các bước tạo giá trị và các tác nhân thực hiện. Các kênh truyền thông nhằm liên kết các tác nhân. Cơ chế kết hợp là việc doanh nghiệp xác định cách thức để các tác nhân kết hợp các hoạt động của họ. Kết hợp các bước sáng tạo giá trị, các tác nhân và vai trò của họ, các kênh truyền thông và cơ chế kết hợp là chuỗi giá trị trong mô hình kinh doanh.
- *Phân định ranh giới với cấu trúc giá trị bên ngoài* : là quyết định rõ ràng các bước giá trị nào khai thác từ các đối tác bên ngoài và các bước nào nên dành ở bên trong. Nhân tố quyết định là việc kiểm soát các nguồn lực cần thiết để đáp ứng xác nhận giá trị nhất định.

Cấu trúc giá trị bên ngoài :

Cấu trúc giá trị bên ngoài gồm hai khối cấu trúc, giao diện giữa doanh nghiệp với khách hàng và khách hàng với các đối tác cung cấp giá trị bổ sung và tăng cường các nguồn lực cơ bản để đáp ứng xác nhận giá trị.

Giao diện khách hàng : là các kênh phân phối, và thông tin, mà doanh nghiệp tạo dựng với khách hàng của nó, dùng vào việc sáng tạo giá trị, các kênh phân phối giữa doanh nghiệp và khách hàng, quan hệ giữa khách hàng với doanh nghiệp và giữa các khách hàng với nhau.

Cơ chế định giá làm nhiệm vụ liên kết giữa cấu trúc giá trị và mô hình thu nhập. Cơ chế định giá xác định các thức xác định giá cho một sản phẩm hay dịch vụ.

(1) Hamel, G. (2000). *Leading The Revolution*, Harvard Business School Press, Boston.

Cuối cùng giao diện khách hàng là sự mô tả mối liên hệ giữa doanh nghiệp và khách hàng của nó.

Các đối tác tạo giá trị (các khối cấu trúc của cấu trúc giá trị).

Các đối tác tạo giá trị bên ngoài tham gia vào chuỗi giá trị để sáng tạo giá trị đáp ứng cho xác nhận giá trị. Các đối tác sáng tạo giá trị tiềm tàng bao gồm các nhà cung cấp, các nhà cung cấp sản phẩm bổ sung, khách hàng, các đối thủ cạnh tranh và các bên hữu quan khác.

Không phải tất cả các đối tác đều tham gia tích cực vào mô hình kinh doanh. Các đối tác thụ động tạo giá trị cho kinh doanh mà không hưởng lợi tiếp từ sự tham gia của họ. Thông thường, các đối tác thụ động chẳng hạn những người cung cấp sản phẩm bổ sung sẽ hưởng lợi từ sự sáng tạo giá trị của họ trong hoạt động kinh doanh khác.

Các kênh truyền thông và cơ chế kết hợp.

Một nội dung nữa của cấu trúc giá trị là các kênh truyền thông và cơ chế kết hợp giữa các đối tác sáng tạo giá trị và cấu trúc giá trị bên trong. Các cơ chế kết hợp chi phối các quy tắc giữa các đối tác.

d. Mô hình thu nhập

Nếu sự xác nhận giá trị và lựa chọn cấu trúc giá trị xác định chi phí của mô hình kinh doanh, thì mô hình thu nhập mô tả nguồn và cách thức tạo ra thu nhập. Đơn vị kinh doanh có thể có các nguồn thu nhập khác nhau. Tất cả nguồn lực kết hợp với nhau tạo nên tổ hợp thu nhập cho doanh nghiệp.

Từ mô hình thu nhập và chi phí cấu trúc biên của đơn vị kinh doanh xác định giá trị mà đơn vị kinh doanh đem về cho chủ. Mô hình thu nhập có ảnh hưởng chi phối nếu mô hình kinh doanh thích hợp.

Tóm lại, để đơn giản cho sự hình dung mô hình kinh doanh, chúng ta có thể tóm lược như sau :

1- Xác nhận giá trị.

- Cho khách hàng.
- Cho các đối tác sáng tạo giá trị.

2- Sản phẩm hay dịch vụ.

3- Cấu trúc giá trị.

- Phác họa thị trường.
- Cấu trúc nội bộ.

Các nguồn lực như là khối cấu trúc.

Năng lực cốt lõi.

Tài sản chiến lược.

Các bước tạo giá trị.

Các kênh truyền thông và cơ chế kết hợp.

Phân chia ranh giới với cấu trúc bên ngoài.

- Cấu trúc bên ngoài.

Giao diện khách hàng.

Các kênh phân phối.

Thông tin về khách hàng.

Cơ chế định giá.

Các kênh truyền thông.

Các đối tác tạo giá trị.

Các kênh truyền thông và cơ chế kết hợp.

4- Mô hình thu nhập.

6.6. PHÁT TRIỂN MỚI VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

6.6.1. Những đề nghị về nền tảng mới cho việc xây dựng chiến lược

Với các khối cơ bản hình thành lợi thế cạnh tranh là chi phí, chất lượng, cải tiến và đáp ứng khách hàng, người ta cho rằng có thể cụ thể hóa hơn nữa để nhận thức rõ hơn các yếu tố cơ bản tác động lên chiến lược cạnh tranh :

- Cung cấp sản phẩm hay dịch vụ.
- Các phương pháp marketing bán hàng.

- Phục vụ khách hàng cuối cùng.
- Các phương pháp phân phối.
- Nhu cầu và các loại thị trường.
- Nguồn lực tự nhiên.
- Khả năng và năng lực sản xuất.
- Mục tiêu tăng trưởng và quy mô.
- Công nghệ.
- Mục tiêu.

6.6.2. Các nguyên tắc giá trị

Chúng ta biết rằng, các chiến lược chung mà Porter đề nghị là : Chiến lược dẫn đạo chi phí, chiến lược gây khác biệt, và chiến lược tập trung dựa trên những đánh giá về năm lực lượng cạnh tranh. Gần đây, người ta đề nghị sử dụng "các nguyên tắc giá trị" làm cơ sở cho việc thiết lập chiến lược (chiến lược kinh doanh, thậm chí kể cả chiến lược công ty). Ba nền tảng của nguyên tắc giá trị là :

a. Sự nổi trội về vận hành

Chiến lược định hướng tạo giá trị trên cơ sở sản xuất và cung cấp các sản phẩm hay dịch vụ. Mục tiêu của chiến lược này là dẫn đạo ngành về phương diện giá cả và sự tiện lợi

b. Quan hệ mật thiết với khách hàng

Chiến lược định hướng tạo giá trị cho khách hàng trên cơ sở là phù hợp các sản phẩm và dịch vụ với định nghĩa ngày càng tốt của khách hàng. Mục tiêu là giành được sự trung thành và khả năng sinh lợi dài hạn của khách hàng

c. Dẫn đạo sản phẩm

Chiến lược hướng vào việc tạo ra dòng liên tục các sản phẩm, dịch vụ hiện đại cho khách hàng. Mục tiêu cần đạt được là thương mại hóa nhanh các ý tưởng mới.

6.7. CÁC CÂU HỎI CÓ THỂ ĐẶT RA KHI XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

Để hình thành một chiến lược kinh doanh, cần phải chuẩn bị hàng loạt các thông tin cần thiết về đơn vị kinh doanh. Cách thức đơn giản để tập hợp được các thông tin này là sử dụng một bảng các câu hỏi tập trung vào đơn vị kinh doanh. Có thể gợi ý một số câu hỏi sau :

- Chiến lược hiện tại của chúng ta là gì ? Ngầm định hay rõ ràng ?
- Các giả thiết để duy trì chiến lược hiện tại là gì ?
- Điều gì đang xảy ra trên phương diện môi trường : xã hội, chính trị, công nghệ, tài chính... ?
- Mục tiêu quy mô, tăng trưởng và khả năng sinh lợi của chúng ta là gì ?
- Chúng ta cạnh tranh trên thị trường vào ?
- Chúng ta cạnh tranh bằng hoạt động kinh doanh nào ?
- Chúng ta hoạt động trong phạm vi địa lý nào ?

TÓM TẮT VÀ CÂU HỎI

Mục đích của chương này là thảo luận về các nhân tố cần được xem xét khi công ty phải phát triển một chiến lược cấp kinh doanh cho phép công ty cạnh tranh hiệu quả trên thị trường. Tạo lập một chiến lược kinh doanh là nắm bắt các cơ hội và đe dọa trong môi trường và sức mạnh, điểm yếu các năng lực và khả năng cốt lõi của công ty bằng việc hình thành các chọn lựa về sản phẩm. Thị trường, và khả năng khác biệt hóa cũng như trong việc đầu tư cần thiết để theo đuổi các chọn lựa. Tất cả các công ty, từ các hoạt động chỉ một người đến các đơn vị kinh doanh của một công ty lớn phải phát triển một chiến lược kinh doanh nếu họ muốn cạnh tranh một cách hiệu quả và cực đại khả năng sinh lợi dài hạn. Các điểm chính trong chương này gồm : Chiến lược cấp kinh doanh chỉ cách thức mà các nhà quản chiến lược lập ra một kế hoạch hành động để sử dụng các nguồn lực và các năng lực khác biệt hóa của công ty để giành lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ trong thị trường. Tâm điểm của sự phát triển một chiến lược cạnh tranh chung là các lựa chọn liên quan đến sự phân biệt sản phẩm, phân đoạn thị trường, và khả năng khác biệt hóa. Sự kết hợp của ba lựa chọn này tạo ra dạng cụ thể của chiến lược kinh doanh chung được công ty sử dụng. Ba chiến lược cạnh tranh chung thuần túy đó là chiến lược dẫn đạo chi phí, khác biệt, và tập trung. Mỗi chiến lược có những lợi thế và bất lợi riêng. Công ty phải quản trị một cách nhất quán chiến lược của mình, nếu không không công ty sẽ rơi và tình trạng bị mắc ở giữa. Ngày càng phát triển trong công nghệ chế tạo cho phép các công ty theo đuổi cả hai chiến lược dẫn đạo chi phí và chiến lược khác biệt hóa và do đó đồng thời nhận được lợi ích kinh tế của cả hai chiến lược. Sự phát triển công nghệ cũng cho phép các doanh nghiệp nhỏ cạnh tranh với các công ty lớn đặt chân một cách bình đẳng vào các phân đoạn thị trường cụ thể và do đó tăng số các công ty theo đuổi chiến lược tập trung. Các công ty cũng có thể sử dụng hai dạng chiến lược tập trung : đó là chiến lược chi phí thấp tập trung, và chiến lược khác biệt tập trung. Bởi vì các nhóm chiến lược khác nhau được xác định bởi các cơ hội và đe dọa khác nhau, nó có thể dành cho công ty chuyển chuyển đổi nhóm chiến lược. Tính khả thi của của việc làm như vậy là do chiều cao của các rào cản di động. Lựa chọn

thứ hai đối với công ty là chiến lược đầu tư để hỗ trợ cho chiến lược cạnh tranh. Sự lựa chọn chiến lược đầu tư phụ thuộc vào hai nhân tố chính : thứ nhất là sức mạnh vị thế cạnh tranh của công ty trong ngành, thứ hai là giai đoạn trong chu kỳ sống của ngành. Các loại chiến lược đầu tư chính đó là tạo dựng thị phần, tăng trưởng, tăng thị phần, giữ và duy trì, lợi nhuận, tập trung thị trường, giảm tài sản, thu hoạch, chuyển hướng, thanh lý và loại bỏ.

Công nghệ truyền thông và Internet (ITC) tạo không gian cạnh tranh mới, điều này đòi hỏi quan niệm mới về hoạt động kinh doanh. Quan niệm mới về hoạt động kinh doanh đang thịnh hành bao gồm bốn khối cơ bản, gồm chiến lược cốt lõi, nguồn lực chiến lược, giao diện khách hàng và mạng giá trị. Cùng với quan niệm này chiến lược kinh doanh sẽ hình thành.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Chiến lược cấp kinh doanh là gì ?
2. Nêu mối quan hệ giữa khách hàng và chiến lược cấp đơn vị kinh doanh trên phương diện Khách hàng (ai), sản phẩm (gì) cách thức (như thế nào) và nêu tầm quan trọng của quan hệ này ?
3. Tại sao mỗi chiến lược chung lại cần một bộ khác nhau về các lựa chọn về sản phẩm, thị trường, và khả năng khác biệt hóa ? Cho ví dụ về hai công ty trong (a) ngành máy tính, và (b) ngành ô tô mà theo đuổi các chiến lược cạnh tranh khác nhau.
4. Nêu sự khác biệt giữa các chiến lược chung ?
5. Nêu vị thế tương đối của mỗi chiến lược chung với các lực lượng cạnh tranh trong mô hình của Porter ?
6. Bằng cách nào các công ty có thể theo đuổi chiến lược tập trung, chiến lược khác biệt hóa hay chiến lược dẫn đạo chi phí trở nên bị mắc kẹt. Và bằng những cách nào nó có thể giành lại vị thế cạnh tranh của mình ?

7. Trong chu kỳ sống của ngành, các lựa chọn chiến lược đầu tư nào có thể hình thành (a) do người khác biệt hóa trong vị thế cạnh tranh mạnh, và (b) do người khác biệt hóa có vị thế cạnh tranh yếu ?
8. Phát triển công nghệ tác động như thế nào đến các chiến lược mà một công ty trong ngành theo đuổi. Trong tương lai nó sẽ phát triển thế nào ?
9. Tại sao một công ty trong nhóm chiến lược lại khó khăn trong việc thay đổi sang nhóm chiến lược khác ?
10. Các yếu tố chính của mô hình kinh doanh mới là gì ?
11. Bạn có thể sử dụng mô hình kinh doanh mới để nhìn nhận lại các hoạt động kinh doanh truyền thống hay không ? Và cách mà bạn có thể triển khai ?
12. Nêu các hàm ý về giá trị và chiến lược dựa trên các nguyên tắc giá trị.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

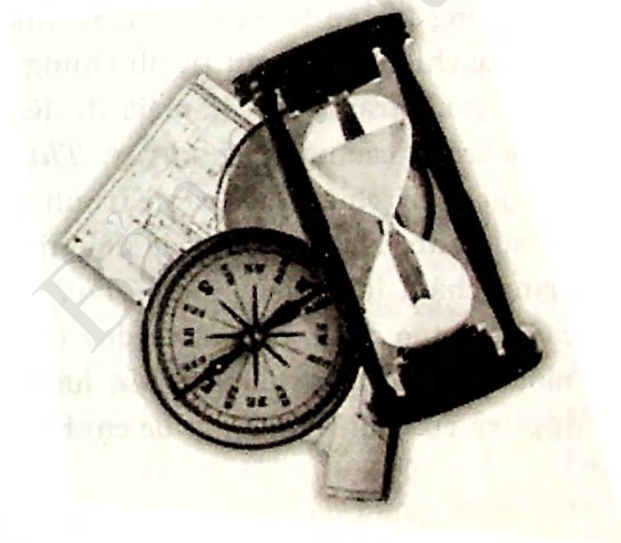
1. Abell D.F. (1980), *Defining the Business : The Starting Point of Strategic Planning, competencies*, 2st Sheffield Publishing Company.
2. Alex Miller (1998). *Strategic Management* 3rd Ed. Irwin/McGraw-Hill.
3. Almanaey A.J (2001), *Strategic Analysis : An Approach to building distinctive* Engglewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall.
4. Charles W.L. Hill, Gareth R.Jones (2002), *Strategic Management : An intergrated Aproach*, 5th Ed. Houghton Mifflin.
5. Chistopher G. Worley, David E. Hitchin, Walter L. Ross (1996), *Integrated Strategic Change : How OD Builds Competitive Advantage*, Addion-Wesley Publishing Company.
6. De Kluyver C. A. (2000), *Strategic Thinking*, Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.
7. Irene Chow, Neil Holbert, Lane Kelley, Julie Yu (1997), *Business Strategy : An Asia-Pacific Focus*, Prentice Hall.
8. Hamel, G. (2000). *Leading The Revolution*, Harvard Business School Press, Boston.
9. Henry Mintzberg, James Brian Quinn, John Voyer (1995), *The Strategy Process*, Collegiate Ed. Prentice Hall.
10. Hofer C.W., Schenddel D. (1978), *Strategy Formulation : Analytical Concepts*, St Paul, Minn. West.
11. Kotler R, (1984), *Marketing Management*, 5th Ed, Engglewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall.
12. Peter Wright, Mark J. Kroll, John Parnell (1996), *Strategic Management : Concepts and Cases* 3rd Ed. Prentice Hall.
13. Porter M.E. (1985), *Competitive Advantage : Creating and Sustainbling Superior Perfomance*, New York : Freepress.

14. Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, (2004), *Strategic Management and Business Policy* 9th. Prentice Hall.
15. Thompson Strickland, (1998), *Strategic Management : Concepts and Cases*, 10th Ed. Irwin/McGraw-Hill.
16. William C. Frederick, James E. Post, Keith Davis (1992), *Business and Society : Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, 7th Ed, McGraw-Hill, Inc.

Bản sao lưu trữ

CHƯƠNG 7

CÁC PHƯƠNG THỨC CẠNH TRANH



NỘI DUNG :

Chiến lược trong ngành phân tán :

- Chiến lược trong những ngành phát sinh và tăng trưởng.
- Chiến lược trong các ngành bão hòa.
- Các chiến lược trong ngành suy thoái.
- Ganh đua có tính cạnh tranh & động lực cạnh tranh.

KHÁI QUÁT

Các chiến lược kinh doanh là cách mà các công ty có thể sử dụng để làm tốt hơn đối thủ và giành một lợi thế cạnh tranh. Dù cho các nhà quản trị xây dựng rất logic chiến lược cạnh tranh chung, song họ vẫn phải đối mặt với các nhiệm vụ cốt yếu khác, đó là : *chọn một chiến lược cạnh tranh thích hợp để định vị công ty của họ duy trì lợi thế cạnh tranh theo thời gian trong nhiều loại môi trường ngành khác nhau; phân tích và dự kiến các hành vi tấn công hay đáp trả chiến lược của đối thủ để tạo dựng và duy trì lợi thế cạnh tranh.* Chương này sẽ cố gắng đi vào các vấn đề như vậy.

Trước hết, chúng ta nghiên cứu cách thức để các công ty ở trong ngành phân tán cố gắng phát triển các chiến lược cạnh tranh nhằm hỗ trợ cho chiến lược chung của mình. *Thứ hai*, chúng ta xem xét các thách thức trong việc phát triển một lợi thế cạnh tranh trong ngành phát sinh và tăng trưởng. *Thứ ba*, khảo sát kỹ lưỡng bản chất mối liên hệ cạnh tranh trong ngành bão hòa. Ở đây chúng ta tập trung vào cách thức một tập hợp các công ty đang theo đuổi các chiến lược cạnh tranh chung thành công có thể sử dụng các chiến thuật cạnh tranh và các nước đi để giải quyết sự phụ thuộc cạnh tranh cao độ trong các ngành như vậy. *Thứ tư*, chúng ta cũng đề cập đến các vấn đề quản trị chiến lược cạnh tranh chung trong ngành suy thoái, trong đó có sự ganh đua cao giữa các đối thủ cạnh tranh bởi vì nhu cầu thị trường đang chậm lại và suy giảm. *Thứ năm*, ở cuối chương chúng ta cũng hiểu các thức tạo dựng, bảo vệ và duy trì lợi thế cạnh tranh qua việc thực hiện một loạt các hành động chiến lược, dự kiến các hành động tấn công hay đáp trả của đối thủ, động lực cạnh tranh trong một thị trường.

7.1. CHIẾN LƯỢC TRONG NGÀNH PHÂN TÁN

Ngành phân tán là ngành bao gồm nhiều các công ty nhỏ và trung bình. Ví dụ ngành kinh doanh ăn uống, dịch vụ pháp lý. Các nguyên nhân giải thích cho tình trạng tồn tại nhiều công ty nhỏ trong ngành chứ không chỉ một vài công ty lớn.⁽¹⁾ Đó là :

Thứ nhất, trong ngành không có tính kinh tế về quy mô hoặc đặc tính này rất ít bộc lộ, do đó, các công ty lớn không có được ưu thế so với các công ty nhỏ. Ví dụ nhiều người mua nhà thích đến các công ty bất động sản địa phương bởi vì họ luôn cho rằng các công ty này có kiến thức về địa phương tốt hơn so với các chuỗi mang tính quốc gia. Tương tự trong kinh doanh nhà hàng, nhiều khách hàng thích tính độc đáo ở các nhà hàng địa phương.

Thứ hai, ngành có rào cản nhập cuộc thấp, dòng người mới thâm nhập sẽ làm cho ngành bị phân tán. Đây là tình huống trong ngành kinh doanh nhà hàng, bởi vì chi phí để mở một nhà hàng rất thấp và mỗi cửa hàng đôi khi có thể xuất hiện chỉ do quyết định của một người chủ.

Thứ ba, chi phí vận tải quá cao cũng làm cho ngành trở nên phân tán, vì lúc đó chỉ có sản xuất theo vùng mới có thể là cách thức hiệu quả để thỏa mãn nhu cầu khách hàng. Ví dụ như ngành gạch ngói, xi măng.

Cuối cùng, nhu cầu của khách hàng chuyên biệt một đến mức chỉ có thể sản xuất với lô nhỏ. Như vậy, ngành sẽ không có đất để cho các hoạt động sản xuất khối lượng lớn đáp ứng nhu cầu thị trường.

Các nhân tố trên khiến các công ty phải theo đuổi một chiến lược cạnh tranh tương ứng. Trong ngành như vậy, chiến lược tập trung nổi bật lên như một lựa chọn chủ yếu. Các công ty có thể chuyên môn hóa theo nhóm khách hàng, theo nhu cầu khách hàng, hoặc theo vùng địa lý; do đó có nhiều công ty nhỏ chuyên môn hóa hoạt động trên các phân đoạn thị trường vùng hay địa phương. Hầu như các loại sản phẩm làm theo yêu cầu khách hàng – như đồ gỗ, quần áo, mũ, đóng giày,... – thuộc vào loại này. Quả thực, các công ty các doanh nghiệp dịch vụ chiếm phần lớn trong của ngành phân tán bởi vì nó cung cấp cho khách hàng các dịch vụ cá nhân, do đó cần phải đáp ứng nhu cầu của họ.

(1) M. E. Porter, (1980), *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors* , New York : Free Press, 191–200.

Tuy nhiên, những người quản trị chiến lược có mong muốn giành lợi thế chi phí trong việc theo đuổi chiến lược chi phí thấp hoặc các lợi thế nâng cao tỷ số doanh số/thu nhập nhờ khác biệt hóa sẽ cố tìm cách giải quyết các vấn đề của ngành phân tán. Họ tập trung thực hiện các hành động nhằm củng cố ngành phân tán bởi nếu làm được như vậy thu nhập từ ngành thường rất lớn. Điển hình trong số các công ty này, có các nhà bán lẻ lớn như Wal-mart, Sear, và JC Penny, chuỗi thức ăn nhanh như Mc Donalds và Burger King,... Để tăng trưởng, củng cố toàn ngành, và trở thành người dẫn đạo trong ngành, các công ty thường sử dụng bốn chiến lược chính : (1) *kết chuỗi* (2) *cung cấp quyền kinh doanh*, (3) *liên kết ngang*, (4) *sử dụng Internet*.

7.1.1. Kết chuỗi

Wal-Mart là điển hình của các công ty theo đuổi một chiến lược kết chuỗi để giành lợi thế cạnh tranh về dẫn đạo chi phí. Họ thiết lập một mạng lưới các cửa hàng buôn bán liên kết với nhau làm cho hoạt động của họ giống như trong một thực thể kinh doanh lớn. Thông qua chuỗi toàn quốc gia, họ đóng vai người mua có năng lực thương lượng đáng ngạc nhiên trước những người cung cấp. Nhờ vậy, họ có thể yêu cầu giảm giá mạnh, chính điều này đã tăng cường lợi thế cạnh tranh cho chuỗi. Chuỗi cũng giúp họ dễ dàng vượt qua rào cản chi phí vận tải, nhờ thiết lập các trung tâm phân phối tinh vi có thể tiết kiệm chi phí tồn kho và cực đại hóa khả năng đáp ứng nhu cầu của các cửa hàng và khách hàng (đặc biệt là trường hợp của Wal-mart). Cuối cùng, các chuỗi còn giúp thực hiện tính kinh tế của quy mô từ sự chia sẻ các kỹ năng quản trị khắp chuỗi và các chương trình quảng cáo toàn quốc thay vì chỉ ở địa phương.

7.1.2. Cung cấp quyền kinh doanh

Với các công ty gây khác biệt trong một ngành phân tán, như Mc Donalds, thường sử dụng các thỏa thuận về quyền kinh doanh như một chiến lược tạo lợi thế cạnh tranh. *Cấp quyền kinh doanh nghĩa là người cung cấp (parent) chấp thuận cho người được cung cấp được sử dụng tên, danh tiếng và kỹ năng kinh doanh của người cung cấp tại một địa phương hay một vùng nhất định.* Khi người được cấp quyền kinh doanh tiến hành hoạt động kinh doanh với tư cách của những người quản trị, người cung cấp quyền kinh doanh tiến hành kiểm soát kinh doanh một cách chặt chẽ

để đảm bảo phù hợp cao độ về chất lượng và các tiêu chuẩn, do đó nhu cầu của khách hàng luôn luôn được thỏa mãn. *Động lực này đặc biệt quan trọng đối với chiến lược gây khác biệt, bởi vì, điều quan trọng nhất của chiến lược này là khả năng duy trì tính độc đáo của công ty.*

Quả thực, một vấn đề thường trực trong các ngành phân tán là rất khó kiểm soát nhiều cửa hàng nhỏ, trong khi đó cũng rất cần phải duy trì tính độc đáo. Cung cấp quyền kinh doanh chính là cách để giải quyết mâu thuẫn đó.⁽¹⁾ Hơn nữa, cung cấp quyền kinh doanh sẽ làm giảm bớt gánh nặng chi phí tài chính của việc tăng trưởng, như vậy cho phép công ty tăng trưởng nhanh chóng. Cuối cùng, bằng cách này, một công ty lớn gây khác biệt có thể gạt hái các lợi thế của việc quảng cáo trên quy mô lớn cũng như tính kinh tế trong việc quản trị mua sắm, phân phối, mà Mc Donalds là một ví dụ sinh động. Thực vậy, Mc Donalds có thể đồng thời theo đuổi chiến lược chi phí thấp và gây khác biệt chỉ bằng cung cấp quyền kinh doanh, điều này cho phép các chi phí được kiểm soát theo địa phương, còn sự gây khác biệt lại đạt được bằng marketing ở mức toàn quốc.

7.1.3. Liên kết ngang

Chiến lược kinh doanh liên kết ngang sẽ kết chuỗi các cửa hàng vùng để tạo ra một công ty tầm cỡ quốc gia. Bằng việc theo đuổi liên kết ngang các công ty có thể giành được tính kinh tế về quy mô hay bảo đảm một thị trường toàn quốc cho sản phẩm của họ. Do đó, họ có thể theo đuổi chiến lược gây khác biệt, dẫn đạo chi phí hoặc cả hai.

7.1.4. Sử dụng Internet

Gần đây, nhiều công ty đã sử dụng Internet để củng cố ngành. Trong số các công ty như vậy, eBay là một ví dụ cho cách tiếp cận này. Trước eBay, kinh doanh đấu giá là một ngành cực kỳ phân tán, và các cuộc đấu giá mang tính địa phương trong các thành phố. Vì đây là cách thông thường để con người quyết định giá cho các đồ cổ hay sưu tập của họ. Với sự xuất hiện của eBay, những người bán đang sử dụng eBay thấy rằng các sưu tập của họ được bày bán một cách rộng rãi, và nhờ cách đó họ sẽ nhận được

(1) S.A. Shane (1996) "Hybrid Organization Arrangements and Their Implication for Firm Growth and Survival : A Study of New Franchisors", *Academy of Management Journal* 1/1996, 216-234.

giá cao về các sản phẩm của mình. Thành công của Amazon.com trên thị trường sách đã dẫn đến sự đóng cửa của nhiều cửa hàng sách nhỏ, đơn giản chỉ vì họ không thể cạnh tranh trên cơ sở giá hoặc cung cấp sự lựa chọn. Khuynh hướng sử dụng Internet dường như đã củng cố các ngành vốn phân tán, thậm chí còn có tác dụng với các ngành độc quyền nhóm một cách tương đối.

Điều quan trọng với các công ty trong ngành phân tán là chọn ra một phương pháp thích hợp – cung cấp quyền kinh doanh, kết chuỗi, liên kết ngang, hay sử dụng Internet, – để vượt qua tính chất phân tán.

7.2. CHIẾN LƯỢC TRONG NHỮNG NGÀNH PHÁT SINH VÀ TĂNG TRƯỞNG

Các ngành phát sinh là các ngành được tạo ra bởi những cải tiến của các công ty tiên phong, sau đó họ trở thành những người đi đầu trong một thị trường mới. Ví dụ, Apple tự mình tạo ra thị trường máy tính cá nhân, Xerox tạo ra thị trường máy photo copy, và McDonalds tạo ra thị trường cho món ăn nhanh. Trong hầu hết các trường hợp như vậy, các công ty tiên phong có thể nhận được lợi nhuận ban đầu to lớn nhờ các cải tiến, bởi vì lúc đó họ chỉ có một mình công ty trong ngành. Ví dụ trước khi có sự gia nhập của IBM vào thị trường máy tính cá nhân năm 1981, Apple được hưởng một sự độc quyền thực sự. Tương tự, trong suốt 17 năm trước khi bản quyền hết hạn, Xerox có được một vị trí độc quyền trên thị trường về máy photo copy, điều này cho phép nó giành những món lợi nhuận kékch sù.

Tuy nhiên, lợi nhuận cao của những người cải tiến hấp dẫn những người bắt chước, đó là các công ty thâm nhập thị trường sau. Nói chung, những người theo sau thâm nhập thị trường ở giai đoạn tăng trưởng của một ngành và chính họ có thể làm cho người đi tiên phong mất đi vị thế chỉ huy của mình. Hình 7.1 chỉ ra chỉ ra mức lợi nhuận mà người cải tiến được hưởng trong giai đoạn phát sinh đã giảm xuống như thế nào khi những người bắt chước thâm nhập vào thị trường trong giai đoạn tăng trưởng. Do đó, giữa những năm 1980, vị trí cựu độc quyền của Apple đã bị đánh bật, khi một bầy các công ty chế tạo máy tính cá nhân thâm nhập vào thị trường cố sức chia sẻ thành công của Apple. Tương tự, khi bản quyền hết hiệu lực, Xerox đã phải đối mặt với quá nhiều những kẻ bắt chước, trong số họ có Canon, Recoh, những công ty mà cuối cùng đã rất thành công

trong thị trường máy photocopy. Trong thị trường thức ăn nhanh, những thành công ban đầu của McDonalds đã thu hút những người bắt chước, bao gồm Burger King.

Mặc dầu, thị phần của những người cải tiến đã giảm so với buổi đầu, các công ty như Apple, Xerox, và McDonalds vẫn là những đối thủ cạnh tranh chính. Không phải nhà cải tiến nào cũng có được may mắn như vậy. Ví dụ, vào giữa những năm 1970, EMI là người đi tiên phong trong phát triển máy quét (scanner) CAT. Máy scanner CAT chụp ảnh cơ thể ba chiều bằng tia X, được xem như là tiến bộ quan trọng nhất về phóng xạ tia X. Tuy nhiên, dù đang là người tiên phong, EMI đã thấy ngay những người bắt chước có thể lực General Electric đang cố giành giật thị trường. Tự EMI đã phải rút khỏi thị trường CAT vào đầu những năm 1980. Tương tự, Bowman đầu tư vào máy tính bỏ túi, để cuối cùng phải ngậm ngùi xem Texas Instrument thu hoạch những phần thưởng hậu hĩ của sự cải tiến, và Royal Crown Cola là người đi tiên phong trong việc đưa ra Cola ăn kiêng nhưng thực ra nó đã làm cho Coca-Cola và Pepsi Cola thu được lợi nhuận khổng lồ từ quan niệm này. Do đó, những người đi đầu thường đánh mất ưu thế của mình vào tay người thứ hai khi cạnh tranh trong ngành trở nên gay gắt.

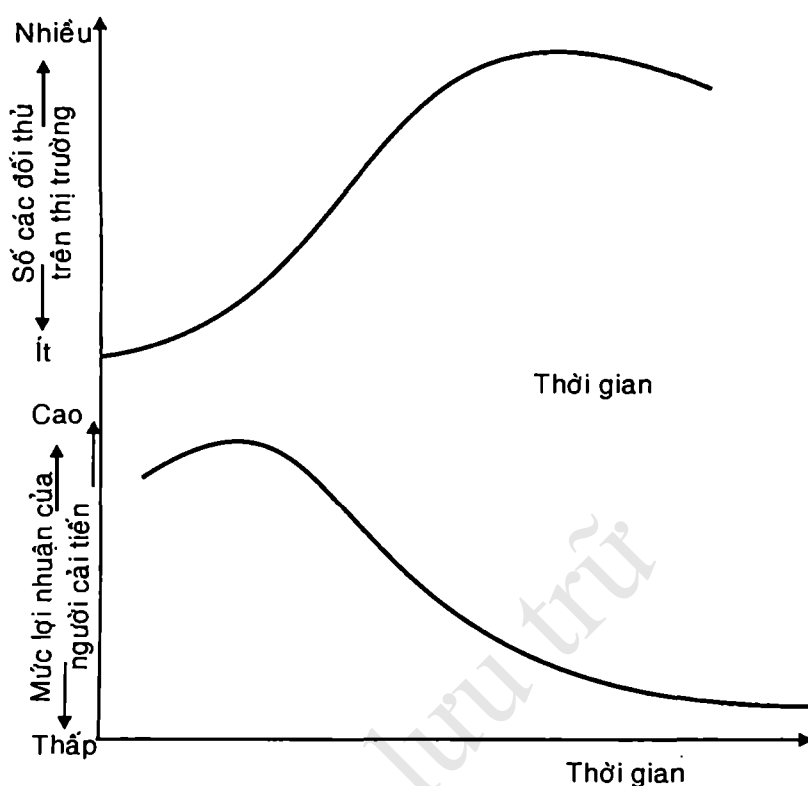
Biết rằng bắt chước là không thể tránh khỏi, vấn đề chủ yếu đối với công ty cải tiến trong ngành phát sinh là cách thức khai thác sự cải tiến của nó và tạo dựng một vị thế cạnh tranh lâu dài. Ba chiến lược có thể dùng với công ty cải tiến là : (1) *Phát triển và mua bán sự cải tiến*, (2) *chiến lược liên minh hay liên doanh*, (3) *cấp đăng ký cải tiến cho công ty khác* và chấp nhận cho họ phát triển thị trường.

Lựa chọn chiến lược tối ưu tùy thuộc kết quả trả lời ba câu hỏi :

Thứ nhất, công ty cải tiến có các tài sản bổ sung để khai thác cải tiến của mình và giành lợi thế cạnh tranh hay không ?

Thứ hai, cải tiến của công ty khó khăn bắt chước đến mức nào, nói cách khác chiều cao của rào cản bắt chước là gì ?

Thứ ba, các đối thủ cạnh tranh có khả năng bắt chước nhanh chóng cải tiến hay không. Trước khi chúng ta thảo luận về lựa chọn chiến lược cải tiến tối ưu chúng ta cần phải xem xét cách trả lời của ba câu hỏi này ?



Hình 7.1 : Lợi nhuận của người cải tiến.

Tài sản bổ sung :

Các tài sản bổ sung là các tài sản cần thiết để khai thác một cải tiến mới và giành lợi thế cạnh tranh một cách thành công. Trong số các tài sản bổ sung, quan trọng nhất đó là khả năng của các nhà xưởng chế tạo để đáp ứng sự tăng trưởng nhanh chóng nhu cầu khách hàng mà vẫn duy trì được chất lượng sản phẩm cao. Các nhà xưởng chế tạo tối tân cho phép những người cải tiến dịch chuyển nhanh chóng xuống phía dưới của đường cong kinh nghiệm mà không hề gặp phải sự nghẽn cổ chai hay các vấn đề về chất lượng sản phẩm. Tuy nhiên, nếu yêu cầu này không thỏa mãn, sẽ tạo ra cơ hội cho người bắt chước thâm nhập thị trường. Ví dụ, trong những năm 1990 Compaq Computer có thể tăng trưởng rất nhanh trên thị trường máy tính cá nhân với hệ điều hành MS DOS, đã làm mất uy tín của người dẫn đầu về sản phẩm này là IBM. Nói cách khác IBM không có được những gì mà Compaq có : đó là nhà xưởng tối tân để làm ra các máy tính chi phí thấp.

Các tài sản bổ sung cũng bao gồm các bí quyết về marketing, một lực lượng bán đầy đủ, khả năng thâm nhập vào một hệ thống phân phối, mạng lưới hỗ trợ và các dịch vụ hậu mãi. Hơn nữa, ngày nay Internet đã làm cho các công ty nhỏ dễ dàng hơn trong việc phát triển sự hiện diện của nó trên toàn quốc, bởi nó có một cách thức quảng cáo và bán sản phẩm đến từng khách hàng chi phí thấp. Tất cả các tài sản này có thể giúp người cải tiến đạt được sự thâm nhập thị trường một cách nhanh chóng.⁽¹⁾ Kết quả là, chúng càng làm tăng nhanh chóng khối lượng và càng dịch chuyển nhanh hơn xuống phía dưới của đường cong kinh nghiệm.

Việc phát triển các tài sản bổ sung có thể rất tốn kém, và các công ty phát sinh thường cần những dòng chảy vốn lớn vào cho mục đích này. Đó cũng chính là nguyên nhân khiến người đi đầu đánh mất vị trí của mình vào tay người thứ hai là các công ty lớn và thành công ở những ngành khác, chỉ bởi họ có nguồn lực to lớn hơn để phát triển cách nhanh chóng sự hiện diện của họ trong ngành mới. Hewlett-Packard và 3M là tấm gương về các công ty có thể dịch chuyển nhanh chóng để đầu tư vào các cơ hội đang phát sinh khi các công ty khác mở ra một thị trường mới, như đĩa compact hay đĩa mềm. Ví dụ, Hewlett-Packard bắt đầu đưa ra sản phẩm máy tính cá nhân cạnh tranh trực tiếp với những người đi trước là Compaq, IBM và Apple.

7.2.1. Chiều cao của rào cản bắt chước

Các rào cản bắt chước được coi như độ bền của cửa lợi thế cạnh tranh. Các rào cản bắt chước chính là các nhân tố ngăn cản các đối thủ bắt chước các khả năng gây khác biệt của một công ty. Các rào cản bắt chước cũng ngăn cản các đối thủ, đặc biệt, là người thứ hai và những người kế tiếp, bắt chước sự cải tiến của công ty. Biết rằng, cuối cùng mọi cải tiến cũng có thể bị sao chép, song rào cản bắt chước càng cao, thời gian để các đối thủ bắt chước càng dài.

Các rào cản bắt chước giúp cho người sáng kiến có một khoảng thời gian để thiết lập lợi thế cạnh tranh và tạo dựng nên các rào cản bền lâu hơn trước những cuộc tấn công thâm nhập vào thị trường họ mới được tạo

(1) M.J. Chen, D.C. Hambrick (1995), "Speed, Stealth, and Selective Attack : How Small Firms Differ from Large Firms in Competitive Behavior", *Academy of Management Journal*, 38, 453-482.

ra. Ví dụ, bản quyền là một trong những rào cản được sử dụng rộng rãi nhất chống bắt chước. Bằng một bản quyền chắc chắn bảo vệ công nghệ máy photocopy, Xerox đã trì hoãn bất kỳ sự bắt chước nào đối với sản phẩm của nó trong 17 năm. Tuy nhiên, bản quyền thường dễ bị vi phạm. Ví dụ, một nghiên cứu gần đây cho thấy rằng 60% các cải tiến được bảo vệ bằng bản quyền đã bị phạm vi trong bốn năm. Nếu bảo vệ bản quyền yếu, công ty có thể cố gắng làm chậm lại sự bắt chước bằng cách bí mật phát triển sản phẩm và quá trình mới. Ví dụ nổi tiếng nhất về cách tiếp cận này là Coca-Cola, họ đã giữ công thức của Coke bí mật qua các thế hệ. Nhưng thành công của Coca-Cola theo hướng này chỉ là một ngoại lệ. Một nghiên cứu thực hiện trên 100 công ty đã ước lượng rằng sở hữu thông tin về một quyết định phát triển sản phẩm mới hay quá trình mới của một công ty trước các đối thủ chỉ trong phạm vi 12 đến 18 tháng.

7.2.2. Các đối thủ có năng lực

Các đối thủ có năng lực là các công ty có thể dịch chuyển nhanh chóng để bắt chước các công ty tiên phong. Năng lực bắt chước một cải tiến của các đối thủ chủ yếu phụ thuộc vào hai nhân tố : (1) Các năng lực R&D và (2) Quyền sử dụng các tài sản bổ sung. Nói chung, sự bắt chước diễn ra càng nhanh khi càng có nhiều các đối thủ có năng lực với các kỹ năng R&D và tài sản bổ sung cần thiết để bắt chước một cải tiến.

Trên phương diện này, các kỹ năng R&D chỉ khả năng của các đối thủ lật ngược thiết kế của một cải tiến để tìm ra cách thức vận hành của nó và phát triển nhanh chóng một sản phẩm có thể so sánh. Ví dụ như trường hợp máy scanner CAT. GE mua ngay một chiếc scanner CAT đầu tiên được sản xuất tại EMI, các chuyên gia kỹ thuật của GE đã tháo rời chiếc máy để nghiên cứu. Bất chấp sự phức tạp về mặt kỹ thuật của sản phẩm, GE đã phát triển một phiên bản sản phẩm mới, cho phép IBM có thể bắt chước EMI một cách nhanh chóng. Cuối cùng, chính GE đã trở thành người thay thế EMI.

Liên quan đến tài sản bổ sung, bí quyết marketing bán hàng, hay năng lực chế tạo là yếu tố quyết định mức độ bắt chước. Nếu những người bắt chước thiếu các tài sản bổ sung cơ bản, họ không những phải bắt chước cải tiến, mà họ còn phải bắt chước các tài sản bổ sung. Điều này sẽ rất tốn kém, như trường hợp AT&T đã nhận ra khi nó thâm nhập vào thị

trường máy tính cá nhân năm 1984. AT&T thiếu tài sản marketing (lực lượng bán và hệ thống phân phối) cần thiết để hỗ trợ các sản phẩm máy tính cá nhân. Thiếu tài sản này và thời gian để tạo dựng chúng đã phần nào giải thích tại sao bốn năm sau khi thâm nhập thị trường AT&T mất 2,5 tỷ USD và vẫn chưa thể đứng vững được.

7.2.3. Các chiến lược cải tiến

Chiến lược tự mình phát triển và marketing các cải tiến có ý nghĩa nhất chỉ khi có ba điều kiện sau :

Người cải tiến có tài sản tăng thêm cần thiết để phát triển cải tiến.

Các rào cản bắt chước đối với cải tiến mới khá cao.

Không có hay ít các đối thủ cạnh tranh có năng lực.

Các tài sản bổ sung cho phép phát triển nhanh và thúc đẩy sự cải tiến. Rào cản bắt chước cao giúp cho người cải tiến một thời gian để thiết lập các lợi thế và tạo dựng các rào cản nhập cuộc lâu dài thông qua sự trung thành nhãn hiệu hay lợi thế về đường cong kinh nghiệm. Càng ít đối thủ cạnh tranh có năng lực, càng ít khả năng để ai đó trong số họ phá vỡ rào cản bắt chước và nhanh chóng bắt chước sự cải tiến. Khả năng sử dụng Internet làm chiến lược này có thể đứng vững hơn bởi vì nó có thể thúc đẩy cải tiến dễ hơn và rẻ hơn nhiều.

Chiến lược liên doanh với các công ty khác để phát triển và marketing sự cải tiến thông qua một chiến lược liên minh hay liên doanh có ý nghĩa khi :

Người cải tiến thiếu các tài sản bổ sung.

Các rào cản bắt chước cao.

Có một số các đối thủ có năng lực.

Trong trường hợp đó, điều có ý nghĩa nhất là nên gia nhập vào một liên minh với một công ty khác đã có sẵn các tài sản bổ sung, nói cách khác, đó chính là một đối thủ cạnh tranh có năng lực. Về mặt lý luận một liên minh như vậy có thể cải thiện lợi ích đôi bên, và mỗi thành viên có thể chia sẻ lợi nhuận cao mà một mình không thể có được.

Bảng 7.1 : CÁC CHIẾN LƯỢC HƯỞNG LỢI TỪ CẢI TIẾN.

Chiến lược	Người cải tiến có tài sản bổ sung không ?	Chiều cao rào cản bắt chước	Số các đối thủ có năng lực
Thực hiện một mình	Có	Cao	Ít
Gia nhập liên minh	Không	Cao	Hạn chế
Cấp phép cải tiến	Không	Thấp	Nhiều

Chiến lược cấp phép (licensing) có ý nghĩa khi :

Công ty cải tiến thiếu tài sản bổ sung.

Các rào cản bắt chước thấp.

Có nhiều đối thủ cạnh tranh có năng lực.

Sự kết hợp của rào cản bắt chước thấp và nhiều đối thủ cạnh tranh có năng lực làm cho sự bắt chước chắc chắn sẽ diễn ra nhanh chóng. Sự thiếu các tài sản bổ sung của người cải tiến báo trước khả năng để một người bắt chước nhanh chóng chiếm mất lợi thế cạnh tranh của người cải tiến. Với các nhân tố này, sự phát tán nhanh công nghệ của người cải tiến thông qua bắt chước là không thể tránh khỏi, bằng việc cấp phép công nghệ của mình, người cải tiến có thể ít nhiều chia sẻ lợi ích từ sự phát tán này.

7.3. CHIẾN LƯỢC TRONG CÁC NGÀNH BẢO HÒA

Như là hậu quả của sự cạnh tranh trong giai đoạn đột biến, cuối cùng ngành sẽ trở nên ổn định hơn, và một ngành bảo hòa xuất hiện. *Ngành bảo hòa thường bị thống trị bởi một số ít các công ty lớn.* Mặc dù, một ngành bảo hòa cũng có thể có nhiều công ty quy mô vừa và một loạt các công ty nhỏ chuyên môn hóa. *Các công ty lớn là yếu tố chính tạo nên bản chất cạnh tranh trong ngành,* bởi vì nó có thể ảnh hưởng đến cả năm lực lượng cạnh tranh.

Cuối giai đoạn đột biến, các nhóm chiến lược đã xuất hiện trong ngành. Các công ty trong một ngành thường phân tích chiến lược kinh doanh của

những công ty khác, và họ biết rằng khi họ dịch chuyển chiến lược của mình, thì các hành động đó dường như kích thích sự đáp trả của các đối thủ trong cùng nhóm chiến lược với họ, cũng như từ các công ty ở nhóm khác mà xét ra có thể bị đe dọa bởi các dịch chuyển thay đổi chiến lược đó.

Ví dụ, một người gây khác biệt bắt đầu hạ thấp giá bởi vì nó đã áp dụng công nghệ hiệu quả hơn không chỉ là đe dọa với các đối thủ gây khác biệt khác trong nhóm của nó mà còn đe dọa cả đến các công ty chi phí thấp khi họ nhận ra ranh giới cạnh tranh của họ đang bị xói mòn. Lúc đó, các công ty khác thấy rằng có thể phải đổi chiến lược của mình để đáp trả – hầu như cũng bằng cách giảm giá. Cách thức thay đổi hay điều chỉnh chiến lược kinh doanh của các công ty sẽ tác động lên cách thức theo đuổi chiến lược của các công ty khác trong ngành của họ. Vì vậy, trong giai đoạn bão hòa của chu kỳ ngành, các công ty cần phải hiểu đúng đắn sự phụ thuộc chiến lược lẫn nhau.

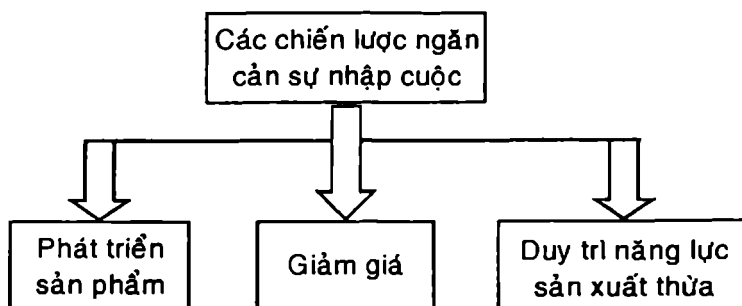
Trên thực tế, thách thức chính đối với các công ty trong giai đoạn bão hòa là chấp nhận một chiến lược cạnh tranh sao cho có thể đồng thời cho phép mỗi công ty bảo vệ lợi thế cạnh tranh của mình chúng và duy trì khả năng sinh lợi trong ngành. Không có chiến lược chung tạo ra mức lợi nhuận trên trung bình, nếu các lực lượng cạnh tranh trong ngành mạnh đến nỗi các công ty phó mặc lẫn nhau. Vì thế trong ngành bão hòa, vai trò dẫn dắt cạnh tranh thuộc về các công ty lớn. Họ phải biết làm thế nào để cố gắng chung sức làm giảm sức mạnh của các lực lượng cạnh tranh duy trì khả năng sinh lợi của cả công ty lẫn toàn ngành.

Các công ty phụ thuộc lẫn nhau có thể giúp bảo vệ lợi thế cạnh tranh và khả năng sinh lợi của họ bằng việc áp dụng các dịch chuyển và các chiến thuật cạnh tranh nhằm giảm đe dọa của mỗi lực lượng cạnh tranh. Trong phần tiếp theo, chúng ta xem xét các dịch chuyển cạnh tranh bằng giá và không bằng giá cũng như các chiến thuật khác mà các công ty có thể sử dụng – trước hết để ngăn cản sự gia nhập ngành, và thứ hai là giảm mức độ ganh đua trong ngành. Cuối cùng, có thể là cách thức để có thể kiểm soát tốt hơn với người mua cũng như người cung cấp.

7.3.1. Các chiến lược ngăn cản sự nhập cuộc trong ngành bão hòa.

Các công ty có thể sử dụng ba phương pháp chính để ngăn cản sự nhập cuộc của các đối thủ tiềm tàng, do đó duy trì cũng như tăng cường

khả năng sinh lợi trong ngành. Ba phương pháp đó là : phát triển sản phẩm, giảm giá, và duy trì năng lực dư thừa.



Hình 7.2 : Các chiến lược ngăn cản nhập cuộc.

Phát triển sản phẩm

Hiếm khi thấy các công ty nào chỉ sản xuất một loại sản phẩm. Gần như hầu hết các công ty sản xuất một loạt các loại sản phẩm hướng tới các phân đoạn thị trường khác nhau, vì thế họ thường có một phổ sản phẩm rất rộng. Đôi khi, để giảm đe dọa nhập cuộc, các công ty mở rộng phổ sản phẩm của mình để thỏa mãn nhiều khe hở thị trường khác nhau. Sự mở rộng như vậy có thể tạo ra một rào cản nhập cuộc, bởi vì, tất cả các khe hở đều được phủ kín. *Chiến lược theo đuổi phổ sản phẩm rộng để ngăn cản sự nhập cuộc gọi là sự phát triển sản phẩm.* Một trong những nguyên nhân giúp những người sản xuất ô tô Nhật Bản thâm nhập vào thị trường Mỹ là do những người sản xuất ô tô Mỹ quá chậm chạp trong việc thỏa mãn các khe hở thị trường về các ô tô loại nhỏ (họ không theo đuổi chiến lược mở phát triển sản phẩm). Những người sản xuất xe ô tô Mỹ không có lý do gì để giải thích cho tình huống này, vì họ đã có một lịch sử lâu dài chế tạo xe hơi loại nhỏ ở Châu Âu. Lẽ ra họ phải nhận ra việc phát triển các khe hở thị trường này từ 10 năm về trước, song họ đã không làm như vậy bởi cố giữ quan điểm cho rằng xe hơi nhỏ đồng nghĩa với lợi nhuận nhỏ.

Hình 7.3 chỉ ra cách thức mở rộng phổ sản phẩm để có thể ngăn cản sự nhập cuộc. Không gian sản phẩm trong ngành ăn uống được mô tả trên hai phương diện : (1) Bầu không khí, nghĩa là phạm vi cung cấp sản phẩm từ thức ăn nhanh đến bữa ăn tối, (2) chất lượng thức ăn, từ trung bình đến hảo hạng. Các vòng tròn biểu thị không gian sản phẩm mà nhà hàng có thể thỏa mãn và phân bổ theo hai phương diện. Do đó, McDonald's định

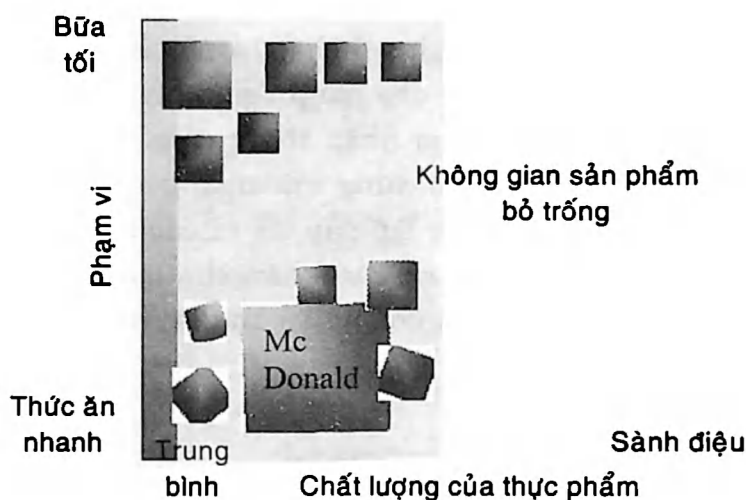
vị vào các sản phẩm món ăn nhanh với chất lượng tầm cỡ trung bình. Một kẻ hở trong không gian sản phẩm cho phép người nhập cuộc tiềm tàng hay đối thủ hiện tại tham gia hay xâm nhập thị trường. Không gian trống về sản phẩm được tô màu biểu hiện vùng mà những nhà hàng mới có thể thâm nhập thị trường. Vì vậy, việc lấp đầy tất cả các không gian sản phẩm tạo ra rào cản nhập cuộc và gây ra khó khăn cho một công ty mới giành lấy một địa vị chắc chắn trên thị trường và tự gây ra sự khác biệt.

Cắt giảm giá

Trong một số tình huống, các chiến lược giá thể hiện việc cắt giảm giá có thể dùng để ngăn cản sự nhập cuộc của các công ty khác, bảo vệ biên lợi nhuận của các ty trong ngành. Ví dụ, yêu cầu giá cao lúc ban đầu cho một sản phẩm và thu lấy lợi nhuận ngắn hạn, sau đó cắt giảm giá để tạo lập thị phần và đồng thời ngăn cản các đối thủ nhập cuộc tiềm tàng. Như vậy, các công ty trong ngành ra hiệu cho các đối thủ nhập cuộc tiềm năng rằng nếu họ gia nhập ngành, các công ty trong ngành sẽ sử dụng lợi thế của mình để đưa giá xuống thấp đến mức mà các công ty mới không thể bù đắp chi phí của mình. Chiến lược định giá này cũng cho phép một công ty dịch chuyển thật nhanh xuống phía dưới của đường cong kinh nghiệm và nhận được các lợi ích kinh tế tăng thêm về quy mô. Nhờ có chi phí giảm cùng với giá nên lợi nhuận biên vẫn có thể duy trì.

Tuy nhiên chiến lược này dường như không ngăn cản được các đối thủ mạnh, là những công ty đang hoạt động cố gắng tìm các cơ hội đầu tư sinh lợi trong các ngành khác. Chẳng hạn, với 3M chúng ta sẽ rất khó tưởng tượng rằng công ty lại có thể sợ thâm nhập vào một ngành nào đó chỉ vì các công ty trong ngành đó đe dọa giảm giá. Công ty mạnh như 3M có các nguồn lực để sẵn sàng chấp nhận lỗ trong ngắn hạn. Hewlett-Packard cũng ít lo ngại về sự thâm nhập của nó vào ngành máy tính cá nhân có tính cạnh tranh cao bởi vì tập hợp các sức mạnh của nó về khả năng gây khác biệt. Do đó, các công ty trong ngành sẽ có lợi khi chấp nhận để các đối thủ mới nhập cuộc một cách nhẹ nhàng, và việc tăng thị phần từ từ của những người mới nhập cuộc đôi khi lại là cách ngăn ngừa các cuộc chiến về giá, nhờ vậy lợi nhuận cho ngành sẽ bảo đảm.

Nhiều bằng chứng cho thấy các công ty ban đầu bán đầu hớt váng trên thị trường và đòi hỏi mức giá cao trong giai đoạn tăng trưởng, cực đại



Hình 7.3 : Mở rộng phổ sản phẩm.

hóa lợi nhuận ngắn hạn. Sau đó, nó chuyển sang đòi hỏi mức giá thấp hơn, tăng thị phần và để bành trướng thị trường nhanh chóng; tăng danh tiếng; và nhận được tính kinh tế về quy mô, giảm chi phí, tạo rào cản nhập cuộc. *Khi các đối thủ nhập cuộc, các công ty trong ngành giảm giá để làm chậm lại sự nhập cuộc, giữ vững thị phần, tạo ra một khung cảnh ngành ổn định – một trong những cách mà họ có thể sử dụng để làm điều đó là các chiến thuật cạnh tranh không bằng giá như mở rộng phổ sản phẩm để cực đại hóa lợi nhuận lâu dài. Trên khía cạnh này, các phương thức cạnh tranh không bằng giá trở thành nền tảng chính cho cạnh tranh trong ngành, và dường như giá sẽ tăng lên khi cạnh tranh trở nên ổn định. Do vậy, các chiến thuật cạnh tranh như định giá, gây khác biệt sản phẩm thường gắn với các ngành bão hòa.*

Duy trì năng lực sản xuất thừa

Kỹ thuật cạnh tranh thứ ba cho phép các công ty ngăn cản nhập cuộc là duy trì năng lực sản xuất thừa, tức là sản xuất sản phẩm nhiều hơn nhu cầu của khách hàng. Các công ty trong ngành có thể phát triển một cách thận trọng một số năng lực sản xuất thừa, bởi vì nó muốn cảnh báo với những người nhập cuộc tiềm năng rằng nếu họ gia nhập ngành, các công ty trong ngành có thể trả đũa bằng cách tăng sản lượng và thúc ép giảm giá cho đến khi nhập cuộc trở nên bất lợi. Tuy nhiên, đe dọa tăng sản lượng phải thật đáng tin cậy, tức là các công ty trong một ngành phải có

khả năng tập hợp để tăng mức sản xuất nhanh chóng nếu sự nhập cuộc xuất hiện.

7.3.2. Các chiến lược quản trị sự ganh đua trong ngành bão hòa

Ngoài việc tìm cách ngăn cản sự nhập cuộc, các công ty cũng mong muốn phát triển một chiến lược cạnh tranh để duy trì sự phụ thuộc lẫn nhau và giảm sự ganh đua. Có một số chiến thuật cạnh tranh và nước đi dành cho các công ty quản trị các mối liên hệ ngành. Quan trọng nhất là giá ra tín hiệu giá cả, lãnh đạo giá, cạnh tranh không giá, và kiểm soát sản lượng.

Ra tín hiệu giá cả

Hầu hết các ngành khởi sự từ một ngành phân tán, với nhiều công ty nhỏ cạnh tranh giành thị phần. Theo thời gian những người dẫn đạo giá xuất hiện, và các công ty bắt đầu kết hợp sự dịch chuyển cạnh tranh với nhau. *Ra tín hiệu giá cả là những biện pháp cấu trúc sự cạnh tranh trong ngành để kiểm soát sự ganh đua giữa các đối thủ cạnh tranh.*⁽¹⁾ Đó là quá trình các công ty tăng hay giảm giá sản phẩm để truyền đạt các ý định của họ với các công ty khác và do đó gây ảnh hưởng đến cách thức định giá sản phẩm của họ. Có hai cách để các công ty sử dụng giá tín hiệu giá giúp họ bảo vệ các chiến lược cạnh tranh chung của họ.

Thứ nhất, các công ty có thể sử dụng việc ra tín hiệu giá để thông báo rằng họ sẽ đáp trả một cách mạnh mẽ các dịch chuyển cạnh tranh đối địch có thể đe dọa họ. Ví dụ, các công ty có thể ra hiệu rằng khi một công ty nào đó bắt đầu giảm giá một cách tích cực, họ sẽ đáp lại bằng cách mà thường được gọi là chiến lược trả đũa. Hậu quả của chiến lược trả đũa là điều mà không ai muốn nhận. Tương tự như chúng ta đã nêu ra ở phần trước các công ty có thể ra tín hiệu với những người nhập cuộc rằng sau khi họ gia nhập ngành họ sẽ đấu tranh bằng việc giảm giá và các đối thủ mới sẽ bị thiệt hại đáng kể.

Thứ hai, và rất quan trọng, việc sử dụng tín hiệu giá cho phép các công ty kết hợp một cách một cách gián tiếp các hành động nhằm tránh

(1) M. E. Porter, (1980), *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York : Free Press, 76-86.

các dịch chuyển cạnh tranh dẫn đến đổ bể các chính sách giá trong ngành. Một công ty có thể ra hiệu về ý định hạ thấp giá vì nó muốn hấp dẫn các khách hàng đang rục rịch chuyển sang tay người khác, việc ra hiệu như vậy có thể cải thiện khả năng sinh lợi trong ngành. Ngành hàng không là một ví dụ về sức mạnh của việc ra tín hiệu giá như vậy. Trong những năm 1980, việc ra tín hiệu giá đã tạo ra sự thống nhất giá. Các loại vé không trả lại tiền, có nguồn gốc như là tín hiệu của một công ty và đã được các công ty khác trong ngành copy một cách nhanh chóng. Tóm lại, việc ra hiệu giá cho phép các công ty cung cấp cho công ty khác thông tin để họ hiểu chiến lược sản phẩm thị trường lẫn nhau và tạo ra các dịch chuyển kết hợp.

Lãnh đạo giá

Lãnh đạo giá là cách thứ hai để nâng cao khả năng sinh lợi của các công ty trong một ngành bão hòa. Theo phương thức này, giá của người yếu nhất trong ngành hay công ty có chi phí cao nhất – thường được sử dụng như một cơ sở để định giá của các đối thủ cạnh tranh. Việc lãnh đạo giá chính thức hay thiết lập giá bởi sự liên kết các công ty, là vi phạm luật chống độc quyền, vì thế, quá trình lãnh đạo giá thường diễn ra rất tinh vi. Ví dụ, trong ngành sản xuất ô tô giá ô tô được đặt bởi sự bất chước. Như vậy, những người sản xuất xe ô tô Mỹ đặt giá của họ, còn những người sản xuất xe ô tô Nhật Bản thì đặt giá của họ bằng cách tham chiếu đến giá của người Mỹ. Các công ty Nhật Bản rất thích thú khi làm điều đó bởi họ có chi phí thấp hơn các công ty Mỹ, nhờ thế họ đang có lợi nhuận cao hơn các công ty Mỹ mà không phải cạnh tranh giá lẫn nhau. Việc định giá được thực hiện trên từng phân đoạn thị trường. Giá của các kiểu ô tô khác nhau trong tuyến các mẫu ô tô tương ứng với các phân đoạn thị trường mà các ty đang hướng tới và phạm vi giá mà họ tin rằng phân đoạn thị trường chấp nhận. Mỗi nhà chế tạo định giá cho một kiểu có tham chiếu đến những giá đang được các đối thủ của nó đặt ra, chứ không phải tham chiếu đến chi phí của đối thủ. Sự lãnh đạo giá cho phép những người gây khác biệt đòi hỏi một mức giá tăng thêm cũng giúp cho các công ty chi phí thấp tăng biên lợi nhuận của mình.

Mặc dù, sự lãnh đạo giá có thể làm ổn định các mối liên hệ trong ngành bằng cách ngăn ngừa cạnh tranh đôi đầu tạo ra khả năng sinh lợi

trong ngành, những chính nó cũng có những hiểm họa. Lãnh đạo giá giúp cho các công ty có chi phí cao, cho phép các công ty này tồn tại mà không cần phải cải thiện năng suất và hiệu quả cao hơn. Tình trạng này đã nuôi dưỡng tính tự mãn, các ty có thể giữ mức lợi nhuận hấp dẫn mà không cần tái đầu tư bất kỳ thứ gì để cải thiện năng suất của nó. Về lâu dài, những hành vi như vậy làm cho họ không thể tránh khỏi những đối thủ mới nhập cuộc có chi phí thấp hơn, bởi vì các đối thủ này chủ động phát triển các kỹ thuật sản phẩm mới. Đó chính là điều mà đã xảy ra trong ngành ô tô của Mỹ sau khi các công ty Nhật Bản gia nhập thị trường. Sau những năm ngậm cổ định giá theo General Motor, bấy giờ được coi như người lãnh đạo giá, những người sản xuất ô tô Mỹ đã bị khuất phục trước sự cạnh tranh chi phí thấp ngày càng mạnh lên của người Nhật, điều mà họ không thể đáp trả. Quả thực, nhiều công ty ô tô Mỹ đã sống sót cho đến những năm 1990 chỉ bởi vì những người sản xuất ô tô Nhật là những hãng nước ngoài. Khi đã xuất hiện các hãng nước ngoài thâm nhập thị trường Mỹ, Chính phủ không thể thực hiện những bước đi để bảo vệ công ty như Chrysler, Ford, GM và cuối cùng hiện nay họ càng ngày càng bị thu hẹp.

Sự cạnh tranh không bằng giá

Cách thứ ba cũng rất quan trọng về thị trường/sản phẩm trong các ngành bão hòa đó là sử dụng cạnh tranh không bằng giá để quản trị sự ganh đua trong ngành. Việc sử dụng các chiến thuật và cách thức khác nhau để cố gắng ngăn cản việc cắt giảm chi phí và chiến tranh giá không ngăn cản sự cạnh tranh bằng cách gây khác biệt sản phẩm. Quả thực, trong nhiều ngành, tạo sự khác biệt sản phẩm là chiến thuật cạnh tranh chủ yếu được sử dụng để ngăn cản các đối thủ cạnh tranh tác động đến khách hàng của công ty, và tấn công vào thị phần của nó. Nói cách khác, các công ty nhờ vào sự khác biệt sản phẩm, để cản trở những người nhập cuộc tiềm tàng và quản trị sự ganh đua trong ngành của họ. Sự gây khác biệt sản phẩm cho phép các đối thủ cạnh tranh trong ngành cạnh tranh giành thị phần bằng việc cung cấp các sản phẩm với các đặc tính khác biệt hay vượt trội, cũng như bằng các kỹ thuật marketing khác nhau. Trong hình 7.4 các phương diện sản phẩm/thị trường được sử dụng để nhận dạng bốn loại chiến lược cạnh tranh không bằng giá cả dựa trên sự khác biệt sản phẩm (Chú ý rằng mô hình này áp dụng với các phân đoạn thị trường mới chứ không phải thị trường mới).

		Sản phẩm	
		Hiện tại	Mới
Phân đoạn thị trường	Hiện tại		Phát triển sản phẩm
	Mới	Phát triển thị trường	Mở rộng sản phẩm

Hình 7.4 : Các chiến lược dựa trên sự khác biệt.

Thâm nhập thị trường. Khi một công ty tập trung vào việc mở rộng thị phần trong thị trường sản phẩm hiện tại của nó, nó phải theo đuổi một chiến lược thâm nhập thị trường. Thâm nhập thị trường bao gồm sự quảng cáo mạnh mẽ để khuyến khích và tạo lập sự khác biệt sản phẩm. Trong ngành bão hòa đầy mạnh quảng cáo có mục đích gây ảnh hưởng đến sự lựa chọn nhãn hiệu của khách hàng, tạo một danh tiếng nhãn hiệu cho công ty và sản phẩm của nó. Theo cách này, một công ty có thể tăng thị phần của mình nhờ lôi kéo khách hàng của đối thủ cạnh tranh. Bởi vì các sản phẩm có nhãn hiệu nổi tiếng thường yêu cầu mức giá tăng thêm, nên tạo lập thị phần bằng cách này rất có lợi.

Ví dụ, trong một số ngành bão hòa như xà phòng và bột giặt, bia, chiến lược thâm nhập thị trường là một cách thức để tồn tại. Trong các ngành này, tất cả các công ty quảng cáo mạnh mẽ và đấu tranh vì thị phần. Mỗi công ty đều sợ rằng nếu không quảng cáo nó sẽ bỏ mất thị phần vào tay đối thủ. Điều này giải thích vì sao Procter & Gamble đã chi đến 20% thu nhập bán hàng để quảng cáo với mục đích tạo duy trì và có lẽ là cả tạo dựng thị phần trong ngành xà phòng và bột giặt. Những chi tiêu quảng cáo khổng lồ này tạo nên một rào cản nhập cuộc đối với những người nhập cuộc tiềm năng.

Phát triển sản phẩm. *Phát triển sản phẩm là tạo ra hay cải thiện các sản phẩm để thay thế các sản phẩm hiện tại.* Trong ngành dao cạo râu nước là một ngành mà nhờ vào việc thay thế sản phẩm đã tạo ra một cách thành công các làn sóng nhu cầu khách hàng, nhờ đó các công ty trong ngành gặt hái thu nhập. Ví dụ như Gillette định kỳ đưa ra các dao cạo mới hoàn thiện – như hệ thống dao cạo nhạy cảm – tạo ra một sự bùng nổ thị phần với khối lượng lớn. Tương tự, trong ngành xe hơi, mỗi công ty sẽ thay đổi kiểu xe của mình với định kỳ ba đến 5 năm để khuyến khích khách hàng đổi xe cũ để mua lại xe mới của họ.

Phát triển sản phẩm là một điều quan trọng để duy trì sự khác biệt sản phẩm và tạo lập thị phần. Ví dụ bột giặt Tide đã trải qua hơn 15 sự thay đổi công thức khác nhau trong vòng 40 năm qua để cải thiện hiệu suất của nó. Sản phẩm luôn luôn được quảng cáo là Tide, nhưng đó là sản phẩm khác nhau qua mỗi năm. Sự đấu tranh của đồ uống cola theo chế độ kiêng, là một ví dụ lý thú về cạnh tranh gây khác biệt bằng phát triển sản phẩm. Royal Crown Cola phát triển Diet Rite, là đồ uống cola theo chế độ kiêng đầu tiên. Tuy nhiên, Coca-Cola và PepsiCo đã đáp trả nhanh chóng bằng các phiên bản đồ uống theo chế độ kiêng, và quảng cáo với khối lượng lớn, họ ngay lập tức chiếm thị trường. Các sản phẩm tinh chỉnh và hoàn thiện là một chiến thuật cạnh tranh quan trọng trong việc bảo vệ một chiến lược cạnh tranh chung của công ty trong ngành bão hòa, nhưng kiểu cạnh tranh này có thể cũng nguy hiểm như cuộc chiến tranh giá bởi nó rất tốn kém và phát sinh các chi phí một cách khủng khiếp.

Việc ra hiệu với các đối thủ cạnh tranh cũng có thể là một phần quan trọng của chiến lược phát triển sản phẩm. Một công ty nào đó có thể để cho các công ty khác biết rằng nó đang bắt đầu các cải tiến sản phẩm mà sẽ cung cấp một lợi thế cạnh tranh mà các công ty khác không thể bắt chước một cách hiệu quả bởi vì sự nhập cuộc của họ vào thị trường sẽ là quá chậm. Ví dụ, các công ty phần mềm như Microsoft thường thông báo về các hệ điều hành mới trước vài năm. Mục đích của một thông báo như vậy là để ngăn cản các đối thủ cạnh tranh tiềm năng đầu tư vốn đầu tư lớn vào cạnh tranh với những người dẫn đạo trong ngành và để khách hàng của họ biết rằng họ vẫn đi đầu trong cạnh tranh vì thế sẽ rất quan trọng để duy trì sự trung thành của khách hàng. Tuy nhiên, sự ra hiệu trước cũng có thể gây kết quả ngược với mong đợi, như trường hợp của IBM khi nó thông báo rằng hệ điều hành PS/2 của nó không tương thích với tiêu chuẩn hệ điều hành hiện tại trong ngành. Các công ty khác trong ngành cùng báo hiệu với IBM và khách hàng của IBM rằng họ sẽ tập hợp với nhau để bảo vệ hệ điều hành hiện tại, sau đó giữ các tiêu chuẩn ngành và ngăn cản IBM đạt được lợi thế từ công nghệ mới. Rốt cục IBM đã thoái lui. Nếu một sự ra hiệu trước thành công, các đối thủ cạnh tranh phải tin rằng một công ty sẽ hành động đúng như nó thông báo và chấp nhận với vị thế của nó. Nếu sự đe dọa là không đáng tin cậy công ty ra tín hiệu sẽ làm yếu vị thế của nó.

Phát triển thị trường. Phát triển thị trường tìm ra các phân đoạn thị trường mới cho một sản phẩm của công ty. Một công ty đang theo đuổi chiến lược này muốn đầu tư vào nhãn hiệu mà nó đã phát triển trong một thị trường bằng việc định vị vào các phân đoạn thị trường mới để cạnh tranh trong đó. Theo cách này, nó có thể khai thác các lợi thế về sự khác biệt sản phẩm của nhãn hiệu. Các nhà chế tạo ô tô Nhật Bản cho một ví dụ lý thú về việc sử dụng chiến lược phát triển thị trường. Khi họ thâm nhập thị trường lần đầu tiên, mỗi nhà chế tạo Nhật Bản cung cấp một xe ô tô, như là Toyota Corolla và Honda Accord, nhắm vào phân đoạn thị trường ô tô tiết kiệm. Tuy nhiên, người Nhật nâng cấp mỗi loại ô tô theo thời gian, và hiện nay nó trong phân đoạn thị trường đắt hơn. Accord là đối thủ dẫn đầu trong phân đoạn xe hơi cỡ trung bình, trong khi Corolla phủ kín phân đoạn xe hơi cỡ nhỏ thường là của Celica, mà hiện nay hướng đến phân đoạn xe thể thao. Bằng việc xác định lại việc cung cấp sản phẩm, các nhà chế tạo Nhật Bản đã phát triển có lợi các phân đoạn thị trường của họ và tấn công thắng lợi các đối thủ trong ngành, cố giành lấy thị phần từ các công ty. Mặc dù người Nhật thường cạnh tranh chủ yếu như những người sản xuất chi phí thấp, sự phát triển thị trường cũng đã cho phép họ trở thành các nhà gây khác biệt. Toyota là một ví dụ về một công ty mà đã sử dụng việc phát triển thị trường để theo đuổi đồng thời một chiến lược chi phí thấp và một chiến lược gây khác biệt.

Chiến lược mở rộng sản phẩm. Chiến lược mở rộng sản phẩm có thể được sử dụng để quản lý sự cạnh tranh trong ngành và ngăn cản sự thâm nhập. Chiến lược mở rộng sản phẩm nói chung nghĩa là các công ty lớn có sản phẩm cho mỗi thị trường hay khe hở thị trường và cạnh tranh trực tiếp vì khách hàng. Nếu một khe hở mới phát triển, ví dụ như xe dùng cho thể thao, kính râm hay các web site Internet, người dẫn đạo sẽ giành lợi thế của người đi đầu, nhưng ngay sau đó tất cả các công ty khác đuổi kịp, và một lần nữa sự cạnh tranh lại ổn định và sự ganh đua trong ngành giảm xuống. Sự mở rộng sản phẩm cho phép phát triển sự cạnh tranh trong ngành ổn định nhờ vào sự gây khác biệt sản phẩm, chứ không phải là giá, đó chính là sự cạnh tranh không phải là giá mà dựa trên phát triển sản phẩm mới. Sự tranh đấu ở đây là sự vượt trội về chất lượng và tính độc đáo chứ không phải theo giá.

Kiểm soát năng lực

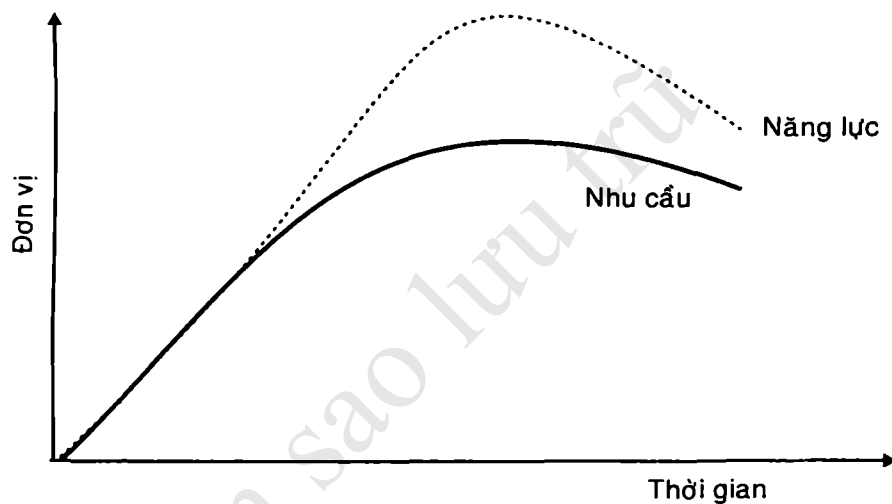
Mặc dù cạnh tranh không bằng giá giúp các ngành bão hòa tránh những sự giảm giá tàn khốc làm giảm khả năng sinh lợi cả của ngành lẫn công ty, trong một số ngành cạnh tranh giá vẫn khởi phát một cách định kỳ. Điều này hầu như phát sinh khi có sự dư thừa năng lực – đó là khi các công ty cùng sản xuất ra sản lượng quá lớn do đó việc hạ giá chỉ là cách để xử lý chúng. Nếu một công ty bắt đầu cắt giảm giá, các công ty khác lập tức làm theo bởi vì họ sợ rằng người cắt giảm giá có thể sẽ bán được hết tồn kho của mình và họ bị dồn vào thế phải giữ tồn kho các hàng hóa không mong muốn. Các chiến lược kiểm soát năng lực là tập hợp các chiến thuật cạnh tranh cuối cùng và là những cách thức để quản trị sự ganh đua trong một ngành mà chúng ta thảo luận trong chương này.

Năng lực dư thừa có thể bị gây ra bởi nhu cầu suy giảm, như khi khủng hoảng làm giảm nhu cầu xe ô tô làm cho các công ty sản xuất ô tô phải cho khách hàng giá khuyến khích để họ mua xe mới. Trong tình thế này, các công ty có thể không làm gì khác hơn là ngồi chờ đến thời điểm một thích hợp. Tuy nhiên, nói chung sự dư thừa năng lực gây ra bởi các công ty trong ngành đồng thời đáp ứng các điều kiện thuận lợi : tất cả họ đều đầu tư vào nhà xưởng mới để có thể giành lợi thế nhu cầu tăng lên đột ngột. Nghịch lý là, mỗi công ty cố gắng làm tốt hơn người khác có nghĩa là tập hợp các công ty sẽ tạo ra ngành dư thừa năng lực, gây tổn hại đến tất cả. Hình 7.5 diễn tả tình thế này. Mặc dù nhu cầu tăng, hậu quả của quyết định trong từng công ty về tăng năng lực là một sự đột biến về năng lực của ngành, chính điều này đã dẫn tới giảm giá.

Để ngăn ngừa sự tích lũy năng lực dư thừa một cách tốn kém, các công ty phải xây dựng các chiến lược kiểm soát chung hay chí ít cũng hưởng lợi từ các chương trình làm tăng năng lực. Tuy nhiên, trước khi xem xét các chiến lược này, chúng ta cần xem xét chi tiết hơn các nhân tố gây ra dư thừa năng lực.

Các nhân tố gây dư thừa năng lực. Vấn đề dư thừa năng lực thường phát sinh bởi các nhân tố kỹ thuật. Đôi khi, công nghệ mới chi phí thấp là một thủ phạm, bởi vì để đề phòng bị lạc hậu, tất cả các công ty cố đưa nó ra một cách đồng thời.

Sự dư thừa năng lực cũng xuất hiện bởi công nghệ mới có thể sản xuất nhiều hơn công nghệ cũ. Hơn nữa, công nghệ mới thường được đưa ra với số tăng thêm lớn làm dư thừa năng lực. Ví dụ, một hãng hàng không cần nhiều chỗ hơn cho một tuyến nên phải tăng thêm một máy bay khác, do đó phải tăng lên hàng trăm chỗ trong khi chỉ cần có 50. Lấy một ví dụ khác, một quá trình hóa chất chỉ hoạt động hiệu quả ở mức 1000 galông một ngày, trong khi quá trình trước đó chỉ cần 500 galông một ngày. Nếu tất cả các công ty trong ngành thay đổi công nghệ, năng lực của ngành có thể tăng gấp đôi và các vấn đề khủng khiếp có thể xảy ra.



Hình 7.5 : Phát triển năng lực sản xuất.

Dư thừa năng lực còn có thể do các nhân tố cạnh tranh trong ngành. Hiển nhiên, sự gia nhập ngành là một trong những nhân tố như vậy. Sự nhập cuộc của người Nhật vào ngành bán dẫn gây ra dư thừa khối lượng lớn năng lực và giảm giá các vi chip cho tổ chức các nước xuất khẩu dầu mỏ. Đôi khi sự già cỗi của các nhà xưởng cũng là nguồn gốc của vấn đề. Ví dụ trong ngành khách sạn do sự giảm chất lượng các đồ dùng nhanh chóng, khách hàng thường bị hấp dẫn bởi các khách sạn mới. Tuy nhiên việc xây dựng chuỗi khách sạn mới bên cạnh các khách sạn cũ có thể gây ra năng lực dư thừa. Thông thường, các công ty đồng thời tạo ra các dịch chuyển cạnh tranh theo các khuynh hướng của ngành, rất cục cạnh tranh đối đầu. Ví dụ, hầu hết các chuỗi thức ăn nhanh các điểm bán mới bất cứ đâu khi dữ liệu nhân khẩu học chỉ ra có sự tăng dân số. Tuy nhiên các công ty dường như thường quên rằng tất cả các chuỗi đều sử dụng dữ liệu tương tự.

Như vậy, một vị trí không có điểm bán đột nhiên thấy một vài điểm đang xây dựng. Họ có thể hoàn toàn tồn tại tùy thuộc vào mức tăng trưởng của nhu cầu liên quan với mức tăng trưởng của các chuỗi thức ăn nhanh.

Việc chọn lựa một chiến lược kiểm soát năng lực. Với những cách thức khác nhau làm cho năng lực dư thừa, các công ty rõ ràng cần phải tìm ra các cách thức để kiểm soát nó. Nếu họ luôn luôn bị đòi hỏi phải cắt giảm giá, và chiến tranh giá, các công ty sẽ không có khả năng thu hồi vốn đầu tư vào chiến lược chung của họ. Khả năng sinh lợi thấp trong một ngành gây ra bởi sự dư thừa năng lực không chỉ thúc ép các công ty yếu nhất mà đôi khi kể cả những người đóng vai trò chủ chốt cũng phải rời ngành. Nói chung, các công ty có hai lựa chọn chiến lược. Hoặc là, (1) mỗi công ty cá biệt phải cố gắng giành quyền ưu tiên trước các đối thủ cạnh tranh của nó và nắm lấy thế chủ động, hoặc là (2) các công ty phải cùng tìm ra các cách thức gián tiếp để kết hợp với nhau do vậy họ nhận thức hoàn toàn các hiệu ứng chung trong các hành động của mình.

Để giành quyền ưu tiên ngăn chặn các đối thủ cạnh tranh, các công ty phải dự kiến trước một sự tăng đáng kể của nhu cầu trong thị trường sản phẩm và sau đó dịch chuyển nhanh chóng để thiết lập các hoạt động quy mô lớn mà có thể thỏa mãn nhu cầu đã dự kiến. Bằng việc giành ưu thế người đi đầu, công ty có thể ngăn cản các công ty khác thâm nhập thị trường bởi vì người đi trước tiên thường có khả năng dịch chuyển nhanh xuống phía dưới đường cong kinh nghiệm, giảm chi phí và do đó cũng giảm giá, đe dọa một cuộc chiến tranh giá nếu cần.

Tuy nhiên, chiến lược này cực kỳ rủi ro, vì nó cần đầu tư vào chiến lược chung trước khi sự mở rộng và khả năng sinh lợi của thị trường tương lai xuất hiện rõ ràng. Wal-mart với chiến lược định vị tại các thị trấn thôn quê nhỏ để mở quan hệ buôn bán với các thị trường chưa được khai thác về các hàng hóa chiết khấu, được Sear và Kmart giành ưu thế trước. Wal-mart có thể cam kết thâm nhập thị trường và khai thác thị trường bởi vì nền tảng bảo đảm mà nó đã thiết lập trong các thành trì ở nông thôn của nó.

Một chiến lược giành ưu thế trước cũng rủi ro nếu nó không ngăn cản được các đối thủ cạnh tranh và họ quyết định thâm nhập thị trường. Nếu các đối thủ cạnh tranh có chiến lược chung mạnh hơn hay có nguồn lực

mạnh hơn, như AT&T hay IBM, họ có thể làm cho người đi trước thiệt hại. Như vậy, để cho chiến lược thành công, người đi trước nói chung phải là một công ty đáng tin cậy với nguồn lực đủ để chống lại một cuộc chiến tranh giá có thể xảy ra.

Để kết hợp với các đối thủ như một chiến lược kiểm soát năng lực cần phải thận trọng bởi vì sự cấu kết về định thời hạn đầu tư là bất hợp pháp trên phương diện luật chống độc quyền. Tuy nhiên, sự kết hợp ngầm được thực hiện trong nhiều ngành khi các công ty cố gắng hiểu và dự đoán các các dịch chuyển cạnh tranh của nhau. Nói chung, các công ty sử dụng việc ra tín hiệu và cam kết theo một chiến lược ăn miếng trả miếng để bảo đảm cho sự kết hợp. Họ thông báo về các quyết định đầu tư tương lai của họ trên các tạp chí thương mại và báo chí. Hơn nữa, họ chia sẻ thông tin về các mức sản xuất và dự đoán của họ về nhu cầu trong một ngành để đưa cung và cầu đến cân bằng. Như vậy, một chiến lược kết hợp sẽ giảm đi các rủi ro liên quan đến đầu tư trong ngành.

7.3.3. Chiến lược cung cấp và phân phối trong ngành bão hòa

Như bạn đã biết trong chương 3, khi một ngành trở nên ổn định với một ít các công ty lớn, nó có sức mạnh so với các nhà cung cấp và khách hàng. Các nhà cung cấp trở nên phụ thuộc vào ngành bởi vì việc mua các đầu vào còn các khách hàng lại phụ thuộc bởi vì nhận các đầu ra của ngành. Trong giai đoạn bão hòa, để bảo vệ thị phần của họ và cải thiện chất lượng sản phẩm, nhiều công ty muốn thực hiện sự phân phối sản phẩm của mình và kiểm soát các nguồn đầu vào cơ bản quá trình sản xuất. Chính khi họ tìm cách sở hữu các hoạt động cung cấp hay phân phối là lúc họ đang theo đuổi chiến lược hội nhập dọc. Chúng ta sẽ thảo luận về cách thức mà một công ty kiểm soát các mối liên hệ với các nhà cung cấp và nhà phân phối để bảo vệ chiến lược chung của nó, và giúp nó phát triển một lợi thế cạnh tranh.

Bằng việc kiểm soát các mối liên hệ với các nhà cung cấp và phân phối, một công ty có thể bảo vệ khả năng xử lý các đầu ra hay mua sắm đầu vào một cách hợp lý và tin cậy. Chính điều này, có thể làm giảm chi phí và cải thiện chất lượng. Một cách thức để phân tích vấn đề lựa chọn chiến lược cung cấp/phân phối là đối chiếu tình thế giữa một công ty với các nhà phân phối và cung cấp của nó ở Nhật Bản với tình thế ở Mỹ.

Ở Mỹ, nói chung một công ty và các nhà cung cấp và nhà phân phối có một mối liên hệ vô danh trong đó mỗi bên cố gắng giành lấy sự thương lượng tốt nhất để có lợi nhuận lớn nhất. Thông thường việc tuyển chọn mua sắm và phân phối thường làm luân phiên để ngăn cản các phản ứng gay gắt. Ngược lại, mối liên hệ giữa một công ty với các nhà cung cấp và phân phối ở Nhật được xây dựng trên cơ sở nhân xung lâu dài và tin tưởng lẫn nhau. Các nhà cung cấp ở Nhật nhạy cảm với các nhu cầu của công ty, đáp ứng nhanh chóng với các thay đổi về đặc điểm kỹ thuật của các đầu vào và điều chỉnh sự sung cấp để đáp ứng các yêu cầu của hệ thống tồn kho đúng thời hạn của công ty. Kết quả của mối liên hệ chặt chẽ này là việc hạ thấp chi phí, và khả năng đáp ứng với các thay đổi không dự kiến trước về nhu cầu khách hàng. Phát triển các mối liên hệ cung cấp/phân phối chặt chẽ là chiến thuật hỗ trợ chiến lược chung của các công ty Nhật bản. Rõ ràng, chiến thuật này dành cho một công ty để phát triển mối liên hệ lâu dài với các nhà cung cấp và phân phối, ngày càng nhiều các công ty Mỹ như Xerox, Motorola, Kodak, McDonald's, và Wal-Mart đã tạo lập các mối liên hệ chặt chẽ với các nhà cung cấp của họ.

Một công ty có nhiều chọn lựa cho việc quyết định về cách thức phân phối thích hợp cho các sản phẩm của mình để giành ưu thế cạnh tranh. Nó có thể phân phối các sản phẩm của nó đến một nhà phân phối độc lập, và sau đó họ phân phối các sản phẩm đến cho nhà bán lẻ. Hoặc công ty cũng có thể phân phối trực tiếp đến các nhà bán lẻ thậm chí đến tận các khách hàng cuối cùng. Ngày càng nhiều các công ty sử dụng lựa chọn này khi họ chuyển sang Internet để tiếp thị và bán sản phẩm của họ.

Nói chung, sự phức tạp của sản phẩm và lượng thông tin cần thiết về vận hành và bảo dưỡng xác định chiến lược phân phối. Ví dụ, các công ty xe hơi sử dụng độc quyền kinh doanh hơn là siêu thị xe hơi để kiểm soát việc phân phối các ô tô của họ. Nguyên do là dịch vụ sau bán hàng và hỗ trợ cần thiết với mức độ cao để thỏa mãn cho khách hàng. Những người sản xuất xe hơi có thể phạt các nhà độc quyền kinh doanh bằng việc thu hồi các xe hơi từ một người đại lý nếu những lời phàn nàn của khách hàng tăng lên, giúp họ kiểm soát có hiệu lực các hành vi của nhà độc quyền phân phối.

Mặt khác, các nhà chế tạo điện tử lớn và những sản xuất hàng tiêu dùng lâu bền như các máy điện, nói chung thích sử dụng một mạng lưới

các nhà phân phối để kiểm soát việc phân phối. Để tăng thị phần và kiểm soát cách thức mà các sản phẩm được bán và phục vụ, các nhà chế tạo chọn năm hay sáu nhà phân phối trong một vùng để kiểm soát phân phối. Các nhà phân phối được yêu cầu tích trữ đầy đủ các sản phẩm của một công ty và đầu tư vào các dịch vụ hậu mãi. Kết quả là nhà chế tạo nhận được các phản hồi tốt về cách thức mà sản phẩm của nó đang được bán và các nhà phân phối trở nên có thể nhận thức tốt về các sản phẩm của công ty và như vậy giúp cho công ty duy trì và tăng cường việc kiểm soát thị trường của nó. Công ty có thể thi hành kỷ luật với các nhà phân phối nếu họ khởi sự việc giảm giá hay làm điều gì đó đe dọa danh tiếng hoặc chiến lược chung của công ty.

Các nhà chế tạo lớn như Johnson & Johnson, Procter & Gamble và General Food thường bán trực tiếp cho một nhà bán lẻ và tránh việc cung cấp những thuận lợi cho một nhà phân phối hay một nhà bán buôn. Họ làm như vậy, một phần vì họ có biên lợi nhuận thấp hơn những người làm các thiết bị điện và hàng lâu bền. Tuy nhiên, chiến lược này cũng cho phép họ gây ảnh hưởng một cách trực tiếp đến hành vi của một nhà bán lẻ. Ví dụ, họ có thể từ chối cung cấp một sản phẩm cụ thể mà một nhà bán lẻ muốn trừ khi người bán lẻ dự trữ toàn bộ các mặt hàng sản phẩm của công ty. Hơn nữa, các công ty bảo đảm về không gian trưng bày cho các sản phẩm mới. Coca-Cola và PepsiCo là hai công ty có thể gây ảnh hưởng tới các nhà bán lẻ để giảm không gian trưng bày giành cho các sản phẩm cạnh tranh hay thậm chí loại bỏ chúng. Họ có thể làm như vậy bởi vì đồ uống nhẹ có biên lợi nhuận cao nhất trong bất kỳ sản phẩm nào được bán trong các siêu thị. Gallo là một trong số ít người sản xuất rượu kiểm soát việc phân phối và bán lẻ sản phẩm của nó. Đây là một nguyên nhân để Gallo có khả năng sinh lợi tốt như vậy.

Tóm lại, việc lập ra một chiến lược thích hợp để mua sắm các đầu vào và xử lý các đầu ra là một phần cơ bản của chiến lược cạnh tranh trong môi trường ngành bão hòa. Các công ty có thể giành một lợi thế cạnh tranh thông qua các công cụ mà họ chọn để kiểm soát các mối quan hệ của họ với các nhà phân phối và cung cấp. Bằng việc lựa chọn chiến lược đúng đắn, họ có thể kiểm soát chi phí, các chiến lược giá và không phải giá, danh tiếng cũng như chất lượng sản phẩm của mình. Những điều này là các vấn đề cơ bản trong ngành bão hòa.

7.4. CÁC CHIẾN LƯỢC TRONG NGÀNH SUY THOÁI

Sớm hay muộn gì các ngành cũng bước đến giai đoạn suy thoái, giai đoạn mà quy mô của toàn thị trường bắt đầu giảm. Các ngành đường sắt, thuốc lá, và sắt thép ở Mỹ đang ở trong giai đoạn này. Các ngành bắt đầu suy thoái vì một số lý do, bao gồm sự thay đổi công nghệ, các khuynh hướng xã hội, và những dịch chuyển nhân khẩu học. Ngành đường sắt và sắt thép bắt đầu suy thoái khi các thay đổi công nghệ đưa đến sự thay thế một cách hiện thực các sản phẩm do những ngành này tạo ra. Sự có mặt của động cơ đốt trong đưa ngành đường sắt đến chỗ suy thoái, còn sự phát sinh của vật liệu nhựa và composit lại ngành sắt thép rơi vào suy thoái. đối thái độ xã hội về hút thuốc lại đẩy ngành thuốc lá, một ngành sản xuất sản phẩm ảnh hưởng đến sức khỏe suy thoái.

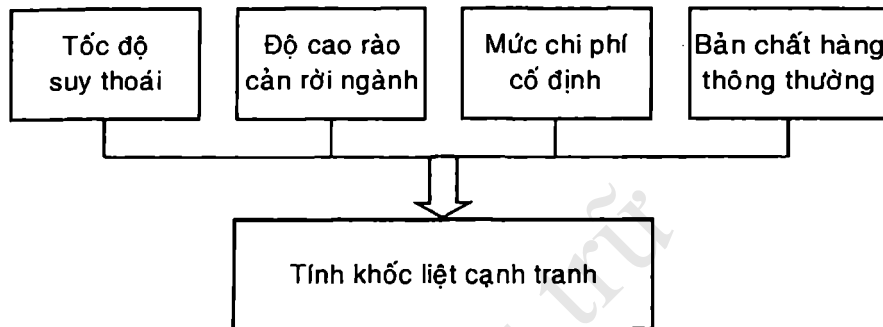
Có bốn chiến lược chính mà các công ty có thể áp dụng để đối phó với sự suy thoái, đó là : (1) chiến lược dẫn đạo mà công ty tìm cách để đóng vai trò lấn át trong ngành; (2) chiến lược khe hở là chiến lược tập trung vào những nhóm nhu cầu biệt lập đang suy giảm chậm hơn tổng thể ngành; (3) chiến lược thu hoạch nhằm tối ưu hóa ngân quỹ; (4) chiến lược cắt bỏ, bằng việc công ty bán đi các hoạt động kinh doanh của nó cho công ty khác. Trước khi xem xét từng chiến lược một cách chi tiết, điều quan trọng phải chú ý là việc chọn chiến lược nào cần xem xét mức độ gay gắt của cạnh tranh.

7.4.1. Tính khốc liệt của suy thoái

Khi quy mô tổng thị trường giảm xuống, sự cạnh tranh có khuynh hướng gay gắt trong một ngành đang suy thoái và mức lợi nhuận có khuynh hướng giảm xuống. Sự gay gắt của cạnh tranh trong ngành suy thoái tùy thuộc vào bốn nhân tố cơ bản được chỉ ra trong hình 7.6. Thứ nhất, cạnh tranh gay gắt hơn trong các ngành mà sự suy thoái nhanh chóng so với các ngành, trong đó sự suy thoái diễn ra chậm và từ từ, như thuốc lá.

Thứ hai, cạnh tranh gay gắt hơn trong các ngành đang suy thoái mà rào cản rời ngành cao. Các rào cản rời ngành giữ các công ty gắn bó với ngành ngay cả khi nhu cầu giảm xuống. Kết quả là phát sinh năng lực sản xuất thừa, vì thế tăng khả năng cạnh tranh giá dữ dội.

Thứ ba, và cũng liên quan với nhân tố trước, cạnh tranh gay gắt hơn trong các ngành đang suy thoái mà có chi phí cố định cao (như trong ngành thép). Nguyên nhân là nhu cầu trang trải chi phí cố định, như chi phí duy trì năng lực sản xuất, có thể làm cho các công ty cố gắng sử dụng bất kỳ năng lực sản xuất dư thừa mà họ cố gắng giảm giá – một hành động khơi ngòi cho một cuộc chiến tránh giá.



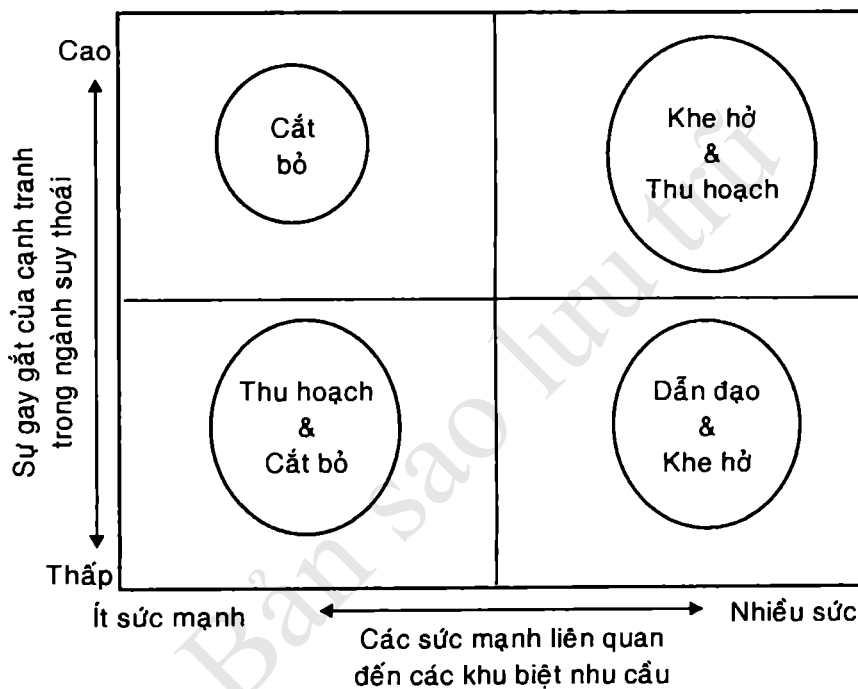
Hình 7.6 : Tính gay gắt cạnh tranh.

Cuối cùng, cạnh tranh gay gắt hơn trong các ngành suy thoái mà sản phẩm được coi như các sản phẩm bình thường (như trong ngành sắt thép) trái với các ngành mà sự khác biệt làm tăng đáng kể sự trung thành nhân hiệu, điều này vẫn đúng cho ngành thuốc lá trong những năm gần đây.

Không phải tất cả các phân đoạn thị trường của một ngành suy thoái với cùng một tốc độ. Trong một số phân đoạn, nhu cầu có thể duy trì khá mạnh, trong khi ở các phân đoạn khác thì suy thoái. Ngành sắt thép ở Mỹ cho một minh họa rõ ràng về điều này. Mặc dù ngành thép khối lượng lớn ví dụ như thép tấm, nói chung đang suy thoái, trong khi nhu cầu về thép đặc biệt ví dụ như thép sử dụng trong các máy tốc độ cao lại tăng lên. Ngành ống chân không lại là một ví dụ khác. Mặc dù nhu cầu về ống chân không sụp đổ khi bán dẫn thay thế ống chân không như là những chi tiết then chốt trong nhiều sản phẩm điện tử, trong nhiều năm sau đó ống chân không vẫn ứng dụng trong các thiết bị ra đa. Kết quả là nhu cầu ống chân không trong phân đoạn này vẫn khá mạnh mặc cho nhu cầu sản phẩm này nói chung là suy giảm. Lý do là có thể có những nhu cầu biệt lập trong một ngành mà nó sẽ giảm chậm hơn toàn ngành hoặc không giảm hoàn toàn. Như vậy, cạnh tranh giá có thể ít gay gắt giữa các công ty phục vụ trong các nhu cầu biệt lập như vậy so với toàn bộ ngành.

7.4.2. Việc chọn lựa một chiến lược

Như đã nêu ra ở trên, bốn chiến lược chính có thể sử dụng với các công ty trong ngành suy thoái : chiến lược dẫn đạo, chiến lược khe hở, chiến lược thu hoạch và chiến lược cắt bỏ. Hình 7.7 cho một khuôn khổ đơn giản để hướng dẫn lựa chọn chiến lược. Chú ý rằng sự gay gắt của cạnh tranh trong ngành suy thoái được đo ở trục tung và sức mạnh tương đối của công ty để duy trì sự biệt lập của nhu cầu được đo ở trục hoành.



Hình 7.7 : Lựa chọn chiến lược.

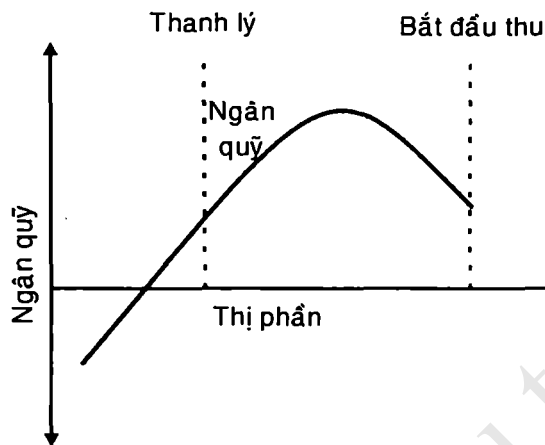
Chiến lược dẫn đạo. Một chiến lược dẫn đạo hướng đến sự tăng trưởng trong ngành suy thoái bằng việc chiếm lấy thị phần của các công ty rời ngành. Chiến lược dẫn đạo có ý nghĩa nhất khi (1) công ty có các sức mạnh gây khác biệt cho phép nó chiếm thị phần trong một ngành suy thoái và (2) khi tốc độ suy thoái và sự gay gắt của cạnh tranh trong ngành suy thoái là vừa phải. Philip Morris đã theo đuổi một chiến lược như vậy trong ngành thuốc lá. Bằng hoạt động marketing tích cực, Philip Morris đã làm tăng thị phần của nó trong một ngành suy thoái và đang tiếp tục thu lợi nhuận khổng lồ.

Các bước chiến thuật mà công ty có thể sử dụng để đạt được một vị thế dẫn đạo bao gồm việc định giá và marketing tấn công để tạo lập thị phần; mua lại các đối thủ cạnh tranh hiện tại để củng cố ngành; và việc tăng cường tham gia vào các đối thủ cạnh tranh khác, ví dụ, đầu tư mới vào năng lực sản xuất. Các chiến thuật cạnh tranh như vậy ra hiệu cho các đối thủ rằng công ty sẵn lòng và có thể ở lại để cạnh tranh trong ngành suy thoái. Các dấu hiệu này có thể thuyết phục các công ty khác rời ngành, làm tăng cường hơn nữa vị thế của người lãnh đạo ngành.

Chiến lược khe hở. Một chiến lược khe hở tập trung vào các biệt khu của nhu cầu trong ngành mà nhu cầu ổn định hay ít suy giảm hơn so với toàn ngành. Chiến lược này có ý nghĩa khi công ty có một vài sức mạnh độc đáo liên quan đến những khu biệt này, nơi mà nhu cầu duy trì tương đối mạnh. Ví dụ công ty Naval, một công ty chế tạo móc lao săn cá voi, cũng như các loại súng nhỏ để bắn lao, và đã làm ra bằng cách như vậy. Điều này đã được coi như lạc lõng, bởi nghề săn cá voi đã bị cấm bởi cộng đồng thế giới. Tuy nhiên, Naval đã tiếp tục tồn tại trong giai đoạn suy thoái cuối cùng của ngành săn cá voi bằng cách tập trung vào một nhóm người vẫn được phép săn cá voi, mặc dù chỉ với số lượng rất hạn chế – những người Eskimo Bắc Mỹ. Người Eskimo được phép săn cá voi bởi họ làm như vậy chỉ để làm thực phẩm chứ không vì mục đích thương mại. Naval là một nhà cung cấp duy nhất các súng phóng lao cỡ nhỏ cho các cộng đồng người Eskimo, và vị thế độc quyền của nó cho phép nó có thu nhập lành mạnh trong thị trường nhỏ.

Chiến lược thu hoạch. Chiến lược thu hoạch là lựa chọn tốt nhất trong trường hợp công ty muốn thoát khỏi ngành suy thoái và có lẽ trong khi đang cực đại hóa ngân quỹ. Chiến lược này có ý nghĩa nhất khi công ty dự kiến một sự suy thoái nhanh và cạnh tranh trong tương lai sẽ gay gắt hoặc nó thiếu các sức mạnh liên quan đến các biệt khu nhu cầu trong ngành. Một chiến lược thu hoạch yêu cầu công ty cắt tất cả các đầu tư mới vào thiết bị, quảng cáo, R&D và những gì tương tự. Như trong hình 7.8, kết quả khó tránh khỏi là công ty sẽ mất thị phần, nhưng bởi vì nó không đầu tư và hoạt động kinh doanh này, vị thế ngân quỹ của nó sẽ tăng lên. Tuy nhiên, cuối cùng thì ngân quỹ cũng sẽ bắt đầu giảm, và ở giai đoạn này công ty có thể thanh lý hoạt động kinh doanh. Mặc dù, chiến lược này rất hấp dẫn về mặt lý luận, đôi khi hơi khó áp dụng trong thực tế. Nhuệ

khí của nhân viên trong hoạt động kinh doanh đang đi xuống có thể tồi tệ. Hơn nữa, nếu khách hàng biết được những gì mà công ty đang làm, họ có thể bỏ đi nhanh hơn. Do vậy thị phần của công ty có thể giảm nhanh hơn nhiều so với kỳ vọng của công ty.



Hình 7.8 : Vị thế ngân quỹ.

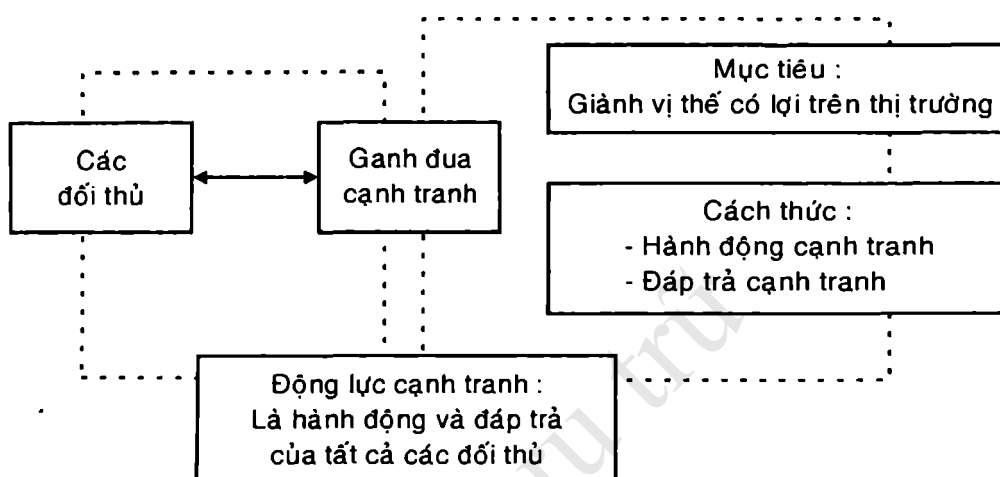
Chiến lược cắt bỏ. Một chiến lược cắt bỏ dựa vào ý tưởng rằng công ty có thể cực đại việc thu hồi vốn đầu tư ròng của nó vào kinh doanh bằng cách bán nó sớm, trước khi ngành rơi vào giai đoạn suy thoái nhanh. Chiến lược này thích hợp khi công ty có ít sức mạnh liên quan tới bất kỳ một khu biệt nhu cầu duy trì trong ngành, và khi sự cạnh tranh trong ngành suy thoái trở nên gay gắt. Lựa chọn tốt nhất là bán cho một công ty đang theo đuổi chiến lược dẫn đạo trong ngành. Hạn chế của chiến lược cắt bỏ đó là tùy thuộc vào thành công của nó trong khả năng công ty xác định chính xác sự suy thoái của ngành trước khi nó trở nên nghiêm trọng và bán đi trong khi các tài sản của công ty còn đáng giá với các công ty khác.

7.5. GANH ĐUA CÓ TÍNH CẠNH TRANH & ĐỘNG LỰC CẠNH TRANH

Các chiến lược của một doanh nghiệp về bản chất rất năng động. Các hành động của một doanh nghiệp sẽ kéo theo những sự đáp trả của các đối thủ và cứ như vậy các chuỗi hành động nối tiếp nhau. Thành công chiến lược của một doanh nghiệp không chỉ bởi việc khởi sự các hành động cạnh tranh hợp lý mà nó còn là kết quả của một chuỗi liên tục các đáp trả hợp lý giữa doanh nghiệp và đối thủ.

7.5.1. Mô hình sự ganh đua có tính cạnh tranh

Các đối thủ cạnh tranh là các doanh nghiệp hoạt động trong cùng thị trường, cung cấp cùng loại sản phẩm, hướng tới khách hàng mục tiêu như nhau.



Hình 7.9 : Động lực cạnh tranh.

Sự ganh đua có tính cạnh tranh là một tập hợp các hành động và đáp trả cạnh tranh nảy sinh giữa các đối thủ cạnh tranh khi họ cạnh tranh với các đối thủ khác nhằm giành được vị thế thị trường thuận lợi. Đặc biệt trong các ngành có tính cạnh tranh cao, các doanh nghiệp liên tục dùng mọi mảnh khước để giành lợi thế khi họ thực hiện các hành động và đáp trả chiến lược hoặc phản ứng với mỗi di chuyển của đối thủ.⁽¹⁾ Điều quan trọng cần phải hiểu rằng ganh đua cạnh tranh ảnh hưởng đến khả năng của mỗi doanh nghiệp trong việc giành và duy trì lợi thế cạnh tranh.

Như hệ quả của các dịch chuyển cấp doanh nghiệp, ganh đua cạnh tranh là do các doanh nghiệp khởi sự các hành động cạnh tranh và sau đó đáp trả các hành động của đối thủ. *Các hành vi cạnh tranh là tập hợp các hành động tấn công và đáp trả cạnh tranh mà các doanh nghiệp thực hiện để tạo dựng và bảo vệ lợi thế cạnh tranh, cải thiện vị thế thị trường của*

(1) A. Nair & L. Filer, (2003), "Cointegration of firm strategies within groups : A long-run analysis of firm behavior in the Japanese steel industry", *Strategic Management Journal*, 24 : 145-159.

minh.⁽¹⁾ Thông qua hành vi cạnh tranh, các doanh nghiệp cố gắng định vị một cách thành công vị thế tương đối của nó với các lực lượng cạnh tranh để bảo vệ và sử dụng các lợi thế cạnh tranh hiện tại tạo dựng các lợi thế cạnh tranh trong tương lai.

Các đối thủ cạnh tranh ngày càng tham gia cạnh tranh và đáp trả trong nhiều thị trường.⁽²⁾ Doanh nghiệp cạnh tranh với các đối thủ khác trên một số sản phẩm và khu vực thị trường gọi là cạnh tranh nhiều thị trường. Hành vi cạnh tranh tổng thể hay tập hợp các hành động và đáp trả được thực hiện bởi tất cả các đối thủ trong thị trường gọi là động lực cạnh tranh.

Các doanh nghiệp thực hiện liên tiếp các hành động tấn công và đáp trả cạnh tranh theo thời gian. Khi doanh nghiệp thực hiện các hành động tấn công có tác động đáng kể đến đối thủ, điều đó sẽ khai mào các hành động đáp trả từ phía họ tạo nên một mô thức ganh đua trong ngành. Mô thức ganh đua như vậy đã chứng tỏ rằng các doanh nghiệp cùng phụ thuộc vào nhau, các đối thủ cảm nhận được các hành động và đáp trả của nhau, cuối cùng thành công trên thị trường là hàm số của các chiến lược riêng và các hệ quả của việc sử dụng các chiến lược. Các nhà quản trị ngày càng nhận thấy ganh đua cạnh tranh có tác động cơ bản và trực tiếp lên hiệu suất tài chính của mỗi doanh nghiệp. *Cạnh tranh càng gay gắt, càng làm giảm khả năng sinh lợi chung của các doanh nghiệp tham gia cạnh tranh.*⁽³⁾

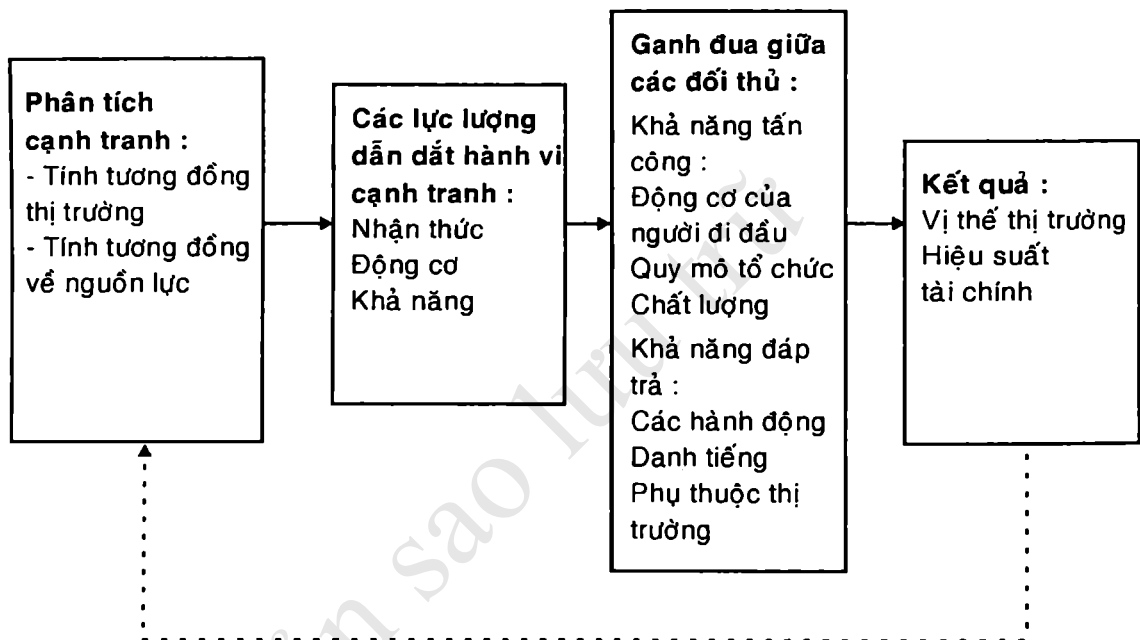
Các hành động và đáp trả có tính cạnh tranh mà doanh nghiệp thực hiện là nền tảng của việc tạo dựng và sử dụng một cách thành công các lợi thế cạnh tranh nhằm giành được vị thế thị trường có lợi. Mô hình cạnh tranh giữa một công ty với đối thủ của nó có thể khái quát thành sơ đồ.

(1) G. Young, K. G. Smith, C. M. Grimm, & D. Simon, (2000), "Multimarket contact and resource dissimilarity : A competitive dynamics perspective", *Journal of Management*, 26 : 1217-1236.

(2) H. A. Haveman & L. Nonnemaker, (2000), "Competition in multiple geographic markets: The impact on growth and market entry", *Administrative Science Quarterly*, 45 : 232-267.

(3) K. Cool, L. H. Roller, & B. Leleux, (1999), "The relative impact of actual and potential rivalry on firm profitability in the pharmaceutical industry", *Strategic Management Journal*, 20 : 1-14.

Mô hình giúp các công ty có thể nhận biết hành vi cạnh tranh của đối thủ, giảm thiểu các biến số không dự kiến trước hay sự không chắc chắn liên quan đến hành động của đối thủ.⁽¹⁾ Có được khả năng dự kiến các hành động và đáp trả cạnh tranh của đối thủ cạnh tranh sẽ có một ảnh hưởng tích cực lên vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường và hiệu suất tài chính. Chúng ta sẽ nghiên cứu từng khối của sơ đồ :



Hình 7.10 : Phân tích cạnh tranh.

7.5.2. Phân tích đối thủ cạnh tranh

Phân tích đối thủ cạnh tranh là bước đầu tiên để xác định bản chất và mức độ ganh đua của từng đối thủ. Số các thị trường cùng tham gia cạnh tranh và sự tương đồng về nguồn lực xác định mức độ rõ nét của các đối thủ cạnh tranh. Các doanh nghiệp có càng nhiều thị trường chung và nguồn lực tương đồng càng trở thành đối thủ trực tiếp một cách rõ ràng và hiểu biết lẫn nhau hơn. Lưu ý rằng đối thủ trực tiếp không nhất thiết là cạnh tranh gay gắt. Các lực lượng dẫn dắt hành vi cạnh tranh, như khả năng

(1) R. L. Priem, L. G. Love, & M. A. Shaffer (2002), "Executives' perceptions of uncertainty scores : A numerical taxonomy and underlying dimensions", *Journal of Management*, 28 : 725-746.

tấn công và đáp trả sự tấn công, mới thực sự ảnh hưởng đến cường độ cạnh tranh. Chúng ta đã từng biết đến cường độ và bản chất cạnh tranh thông qua nghiên cứu môi trường cạnh tranh và các di chuyển chiến lược của các đối thủ trong ngành. Trong phần này chúng ta sẽ nghiên cứu khả năng để đối thủ tấn công và đáp trả trong các bối cảnh mà chúng ta đã nghiên cứu trước đó.

Tính tương đồng thị trường

Mỗi ngành được cấu tạo bởi một số thị trường, và nói chung các đối thủ cạnh tranh đều nhất trí với nhau về đặc tính của từng thị trường. Các doanh nghiệp đang cạnh tranh trong một hay nhiều thị trường, thậm chí là các thị trường thuộc các ngành khác nhau. Dường như, họ phải có vài lần tiếp xúc với một đối thủ cạnh tranh nào đó trong tình thế mà chúng ta gọi là sự tương đồng thị trường. *Tương đồng thị trường là số thị trường mà doanh nghiệp và đối thủ cạnh tranh có liên quan đến nhau và mức độ quan trọng của mỗi thị trường đối với họ. Các doanh nghiệp đang cạnh tranh với một đối thủ trên một số hay nhiều thị trường gọi là cạnh tranh trên nhiều thị trường.*

Các doanh nghiệp đang cạnh tranh trên một vài thị trường có tiềm năng đáp trả các hành động của một đối thủ không chỉ ở trong thị trường mà các hành động đó được thực hiện mà kể cả trong các thị trường khác nơi mà họ cạnh tranh với đối thủ. Các tiềm năng này tạo ra sự tương quan cạnh tranh rất phức tạp, trong đó "các dịch chuyển mà tổ chức thực hiện trong thị trường này sẽ được thiết kế để đạt mục tiêu trong các thị trường khác theo những phương thức không trực tiếp với các đối thủ của nó".⁽¹⁾ Tiềm năng này làm phức tạp hóa sự ganh đua giữa các đối thủ cạnh tranh. Trên thực tế, các nghiên cứu cho thấy "khi một doanh nghiệp cạnh tranh trên càng nhiều thị trường, nó càng ít khởi sự các đòn tấn công, nhưng lại càng có khả năng đáp trả mãnh liệt với các hành động tấn công của đối thủ".⁽²⁾ Như vậy, nói chung cạnh tranh nhiều thị trường làm giảm sự ganh

(1) I. C. MacMillan, A. B. van Putten, & R. S. McGrath(2003), "Global gamesmanship", Harvard Business Review, 81 (5) : 63.

(2) G. Young, K. G. Smith, C. M. Grimm, & D. Simon, 2000, "Multimarket contact and resource dissimilarity : A competitive dynamics perspective", Journal of Management, 26 : 1230.

đua mang tính cạnh tranh.⁽¹⁾ Tuy nhiên, cũng có các nghiên cứu cũng cho thấy tính tương đồng thị trường và cạnh tranh nhiều thị trường đôi khi cũng xuất hiện một cách ngẫu nhiên⁽²⁾. Nhưng một khi điều đó xuất hiện, sự ganh đua giữa các đối thủ không dự kiến trước trở nên có chủ đích và thường mạnh mẽ.

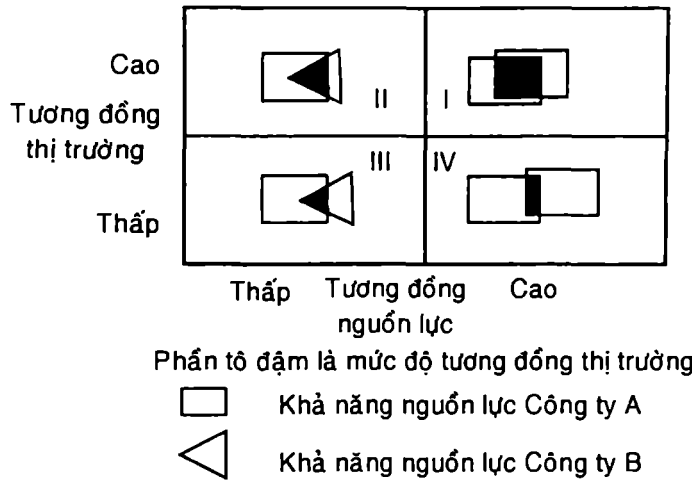
Tính tương đồng về nguồn lực :

Tính tương đồng nguồn lực là mức độ có thể so sánh về các nguồn lực hữu hình và vô hình với các đối thủ cạnh tranh cả về kiểu loại và giá trị.⁽³⁾ Các doanh nghiệp có kiểu loại và giá trị các nguồn lực tương tự nhau sẽ có cùng các sức mạnh và điểm yếu và sử dụng cùng các chiến lược.⁽⁴⁾

Khi thực hiện phân tích đối thủ cạnh tranh, các doanh nghiệp phân tích từng đối thủ trên phương diện tính tương đồng thị trường và tương đồng nguồn lực. Nếu doanh nghiệp cạnh tranh với mỗi đối thủ trên càng nhiều thị trường, chúng tỏ chúng có mức độ tương đồng thị trường càng cao. Việc đánh giá tính tương đồng nguồn lực khó khăn hơn nhiều so với đánh giá về tính tương đồng thị trường, đặc biệt là đối với các nguồn lực vô hình (như nhãn hiệu, tri thức, sự tin cậy, và năng lực cải tiến). Kết quả phân tích đối thủ cạnh tranh có thể trình bày trực quan bằng phần giao nhau giữa doanh nghiệp và đối thủ trên phương diện thị trường và nguồn lực.

Trong góc vuông I doanh nghiệp và đối thủ có sự tương đồng cao về nguồn lực và sử dụng chúng để cạnh tranh với nhau trên nhiều thị trường quan trọng đối với mỗi bên. Trong điều kiện như vậy có thể kết luận các doanh nghiệp ở góc vuông I là các đối thủ trực tiếp và cùng hiểu biết lẫn

-
- (1) J. Gimeno, 1999, "Reciprocal threats in multimarket rivalry : Staking out "spheres of influence" in the U.S. airline industry", *Strategic Management Journal*, 20 : 101-128.
 - (2) H. J.Korn & J. A. C.Baum, 1999, Chance, imitative, and strategic antecedents to multimarket contact, *Academy of Management Journal*, 42 : 171-193.
 - (3) S. Jayachandran, J. Gimeno, & P. R. Varadarajan, 1999, "Theory of multimarket competition : A synthesis and implications for marketing strategy", *Journal of Marketing*, 63(3) : 49-66.
 - (4) J. Gimeno & C.Y.Woo, 1996, "Hypercompetition in a multimarket environment : The role of strategic similarity and multimarket contact on competitive de-escalation", *Organization Science*, 7 : 322-341.



Hình 7.11 : Phân tích tính tương đồng.

nhau. Ngược lại trong góc vuông III là các đối thủ ít tương đồng về nguồn lực và thị trường, họ không phải là các đối thủ trực tiếp và hiểu biết lẫn nhau. Việc nhận dạng các mối liên hệ cạnh tranh diễn ra liên tục bởi sự nhập ngành và xuất ngành của các đối thủ cũng như những thay đổi liên tục về nguồn lực của các bên. Như vậy, việc xem xét mức độ cạnh tranh trực tiếp giữa các đối thủ sẽ thay đổi theo thời gian.

7.5.3. Các lực lượng dẫn dắt hành động cạnh tranh và đáp trả

Các lực lượng ảnh hưởng đến hành vi cạnh tranh của doanh nghiệp bao gồm : Nhận thức, động cơ, và khả năng.

Nhận thức chỉ mức độ hiểu biết của các đối thủ về sự phụ thuộc cạnh tranh lẫn nhau giữa các đối thủ do tính tương đồng thị trường và tương đồng nguồn lực.⁽¹⁾ Nhận thức là điều kiện tiên quyết cho bất kỳ các hành động tấn công hay đáp trả nào mà các đối thủ cạnh tranh thực hiện. Mức độ nhận thức lớn nhất khi các doanh nghiệp có tính tương đồng nguồn lực cao (cả về kiểu loại lẫn giá trị) và sử dụng chúng để cạnh tranh với đối thủ trên nhiều thị trường. Nhận thức giúp cho doanh nghiệp hiểu được các hậu quả của hành động tấn công hay đáp trả. Thiếu nhận thức có thể dẫn đến hành động cạnh tranh quá mức, gây ra hiệu ứng tiêu cực cho tất cả các bên tham gia cạnh tranh.

(1) K. G. Smith, W. J. Ferrier, & H. Ndofor(2001), "Competitive dynamics research : Critique and future directions, in M. A. Hitt, R. E. Freeman, & J. S. Harrison", Handbook of Strategic Management, Oxford, UK : Blackwell Publishers, 320.

Động cơ chỉ các thế lực hay sự khích lệ đằng sau doanh nghiệp khiến họ thực hiện các hành động tấn công hay đáp trả hành động của đối thủ cạnh tranh. Như vậy, một doanh nghiệp có thể nhận thức đối thủ cạnh tranh nhưng nó sẽ không có động cơ tham gia vào cuộc chiến, nếu nó nhận thấy rằng hành động của mình sẽ không cải thiện được vị thế hiện tại hoặc vị thế thị trường của mình không bị đe dọa nếu không đáp trả.

Tính tương đồng thị trường tác động đến nhận thức và động cơ của doanh nghiệp. Ví dụ, nếu để tất cả các yếu tố khác không thay đổi, doanh nghiệp sẽ thích tấn công vào các đối thủ có tính tương đồng thị trường thấp hơn so với các đối thủ cạnh tranh trên nhiều thị trường. Nguyên nhân chủ yếu là do doanh nghiệp sẽ dành được phần lớn hơn từ những cố gắng giành vị thế thị trường so với việc phải cạnh tranh với đối thủ mà doanh nghiệp chia sẻ trên nhiều thị trường. Như đã nói đến ở phần trước, cạnh tranh trên nhiều thị trường, doanh nghiệp có thể gặp phải hành động đáp trả của đối thủ không phải ở trong thị trường mà doanh nghiệp khởi sự hành động tấn công. Các hành động tấn công và đáp trả kiểu này có thể làm cho doanh nghiệp mất tập trung vào các thị trường cốt lõi vừa chiến đấu bằng những nguồn lực gây ảnh hưởng tới các mục đích khác. Do ảnh hưởng to lớn của cạnh tranh trong điều kiện tương đồng thị trường cao, doanh nghiệp có nhiều khả năng bị tấn công sẽ đáp trả hành động tấn công của đối thủ, vì đối thủ luôn luôn muốn bảo vệ vị thế của mình trên một hay nhiều thị trường.

Trong nhiều trường hợp, doanh nghiệp nhận thức được về nhiều thị trường mà nó phải chia sẻ với đối thủ cạnh tranh, và thực sự nó cũng có động cơ để đáp trả hành động tấn công của đối thủ, nhưng nó lại không có khả năng để làm điều đó. *Khả năng biểu thị các nguồn lực của doanh nghiệp và sự linh hoạt mà chúng đem lại.* Không sẵn có về nguồn lực (tài chính hay nhân sự), doanh nghiệp thiếu đi khả năng tấn công hoặc đáp trả hành động của đối thủ. Khi doanh nghiệp phải đối mặt với đối thủ cạnh tranh tương tự về nguồn lực, điều cốt yếu là phải nghiên cứu cẩn thận một khả năng tấn công trước khi khởi sự nó bởi vì đối thủ tương tự về nguồn lực dường như sẽ đáp trả hành động này.

Sự không tương tự về nguồn lực cũng ảnh hưởng đến các hành động cạnh tranh và đáp trả giữa các doanh nghiệp, trong đó "*càng mất cân xứng*

nguồn lực giữa doanh nghiệp tấn công và các đối thủ hay người đáp trả tiềm tàng, thì sự đáp trả càng chậm trễ⁽¹⁾, đối thủ có những bất lợi về nguồn lực. Ví dụ, Wal-mart đã khởi sự tấn công bằng việc sử dụng các chiến lược dẫn đạo chi phí, để cạnh tranh trong các thị trường bán lẻ quy mô nhỏ (quy mô dân số không quá 25.000 dân). Lợi thế cạnh tranh của Wal-mart là hệ thống cung cấp tinh vi và hoạt động mua sắm cực kỳ hiệu quả. Vào thời điểm đó, Wal-mart đã đem lại một kiểu giá trị mới cho khách hàng trong các thị trường bán lẻ quy mô nhỏ, đó là, phạm vi lựa chọn hàng hóa rộng với mức giá cạnh tranh thấp nhất.

Tuy nhiên, ngay cả khi đối mặt với các đối thủ cạnh tranh có nguồn lực lớn hơn (theo đó có khả năng lớn hơn) hoặc vị thế thị trường hấp dẫn hơn, các doanh nghiệp cũng nên đáp trả, bằng bất kỳ cách thức nào làm nản chí các hành động như vậy. Chọn cách không đáp trả có thể nhận hậu quả cuối cùng là sự thất bại, giống như các nhà bán lẻ nhỏ địa phương đã không dám đáp trả hành động của Wal-mart.

7.5.4. Ganh đua có tính cạnh tranh

Ganh đua có tính cạnh tranh là một tổng thể các hành động tấn công và đáp trả có tính cạnh tranh giữa các doanh nghiệp để giành vị thế có lợi trên thị trường. Bởi vì hậu quả của các hành động tấn công và đáp trả giữa các doanh nghiệp có tác động mạnh mẽ đến hiệu suất của chúng, nên điều quan trọng đối với các doanh nghiệp là phải nghiên cứu một cách cẩn trọng sự ganh đua cạnh tranh để sử dụng thành công chiến lược của mình. Sự hiểu biết kỹ càng về nhận thức, động cơ và khả năng của đối thủ giúp cho doanh nghiệp dự kiến được các hành vi tấn công hay khả năng đáp trả của đối thủ khi doanh nghiệp ra đòn tấn công.

Như đã đề cập ở phần trước, các dự đoán được thực hiện trên cơ sở nghiên cứu tính tương đồng thị trường và tương đồng nguồn lực. Nhưng các dự đoán như vậy khá chung chung. Giá trị của các dự đoán về từng hành động tấn công và đáp trả của đối thủ sẽ được bổ sung và tăng cường bởi việc nghiên cứu các nhân tố về khả năng tấn công (như động cơ của người đi đầu, quy mô tổ chức) và khả năng đáp trả (như danh tiếng). Việc nghiên cứu các nhân tố như vậy giúp các doanh nghiệp có được những hiểu biết sâu

(1) C. M. Grimm & K. G. Smith, 1997, Strategy as Action : Industry Rivalry and Coordination, Cincinnati : South-Western College Publishing, 125.

sắc hơn để tinh chỉnh các dự đoán về các hành động tấn công và đáp trả của đối thủ cạnh tranh.

7.5.5. Các hành động chiến lược và chiến thuật

Trong khi tham gia vào cạnh tranh bằng các hành động tấn công và đáp trả các doanh nghiệp có thể sử dụng cả các hành động có tính chiến lược và chiến thuật. Hành động tấn công cạnh tranh là một hành động mang tính chiến lược hoặc chiến thuật mà doanh nghiệp thực hiện nhằm tạo dựng hay bảo vệ các lợi thế cạnh tranh hay cải thiện vị thế thị trường của mình. Hành động đáp trả là hành động có tính chiến lược hoặc chiến thuật mà doanh nghiệp thực hiện trong mối liên hệ với các hành động tấn công của đối thủ.

Một hành động tấn công hay đáp trả có tính chiến lược là một sự dịch chuyển trên cơ sở thị trường gắn với các cam kết và nguồn lực quan trọng mà khó có thể bổ sung hay đảo ngược được. Hành động tấn công hay đáp trả có tính chiến thuật là một dịch chuyển trên cơ sở thị trường được thực hiện với mục đích tinh chỉnh một chiến lược, nó gắn với nguồn lực ít hơn và dễ bổ sung hay thay đổi. Ví dụ công ty ô tô Hyundai đầu tư lớn vào nghiên cứu phát triển và mở rộng nhà xưởng với mong muốn trở thành một trong những nhà chế tạo ô tô lớn nhất thế giới vào năm 2010, và từ đó mỗi năm sẽ bán tối thiểu một triệu ô tô trên thị trường Mỹ.⁽¹⁾ Tương tự, hãng Boeing quyết định đầu tư lớn vào dòng máy bay phản lực hạng trung 7^E7 cực kỳ hiệu quả ra đời vào năm 2008 cũng là một hành động chiến lược. Còn các thay đổi giá vé máy bay mà các hãng hàng không thường thông báo lại là các hành động chiến thuật. Bởi vì các quyết định này dễ thay đổi, các quyết định định giá như vậy thường nhằm vào việc thu hút làm tăng nhu cầu ở một số phân đoạn thị trường hay trong một thời kỳ nhất định.

Các khả năng tấn công :

Ngoài các nhân tố như sự tương đồng thị trường, sự tương đồng nguồn lực và các lực lượng dẫn dắt gồm nhận thức, động cơ và khả năng, để nghiên cứu các hành động tấn công chiến lược hay chiến thuật của đối thủ cần

(1) R. Truett, (2003), "A chance to shape design destiny", Automotive News, April 7,D2; M. Ihlwan, L. Armstrong, & K. Kerwin, (200)1, "Hyundai gets hot", Business Week, December 17, 84-86.

xem xét các nhân tố như động cơ trở thành người khởi xướng, quy mô tổ chức và chất lượng.

Các động cơ của người khởi xướng

Người khởi xướng là doanh nghiệp khởi sự các hành động cạnh tranh để tạo dựng hay bảo vệ lợi thế cạnh tranh, cải thiện vị thế thị trường của nó. Khái niệm người xướng chịu ảnh hưởng bởi nghiên cứu của nhà kinh tế học nổi tiếng Joseph Schumpeter. Trong đó ông chỉ ra rằng các doanh nghiệp giành được lợi thế cạnh tranh bằng việc thực hiện các hành động cải tiến. Nói chung, những người khởi xướng sẽ phân bổ các nguồn vốn cho việc phát triển và cải tiến sản phẩm, quảng cáo tích cực, nghiên cứu và phát triển tiên tiến.⁽¹⁾

Lợi ích khi trở thành người khởi xướng rất quan trọng. Đặc biệt ở trong các thị trường có chu kỳ nhanh, đó là nơi mà các thay đổi phát sinh nhanh chóng, nơi mà thực sự khó có thể duy trì được lợi thế cạnh tranh trong thời gian dài, lúc ấy *người khởi xướng có thể thu hái giá trị và thu nhập bằng 5 – 10 lần so với người theo sau.*⁽²⁾ Điều này chỉ ra rằng mặc dù vậy, các lợi ích của người khởi xướng không bao giờ là tuyệt đối, các lợi ích đó thường dành cho các doanh nghiệp thành công trong các ngành có sự phát triển công nghệ nhanh và chu kỳ sản phẩm tương đối ngắn.⁽³⁾ Cùng với thu nhập trên trung bình cho đến khi các đối thủ cạnh tranh đáp trả hành động cạnh tranh thành công của nó, người khởi xướng còn có thể : *tạo dựng lòng trung thành của khách hàng với hãng lần đầu tiên đem sản phẩm hay dịch vụ đến cho họ; tạo dựng thị phần gây khó khăn cho các đối thủ trong cuộc ganh đua ở tương lai;*⁽⁴⁾ Nói chung dẫn chứng về *khả năng sống sót của những người khởi xướng có cao hơn so với những người nhập cuộc sau có lẽ là lợi ích cao nhất của người khởi xướng.*⁽⁵⁾

(1) J. Schumpeter, 1934, *The Theory of Economic Development*, Cambridge, MA :Harvard University Press.

(2) J. L. C. Cheng & I. F. Kesner, 1997, "Organizational slack and response to environmental shifts :The impact of resource allocation patterns", *Journal of Management*, 23 : 1-18.

(3) F. Wang, 2000, "Too appealing to overlook", *America's Network*, 12, 10-12.

(4) G. Hamel, 2000, *Leading the Revolution*, Boston : Harvard Business School Press, 103.

(5) R. Agarwal, M. B. Sarkar, & R. Echambadi, (2002), "The conditioning effect of time on firm survival : An industry life cycle approach", *Academy of Management Journal*, 45 : 971-994.

Doanh nghiệp dự đoán các hành động tấn công cạnh tranh của các đối thủ có lẽ chính bởi kết luận về các lợi ích dành cho người khởi xướng là động cơ kích lệ nhiều người trong số các đối thủ muốn hành động như người khởi xướng. Trong khi các đối thủ của doanh nghiệp có thể bị thôi thúc trở thành người khởi xướng, thì phần nhiều trong số họ lại thiếu khả năng để làm như vậy. Những người khởi xướng có khuynh hướng tích cực và sẵn lòng thử cải tiến và chấp nhận rủi ro cao hơn.⁽¹⁾ Để trở thành người khởi xướng doanh nghiệp phải sẵn có nguồn lực cần thiết để đầu tư lớn vào R&D cũng như để tạo ra và thương mại hóa một chuỗi các sản phẩm cải tiến.

Sự rảnh rỗi của tổ chức làm doanh nghiệp có thể có khả năng (được đo bằng các nguồn lực sẵn có) trở thành người khởi xướng. Sự rảnh rỗi là dư trữ hay lớp đệm do các nguồn lực hiện có hay các nguồn lực có thể khai thác mà hiện vẫn chưa sử dụng, đó chính là phần nguồn lực vượt quá yêu cầu tối thiểu về nguồn lực để tạo ra mức sản lượng hiện tại.⁽²⁾ Ví dụ năm 2003, Cisco System Inc. có một sự dư thừa tài chính đáng kể, theo báo cáo nó có hơn 21 tỷ USD ngân quỹ dưới dạng tiền. Sự dư thừa có thể được phân bổ nhanh chóng để hỗ trợ cho các hành động tấn công cạnh tranh, như đầu tư R&D, các chương trình quảng cáo tích cực, đem lại các lợi ích của người khởi xướng. Mối liên hệ giữa nguồn lực dư thừa và khả năng trở thành người khởi xướng cho phép doanh nghiệp dự đoán một đối thủ cạnh tranh nào đó sẽ là người khởi xướng. Họ có nguồn lực dư thừa và sẽ có thể thực hiện các hành động tấn công quyết liệt để liên tục giới thiệu các sản phẩm mới cải tiến. Hơn nữa, doanh nghiệp có thể dự đoán rằng đối thủ cạnh tranh với tư cách một người khởi xướng sẽ cố gắng giành thị phần và lòng trung thành của khách hàng nhanh chóng để có thu nhập trên trung bình cho đến khi các đối thủ của nó có khả năng đáp trả hữu hiệu với người khởi xướng.

Các doanh nghiệp nghiên cứu đối thủ cạnh tranh nên nhận thức rằng việc trở thành người khởi xướng cũng phải chấp nhận rủi ro. Ví dụ họ rất

(1) K. G. Smith, W. J. Ferrier, & H. Ndofo, 2001, Competitive dynamics research : Critique and future directions, in M. A. Hitt, R. E. Freeman, & J.S. Harrison (eds.), Handbook of Strategic Management, Oxford, UK : Blackwell Publishers, 331.

(2) 73. S. W. Geiger & L. H. Cashen, 2002, "A multidimensional examination of slack and its impact on innovation", *Journal of Managerial Issues*, 14 : 68-84.

khó có thể xác định chính xác thu nhập có thể hưởng từ việc giới thiệu các sản phẩm cải tiến.⁽¹⁾ Hơn nữa, chi phí của người khởi xướng để phát triển một cải tiến sản phẩm rất lớn, nó sẽ làm giảm nguồn lực sẵn có để hỗ trợ các cải tiến xa hơn. Như vậy, *doanh nghiệp nên nghiên cứu cẩn thận kết quả mà đối thủ đạt được với tư cách là người khởi xướng*. Thành công liên tục của đối thủ gợi ra khả năng cải tiến sản phẩm hơn nữa, trong khi sản phẩm chưa thực sự được chấp theo tiến trình cải tiến của nó, khiến người ta có thể cho rằng trong tương lai đối thủ sẽ ít sẵn lòng chấp nhận rủi ro với tư cách là người khởi xướng.

Người đáp trả

Người đáp trả là doanh nghiệp đáp lại hành động cạnh tranh của người khởi xướng chủ yếu là thông qua việc bắt chước. Thận trọng hơn người khởi xướng, người đáp trả nghiên cứu các phản ứng của khách hàng với sản phẩm cải tiến. Trong khi làm như vậy, người đáp trả cũng cố gắng tìm mọi sơ hở, khiếm khuyết của người khởi xướng do đó có thể tránh được vết xe đổ của người trước. Thường thường, khi bắt chước thành công các cải tiến của người khởi xướng, người đáp trả có thể tránh được cae sai lầm lẫn chi phí của người đi đầu.

Những người đáp trả cũng có thời gian để phát triển các quá trình và công nghệ hiệu quả hơn so với người khởi xướng.⁽²⁾ Chi phí của người đáp trả càng thấp thì các quá trình và công nghệ của họ càng hiệu quả hơn so với người khởi xướng.

Việc xác định đối thủ cạnh tranh nghĩ gì với tư cách người đáp trả cho phép doanh nghiệp dự kiến đối thủ sẽ đáp trả nhanh chóng với thành công của người khởi xướng, thâm nhập thị trường trên cơ sở cải tiến. Nếu doanh nghiệp tư duy như một người khởi xướng, thì nó có thể xác định đối thủ cạnh tranh đáp trả để nghiên cứu sự thâm nhập thị trường và đáp lại các hành động đó nhanh chóng. Với tư cách người đáp trả, đối thủ sẽ cố gắng đáp lại bằng một sản phẩm có thể tạo ra giá trị cho khách hàng vượt trội so với những gì mà người khởi xướng đã làm. Hầu hết những người

(1) M. B. Lieberman & D. B. Montgomery, 1988, "First-mover advantages", *Strategic Management Journal*, 9 : 41-58.

(2) M. Shank, 2002, Executive strategy report, IBM business strategy consulting, <http://www.ibm.com>, 14/3.

đáp trả thành công đều có khả năng giải thích nhanh chóng và có ý nghĩa các phản hồi thị trường để đáp trả nhanh chóng và thành công đối với những cải tiến của người khởi xướng.⁽¹⁾

Người đi sau

Người đi sau là doanh nghiệp đáp trả các hành động cạnh tranh, nhưng sau một khoảng thời gian đáng kể so với thời điểm bắt đầu hành động của người khởi xướng và đáp trả. Nói chung người đi sau đáp trả thì tốt hơn là ngồi yên, mặc dầu mọi thành công của người đi sau thường đến chậm chạp và rất nhỏ bé so với người khởi xướng và đáp trả. Doanh nghiệp cạnh tranh chống lại người đi sau có thể dự kiến đối thủ cạnh tranh muốn thâm nhập vào một thị trường nào đó chỉ sau khi người khởi xướng và đáp trả đạt được những thành công đáng kể. Hơn nữa, một cách thương đối, doanh nghiệp có thể dự kiến rằng hành động cạnh tranh của người đi sau sẽ cho phép nó thu nhập ở mức trung bình chỉ khi có đủ thời gian để họ hiểu được cách thức tạo giá trị hấp dẫn khách hàng hơn so với những gì người khởi xướng và đáp trả đã làm. Có thể có ngoại lệ, song có thể nhận định rằng người đi sau sẽ tương đối kém hiệu quả so với hai người đi đầu.

Quy mô tổ chức

Quy mô tổ chức tác động đến khả năng thực hiện các hành động tấn công cạnh tranh như cách thức và thời hạn cạnh tranh.⁽²⁾ Nói chung, so với các công ty lớn, các doanh nghiệp nhỏ thực hiện các hành động cạnh tranh nhanh hơn. Các doanh nghiệp nhỏ được xem như những đối thủ cạnh tranh nhanh nhẹn và linh hoạt, những người mà nhờ vào tốc độ và bất ngờ để bảo vệ các ưu thế cạnh tranh của mình, hay phát triển các ưu thế cạnh tranh mới khi tham gia cạnh tranh, đặc biệt là đối với các công ty lớn, để dành vị thế thị trường có lợi.⁽³⁾ Sự linh hoạt, tháo vát của các doanh

- (1) H. R. Greve (1998), Managerial cognition and the mimetic adoption of market positions: What you see is what you do, *Strategic Management Journal*, 19 : 967–988.
- (2) S. D. Dobrev & G. R. Carroll (2003), "Size (and competition) among organizations : Modeling scale-based selection among automobile producers in four major countries, 1885–1981", *Strategic Management Journal*, 24 : 541–558.
- (3) F. K. Pil & M. Hoiweg, 2003, "Exploring scale : The advantage of thinking small", *The McKinsey Quarterly*, 44(2) : 33–39.

nh nghiệp nhỏ cho phép họ có nhiều cách hành động cạnh tranh hơn so với các doanh nghiệp lớn. Bởi vậy, khi nghiên cứu đối thủ cạnh tranh trên phương diện quy mô tổ chức, doanh nghiệp nên sử dụng thước đo như tổng doanh số, hay số nhân viên để so sánh mình với từng đối thủ. Các hành động tấn công cạnh tranh mà doanh nghiệp suy tính từ những đối thủ lớn hơn sẽ khác so với các đối thủ nhỏ hơn.

Nhân tố quy mô tổ chức làm phức tạp thêm khả năng tấn công. Khi tham gia vào ganh đua cạnh tranh, doanh nghiệp thường mong muốn thực hiện nhiều hành động tấn công đối thủ của nó. Các tổ chức lớn thường có sẵn nguồn lực để thực hiện nhiều hành động tấn công hơn. Mặt khác, các công ty nhỏ hơn có khả năng linh hoạt cần thiết để thực hiện nhiều hành động tấn công và độc đáo hơn. Herb Kelleher, đồng sáng lập và là Tổng giám đốc của Southwest Airlines lưu ý "Tư duy và hành động lớn, chúng ta trở nên nhỏ bé hơn. Tư duy và hành động nhỏ chúng ta trở nên lớn hơn"⁽¹⁾. Trong bối cảnh ganh đua cạnh tranh, câu nói của Kelleher hàm ý rằng khi chúng ta bị giới hạn trong một số ít hành động và cách thức hành động (giống như khuynh hướng của các công ty lớn) có thể bị giảm khả năng thành công theo thời gian, một phần bởi vì các đối thủ có thể nhận biết cách thức hành động và tổ chức đáp trả thành công với một số ít hành động của chúng ta. Ngược lại suy trì tính linh hoạt và nhánh nhện để phát triển và sử dụng hàng loạt phương thức tấn công góp phần tạo ra thắng lợi.

Wal-Mart là một ví dụ điển hình của một công ty lớn có được tính linh hoạt cần thiết để thực hiện nhiều phương thức cạnh tranh. Với doanh số kỳ vọng 254 tỷ USD năm 2004 và vốn 256 tỷ USD, Wal-Mart là một trong hai công ty lớn nhất thế giới (bên cạnh Exxon Mobil). Chỉ chưa đầy một thập kỷ, Wal-Mart đã trở thành người bán lẻ lớn nhất nước Mỹ. Thành công của nó đã minh chứng cho việc sử dụng rất nhiều các phương thức cạnh tranh, ngay cả đối với các công ty bách hóa lâu đời. Bất chấp quy mô, Wal-Mart vẫn duy trì tính linh hoạt cao kể cả các hành động tấn công chiến lược và chiến thuật.

(1) B. A. Melcher, 1993, "How Goliaths can act like Davids", Business Week, Special Issue, 193.

Chất lượng

Có rất nhiều định nghĩa về chất lượng, kể cả khái niệm được biết đến nhiều nhất đó là việc sản xuất hàng hóa hay dịch vụ không có khuyết tật, và xem đó như là một quá trình cải thiện không ngừng. Trên quan điểm chiến lược, chất lượng tồn tại khi sản phẩm hay dịch vụ của doanh nghiệp đáp ứng hay vượt cả kỳ vọng của khách hàng. Có nhiều bằng chứng cho thấy chất lượng là bộ phận quan trọng tạo nên sự thỏa mãn của khách hàng. Trong mắt khách hàng, chất lượng là làm những điều đúng với các thước đo mà họ cho là quan trọng. Chất lượng chỉ có thể đạt được khi các nhà quản trị cấp cao quan tâm ủng hộ và tầm quan trọng của nó được thể chế hóa trong khắp tổ chức. Khi chất lượng được thể chế hóa và đánh giá cao bởi tất cả nhân viên cũng như các nhà quản trị, toàn tổ chức sẽ luôn chú tâm tìm cách cải thiện nó.

Chất lượng là một chủ đề phổ biến trong nền kinh tế toàn cầu và là một điều kiện cần nhưng không phải là đủ cho cạnh tranh thành công. Chiến lược đang trở thành mẫu số chung cho sự tồn tại trên thị trường. Không có chất lượng doanh nghiệp mất đi sự tin cậy, nghĩa là khách hàng không nghĩ họ như là một lựa chọn khả dĩ. Thực vậy, khách hàng không xem xét mua sản phẩm nếu họ không tin rằng sản phẩm đó có thể thỏa mãn ít ra cũng ngang với mức kỳ vọng của họ về những khía cạnh họ cho là quan trọng.

Chất lượng tác động đến sự ganh đua. Khi doanh nghiệp nghiên cứu một đối thủ với sản phẩm chất lượng kém nó có thể dự đoán rằng chi phí của đối thủ cao và doanh số giảm cho đến chừng nào vấn đề chất lượng được giải quyết. Hơn nữa, doanh nghiệp cũng có thể đoán thấy đối thủ sẽ không muốn thực hiện những đòn tấn công mạnh mẽ bởi vì vấn đề chất lượng cần phải được sửa đổi cho đến khi giành được sự tin cậy của khách hàng. Tuy nhiên, khi vấn đề chất lượng giải quyết xong, đối thủ sẽ tấn công nhấn mạnh vào các đặc tính cạnh tranh mới. Ví dụ, ngay khi lên làm tổng giám đốc công ty ô tô Hyundai, năm 1999, Mong Koo Chung đi khắp các xưởng chế tạo của công ty. Ông nói với công nhân và các nhà quản trị rằng "Con đường để chúng ta có thể tồn tại chỉ có thể là đưa mức chất lượng lên ngang với Toyota"⁽¹⁾. Để cải thiện chất lượng, một bộ phận kiểm

(1) Ihlwan, Armstrong, & Kerwin, Hyundai gets hot, 84.

soát chất lượng được thành lập, và một nguồn lực đáng kể khoảng hơn 1 tỷ USD mỗi năm đầu tư vào nghiên cứu & phát triển nhằm tạo ra các xe ô tô có khả năng cạnh tranh bằng giá và chất lượng. Cho đến nay chất lượng vẫn được coi là ưu tiên số một ở Hyundai.⁽¹⁾ Hyundai từ một trong số các công ty có chất lượng sản phẩm kém nhất một thập kỷ trước đây, thì giờ đây các mẫu xe 2002 cho thấy nó đang bám sát Honda.⁽²⁾ Trong khi tập trung cải thiện chất lượng Hyundai không phải là đối thủ ra các đòn tấn công. Tuy nhiên, việc cải thiện chất lượng giúp nó trở thành một đối thủ đáng gờm trong thời gian tới.

Khả năng đáp trả

Thành bại của một hành động tấn công cạnh tranh mà doanh nghiệp tiến hành chịu tác động của khả năng và hiệu lực đáp trả, (cả về chiến lược lẫn chiến thuật) từ phía đối phương. Chúng ta biết rằng đáp trả cạnh tranh là một hành động chiến lược hay chiến thuật mà doanh nghiệp đáp lại hành động tấn công của đối thủ. Nói chung, một doanh nghiệp muốn đáp trả hành động tấn công cạnh tranh khi : (1) Kết quả của hành động tấn công sử dụng tốt hơn ưu thế cạnh tranh của đối thủ hay cải thiện vị thế thị trường của đối thủ; (2) Hành động tấn công gây nguy hiểm tới khả năng sử dụng lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp; (3) Vị thế thị trường của doanh nghiệp bấp bênh hơn.

Để nghiên cứu hành động đáp trả, ngoài việc nghiên cứu tính tương đồng thị trường, tương đồng nguồn lực, nhận thức, động cơ khả năng, các doanh nghiệp cần nghiên cứu ba nhân tố nữa, đó là : (1) cách hành động cạnh tranh; (2) danh tiếng; (3) sự phụ thuộc thị trường.

Cách hành động cạnh tranh

Đáp trả cạnh tranh với các hành động tấn công chiến lược khác so với đáp trả các hành động tấn công chiến thuật. Những khác biệt này cho phép doanh nghiệp dự kiến cách thức đáp trả của đối thủ chống lại nó. Dĩ nhiên, một cách đại thể là các hành động tấn công chiến lược sẽ nhận được

(1) J. C. Armstrong, 2003, "Hyundai Motor begins sourcing 2006 Santa Fe", *Automotive News*, April 28, 21.

(2) K. Lundegaard, 2003, "GM, Hyundai excel in consumer reports survey Ford, Mercedes do poorly", *Wall Street Journal*, March 11, D3.

các đáp trả chiến lược tương ứng, và các hành động tấn công chiến thuật sẽ có các đòn đáp trả chiến thuật.

Nói chung, các hành động tấn công chiến lược ít gọi ra các đáp trả cạnh tranh tổng thể hơn, bởi các đáp trả chiến lược, như các dịch chuyển thị trường chẳng hạn, bao gồm một loạt các cam kết nguồn lực và khó thực hiện hay đảo ngược.⁽¹⁾ Hơn nữa, cần có thời gian để thực thi một hành động chiến lược và việc đánh giá hiệu lực của nó làm chậm việc đáp trả với hành động tấn công. Ngược lại, đối thủ cạnh tranh đáp ứng rất nhanh với các hành động tấn công chiến thuật. Chẳng hạn các hãng hàng không có thể ngay lập tức đồng loạt hạ giá trên một thị trường nào đó. Và dù cho đó là hành động chiến lược hay chiến thuật, nếu nó hướng tới việc giành giật một số lớn khách hàng của đối thủ nó sẽ bị đáp trả mãnh liệt.⁽²⁾

Danh tiếng của các đối tác

Trong bối cảnh ganh đua cạnh tranh thuật ngữ đối tác chỉ các bên thực hiện tấn công hay đáp trả trong cạnh tranh. *Danh tiếng là đặc tính tích cực hay tiêu cực mà các đối thủ gán cho nhau trong quá khứ.*⁽³⁾ Một danh tiếng tích cực là một nguồn thu nhập trên trung bình, đặc biệt đối với những người sản xuất hàng tiêu dùng. Như vậy, một danh tiếng tích cực là giá trị chiến lược và tác động đến ganh đua cạnh tranh. Để dự kiến khả năng đáp trả của đối thủ với hành động tấn công, doanh nghiệp nên nghiên cứu các hành động đối thủ đã từng thực hiện khi bị tấn công. Hành vi quá khứ được xem như một lý do xác đáng để dự kiến hành vi tương lai. Các đối thủ thích đáp trả các hành động tấn công chiến lược hay chiến thuật do người dẫn đạo thị trường thực hiện.

Các hành động tấn công thành công, đặc biệt là các tấn công chiến lược, sẽ bị bắt chước nhanh chóng bất kể danh tiếng của đối tác. Chẳng hạn, mặc dù chỉ là người đáp trả, IBM đầu tư các nguồn lực đáng kể vào

(1) M.-J. Chen & I. C. MacMillan, 1992, "Nonresponse and delayed response to competitive moves", *Academy of Management Journal*, 35 : 539-570.

(2) M.-J. Chen & D. Miller, 1994, "Competitive attack, retaliation and performance : An expectancy-valence framework", *Strategic Management Journal*, 15 : 85-102.

(3) K. G. Smith, W. J. Ferrier, & H. Ndofor, 2001, Competitive dynamics research : Critique and future directions, in M. A. Hitt, R. E. Freeman, & J.S. Harrison (eds.), *Handbook of Strategic Management*, Oxford, UK : Blackwell Publishers, 333.

ngành máy tính cá nhân. Ngay khi, những nỗ lực của IBM thành công, Dell, Compaq, và Gateway đáp trả hành động chiến lược và thâm nhập thị trường. Danh tiếng của IBM cũng như thành công chiến lược của nó đã ảnh hưởng mạnh mẽ đến sự nhập cuộc của các đối thủ. Thêm nữa, IBM có thể dự kiến các đối thủ sẽ cố tạo giá trị theo những cách thức khác biệt đôi chút, chẳng hạn Dell hướng tới bán hàng trực tiếp tới khách hàng, chứ không phải là các cửa hàng trên kênh phân phối.

Ngược lại, với một hãng có danh tiếng mạnh mẽ, như IBM chẳng hạn, các đối thủ ít muốn thực hiện các hành động đáp trả trực diện vì các hành động như vậy sẽ nguy hiểm, phức tạp và khó dự kiến trước hậu quả. Doanh nghiệp có tiếng là hay lợi dụng giá sẽ phát sinh các hành động chiến thuật về định giá bởi người lợi dụng giá thường tăng giá khi mục tiêu thị trường đã đạt được, họ thiếu tin cậy đối với các đối thủ cạnh tranh. Đối lập với người lợi dụng giá là những người có tiếng là kiên định với chính sách giá, chẳng hạn như Wal-mart, họ nêu một ý niệm tốt về tính tin cậy khi thực hiện các hành động tấn công hay đáp trả của nó bằng giá.

Tính phụ thuộc thị trường

Tính phụ thuộc thị trường chỉ mức độ doanh thu hay lợi nhuận sinh ra từ một thị trường nào đó.⁽¹⁾ Nói chung, các doanh nghiệp có thể dự kiến rằng đối thủ có mức độ phụ thuộc thị trường càng cao sẽ đáp trả càng mạnh với các hành động tấn công đe dọa vị thế thị trường của họ.⁽²⁾ Điều đáng quan tâm là, doanh nghiệp trong các trường hợp này không muốn đáp trả nhanh chóng, vì tầm quan trọng của việc đáp trả một cách hữu hiệu với đòn tấn công lên vị thế thị trường cốt yếu của họ.

Động lực cạnh tranh

Ganh đua cạnh tranh nói đến các hành động tấn công và đáp trả của một doanh nghiệp với các đối thủ cạnh tranh để giành vị thế thị trường có lợi cho mình. Động lực cạnh tranh chỉ các hành động tấn công và đáp

(1) A. Karnani & B. Wernerfelt, 1985, "Research note and communication : Multiple point competition", *Strategic Management Journal*, 6 : 87-97.

(2) K. G. Smith, W. J. Ferrier, & H. Ndofor, 2001, *Competitive dynamics research : Critique and future directions*, in M. A. Hitt, R. E. Freeman, & J.S. Harrison (eds.), *Handbook of Strategic Management*, Oxford, UK : Blackwell Publishers, 330.

trả của tất cả doanh nghiệp cạnh tranh trong phạm vi một thị trường giành lợi thế cạnh tranh.

Để nắm được sự ganh đua cạnh tranh chúng ta nghiên cứu : (1) mức độ tham gia cạnh tranh (tương đồng thị trường và tương đồng nguồn lực); (2) các lực lượng dẫn dắt cạnh tranh; (3) các nhân tố ảnh hưởng đến khả năng tấn công và đáp trả. Việc tạo dựng và duy trì lợi thế cạnh tranh là hạt nhân của ganh đua cạnh tranh, trong đó là sự liên kết các lợi thế với một vị thế thị trường thuận lợi.

Muốn nắm được động lực cạnh tranh, chúng ta cần nghiên cứu sự tác động của sự biến thiên tốc độ cạnh tranh trên các thị trường khác nhau (gồm thị trường chu kỳ chậm, thị trường chu kỳ nhanh, và thị trường tiêu chuẩn) đến hành vi của tất cả các đối thủ trên thị trường nhất định. Các hành vi cạnh tranh như các lý do hay logic cảm dỗ họ có thể tương tự với kiểu thị trường này, nhưng lại khác khi ở trong thị trường khác. Thực vậy, động lực cạnh tranh rất khác nhau trong thị trường tốc độ chậm, nhanh hay tiêu chuẩn. Tính bền vững của lợi thế cạnh tranh có khác biệt quan trọng trong các thị trường khác nhau. Chúng ta biết rằng các doanh nghiệp cần phải duy trì lợi thế cạnh tranh lâu nhất có thể được, mặc dù không có lợi thế nào là bền vững. Tính bền vững của lợi thế cạnh tranh chịu tác động của khả năng bị bắt chước.

Các thị trường có chu kỳ chậm

Thị trường có chu kỳ chậm là thị trường mà các lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp được bảo vệ lâu dài và sự bắt chước rất khó khăn.⁽¹⁾

Trong thị trường chu kỳ chậm lợi thế cạnh tranh tương đối bền vững. Việc tạo dựng một lợi thế cạnh tranh độc đáo đó là sở hữu dẫn tới thành công trong thị trường chu kỳ chậm. Loại lợi thế này khiến đối thủ khó nắm bắt. Việc khó nắm bắt và tốn kém khi bắt chước thường được tạo ra từ các điều kiện lịch sử, từ sự khó hình dung về quan hệ nhân quả, hay các hiệu ứng xã hội phức tạp. Bản quyền, bằng sáng chế, giới hạn địa lý, sở hữu thông tin là những lợi thế độc đáo.

(1) J. R. Williams (1992), "How sustainable is your competitive advantage ?" *California Management Review* 34(3) : 29-51.

Một khi có được lợi thế sở hữu, các hành vi cạnh tranh của doanh nghiệp trong ngành chu kỳ chậm hướng đến bảo vệ, duy trì, và bành trướng lợi thế này. Như vậy, động lực cạnh tranh trong ngành chu kỳ chậm bao gồm việc tất cả các doanh nghiệp tập trung vào các hành động tấn công và đáp trả cho phép họ bảo vệ, duy trì, và bành trướng lợi thế sở hữu của họ

Ví dụ, Walt Disney tiếp tục bành trướng các đặc tính sở hữu, như chuột Mickey, Chuột Minnie, và Goofy. Các đặc tính này là một sự phát triển có tính lịch sử độc đáo như là kết quả sáng tạo của Walt và Roy Disney và viễn cảnh về giải trí.

Động lực cạnh tranh trong ngành chu kỳ chậm xét theo ba giai đoạn. Đầu tiên doanh nghiệp tung ra sản phẩm được lợi thế sở hữu và sau đó khai thác nó lâu nhất có thể được khi sản phẩm vẫn được bảo vệ trước sự cạnh tranh. Cuối cùng các đối thủ đáp trả với hành động tấn công bằng những đòn trả miếng. Trên thị trường được phẩm, các đòn trả miếng xuất hiện khi bằng sáng chế hết hạn hoặc mất giá trị pháp lý, tạo ra nhu cầu về những sản phẩm khác vì các doanh nghiệp khác muốn bảo vệ vị trí của họ.

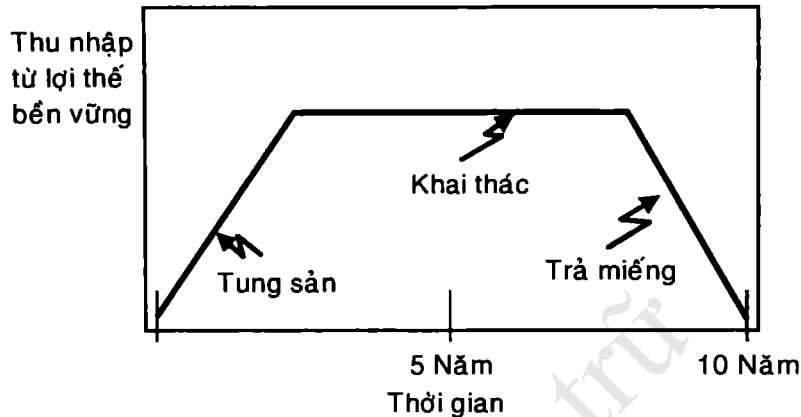
Các thị trường chu kỳ nhanh

Thị trường chu kỳ nhanh là các thị trường là các lợi thế cạnh tranh không được bảo vệ trước sự bắt chước và sự bắt chước xảy ra nhanh ít tốn kém.

Do đó, tham gia cạnh tranh trong thị trường chu kỳ nhanh các doanh nghiệp nhận thức được tầm quan trọng của tốc độ, nghĩa là với các công ty này thời gian đúng là nguồn lực kinh doanh cũng như tiền bạc, cái giá trả cho sự chậm trễ là không thể kiểm soát ngân sách.

Kỹ thuật đảo ngược và mức độ phát tán công nghệ trong thị trường chu kỳ nhanh làm cho việc bắt chước diễn ra nhanh chóng. Đối thủ dùng kỹ thuật đảo ngược đã nhanh chóng hiểu được các kiến thức cần thiết để bắt chước hay hoàn thiện sản phẩm, thường thì điều này chỉ diễn ra trong vài tháng. Công nghệ bị phát tán nhanh chóng trong thị trường chu kỳ nhanh, tạo điều kiện cho đối thủ rút ngắn thời gian bắt chước. Các công nghệ thường được sử dụng trong các thị trường chu kỳ nhanh không có sở

hữu, hay không được bảo vệ bởi bằng sáng chế như trong thị trường chu kỳ chậm. Ví dụ với vài trăm loại chi tiết bộ phận sẵn có trên thị trường để lắp thành một máy tính cá nhân, chỉ có một vài bộ phận được bảo vệ với bằng sáng chế, như bộ vi xử lý.



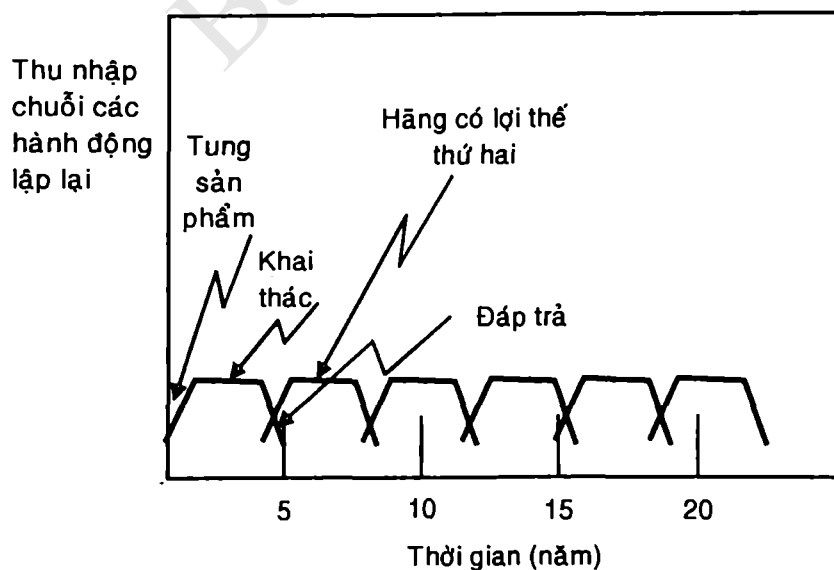
Nguồn : I. C. MacMillan (1988), *Controlling competitive dynamics by taking strategic initiative*, *Academy of Management Executive*, II(2): 111-118.

Hình 7.12 : Lợi nhuận trong ngành chu kỳ dài.

Các thị trường chu kỳ nhanh dễ biến đổi hơn so với các thị trường chu kỳ chậm. Quả thực, nhịp độ cạnh tranh trong ngành chu kỳ nhanh hầu như hối hả, vì các công ty dựa vào ý tưởng và cải tiến để cạnh tranh như là động cơ của sự tăng trưởng. Giá hạ rất nhanh, vì thế các công ty cần thu lợi nhuận nhanh từ các cải tiến của họ. Ví dụ, sự giảm giá nhanh của các con chip của Intel và AMD (Advanced Micro Device) làm cho các nhà sản xuất máy tính cá nhân có thể liên tục giảm giá máy tính của mình cho khách hàng cuối cùng. Sự bắt chước các sản phẩm chu kỳ nhanh tương đối dễ, chẳng hạn các hãng Dell, và Hewlett-Packard, cùng với các nhà bán máy tính địa phương. Tất cả các hãng này ít nhiều dựa vào bắt chước các mẫu của IBM để tạo ra sản phẩm của họ. Các chi tiết máy tính giảm giá liên tục cũng như các thông tin để lắp ráp máy tính không phải là quá phức tạp và luôn có sẵn tạo ra cho các đối thủ khả năng có thâm nhập thị trường này không mấy khó khăn.⁽¹⁾

(1) J. R. Williams, 1999, *Renewable Advantage : Crafting Strategy through Economic Time*, New York : Free Press. Pp. 8.

Các đặc tính của thị trường chu kỳ nhanh thực sự làm cho các công ty trong thị trường này khó có thể phát triển lợi thế cạnh tranh bền vững. Nhận thức được điều này, các công ty tránh "trung thành" với sản phẩm của mình, thường tự hủy sản phẩm để lấy lại chi tiết trước khi các đối thủ cạnh tranh kịp học được sản phẩm thông qua bắt chước. Điều này tạo ra các động lực cạnh tranh khác hẳn với những gì thấy trong thị trường chu kỳ chậm. Thay vì tập trung vào bảo vệ, duy trì và bành trướng các lợi thế cạnh tranh, như trong trường hợp thị trường chu kỳ chậm, các công ty cạnh tranh trong thị trường chu kỳ nhanh tập trung vào học tập cách thức để phát triển các ưu thế cạnh tranh mới liên tục và nhanh nhất, đó là tiên tục vượt trội so với cái đi trước. Trong thị trường chu kỳ nhanh, các doanh nghiệp không tập trung vào bảo vệ các lợi thế cạnh tranh bởi họ hiểu rằng lợi thế cạnh tranh sẽ không tồn tại lâu đủ để bành trướng nó. Hành vi cạnh tranh trong thị trường chu kỳ nhanh được mô tả trong hình 7.13. Động lực cạnh tranh trong các thị trường chu kỳ nhanh là các hãng thực hiện các hành động tấn công và đáp trả trong khi cạnh tranh hướng đến việc liên tục và nhanh chóng giới thiệu sản phẩm mới, sử dụng một dòng các lợi thế luôn thay đổi. Doanh nghiệp tung sản phẩm như một đòn tấn công, và sau đó khai thác lợi thế đó trong một khoảng thời gian có thể. Tuy nhiên, doanh nghiệp cũng phải đồng thời cố gắng dịch chuyển tới lợi thế cạnh tranh khác trước khi đối thủ có thể đáp trả dịch chuyển của người khởi xướng. Như vậy, động lực cạnh tranh trong thị trường chu kỳ nhanh



Hình 7.13 : Ngành có chu kỳ nhanh.

là các doanh nghiệp phải tìm cách đạt được lợi thế cạnh tranh trước khi các đối thủ học được cách đáp trả hữu hiệu lợi thế hiện tại, thường thường gây ra việc nâng cấp sản phẩm và cải tiến nhanh chóng.

Các thị trường tiêu chuẩn

Thị trường tiêu chuẩn là thị trường trong đó các lợi thế cạnh tranh được bảo ở mức vừa phải trước sự bất chước và sự bắt chước tương đối tốn kém. Lợi thế cạnh tranh phần nào bền vững trong thị trường tiêu chuẩn, nhưng chỉ khi doanh nghiệp có khả năng nâng cấp liên tục chất lượng lợi thế cạnh tranh của nó. Các hành động cạnh tranh và đáp trả tạo nên động lực cạnh tranh trong thị trường này thường là các doanh nghiệp cố gắng giành lấy thị phần lớn hơn, cố giành được sự trung thành của khách hàng, thông qua nhãn hiệu, kiểm soát cận trọng các hoạt động để cung cấp một cách kiên định cho khách hàng.⁽¹⁾

Các công ty trong thị trường tiêu chuẩn phục vụ nhiều khách hàng trong các thị trường cạnh tranh. Bởi vì khả năng và năng lực cốt lõi của lợi thế cạnh tranh, dựa trên chuyên môn hóa ít hơn, và dễ bắt chước hơn so với thị trường chu kỳ chậm nhưng sự bắt chước lại chậm hơn và khó khăn hơn so với thị trường chu kỳ nhanh. Động lực cạnh tranh trong thị trường tiêu chuẩn nằm giữa hai thị trường kể trên. Tốc độ bắt chước sẽ giảm đi và bắt chước sẽ khó khăn hơn khi doanh nghiệp có thể lợi dụng tính kinh tế về quy mô bằng sự kết hợp và tích hợp quá trình thiết kế và chế tạo với khối lượng lớn sản phẩm. Procter and Gamble (P&G) và Unilever là điển hình của các công ty trong thị trường chu kỳ tiêu chuẩn.

(1) J. R. Williams, 1999, *Renewable Advantage : Crafting Strategy through Economic Time*, New York : Free Press. Pp. 7.

TÓM TẮT CHƯƠNG

Mục đích của chương này là thảo luận về các chiến lược cạnh tranh mà các công ty sử dụng trong các môi trường ngành khác nhau để bảo vệ và tăng cường cho các chiến lược kinh doanh chung. Sau đó tập trung nghiên cứu hành vi cạnh tranh của các đối thủ trên thị trường. Việc phát triển một chiến lược cạnh tranh chung và một chiến lược đầu tư chỉ là phần đầu tiên, mặc dù là một phần cơ bản, của chiến lược kinh doanh. Việc lựa chọn các chiến thuật, các nước đi và cách thức cạnh tranh là phần thứ hai của việc tạo lập chiến lược thành công ở cấp kinh doanh. Các công ty phải luôn luôn cảnh giác với các thay đổi về các điều kiện trong ngành và trong hành vi cạnh tranh của các đối thủ khi họ đáp trả các thay đổi này theo một cách thích hợp. Chương này bàn đến những điểm chính sau :

Trong ngành phân tán bao gồm một số lớn các công ty cỡ nhỏ và trung bình, dạng chiến lược cạnh tranh chủ yếu là kết chuỗi, cấp quyền kinh doanh, kết hợp ngang và sử dụng Internet.

Trong ngành phát sinh và tăng trưởng, việc phát triển một chiến lược thu lợi nhuận từ các cải tiến là loại chiến lược cạnh tranh cơ bản. Ba chiến lược mà một công ty có thể chọn là (1) phát triển và tự tiếp thị công nghệ; (2) liên doanh với các công ty khác; (3) cấp quyền về công nghệ cho các công ty hiện tại.

Các ngành bão hòa bao gồm một số ít các công ty lớn hành động trong mối liên hệ phụ thuộc lẫn nhau rất cao mà sự thành công của một chiến lược tùy thuộc vào sự đáp trả của các đối thủ cạnh tranh.

Các chiến thuật và dịch chuyển cạnh tranh chủ yếu mà các công ty trong ngành bão hòa sử dụng là để ngăn cản nhập cuộc là mở rộng sản phẩm, cắt giảm giá, và duy trì năng lực sản xuất thừa.

Các chiến thuật và cách thức cạnh tranh chủ yếu mà các công ty trong ngành bão hòa sử dụng là để quản trị sự ganh đua là ra hiệu về giá, lãnh đạo giá, cạnh tranh không giá, và kiểm soát năng lực.

Các công ty trong ngành bão hòa cũng cần phát triển một chiến lược cung cấp và phân phối để bảo vệ nguồn cạnh tranh của công ty.

Trong ngành suy thoái, khi mà nhu cầu giảm xuống, các công ty phải làm các chiến lược giá và không giá đáp ứng với môi trường mới. Họ cũng cần phải quản trị năng lực của ngành để ngăn cản sự phát sinh các vấn đề năng lực sản xuất thừa.

Có bốn chiến lược chính mà một công ty có thể theo đuổi khi nhu cầu suy giảm, đó là : dẫn đạo, khe hở, thu hoạch, và cắt bỏ. Việc lựa chọn chiến lược được xác định bởi tính khắt nghiệt trong ngành suy thoái và các sức mạnh liên quan đến các biệt khu của nhu cầu.

Các đối thủ cạnh tranh là các doanh nghiệp trong cùng một thị trường, cung cấp cùng loại sản phẩm tương tự, và hướng tới cùng một loại khách hàng. Sự ganh đua cạnh tranh là tập hợp các hành động tấn công và đáp trả có tính cạnh tranh giữa các đối thủ khi họ cạnh tranh để giành lợi thế thị trường. Hậu quả của ganh đua cạnh tranh ảnh hưởng đến khả năng duy trì các lợi thế cạnh tranh của các đối thủ.

Với một doanh nghiệp tập hợp các hành động tấn công và đáp trả mà nó thực hiện trong cạnh tranh gọi là hành vi cạnh tranh. Động lực cạnh tranh là tập hợp các hành động tấn công và đáp trả của tất cả các đối thủ tham gia cạnh tranh trong một thị trường cụ thể.

Doanh nghiệp nghiên cứu sự ganh đua cạnh tranh để có thể dự kiến các hành động tấn công hay đáp trả của đối thủ. Các hành động cạnh tranh về bản chất có thể là các hành động chiến lược hay chiến thuật. Các doanh nghiệp thực hiện các hành động tấn công cạnh tranh chiến lược hay chiến thuật để bảo vệ hay tạo dựng lợi thế cạnh tranh trên thị trường. Các hành động đáp trả chiến lược hay chiến thuật là các hành động có tính đến đến hành động tấn công của đối thủ. Các hành động tấn công hay đáp trả chiến lược gắn với các cam kết lớn về nguồn lực khó thực hiện và khó đảo ngược. Ngược lại, các hành động tấn công hay đáp trả chiến thuật ít gắn với cam kết nguồn lực lớn, dễ thực hiện và dễ thay đổi.

Phân tích cạnh tranh là bước đầu tiên để hãng có thể dự kiến hành động tấn công hay đáp trả của đối thủ. Tính đồng nhất thị trường và đồng nhất nguồn lực được nghiên cứu để thực hiện việc phân tích đối thủ cạnh

tranh. Nói chung, càng tương đồng về nguồn lực và thị trường các doanh nghiệp càng thấy rằng họ là các đối thủ trực tiếp.

Tính tương đồng thị trường và nguồn lực định dạng nhận thức, động cơ và khả năng của doanh nghiệp. Có được sự hiểu biết về các đặc tính này của đối thủ cạnh tranh làm tăng chất lượng các dự kiến của doanh nghiệp về các hành động tấn công hay đáp trả của đối thủ.

Thêm vào cho các nhân tố tính tương đồng thị trường, nguồn lực, nhận thức, động cơ và khả năng, muốn tìm hiểu tốt hơn khả năng tấn công của đối thủ cần nghiên cứu thêm ba nhân tố : các động cơ tấn công, quy mô tổ chức và chất lượng. Để nghiên cứu các hành động đáp trả cần nghiên cứu thêm : các cách thức đáp trả, danh tiếng và sự phụ thuộc thị trường của đối thủ.

Động lực cạnh tranh của các doanh nghiệp trong một thị trường tùy thuộc vào bản chất thay đổi của thị trường. Các thị trường có chu kỳ thay đổi nhanh, chậm và tiêu chuẩn tác động đến khả năng và cách thức duy trì lợi thế cạnh tranh của tất cả các đối thủ trên thị trường.

CÂU HỎI

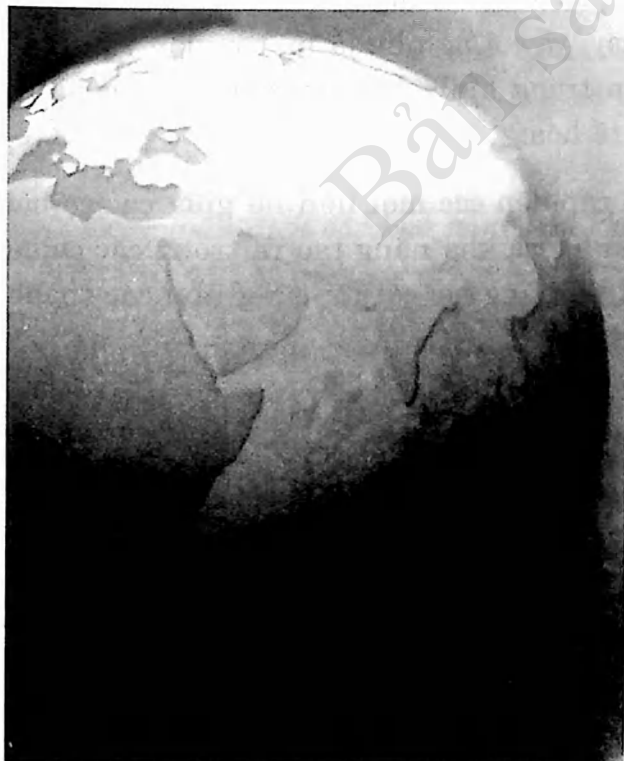
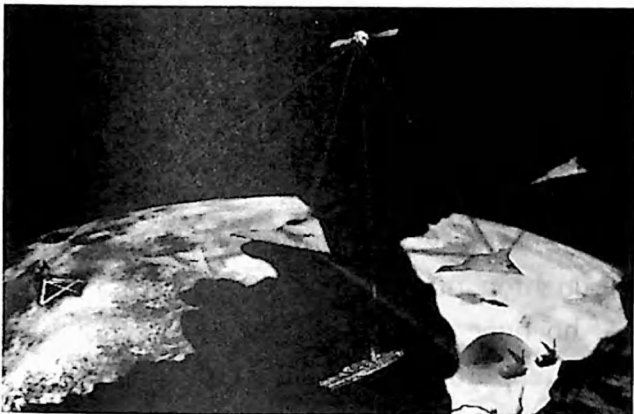
1. Tại sao các ngành phân tán ? Các cách thức chủ yếu để mà các công ty có thể củng cố một ngành phân tán ?
2. Các vấn đề chính trong việc duy trì một lợi thế cạnh tranh trong ngành tăng trưởng là gì ? Nguy hiểm liên quan với người lãnh đạo là gì ?
3. Thảo luận về cách thức mà các công ty có thể sử dụng sự khác biệt sản phẩm và kiểm soát năng lực để quản trị sự ganh đua và tăng tính sinh lợi của ngành.
4. Ai là các đối thủ cạnh tranh ? Thế nào là ganh đua cạnh tranh, hành vi cạnh tranh, và động lực cạnh tranh ?
5. Tương đồng thị trường là gì ? Tương đồng nguồn lực là gì ? Các khái niệm này có nghĩa gì trong việc tạo lập các khối để phân tích cạnh tranh ?
6. Nhận thức, động cơ và khả năng tác động như thế nào đến hành vi cạnh tranh ?
7. Các nhân tố nào tác động đến khả năng tấn công của doanh nghiệp ?
8. Các nhân tố nào tác động đến khả năng đáp trả của doanh nghiệp ?
9. Tóm lược động lực cạnh tranh trong các thị trường chu kỳ chậm, nhanh và tiêu chuẩn ?
10. Bạn nghĩ gì về chiến lược tốt nhất để bạn thay đổi trong tình huống này ?

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Miller (1998). Strategic Management 3rd Ed. Irwin/McGraw–Hill.
2. Charles W.L. Hill, Gareth R.Jones (2002) Strategic Management : An intergrated Approach, 5th Ed. Houghton Mifflin.
3. Christopher G. Worley, David E. Hitchin, Walter L. Ross (1996), Integrated Strategic Change : How OD Builds Competitive Advantage, Addison–Wesley Publishing Company.
4. Douglas C.Montgomery (1997), Introduction to Statistical Quality Control, 3rd Ed. John Wiley & Son.
5. Irene Chow, Neil Holbert, Lane Kelley, Julie Yu (1997), Business Strategy : An Asia–Pacific Focus, Prentice Hall.
6. Henry Mintzberg, James Brian Quinn, John Voyer (1995), The Strategy Process, Collegiate Ed. Prentice Hall.
7. Michiel R. Leeder, Harold E. Feason (1997), Purchasing & Supply Management, 11th Ed. Irwwin/McGraw–Hill.
8. Norman Gaither (1996), Production and Operation Management, 7th Ed. Thomson.
9. Peter Wright, Mark J. Kroll, John Parnell (1996), Strategic Management : Concepts and Cases 3rd Ed. Prentice Hall.
Thomas L. Wheelen, J. David Hunger (2004), Strategic Management and Business Policy 9th. Prentice Hall.
11. William C. Frederick, James E. Post, Keith Davis (1992), Business and Society : Corp.

CHƯƠNG 8

CHIẾN LƯỢC TRONG MÔI TRƯỜNG TOÀN CẦU



- LỢI ÍCH CỦA VIỆC MỞ RỘNG TOÀN CẦU ?
- NHỮNG SỨC ÉP GIẢM CHI PHÍ VÀ ĐÁP ỨNG ĐỊA PHƯƠNG
 - LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC ?
 - CÁC QUYẾT ĐỊNH THÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG CƠ BẢN ?
 - CHỌN LỰA CÁCH THỨC THÂM NHẬP ?
 - CÁC LIÊN MINH CHIẾN LƯỢC TOÀN CẦU ?
 - VẬN HÀNH CÁC LIÊN MINH

KHÁI QUÁT

Trong chương này, chúng ta nghiên cứu về cách thức giúp các doanh nghiệp phát triển và khai thác các năng lực cốt lõi bằng việc đa dạng hóa trong thị trường toàn cầu. Trong tiến trình đó, chúng ta cố gắng xem xét những sự phức tạp, các đe dọa mà các công ty gặp phải khi sử dụng chiến lược quốc tế⁽¹⁾. Bất chấp các biên giới quốc gia, những khác biệt văn hóa, khoảng cách địa lý đặt ra các rào cản thâm nhập vào nhiều thị trường, các cơ hội to lớn vẫn quyến rũ các công ty lao vào đấu trường quốc tế. Mỗi hoạt động kinh doanh có ý định tham gia hoạt động toàn cầu phải thiết lập một chiến lược để giành lợi thế cho các cơ hội toàn cầu này⁽²⁾. Hơn nữa, để định dạng các công ty thật sự có tính toàn cầu các nhà quản trị phải phát triển các quan điểm toàn cầu.⁽³⁾ Đặc biệt là trên góc độ quản trị nguồn nhân lực, các cách thức truyền thống vận hành trong điều kiện ít đa dạng về văn hóa không còn hữu hiệu nữa.⁽⁴⁾ Khi các doanh nghiệp dịch chuyển đến thị trường quốc tế, họ buộc phải phát triển các mối liên hệ với các nhà cung cấp, khách hàng, các đối tác và học hỏi được từ các mối liên hệ này.

Trong chương này, chúng ta quan niệm rằng chiến lược quốc tế rất quan trọng trong điều kiện ngày nay, và coi nó như là một nguồn của cạnh tranh chiến lược và thu nhập trên trung bình. Vì vậy, chúng ta cũng sẽ truy tìm đến những động cơ quốc tế hóa.

Trong chương này cũng sẽ đề cập đến các mối liên hệ giữa các cơ hội quốc tế, và việc khai thác các nguồn lực và khả năng tạo ra trong các chiến lược và cách thức thâm nhập dựa trên năng lực cốt lõi cũng như các thành quả về khả năng cạnh tranh chiến lược.

(1) S. Werner, 2002, "Recent developments in international management research : A review of 20 top management journals", *Journal of Management*, 28 : 277-305.

(2) R. A. Kapp, 2003, "Internationalizing China : Domestic interests and global linkages", *China Business Review*, 30(2) : 80.

(3) T. M. Begley & D. P. Boyd, 2003, "The need for a corporate global mind-set", *MIT Sloan Management Review*, 44(2) : 25-32.

(4) R. L. Mecham III, 2003, "Success for the new global manager : What you need to know to work across distances, countries, and cultures", *Leadership Quarterly*, 14 : 347-352.

8.1. LỢI ÍCH CỦA VIỆC MỞ RỘNG TOÀN CẦU

Chiến lược quốc tế là chiến lược trong đó công ty bán sản phẩm hay dịch vụ của nó ra bên ngoài thị trường nội địa của mình.⁽¹⁾ Một trong những lý do chính để áp dụng một chiến lược quốc tế đó là các thị trường quốc tế ngày càng đem lại nhiều cơ hội mới tiềm tàng.⁽²⁾

Việc mở rộng toàn cầu cho phép các công ty, dù lớn hay nhỏ, có thể tăng khả năng sinh lợi của nó theo những cách thức mới không có ở các công ty thuần túy nội địa. Các công ty hoạt động trên trường quốc tế có thể hưởng các lợi ích căn bản như :

- Nhận thu nhập lớn hơn từ các khả năng gây khác biệt của nó;
- Thực hiện được điều mà chúng ta thường gọi là tính kinh tế của vị trí nhờ phân bố các hoạt động tạo giá trị tới các vị trí mà có thể đạt hiệu quả nhất
- Dịch chuyển nhanh xuống phía dưới của đường cong kinh nghiệm trước các đối thủ cạnh tranh, do đó hạ thấp chi phí của việc tạo giá trị.

Một cách khái quát, chúng ta coi chiến lược quốc tế những cách thức dịch chuyển các năng lực cốt lõi của nó ra cạnh tranh trên thị trường toàn cầu.

Sự chuyển dịch các khả năng gây khác biệt

Các khả năng gây khác biệt hay năng lực cốt lõi là những sức mạnh độc đáo, cho phép một công ty đạt được sự vượt trội về hiệu quả, chất lượng, sự cải tiến và đáp ứng khách hàng. Nói chung, các sức mạnh như vậy sẽ thể hiện trong việc cung cấp các sản phẩm mà các công ty khác khó có thể theo kịp hay bắt chước. Như vậy, các khả năng gây khác biệt trở thành nền tảng cho các lợi thế cạnh tranh của một công ty. Chúng cho phép công ty hạ thấp chi phí của việc tạo giá trị và/hoặc thực hiện các hoạt động tạo

(1) S. Tallman & K. Fladmoe-Lindquist, 2002, "Internationalization, globalization, and capability-based strategy", *California Management Review*, 45(1)116-135.

(2) W. Hejazi & P. Pauly, 2003, "Motivations for FDI and domestic capital formation", *Journal of International Business Studies*, 34 : 282-289.

giá trị theo những cách thức mà có thể dẫn đến sự khác biệt và định giá tăng thêm.

Các công ty có khả năng gây khác biệt thường giành được thu nhập đáng kể nhờ sử dụng các khả năng này, và các sản phẩm mà họ sản xuất đối với thị trường nước ngoài, nơi mà các đối thủ cạnh tranh bản xứ thiếu các khả năng và sản phẩm tương tự. Ví dụ, McDonald's đã bành trướng ra nước ngoài trong những năm gần đây để khai thác các khả năng gây khác biệt trong việc quản trị các hoạt động kinh doanh thức ăn nhanh. Các khả năng này đã chứng tỏ rằng nó có giá trị trong các quốc gia khác nhau như Pháp, Nga, Trung Quốc, Đức và Brazil như là nó đã thực hiện ở Mỹ. Trước khi McDonald's thâm nhập, không có nước nào trong số các nước này có các dây chuyền món ăn nhanh, như vậy McDonald's đã mang đến đó các kỹ năng và sản phẩm độc đáo. Sự thiếu các đối thủ cạnh tranh bản xứ với những khả năng và sản phẩm tương tự đã làm nổi bật chiến lược của McDonald's, nhờ thế nó có được khả năng sinh lợi cao.

Trước đó, các công ty như Kellogg, Coca-Cola, H.J. Heinz và Procter & Gamble đã bành trướng ra nước ngoài để khai thác các khả năng của họ về phát triển marketing nhãn hiệu các sản phẩm tiêu dùng. Các khả năng và các sản phẩm đã từng phát triển ở Mỹ trong những năm 1950 - 1960, một lần nữa lại có thu nhập đáng kể khi nó có mặt trên các thị trường Châu Âu, vào thời điểm mà hầu hết các đối thủ bản xứ thiếu hẳn các kỹ năng marketing và các sản phẩm tương tự. Sự gần như độc quyền về các kỹ năng marketing đã cho phép các công ty Mỹ lấn át trên nhiều thị trường sản phẩm tiêu dùng Châu Âu trong thời kỳ 1960 - 1970. Tương tự, trong những năm 1970 và những năm 1980 nhiều công ty Nhật Bản đã bành trướng toàn cầu để khai thác kỹ năng của họ trong sản xuất, quản trị vật liệu và phát triển sản phẩm mới- các khả năng mà nhiều công ty cạnh tranh bản xứ ở Bắc Mỹ và Châu Âu lúc đó còn thiếu. Ngày nay, các công ty bán lẻ như Wal-Mart và các công ty tài chính như City Group, Merrill Lynch, và American Express đang chuyển dịch các khả năng rất đáng giá đã từng phát triển trong thị trường cốt lõi nội địa của họ đến các thị trường phát sinh và phát triển khác vào lúc các đối thủ bản xứ thiếu các khả năng này.

Thực hiện tính kinh tế của vị trí

Tính kinh tế của vị trí là lợi ích phát sinh từ việc phân bố các hoạt động tạo giá trị vào vị trí tối ưu cho hoạt động ấy ở bất cứ đâu có thể trên thế giới (các chi phí vận chuyển và các rào cản thương mại cho phép). Tìm được một vị trí tối ưu cho một hoạt động sáng tạo giá trị có thể có hai hiệu ứng :

- Hạ thấp chi phí cho việc sáng tạo giá trị, và giúp cho công ty đạt được ưu thế chi phí thấp, hay
- Cho phép công ty gây khác biệt cho hoạt động cung cấp sản phẩm của nó và có cơ hội đòi hỏi một mức giá tăng thêm.

Như vậy, các nỗ lực nhằm thực hiện tính kinh tế của vị trí sẽ liên quan đến các chiến lược kinh doanh chung về chi phí thấp và gây khác biệt. Raymond Vernon cho rằng, nói chung, một công ty khám phá ra một cải tiến ở chính quốc, đặc biệt là ở các nước có nền kinh tế tiên tiến, chẳng hạn như Mỹ. Sau đó, một số nhu cầu sản phẩm có thể phát triển trong các quốc gia khác. Và khi nhu cầu về sản phẩm tăng lên ở ngoại quốc, sẽ yêu cầu các đầu tư mở rộng năng lực sản xuất ở nước ngoài, nhất là khi các đối thủ cạnh tranh nước ngoài cũng muốn tổ chức để đáp ứng nhu cầu. Khi sản phẩm trở nên tiêu chuẩn hóa, các công ty muốn hợp lý hóa hoạt động của mình đến các vùng có chi phí chế tạo thấp. Do vậy, theo Vernon các công ty theo đuổi sự đa dạng hóa quốc tế nhằm mở rộng chu kỳ sống của sản phẩm.⁽¹⁾

Về mặt lý luận, một công ty thực hiện tính kinh tế của vị trí bằng việc phân tán các hoạt động sáng tạo giá trị của nó đến vị trí tối ưu để có một lợi thế cạnh tranh so với một công ty khác đang đặt toàn bộ các hoạt động sáng tạo giá trị của nó chỉ ở một vị trí. Nói cách khác ở đâu mà sức ép cạnh tranh tăng lên thì một chiến lược như vậy sẽ trở thành đòi hỏi bức bách cho sự tồn tại.

Công ty Swan Optical, là một nhà sản xuất và phân phối kính đeo mắt ở Mỹ, với thu nhập bán hàng chỉ 20 - 30 triệu USD, nó khó có thể trở thành người khổng lồ, tuy nhiên nó đã cố đạt được điều đó nhờ hàng

(1) Vernon R. , 1996, "International investment and international trade in the product cycle", Quarterly Journal of Economics, 80 : 190-207.

loạt các quyết định vị trí rất quan trọng của mình. Kính đeo mắt đã được chế tạo trong các nhà máy liên doanh ở Hồng Kông và Trung Quốc có chi phí thấp. Swan cũng có cổ phần nhỏ trong các công ty thiết kế kính đeo mắt ở Nhật Bản, Pháp, Italy. Rõ ràng, Swan Optical đã phân tán quá trình thiết kế và chế tạo của nó đến các vị trí khác nhau trên thế giới nhằm tận dụng lợi thế về kỹ năng cơ bản và cấu trúc chi phí trong các quốc gia khác nhau. Đầu tư vào Hồng Kông và sau đó là Trung Quốc đã giúp Swan hạ thấp chi phí, trong khi đầu tư vào Nhật Bản, Pháp và Italy giúp tạo ra các thiết kế kính mắt khác biệt mà cho phép nó đòi hỏi mức giá tăng thêm.

Chiến lược của Boeing trong việc chế tạo các máy bay phản lực thương mại mới, Boeing 777, cũng minh họa cho tính kinh tế của vị trí. Máy bay 777 sử dụng 132.500 chi tiết kỹ thuật được sản xuất trên khắp thế giới bởi 545 nhà cung cấp khác nhau. Ví dụ, tám nhà cung cấp Nhật Bản làm các chi tiết như thân máy bay, cửa, và cánh. Một nhà cung cấp Singapo làm các cửa ở mũi điều khiển hạ cánh, và ba nhà cung cấp Italy chế tạo các cánh vó. Một phần nguyên nhân khiến Boeing mua các linh kiện từ các cung cấp nước ngoài, đó là các nhà cung cấp là những nhà sản xuất tốt nhất trên thế giới xét trên cơ sở chi phí và chất lượng của các hoạt động cụ thể. Do đó, những nhà cung cấp nước ngoài cung cấp các sản phẩm đặc biệt tốt cho sản phẩm cuối cùng và tạo lập ưu thế cạnh tranh cho Boeing trên thị trường toàn cầu.

Từ các ví dụ của Boeing và Swan, chúng ta có thể kết luận rằng *kết quả của cách tư duy này là đã tạo ra một mạng lưới toàn cầu về các hoạt động tạo giá trị, với các giai đoạn khác nhau của chuỗi giá trị đang được phân tán tới các địa điểm khác nhau trên trái đất nơi mà có thể cực đại hóa giá trị sáng tạo ra, hoặc nơi mà có thể cực tiểu hóa chi phí để sáng tạo ra giá trị*. Ví dụ khác là trường hợp của GM's Pontiac Le Mans trong bài nghiên cứu về các quốc gia của Robert Reich. Điều đáng chú ý ở Mỹ, đó là xe hơi được thiết kế ở Đức, các chi tiết cơ bản được chế tạo ở Nhật Bản, Đài Loan và Singapo, các hoạt động lắp ráp được tiến hành ở Hàn Quốc, và các chiến lược quảng cáo được xây dựng ở Anh. Xe hơi được thiết kế ở Đức bởi vì GM tin rằng những nhà thiết kế Đức ở các công ty con trên nước Đức có kỹ năng thích hợp nhất với các thiết kế (họ có năng lực tốt nhất để tạo ra một thiết kế có giá trị tăng thêm). Các bộ phận được chế tạo ở Nhật, Đài Loan và Singapo bởi vì các điều kiện thuận lợi ở đó -

chi phí tương đối thấp, lao động lành nghề – cho một lợi thế tương đối trong sản xuất các bộ phận (giúp giảm chi phí sáng tạo giá trị). Các xe hơi được lắp ráp ở Hàn Quốc bởi GM tin rằng với chi phí lao động thấp có thể cực tiểu hóa chi phí lắp ráp (cũng giúp cực tiểu hóa chi phí sáng tạo giá trị). Cuối cùng, chiến lược quảng cáo được thiết lập ở Anh bởi GM tin rằng một công ty quảng cáo cụ thể có khả năng tốt nhất để tạo ra một chiến dịch quảng cáo sẽ giúp nó bán được sản phẩm (quyết định này liên quan đến mong muốn của GM cực đại hóa giá trị tăng thêm.

Tính kinh tế quy mô và học tập

Trong một số ngành, công nghệ là động lực toàn cầu hóa, bởi vì tính kinh tế của quy mô cần thiết để giảm chi phí đến mức thấp nhất cần đầu tư lớn hơn so với việc chỉ đáp ứng nhu cầu trong nước. Các nhà chế tạo ô tô lớn của Hàn Quốc như Daewoo, Hyundai, và Kia đã thấy rõ điều này và họ đã tăng cường các hoạt động của mình ở Mỹ cũng như những nơi khác.⁽¹⁾

Chúng ta biết rằng đường cong kinh nghiệm thể hiện sự giảm một cách có hệ thống chi phí sản xuất theo chu kỳ sống của sản phẩm. Hiệu ứng học tập và tính kinh tế về quy mô là nền tảng của đường cong kinh nghiệm, và sự dịch chuyển nhanh xuống phía dưới của đường cong kinh nghiệm cho phép một công ty hạ thấp chi phí của sự sáng tạo giá trị. Công ty dịch chuyển xuống dưới đường cong kinh nghiệm nhanh nhất sẽ có lợi thế chi phí so với các đối thủ cạnh tranh của nó. Do đó, dịch chuyển xuống dưới đường cong kinh nghiệm liên quan với chiến lược kinh doanh của người dẫn đạo chi phí.

Có nhiều nguyên nhân xuất hiện trong các nhà xưởng dẫn tới tính kinh tế trên nền tảng kinh nghiệm. Thực tế là hầu hết các hiệu ứng học tập và tính kinh tế của quy mô phát sinh từ việc phân bổ chi phí cố định của việc tạo lập năng lực sản xuất cho khối lượng đầu ra lớn. Điều then chốt tiếp theo là dịch do sự dịch chuyển nhanh xuống phía dưới đường cong kinh nghiệm, bằng cách tăng sản lượng tích lũy nhanh nhất có thể được. Nhờ thị trường toàn cầu lớn hơn thị trường nội địa, các công ty phục vụ cho một thị trường toàn cầu từ một vị trí nào đó sẽ có điều kiện tích lũy

(1) Flint J. , 2003, "Too much globalism", Forbes, February 17, 96.

sản lượng nhanh hơn các công ty mà chỉ chủ yếu tập trung vào phục vụ thị trường nội địa của họ hay phục vụ nhiều thị trường từ nhiều vị trí sản xuất. Như vậy, *việc phục vụ một thị trường từ một vị trí nhất định sẽ có điều kiện để dịch chuyển nhanh chóng xuống phía dưới của đường cong kinh nghiệm và nhờ đó thiết lập cho mình vị thế chi phí thấp.*

Hơn nữa, để đi xuống phía dưới của đường cong kinh nghiệm nhanh chóng, các công ty cần phải định giá và tiếp thị rất tích cực, nhờ thế nhu cầu phát triển một cách nhanh chóng. Họ cũng cần phải tạo lập năng lực sản xuất có thể phục vụ thị trường toàn cầu.

Một điểm khác cần phải quan tâm, đó là lợi thế chi phí của việc phục vụ thị trường thế giới từ một vị trí đơn lẻ sẽ rất đáng kể, nếu vị trí này là vị trí tối ưu để thực hiện hoạt động sáng tạo giá trị đó. Do đó, nếu một công ty đồng thời thực hiện tính kinh tế từ hiệu ứng đường cong kinh nghiệm và tính kinh tế của vị trí thì nó sẽ có lợi thế rất lớn.

Matsushita là một công ty như vậy. Cùng với Sony và Philip, trong những năm 1970 Masushita ở trong cuộc chạy đua để phát triển sản phẩm VCR, làm cho sản phẩm này có thể tồn tại một cách thương mại. Mặc dù, Masushita khởi sự chậm so với Philip và Sony, cuối cùng nó đã cho dạng VHS của mình được chấp nhận như những tiêu chuẩn của thế giới và thu hái đáng kể tính kinh tế của đường cong kinh nghiệm. Lợi thế chi phí này đã tạo lập một rào cản ghê gớm với các đối thủ cạnh tranh mới. Chiến lược của Masushita là tạo ra một khối lượng toàn cầu nhanh nhất có thể được. Để đảm bảo rằng nó có thể phục vụ nhu cầu toàn thế giới, nó đã tăng năng lực sản xuất lên 30 lần từ 205 ngàn sản phẩm năm 1977 lên đến 6,8 triệu sản phẩm năm 1984. Bằng việc phục vụ nhu cầu toàn thế giới từ một vị trí ở Nhật Bản, Masushita có khả năng thực hiện hiệu ứng học tập và tính kinh tế của quy mô một cách đáng kể. Những điều này cho phép nó giảm giá xuống còn 50% trong vòng 5 năm kể từ khi bán sản phẩm VCR dạng VHS đầu tiên. Kết quả là năm 1983 Masushita đã trở thành người sản xuất VCR chủ yếu của thế giới, chiếm xấp xỉ 45% sản lượng thế giới và giành được một lợi thế chi phí đáng kể so với các đối thủ cạnh tranh chính của nó. Công ty lớn tiếp theo là Hitachi chỉ chiếm 11,1% sản lượng thế giới năm 1983.

Các thị trường quy mô lớn, các thị trường mới phát sinh, như Trung Quốc và Ấn Độ cũng tạo ra một động lực quốc tế hóa mạnh mẽ.⁽¹⁾ Cũng bởi vì những sự biến động tiền tệ, các doanh nghiệp cũng chọn cách phân bố các hoạt động của họ qua nhiều quốc gia, trong đó có các quốc gia mới, để giảm đi rủi ro mất giá trong một quốc gia nào đó.⁽²⁾ Tuy nhiên, tính độc đáo của thị trường phát sinh chứa đựng cả các cơ hội lẫn thách thức.⁽³⁾

Chiến lược quốc tế cho cấp đơn vị kinh doanh

Cần nhận thức rằng các cách thức khác nhau để thu lợi từ sự phát triển toàn cầu đều liên quan đến các chiến lược kinh doanh chung về hành động gây khác biệt hay dẫn đạo chi phí. Các công ty đang cố gắng chuyển dịch các khả năng gây khác biệt đến các quốc gia khác đều có mong muốn giành nhiều lợi thế hơn chi phí thấp hay lợi thế gây khác biệt.

Để thực hiện tính kinh tế của địa điểm, như Swan Optical đã làm, các công ty phải cố hạ thấp chi phí của nó và/hoặc tăng giá trị tăng thêm, nhờ đó họ mới có thể gây khác biệt với các đối thủ cạnh tranh tốt hơn. Nếu các công ty phục vụ thị trường toàn cầu với mong muốn dịch chuyển nhanh xuống phía dưới của đường cong kinh nghiệm thì họ phải cố gắng tạo lập lợi thế cạnh tranh trên cơ sở chi phí thấp, như Masushita đã làm với các sản phẩm VCR dạng VHS.

8.2. NHỮNG SỨC ÉP GIẢM CHI PHÍ VÀ ĐÁP ỨNG ĐỊA PHƯƠNG

Nói chung, các công ty cạnh tranh trên thị trường toàn cầu đều phải đối mặt với hai sức ép cạnh tranh : *Sức ép giảm chi phí và sức ép đáp ứng nhu cầu theo địa phương* xem Hình 8.1. Các sức ép cạnh tranh này đặt ra cho công ty các yêu cầu trái ngược nhau. Việc đáp ứng sức ép về giảm thấp chi phí yêu cầu công ty phải cố cực tiểu hóa chi phí đơn vị sản phẩm. Nhằm

(1) Luo Y. , 2003, "Market-seeking MNEs in an emerging market : How parentsubsidiary links shape overseas success", *Journal of International Business Studies*, 34 : 290-309.

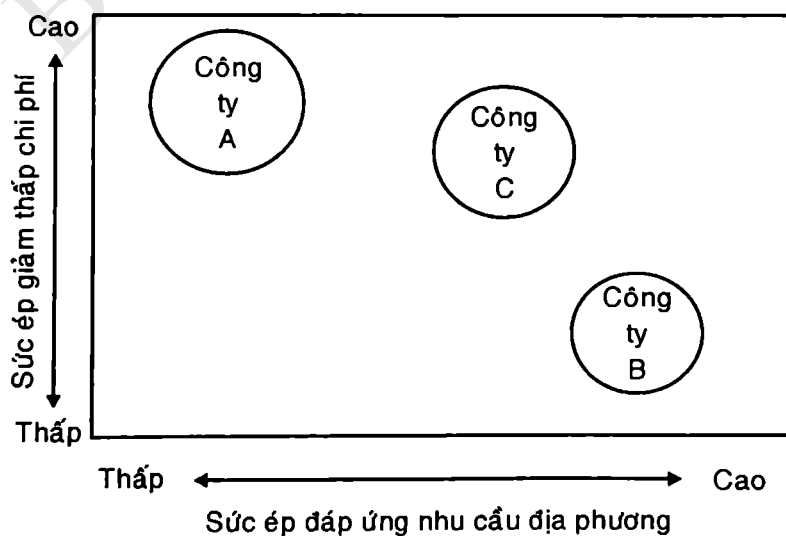
(2) Kwok C. C. Y. & Reeb D. M. , 2000, "Internationalization and firm risk : An upstream-downstream hypothesis", *Journal of International Business Studies*, 31 : 611-629.

(3) Hoskisson R. E. , Eden L. , Lau C. M. , & Wright M., 2000, "Strategy in emerging economies, *Academy of Management Journal*, 43 : 249-267.

đạt mục tiêu này, công ty có thể phải đặt các hoạt động sản xuất của nó ở vị trí có lợi nhất trên thế giới, cho chi phí thấp.

Nó cũng có thể phải cung cấp các sản phẩm tiêu chuẩn hóa tới thị trường toàn cầu để lao xuống phía dưới của đường cong kinh nghiệm nhanh nhất có thể được. Mặt khác, đáp ứng sức ép thỏa mãn nhu cầu địa phương lại đòi hỏi công ty gây khác biệt việc cung cấp sản phẩm của nó và có chiến lược marketing theo từng quốc gia, nhằm phục vụ nhu cầu ngày càng khác nhau giữa các quốc gia về thị hiếu sở thích, thực hiện kinh doanh, các kênh phân phối, các điều kiện cạnh tranh và các chính sách Chính phủ. Sự khác biệt giữa các quốc gia gây ra sự trùng lặp đáng kể các hoạt động và giảm tính tiêu chuẩn hóa sản phẩm, cuối cùng có thể làm tăng chi phí.

Ở hình 8.1, trong khi các công ty như công ty A đối mặt với sức ép cao về giảm chi phí, và sức ép thấp về đáp ứng nhu cầu địa phương, thì công ty khác giả sử như công ty B lại đối mặt với sức ép thấp về giảm chi phí và sức ép cao về đáp ứng nhu cầu địa phương. Nhiều công ty, như công ty C, họ phải đáp ứng với cả sức ép giảm thấp chi phí và đáp ứng nhu cầu địa phương. Đối phó với các sức ép trái ngược và xung đột là một thách thức chiến lược đối với công ty, bởi vì đáp ứng với nhu cầu địa phương thường có khuynh hướng phát sinh chi phí. Chúng ta cần tìm hiểu kỹ hơn các lý do làm tăng sức ép giảm chi phí và đáp ứng địa phương, cũng như các chiến lược các công ty đối phó với những sức ép này.



Hình 8.1. Sức ép địa phương và sức ép chi phí đối với các công ty.

Sức ép giảm chi phí

Các công ty quốc tế càng ngày càng nhận rõ và phải đương đầu với sức ép giảm chi phí. Sức ép giảm chi phí đặc biệt gay gắt trong các ngành sản xuất các sản phẩm bình thường, những thứ mà rất khó có thể tạo ra khác biệt nào khác ngoài giá. Nói khác đi, sức ép giảm chi phí đang đè nặng trên các ngành sử dụng giá là vũ khí cạnh tranh chủ yếu. Sản phẩm phục vụ cho nhu cầu phổ biến thường ở trong loại này. Các nhu cầu phổ biến tồn tại, khi thị hiếu và sở thích của khách hàng ở các quốc gia tương tự nhau, nếu không muốn nói là giống hệt nhau. Điều này hiển nhiên với các sản phẩm hàng hóa thông thường như hóa chất, dầu lửa, sắt thép, đường khối lượng lớn... Nó cũng có thể đúng với nhiều sản phẩm tiêu dùng hay công nghiệp, ví dụ máy tính cầm tay, chip bán dẫn, máy tính cá nhân.

Sức ép giảm thấp chi phí cũng gay gắt trong các ngành mà các đối thủ cạnh tranh chính đặt ở các vị trí có chi phí thấp; những nơi mà liên tục có năng lực sản xuất thừa; những nơi mà khách hàng có năng lực thương lượng cao và có chi phí chuyển đổi thấp. Nhiều nhà bình luận cũng chỉ ra rằng sự tự do hóa thương mại thế giới và môi trường đầu tư thuận lợi trong thập kỷ gần đây nói chung đã làm tăng sức ép chi phí bởi sự cạnh tranh quốc tế đang được thúc đẩy mạnh mẽ.

Chẳng hạn, trong những năm gần đây, sức ép giảm chi phí đã trở nên gay gắt trong ngành lớp ô tô toàn cầu. Lớp ô tô là hàng hóa thông thường, bởi sự gầy khác biệt cho nó rất khó khăn, và giá là một vũ khí cạnh tranh chủ yếu. Những người mua lớp ô tô lại chủ yếu là các công ty ô tô, họ có năng lực thương lượng mạnh và chi phí chuyển đổi thấp, do đó, họ làm cho các công ty lớp cạnh tranh với nhau với nỗ lực đưa ra giá thấp hơn. Và sự giảm nhu cầu ô tô đầu những năm 1990, đã tạo ra tình thế dư thừa năng lực nghiêm trọng trong ngành lớp, với 25% năng lực sản xuất của thế giới không được sử dụng đến. Hậu quả là có một cuộc chiến tranh giá trên toàn thế giới, làm cho hầu như toàn bộ các công ty lớp bị lỗ nặng vào đầu những năm 1990.

Để đáp ứng với sức ép chi phí, hiện nay hầu hết các công ty đang cố gắng hợp lý hóa các hoạt động của họ theo cách thúc đẩy hạ thấp chi phí và cung cấp các sản phẩm tiêu chuẩn hóa toàn cầu để thực hiện tính kinh tế của đường cong kinh nghiệm.

Các sức ép đáp ứng địa phương

Sức ép đáp ứng địa phương phát sinh từ những khác biệt về thị hiếu và sở thích của khách hàng, những khác biệt về cấu trúc hạ tầng và các thói quen truyền thống, những sự khác biệt về kênh phân phối và các nhu cầu của chính phủ sở tại.

Những khác biệt về thị hiếu và sở thích của khách hàng là sức ép mạnh mẽ về đáp ứng địa phương. Sự khác biệt về thị hiếu và sở thích giữa các nước có thể là do các nguyên nhân văn hóa và lịch sử. Trong những trường hợp như vậy, sản phẩm cũng như các thông điệp marketing phải được khác biệt hóa để hấp dẫn sở thích và thị hiếu của khách hàng địa phương. Nói chung điều này tạo ra sức ép giao phó các chức năng sản xuất và marketing cho các công ty con theo quốc gia.

Ví dụ, trong ngành sản xuất ô tô, có một nhu cầu rất lớn về xe tải nhỏ cho khách hàng Bắc Mỹ, điều này cũng đặc biệt đúng với phía Nam và Tây, ở đó nhiều gia đình có một chiếc xe tải nhỏ như là chiếc xe ô tô thứ hai hay thứ ba. Trái lại, ở các quốc gia Châu Âu xe tải nhỏ rất hiếm, bởi vì việc sử dụng xe ô tô và mua sắm chủ yếu bởi các công ty hơn là cá nhân. Kết quả là, các thông điệp marketing đòi hỏi phải đáp ứng với các bản chất khác nhau của nhu cầu ở Bắc Mỹ và Châu Âu.

Tuy nhiên, giáo sư Theodor Levitt trường Kinh doanh Havard đã chỉ ra rằng các nhu cầu về cá biệt hóa địa phương đang suy giảm trên phạm vi toàn thế giới. Theo Levitt, các công nghệ vận tải và truyền thông hiện đại đã tạo ra các điều kiện cho sự hội tụ các sở thích và thị hiếu của các khách hàng giữa các quốc gia. Kết quả là nảy sinh một thị trường toàn cầu khổng lồ cho các sản phẩm tiêu dùng tiêu chuẩn hóa. Để dẫn chứng cho việc ngày càng tăng tính đồng nhất của thị trường toàn cầu, Theodor Levitt viện dẫn tới sự chấp nhận toàn cầu của Hamburger McDonald, Coca-Cola, quần áo jean xanh của Levi's Strauss, và ti vi Sony, tất cả chúng được bán như những sản phẩm tiêu chuẩn hóa.

Lý lẽ của Levitt cũng được nhiều nhà bình luận cho rằng cực đoan. Ví dụ, Christopher Barlett và Sumatra Ghostshal cho thấy trong ngành điện tử tiêu dùng, người mua đã phản ứng lại với sự các sản phẩm tiêu chuẩn hóa toàn cầu bằng cách biểu lộ sở thích đối mới về các sản phẩm khác biệt theo các điều kiện địa phương. Họ lưu ý rằng Amstrad, một công ty điện

tử và máy tính phát triển nhanh ở Anh đã bắt đầu bằng việc nhận thức và đáp ứng các nhu cầu khách hàng địa phương. Amstrad đã giành được một thị phần lớn trên thị trường máy hát nhờ tách khỏi các trung tâm âm nhạc tiêu chuẩn hóa rẻ tiền của các công ty toàn cầu như Masushita, sản phẩm của Amstrad sử dụng thùng gỗ tếch chứ không phải là các hộp kim loại, với bảng điều khiển phù hợp với các sở thích của người tiêu dùng Anh quốc. Đáp lại, Masushita đã phải hủy bỏ những lệch lạc của mình trước đây về mẫu tiêu chuẩn hóa toàn cầu và nhấn mạnh hơn vào sự các biệt địa phương.

Những sự khác biệt về cấu trúc hạ tầng và thói quen truyền thống. Sức ép của đáp ứng địa phương phát sinh từ cấu trúc hạ tầng và/hoặc các thói quen truyền thống giữa các nước tạo ra nhu cầu về các sản phẩm cá biệt hóa tương ứng. Việc thỏa mãn các nhu cầu này có thể đòi hỏi phải giao phó các chức năng chế tạo và sản xuất cho các công ty con nước ngoài. Ví dụ, các hệ thống điện tiêu dùng ở Bắc Mỹ xây dựng trên cơ sở điện thế tiêu chuẩn 110 volt trong khi ở các nước Châu Âu là hệ thống 240 volt. Như vậy, các máy điện nội địa, phải được cá biệt hóa để phục vụ các khác biệt về cấu trúc hạ tầng này.

Các thói quen truyền thống thường khác nhau giữa các quốc gia. Ví dụ, ở Anh người lái xe ở bên phía trái đường, tạo ra một nhu cầu về các xe ô tô có tay lái bên phải, trong khi ở Pháp người lái xe bên phải đường và phát sinh nhu cầu về ô tô có tay lái bên trái. Rõ ràng là các ô tô phải được cá biệt hóa để tính đến các thói quen truyền thống.

Những khác biệt về kênh phân phối. Các chiến lược marketing của một công ty có thể phải đáp ứng các khác biệt về kênh phân phối giữa các quốc gia. Điều này có thể đòi hỏi phải ủy thác các chức năng marketing cho các công ty con theo quốc gia. Ví dụ, trong ngành dược phẩm, các hệ thống phân phối ở Anh và Nhật Bản khác biệt hoàn toàn so với hệ thống của Mỹ. Các bác sĩ Anh và Nhật Bản sẽ không chấp nhận hoặc đáp ứng một cách thuận lợi với một lực lượng bán có sức ép cao kiểu Mỹ. Như vậy, các công ty dược phải sử dụng các thói quen marketing ở Anh và Nhật Bản khác so với ở Mỹ, chuyển từ bán hàng không thỏa hiệp sang bán hàng bằng cách thuyết phục.

Nhu cầu của các chính phủ sở tại. Các nhu cầu kinh tế chính trị của chính phủ sở tại có thể đòi hỏi một mức độ đáp ứng địa phương. Ví dụ các chính sách về chăm sóc sức khỏe trên thế giới yêu cầu các công ty được chế tạo ở nhiều vị trí. Các công ty được buộc phải chấp nhận các thủ tục đăng ký, kiểm định thuốc chữa bệnh theo địa phương cũng như những hạn chế về định giá, tất cả điều đó tạo ra sự cần thiết phải sản xuất và marketing thuốc đáp ứng với các yêu cầu địa phương. Hơn nữa, bởi các chính phủ và đại diện chính phủ kiểm soát một phần lớn ngân sách chăm sóc sức khỏe ở hầu hết các nước, họ có vị thế thương lượng mạnh để yêu cầu mức đáp ứng địa phương cao.

Khái quát hơn nữa, đe dọa của chủ nghĩa bảo hộ, chủ nghĩa dân tộc về kinh tế và các quy tắc cấu tạo địa phương (yêu cầu một tỷ lệ nội địa hóa) đã ra mệnh lệnh cho các hoạt động kinh doanh quốc tế chế tạo theo địa phương. Ví dụ công ty Bombardier, một nhà chế tạo xe ray, máy bay, thuyền cao tốc, và ô tô trượt tuyết, gốc Canada. Bombardier có 12 nhà máy sản xuất xe ray khắp châu Âu. Các nhà phê bình chỉ ra rằng có sự lặp lại trong các nhà máy chế tạo làm cho phí phí cao, và điều đó giải thích vì sao các xe ray họ có biên lợi nhuận thấp so với các hoạt động kinh doanh khác. Để trả lời điều này, các nhà quản trị của Bombardier viện ra các quy tắc không chính thức ở Châu Âu về cấu tạo địa phương, buộc họ phải sử dụng công nhân địa phương. Để bán các xe ray ở Đức họ phải sản xuất ở Đức. Điều tương tự cũng xảy ra ở Bỉ, Áo, và Pháp. Để cố gắng và hạ thấp cấu trúc chi phí ở Châu Âu nó phải tập trung vào hoạt động kỹ thuật và mua sắm chứ không có kế hoạch tập trung vào chế tạo.

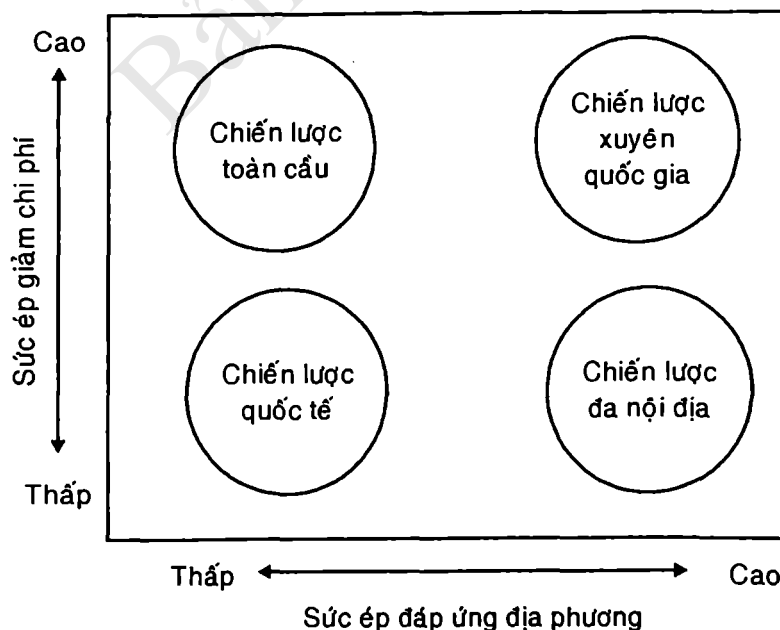
Sức ép đáp ứng địa phương ngụ ý rằng một công ty có thể không có khả năng thực hiện toàn bộ lợi ích của các hiệu ứng đường cong kinh nghiệm và tính kinh tế của vị trí. Ví dụ nó không thể phục vụ thị trường toàn cầu từ một vị trí đơn lẻ chi phí thấp, hoặc sản xuất một sản phẩm tiêu chuẩn hóa toàn cầu và marketing nó trên phạm vi thế giới để đạt được các hiệu ứng đường cong kinh nghiệm. Trên thực tế, đòi hỏi về cá biệt hóa việc cung cấp sản phẩm cho các điều kiện địa phương có thể vận hành ngược lại với ý muốn thực hiện đầy đủ của một chiến lược như vậy. Như đã chỉ ra ở phần trước, các công ty sản xuất ô tô phải thấy rằng khách hàng Nhật, Mỹ và Châu Âu có nhu cầu về các loại xe khác nhau, nghĩa là sản phẩm phải được cá biệt hóa theo thị trường địa phương. Để đáp lại, các công ty như Honda, Ford, và Toyota đang theo đuổi chiến lược thiết lập các nhà máy sản xuất

thiết kế từ đầu đến cuối cho từng vùng, do đó họ có thể phục vụ tốt hơn cho nhu cầu địa phương. Mặc dù việc cá biệt hóa như vậy đem lại những lợi ích nhất định, nhưng nó cũng hạn chế khả năng của công ty trong việc thực hiện tính kinh tế của đường cong kinh nghiệm và tính kinh tế của vị trí. Hơn nữa, sức ép đáp ứng nhu cầu địa phương hàm ý rằng không thể chuyển từ nước này sang nước khác các kỹ năng và sản phẩm liên quan đến khả năng gây khác biệt của một công ty. Thường là phải có những sự nhượng bộ với những điều kiện địa phương. Ví dụ như những nhân nhượng với các điều kiện địa phương của McDonald trong các thị trường quốc tế khác nhau.

8.3. LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

Các công ty sử dụng bốn chiến lược cơ bản để thâm nhập và cạnh tranh trong các môi trường quốc tế : Chiến lược quốc tế, chiến lược đa nội địa, chiến lược toàn cầu và chiến lược đa quốc gia. Mỗi một chiến lược trong số các chiến lược này có những lợi thế và bất lợi riêng. Đó là sự thích ứng của mỗi biến số theo hai hướng sức ép giảm chi phí và đáp ứng địa phương.

Hình 8.2 diễn tả các trường hợp mà mỗi chiến lược tỏ ra thích hợp nhất. Chúng ta sẽ mô tả chi tiết hơn mỗi chiến lược, nhận diện các điều kiện thích hợp những ưu và nhược điểm của từng chiến lược.



Hình 8.2

Chiến lược quốc tế

Các công ty theo đuổi một chiến lược quốc tế nghĩa là nó cố gắng tạo giá trị bằng việc chuyển giao các kỹ năng và sản phẩm có giá trị cho thị trường nước ngoài, nơi mà các đối thủ cạnh tranh bản xứ thiếu các kỹ năng và sản phẩm này. Hầu hết các công ty quốc tế đã tạo giá trị bằng cách chuyển giao việc cung cấp sản phẩm khác biệt được phát triển trong nước đến các thị trường mới ở nước ngoài. Một cách thích hợp, đó là, họ có khuynh hướng tập trung hóa chức năng phát triển sản phẩm (ví dụ R&D) ở trong nước. Tuy nhiên, họ cũng có khuynh hướng thiết lập các chức năng chế tạo và marketing trong mỗi nước mà họ kinh doanh chủ yếu. Dù họ có thể đáp ứng ít nhiều sự cá biệt hóa địa phương trong việc cung cấp sản phẩm hay chiến lược marketing, điều này vẫn phần nào bị hạn chế về mặt phạm vi. Cuối cùng, trong hầu hết các công ty quốc tế, tổng hành dinh vẫn duy trì sự kiểm soát chặt chẽ chiến lược sản xuất và marketing.

Các công ty quốc tế điển hình bao gồm các công ty như Toy 'R' Us, McDonald's, IBM, Kellogg và Procter & Gamble. Quả thực, đa số các công ty Mỹ mở rộng ra nước ngoài từ những năm 1950 và 1960 thuộc vào loại này. Procter&Gamble có các xưởng sản xuất ở tất cả các thị trường chính ở bên ngoài nước Mỹ, bao gồm Anh, Đức, và Nhật bản. Tuy nhiên, các nhà xưởng này chế tạo các sản phẩm khác biệt đã được phát triển từ công ty mẹ tại Mỹ, và thường tiếp thị bằng cách sử dụng thông điệp marketing cũng đã được phát triển ở Mỹ. Chí ít về mặt lịch sử, nó vẫn phần nào bị hạn chế trong khi có ít nhiều đáp ứng địa phương.

Chiến lược quốc tế có ý nghĩa khi công ty có một khả năng gây khác biệt đáng giá mà các đối thủ cạnh tranh trong các thị trường nước ngoài không có và công ty đối mặt với sức ép tương đối thấp về đáp ứng địa phương và giảm chi phí. Tuy nhiên, khi sức ép đáp ứng địa phương cao, các công ty theo đuổi chiến lược này sẽ bỏ mất ưu thế vào tay các công ty nhấn mạnh hơn vào cá biệt hóa việc cung cấp sản phẩm và chiến lược thị trường đáp ứng điều kiện địa phương.

Hơn nữa, do sự lặp lại các nhà xưởng, các công ty theo đuổi chiến lược quốc tế có khuynh hướng phát sinh chi phí điều hành cao. Vì thế, chiến lược này thường không thích hợp với các ngành có sức ép chi phí cao.

Chiến lược đa nội địa

Các công ty theo đuổi chiến lược đa nội địa định hướng để đạt được tối đa hóa việc đáp ứng địa phương. Đặc tính cơ bản để phân biệt công ty đa nội địa, đó là, họ cá biệt hóa một cách rộng rãi cả việc cung cấp sản phẩm và chiến lược marketing của họ để đáp ứng với các điều kiện quốc gia khác nhau.

Liên quan với cách tiếp cận này, họ có khuynh hướng thiết lập một bộ các hoạt động sáng tạo giá trị – bao gồm sản xuất, marketing, và R&D trong mỗi thị trường chủ yếu mà nó tiến hành hoạt động kinh doanh. Kết quả là, họ khó có thể thực hiện giá trị từ hiệu ứng đường cong kinh nghiệm và tính kinh tế của vị trí. Do đó, nhiều hãng đa nội địa có cấu trúc chi phí cao. Họ cũng có khuynh hướng khai thác một cách khiêm tốn các khả năng cốt lõi trong phạm vi công ty. General Motor là một ví dụ về công ty đã hoạt động như một công ty đa nội địa, đặc biệt là khi xem xét sự mở rộng các hoạt động ở Châu Âu của nó, như là các thực thể độc lập ở một mức độ cao.

Chiến lược đa nội địa có ý nghĩa nhất khi sức ép đáp ứng địa phương cao và sức ép về giảm chi phí thấp. Cấu trúc chi phí liên quan đến sự lặp lại các nhà xưởng sản xuất làm cho chiến lược này không thích hợp với các ngành mà sức ép chi phí gay gắt (như trong trường hợp ngành ô tô, điều này cũng giải thích vì sao mà GM hiện nay đang thay đổi định hướng chiến lược).

Điểm yếu khác của chiến lược này là có nhiều công ty đa nội địa đã phát triển đến mức thành lập liên đoàn phi tập trung hóa, trong đó, mỗi công ty con quốc gia hoạt động với mức độ tự chủ cao. Do đó, sau một thời gian nó bắt đầu mất khả năng chuyển giao các kỹ năng và sản phẩm phát vốn là các khả năng gây khác biệt đến từng công ty con quốc gia của họ trên khắp thế giới. Tình huống nổi tiếng minh họa các vấn đề này là trường hợp thất bại của Philip NV trong việc tạo ra dạng VCR V2000 như là một mẫu thống trị trong ngành VCR cuối những năm 1970, trái với dạng VHS của Masushita, vì của công ty con của nó ở Mỹ từ chối áp dụng dạng V2000. Không những thế, công ty con đã mua các VCR mà Masushita sản xuất và nhãn hiệu của nó cho các sản phẩm này.

Chiến lược toàn cầu

Công ty theo đuổi chiến lược toàn cầu tập trung tăng khả năng sinh lợi bằng cách thu hoạch lợi ích của sự giảm chi phí do hiệu ứng đường cong kinh nghiệm và tính kinh tế của vị trí. Thực chất, họ đang ráo riết theo đuổi chiến lược chi phí thấp.

Các hoạt động sản xuất, marketing và R&D của công ty đang theo đuổi chiến lược toàn cầu, tập trung vào một vài vùng thuận lợi. Các công ty toàn cầu có khuynh hướng không cá biệt hóa việc cung cấp sản phẩm và chiến lược marketing của họ theo những điều kiện địa phương. Nguyên do là việc cá biệt hóa dễ làm phát sinh chi phí vì phải rút ngắn hơn thời gian vận hành sản xuất và lặp lại các hoạt động. Thay vì thế, các công ty toàn cầu kinh doanh các sản phẩm tiêu chuẩn hóa trên khắp thế giới, do đó họ có thể cực đại hóa lợi ích từ tính kinh tế của quy mô, nhấn mạnh vào hiệu ứng đường cong kinh nghiệm. Họ cũng có khuynh hướng sử dụng lợi thế chi phí để hỗ trợ việc định giá tấn công trên thị trường thế giới.

Chiến lược này có ý nghĩa nhất trong trường hợp có sức ép giảm chi phí mạnh mẽ và sức ép đáp ứng nhu cầu địa phương ở mức tối thiểu. Các điều kiện này ngày càng thịnh hành trong các ngành sản xuất hàng công nghiệp. Ví dụ trong ngành bán dẫn, các tiêu chuẩn toàn cầu đã phát sinh, tạo nên những nhu cầu to lớn về các sản phẩm tiêu chuẩn hóa toàn cầu. Do đó, các công ty như Intel, Texas Instruments và Motorola đều theo đuổi một chiến lược toàn cầu. Tuy vậy, như đã lưu ý ở trên, các điều kiện này không xuất hiện trong nhiều ngành hàng tiêu dùng, trong đó các đòi hỏi đáp ứng nhu cầu địa phương rất cao (như trong thị trường máy nghe nhạc, ô tô, các thực phẩm chế biến sẵn). Chiến lược không thích hợp khi yêu cầu đáp ứng địa phương cao.

Chiến lược xuyên quốc gia

Christopher Barllet và Sumantra chỉ ra rằng trong môi trường ngày nay, các điều kiện cạnh tranh rất gay gắt, để tồn tại trong thị trường toàn cầu các công ty phải khai thác những sự tiết kiệm chi phí trên cơ sở kinh nghiệm và tính kinh tế của vị trí, chuyển giao các khả năng gây khác biệt trong công ty, và đồng thời quan tâm đến sức ép của việc đáp ứng địa phương. Hơn nữa, họ cũng chỉ ra rằng trong công ty xuyên quốc gia hiện

dại, các khả năng gây khác biệt không chỉ tập trung ở chính quốc mà còn có thể phát triển ở bất kỳ các hoạt động trên toàn thế giới của công ty. Như vậy, họ xác nhận rằng luồng các kỹ năng và việc cung cấp sản phẩm không chỉ theo một con đường từ chính quốc đến các công ty con ở nước ngoài như các công ty theo đuổi chiến lược quốc tế. Mà hơn thế nữa, luồng này còn từ các công ty con nước ngoài trở về chính quốc, và từ các công ty con nước ngoài với nhau – một quá trình mà Bartlett và Ghoshal gọi là hiệu ứng học tập toàn cầu. Họ đặt cho chiến lược mà các công ty theo đuổi để cố gắng đạt được đồng thời tất cả các mục tiêu như vậy là chiến lược xuyên quốc gia. *Chiến lược xuyên quốc gia tập trung các nỗ lực chuyển giao các kỹ năng và cung cấp theo nhiều chiều giữa các công ty con trên toàn cầu.*

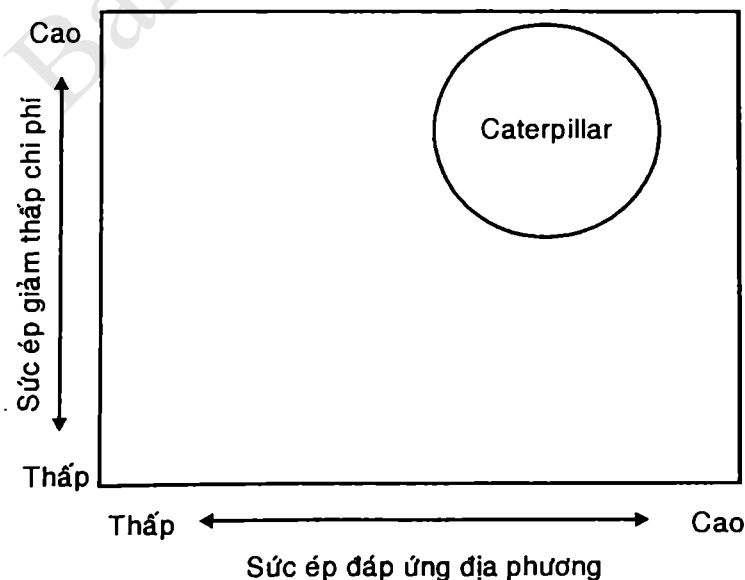
Chiến lược xuyên quốc gia có ý nghĩa khi công ty phải đối mặt với sức ép giảm thấp chi phí cao và sức ép đáp ứng địa phương cao. Về bản chất, các công ty theo đuổi một chiến lược xuyên quốc gia đang cố gắng đạt được đồng thời cả lợi thế chi phí thấp và gây khác biệt. Điều này nghe có vẻ hấp dẫn, trên thực tế chiến lược này không phải là dễ theo đuổi. Như đã đề cập ở trước, các sức ép đáp ứng địa phương và giảm chi phí đặt ra các đòi hỏi trái ngược đối với một công ty. Đáp ứng địa phương sẽ làm tăng chi phí, mà rõ ràng là sẽ rất khó làm giảm chi phí. Vậy thì bằng cách nào để một công ty có thể theo đuổi chiến lược xuyên quốc gia một cách hiệu quả.

Một điểm then chốt lộ ra khi nghiên cứu trường hợp Caterpillar. Đòi hỏi cạnh tranh với các đối thủ chi phí thấp như Komatsu của Nhật bản đã thúc ép Caterpillar là phải tìm ra những sự tiết kiệm chi phí hơn nữa. Tuy nhiên, sự khác nhau về xây dựng giữa các quốc gia và các quy định chính phủ giữa các quốc gia có nghĩa là Caterpillar cũng còn phải đáp ứng với các nhu cầu địa phương. Do đó, Caterpillar đứng trước các sức ép về giảm thấp chi phí và đáp ứng địa phương.

Để đáp ứng với sức ép chi phí, Caterpillar đã thiết kế lại sản phẩm của mình để sử dụng nhiều chi tiết giống nhau và đầu tư vào các nhà xưởng chế tạo một vài bộ phận quy mô lớn, đặt ở các vị trí thuận lợi, nhằm thỏa mãn nhu cầu chung và thực hiện tính kinh tế về quy mô. Đồng thời, công ty tăng cường việc chế tạo tập trung các chi tiết với các nhà xưởng lắp ráp trong mỗi thị trường chính của nó. Tại các nhà xưởng này, Caterpillar thêm

vào các đặc tính sản phẩm, làm cho sản phẩm cuối cùng phù hợp với những nhu cầu địa phương. Như vậy, Caterpillar có thể thực hiện nhiều lợi ích của việc chế tạo chung, trong khi vẫn phản ứng với các sức ép đáp ứng yêu cầu địa phương bằng việc tạo sự khác biệt sản phẩm của nó trong mỗi thị trường quốc gia. Caterpillar bắt đầu theo đuổi chiến lược này từ năm 1979, cho đến năm 1997 đã thành công trong việc tăng gấp đôi sản lượng trên mỗi công nhân, giảm đáng kể cấu trúc chi phí toàn bộ trong khi thực hiện điều này. Trong lúc đó, Komatsu và Hitachi vẫn gắn với chiến lược toàn cầu, trung tâm là Nhật Bản, họ đã phải chịu hậu quả là lợi thế chi phí của họ dần biến mất và liên tục mất thị phần vào tay Caterpillar.

Bất chấp tấm gương của Caterpillar và General Motors, Barlett và Ghosal vẫn khuyên rằng việc tạo dựng một năng lực tổ chức hỗ trợ cho tình thế chiến lược xuyên quốc gia là nhiệm vụ phức tạp và khó khăn. Cốt lõi của vấn đề chính là việc cố gắng để đạt được một cách đồng thời các hiệu quả chi phí, học tập toàn cầu, và đáp ứng địa phương đặt các đòi hỏi trái ngược lên một tổ chức. Điều quan trọng là nhận ra rằng chính các vấn đề tổ chức liên quan với việc theo đuổi các mục tiêu trái ngược là những cản trở trong việc thực hiện chiến lược xuyên quốc gia. Các công ty cố theo đuổi một chiến lược xuyên quốc gia có thể bị sa vào một bãi lầy tổ chức mà kết cục chỉ là kém hiệu quả ! ?



Hình 8.3

Có thể cho rằng, Bartlett và Ghoshal đang quá cường điệu trường hợp xuyên quốc gia, bằng cách cho thấy nó như là một phương án hiện thực. Mặc dù, không còn nghi ngờ gì nữa trong một số ngành công ty có thể áp dụng một chiến lược xuyên quốc gia sẽ có một lợi thế cạnh tranh, trong những ngành khác, các chiến lược quốc tế, đa nội địa, và toàn cầu vẫn có thể thực hiện. Ví dụ trong ngành bán dẫn toàn cầu sức ép về cá biệt hóa địa phương là cực tiểu và cạnh tranh chỉ thuần túy là một cuộc chơi giá cả, làm cho chiến lược toàn cầu tối ưu. Quả thực, đây là trường hợp của nhiều thị trường hàng công nghiệp, nơi mà sản phẩm phục vụ nhu cầu chung. Mặt khác, sự tranh cãi xảy ra liệu công ty có thể cố gắng áp dụng một chiến lược xuyên quốc gia để cạnh tranh trong các thị trường hàng tiêu dùng chẳng hạn như ngành điện tử tiêu dùng hay không.

Tóm lại

Các lợi ích và bất lợi của mỗi chiến lược trong số bốn chiến lược được thảo luận ở trên được tóm lược lại trong bảng 8.1. Mặc dù chiến lược xuyên quốc gia xuất hiện với nhiều ưu thế nhất, cũng không nên quên rằng việc áp dụng nó dễ phát sinh những vấn đề khó khăn về tổ chức. Khái quát hơn, như trong hình 8.2 sự thích hợp của mỗi chiến lược tùy thuộc vào sức mạnh tương đối của sức ép giảm thấp chi phí và sức ép đáp ứng địa phương.

Bảng 8.1

Chiến lược	Lợi thế	Bất lợi
Quốc tế	Chuyển giao các khả năng gây khác biệt đến các thị trường nước ngoài	<ul style="list-style-type: none"> - Thiếu việc đáp ứng địa phương - Không thể thực hiện tính kinh tế của vị trí - Không khai thác được hiệu ứng đường cong kinh nghiệm
Đa nội địa	Có khả năng các biệt hóa việc cung cấp sản phẩm và marketing phù hợp với đáp ứng địa phương	<ul style="list-style-type: none"> - Không thể thực hiện tính kinh tế vị trí - Thất bại trong việc khai thác hiệu ứng đường cong kinh nghiệm - Thất bại trong việc chuyển giao các khả năng gây khác biệt ra thị trường nước ngoài

Toàn cầu	<ul style="list-style-type: none"> - Có khả năng khai thác hiệu ứng đường cong kinh nghiệm - Có khả năng khai thác tính kinh tế của vị trí 	- Thiếu đáp ứng địa phương
Xuyên quốc gia	<ul style="list-style-type: none"> - Có khả năng khai thác hiệu ứng đường cong kinh nghiệm - Có khả năng khai thác tính kinh tế của vị trí - Có khả năng cá biệt hóa việc cung cấp sản phẩm và marketing thích hợp với đáp ứng địa phương - Thu được lợi ích của học tập toàn cầu 	- Khó khăn trong việc thực hiện bởi vì các vấn đề tổ chức

8.4. CÁC QUYẾT ĐỊNH THÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG CƠ BẢN

Trong phần này, chúng ta quan tâm đến các quyết định cơ bản mà một công ty đang dự định bành trướng ra nước ngoài phải làm đó là : *Thâm nhập vào thị trường nào, khi nào thâm nhập vào các thị trường này và với quy mô nào.*

Thị trường nào ?

Có hơn 160 quốc gia khác nhau trên thế giới. Không phải các quốc gia đều đem lại cho một công ty nào đó có cơ hội bành trướng ra thị trường nước ngoài tiềm tăng thu lợi nhuận như nhau. Việc lựa chọn các thị trường nước ngoài nào trong số các quốc gia phải được tiến hành trên cơ sở đánh giá về tiềm năng thu lợi nhuận lâu dài của chúng.

Tính hấp dẫn của một quốc gia như một thị trường tiềm năng về kinh doanh quốc tế tùy thuộc vào sự cân đối lợi ích, chi phí và rủi ro liên quan đến hoạt động kinh doanh ở nước đó. Các lợi ích kinh tế dài hạn của việc tiến hành kinh doanh trong một quốc gia là một hàm số của các nhân tố như quy mô của một thị trường (theo nghĩa nhân khẩu học), sự giàu có hiện tại của các khách hàng trong thị trường đó (năng lực mua), cũng như sự giàu có trong tương lai. Trong khi một số thị trường rất lớn trên cơ sở đo lường bằng số các khách hàng (Ví dụ như Trung Quốc), tiêu chuẩn cuộc sống ở đây thấp lại ngụ ý về một năng lực mua sắm hạn chế và do đó nó

lại là một thị trường tương đối nhỏ khi nhìn nhận trên phương diện kinh tế. Chi phí và rủi ro liên quan đến việc thực hiện kinh doanh ở nước ngoài nói chung sẽ thấp hơn trong các quốc gia ổn định về mặt chính trị và tiên tiến về mặt kinh tế, và sẽ cao hơn đối với các quốc gia kém ổn định về chính trị và kém phát triển về kinh tế.

Tính toán chi phí – lợi ích – rủi ro rất phức tạp, bởi thực tế là các lợi ích dài hạn ít nằm trong các mối liên hệ với tình phát triển kinh tế và ổn định chính trị hiện tại của các quốc gia. Đúng hơn là nó tùy thuộc vào mức tăng trưởng tương lai, và sự tăng trưởng kinh tế được xem ra là hàm số của hệ thống thị trường tự do và một năng lực tăng trưởng của một đất. Như vậy, nếu giữ các yếu tố khác không đổi, cân nhắc lợi ích/chi phí/rủi ro dường như sẽ thuận lợi nhất trong các quốc gia phát triển hay đang phát triển ổn định về mặt chính trị có hệ thống thị trường tự do và không có sự đột biến về mức lạm phát cũng như nợ lĩnh vực tư nhân. Trong các quốc gia đang phát triển không ổn định về chính trị, vận hành với nền kinh tế mệnh lệnh hay hỗn hợp, hoặc trong các quốc gia đang phát triển mà các bong bóng tài chính tích lũy đã dẫn đến sự vay mượn quá mức các dự kiến sẽ kém thuận lợi hơn.

Các công ty có thể tiến hành sắp xếp các quốc gia theo tính hấp dẫn của nó và tiềm năng sinh lợi nhuận lâu dài. Rõ ràng, sự ưu tiên sẽ giành cho việc thâm nhập vào các thị trường được xếp hạng cao. Sự thâm nhập vào thị trường nước ngoài của công ty dịch vụ tài chính Mỹ, Merrill Lynch, chứng minh cho cách tiếp cận này. Merrill Lynch gần đây đã bành trướng đến thị trường liên hiệp Anh, Canada và Nhật Bản. Tất cả ba nước này đều có vốn tiết kiệm của lĩnh vực tư nhân rất lớn và tỏ ra có rủi ro kinh tế và chính trị tương đối thấp – Điều đó có nghĩa là chúng sẽ hấp dẫn đối với Merrill Lynch. Bằng việc cung cấp các sản phẩm dịch vụ tài chính của nó, như quỹ hỗ trợ, tư vấn đầu tư, Merrill Lynch có thể giành được một tỷ lệ đủ lớn trong quỹ chung về tiết kiệm tư nhân trong mỗi quốc gia đủ để biện minh cho sự đầu tư của mình vào việc thiết lập hoạt động kinh doanh ở đó. Trong số ba quốc gia, Nhật Bản có thể là rủi ro nhất do trạng thái mỏng manh của hệ thống tài chính ở đây, nơi mà vẫn có những vấn đề về nợ không có khả năng thanh toán, không thể coi thường được. Tuy nhiên, quy mô lớn của thị trường Nhật Bản, và thực tế là chính phủ ở đây dường như đã bắt tay vào cải tổ một cách đáng kể, chính là lý do khiến Merrill Lynch bị lôi cuốn vào thị trường này.

Giá trị mà kinh doanh quốc tế có thể tạo ra trong một thị trường nước ngoài là một nhân tố quan trọng khác. Giá trị này tùy thuộc vào việc cung cấp sản phẩm tới thị trường một cách thích hợp và bản chất cạnh tranh bản xứ. Nếu kinh doanh quốc tế có thể cung cấp một sản phẩm chưa được phổ biến rộng rãi trong thị trường và điều đó thỏa mãn các nhu cầu vốn chưa được thỏa mãn, giá trị của sản phẩm đó đối với người tiêu dùng sẽ lớn hơn nhiều so với trường hợp kinh doanh quốc tế chỉ đơn giản là cung cấp loại sản phẩm tương tự với sản phẩm của các đối thủ kinh doanh bản xứ và các đối thủ nhập cuộc từ nước ngoài khác đang sẵn sàng cung cấp. Giá trị càng lớn, càng có khả năng đòi hỏi giá cao, tạo lập doanh số nhanh hơn. Về điều này, một lần nữa lại cho Merrill Lynch nhìn nhận thị trường Nhật Bản như một thị trường có sức hấp dẫn hơn. Các hộ gia đình Nhật Bản chỉ đầu tư khoảng 3% tiết kiệm của họ vào chứng khoán cá nhân và quỹ tiết kiệm hỗ trợ lẫn nhau (phần lớn đang nằm ở trong ngân hàng hay chứng khoán chính phủ sinh lời rất thấp). So sánh với thị trường Mỹ thì tỷ lệ này lên tới 40% tiết kiệm trong các hộ gia đình. Hơn nữa, các đối thủ cạnh tranh bản xứ ở Nhật Bản, cũng như các hãng nước ngoài vẫn chưa thiết lập một sự hiện diện đáng kể trong thị trường này. Theo Merrill Lynch đây chính là cơ hội có thể tạo ra một giá trị tiềm năng lớn với người tiêu dùng Nhật Bản từ một loạt các loại sản phẩm mà họ chưa từng được cung cấp trước đó, và điều đó thỏa mãn các nhu cầu sinh lợi cao hơn từ những đồng tiết kiệm của họ, mà cho đến nay vẫn chưa được đáp ứng.

Định thời hạn thâm nhập

Sau khi nhận diện một loạt các thị trường hấp dẫn, điều quan trọng là xem xét thời điểm thâm nhập. Về thời điểm nhập cuộc, chúng ta có thể nói rằng việc kinh doanh quốc tế nhập cuộc là sớm nếu như nó thâm nhập trước các công ty nước ngoài khác, và là muộn nếu như nó thâm nhập sau khi kinh doanh quốc tế của các công ty khác đã thiết lập trên thị trường đó.

Một số lợi ích của người đi đầu thường gắn với việc thâm nhập sớm. Thứ nhất, công ty nhập cuộc sớm có thể có ưu tiên so với các đối thủ và nắm được nhu cầu bằng việc thiết lập một nhãn hiệu mạnh. Thứ hai, nó sớm có khả năng tạo ra doanh số trong nước đó và trượt nhanh xuống phía dưới của đường cong kinh nghiệm trước đối thủ. Tới một mức độ nào đó,

điều này có thể giúp người nhập cuộc sớm có một ưu thế về chi phí so với người nhập cuộc sau. Thứ ba, người nhập cuộc sớm có thể tạo ra các chi phí chuyển đổi, như sợi dây trói buộc các khách hàng vào sản phẩm hay dịch vụ của họ. Các chi phí chuyển đổi như vậy sẽ gây khó khăn cho những người thâm nhập sau.

Trường hợp của Merrill Lynch ở Nhật Bản, có thể dùng để minh họa cho những quan niệm này. Bằng việc thâm nhập vào thị trường khách hàng tư nhân ở Nhật Bản sớm, Merrill hy vọng thiết lập một nhãn hiệu mà những người nhập cuộc sau sẽ thấy khó có thể bắt kịp. Hơn nữa, bằng việc thâm nhập sớm với việc cung cấp sản phẩm có giá trị, Merrill hy vọng tạo lập doanh số của nó một cách nhanh chóng. Điều đó có thể cho phép công ty phân bổ chi phí cố định liên quan đến việc thiết lập kinh doanh tại thị trường Nhật Bản cho một khối lượng lớn, do đó thực hiện được tính kinh tế về quy mô. Các chi phí cố định này bao gồm các chi phí thiết lập mạng lưới các chi nhánh được trang bị thích hợp ở Nhật Bản. Hơn nữa, khi Merrill Lynch huấn luyện các nhân viên Nhật Bản, năng suất của họ tăng lên nhờ tính kinh tế của học tập, điều này đưa đến chi phí thấp hơn. Merrill Lynch dịch chuyển nhanh chóng xuống phía dưới của đường cong kinh nghiệm và điều đó cho nó một cấu trúc chi phí thấp hơn so với những người thâm nhập sau. Cuối cùng, triết lý kinh doanh của Merrill là thiết lập mối liên hệ chặt chẽ giữa những người tư vấn tài chính của nó (đó là các môi giới chứng khoán) với các khách hàng tư nhân. Các nhà tư vấn được dạy cho cách tìm ra những gì mà khách hàng của họ cần và giúp họ quản trị tài chính của họ hiệu quả hơn. Con người vốn ít khi thay đổi các mối liên hệ này một khi họ đã thiết lập, nói cách khác do chi phí chuyển đổi, họ không muốn dịch chuyển kinh doanh của mình đến những người thâm nhập sau. Hiệu ứng này đặc biệt mạnh trong một nước như Nhật Bản, là nơi có truyền thống xem trọng các mối liên hệ lâu dài về kinh doanh và xã hội. Vì những lý do như vậy, Merrill có thể giành được lợi thế của người đi đầu cho phép nó có được lợi thế cạnh tranh mạnh ở thị trường Nhật Bản trong những năm tới.

Điều quan trọng là, để thực hiện được điều đó đôi khi cũng có thể có những bất lợi liên quan đến việc thâm nhập vào một thị trường nước ngoài trước – điều mà thường được coi là những bất lợi của người đi đầu. Các bất lợi này có thể phát sinh các chi phí dẫn đầu, hay những chi phí mà người

một người thâm nhập trước phải chịu trong khi những người đi sau có thể tránh. Chi phí dẫn đầu phát sinh khi hệ thống kinh doanh ở nước ngoài khác so với hệ thống kinh doanh của công ty ở chính quốc mà công ty phải dành sự cố gắng, thời gian, và chi phí đáng kể để học tập các luật chơi. Chi phí của người dẫn đầu bao gồm các chi phí thất bại kinh doanh khi công ty mắc phải những sai lầm do không nhận thức tốt môi trường nước ngoài. Mặt khác, có nhiều khó khăn liên quan đến người nước ngoài, khó khăn này càng cao cho công ty nước ngoài thâm nhập sớm. Các nghiên cứu gần đây khẳng định rằng khả năng tồn tại sẽ tăng lên nếu hoạt động kinh doanh quốc tế thâm nhập vào thị trường quốc gia sau khi một số công ty khác đã làm điều đó. Bởi điều có lợi với người đi sau chính là việc quan sát, học hỏi từ lỗi lầm của những người nhập cuộc trước.

Chi phí đi đầu cũng còn bao gồm các chi phí xúc tiến và thiết lập một sự cung cấp sản phẩm, bao gồm chi phí giáo dục khách hàng. Chi phí này có thể đặc biệt lớn khi sản phẩm mà công ty đang xúc tiến là sản phẩm mà khách hàng địa phương chưa quen.

Trong cách thức này, Merrill Lynch sẽ phải chịu chi phí dẫn đầu như vậy ở Nhật Bản. Hầu hết người Nhật chưa quen với loại sản phẩm và dịch vụ đầu tư mà Merrill định bán, do vậy Merrill phải đầu tư đáng kể nguồn lực vào việc giáo dục khách hàng. Ngược lại, những người nhập cuộc sau có thể dùng miễn phí các thành quả đầu tư của người đi trước trong việc học tập và giáo dục khách hàng, và khai thác các tiềm năng thị trường tạo bởi việc đầu tư giáo dục khách hàng của người đi trước.

Quy mô thâm nhập và các cam kết chiến lược

Vấn đề cuối cùng là một kinh doanh quốc tế cần phải dự tính được quy mô của sự thâm nhập. Sự thâm nhập vào thị trường với quy mô lớn sẽ gắn cam kết các nguồn lực đáng kể vào sự mạo hiểm. Trong khi không phải tất cả các công ty đều có nguồn lực cần thiết để thâm nhập với quy mô lớn, thậm chí một số công ty lớn vẫn thích thâm nhập thị trường nước ngoài với quy mô nhỏ sau đó thiết lập sự hiện diện của họ một cách chậm chạp theo thời gian, cho đến khi họ trở nên quen thuộc hơn với thị trường nước ngoài. Sự thâm nhập ban đầu của Merrill Lynch vào thị trường khách hàng cá nhân ở Nhật Bản với một quy mô nhỏ chỉ với một số ít các chi nhánh. chỉ đến năm 1997, Merrill Lynch mới tái thâm nhập với quy mô lớn.

Trình tự của việc thâm nhập với một quy mô lớn liên quan đến giá trị của các cam kết chiến lược. Một cam kết chiến lược là một quyết định có ảnh hưởng lâu dài và khó có thể đảo ngược. Quyết định thâm nhập một thị trường nước ngoài với quy mô lớn là một cam kết chiến lược lớn. Các cam kết chiến lược, như thâm nhập thị trường với quy mô lớn, có thể có ảnh hưởng quan trọng đến bản chất cạnh tranh trong thị trường. Ví dụ, bằng việc thâm nhập vào kinh doanh trong thị trường khách hàng Nhật Bản, Merrill đã báo hiệu các cam kết của nó với thị trường. Điều này sẽ gây ra một số hiệu ứng. Về mặt tích cực, nó làm cho Merrill dễ dàng lôi kéo khách hàng hơn, quy mô nhập cuộc cung cấp lý do để khách hàng tin tưởng rằng Merrill sẽ ở lại lâu dài trên thị trường. quy mô của sự nhập cuộc cũng có thể cho các cơ quan nước ngoài khác xem xét sự nhập cuộc thị trường Nhật Bản dừng lại để suy nghĩ, bởi giờ đây họ phải cạnh tranh không chỉ với các cơ quan bản xứ của Nhật Bản mà còn phải cạnh tranh với một cơ quan tích cực và thành công của Mỹ. Về mặt tiêu cực, sự dịch chuyển sẽ đánh thức các cơ quan tài chính Nhật Bản và gợi ra một sự cạnh tranh đáp trả mãnh liệt từ phía họ. Hơn nữa, bằng việc tự gắn mình vào những cam kết mạnh với Nhật Bản, Merrill có thể có ít nguồn lực hơn để hỗ trợ cho sự bành trướng trên các thị trường mong muốn khác. Nói cách khác cam kết của Merrill vào Nhật giới hạn tính mềm dẻo chiến lược của nó.

Như đã chỉ ra trong ví dụ này, các cam kết quan trọng tốt hay xấu không rõ ràng. Đúng hơn là, các cam kết có khuynh hướng làm thay đổi lĩnh vực cạnh tranh và mở ra một số thay đổi, một số trong các thay đổi này có thể tích cực còn một số thì không. Do đó, điều quan trọng đối với một công ty là phải suy nghĩ từ đầu đến cuối các vấn đề liên quan đến việc thâm nhập quy mô lớn vào một thị trường và hành động thích hợp. Điều đáng quan tâm là cố gắng nhận diện cách thức mà các đối thủ cạnh tranh hiện tại và tương lai phản ứng với việc thâm nhập quy mô lớn vào thị trường. Cũng hết sức quan trọng cần phải ghi nhớ trong tâm trí là có một sự liên kết giữa thâm nhập quy mô lớn và lợi thế của người đi đầu. Đặc biệt, người thâm nhập quy mô lớn có vẻ thích hợp hơn so với người thâm nhập quy mô nhỏ trong việc giành lợi thế của người đi đầu liên quan đến quyền ưu tiên nhu cầu, tính kinh tế của quy mô và chi phí chuyển đổi.

Mặc dầu rất khó để khái quát hóa, song điều mà dường như khá rõ ràng, đó là giá trị của các cam kết cùng với việc nhập cuộc quy mô lớn vào một thị trường nước ngoài phải cân bằng với việc gây ra rủi ro và thiếu tính mềm dẻo liên quan với các cam kết lớn. Đồng thời, điều đáng nhấn mạnh là tính mềm dẻo chiến lược cũng có giá trị. Một ví dụ nổi tiếng trong lịch sử quân sự minh họa giá trị của tính không mềm dẻo liên quan đến cuộc xâm lăng của Hernado Cortés thời đế chế Aztec ở Mehico. Khi cập bến ở Mehicô, Hernado Cortés ra lệnh quân lính của mình đốt tất cả chỉ chèo lại thuyền của ông ta thôi. Cortés lập luận rằng bằng việc chỉ cho phép họ một con đường để xử sự, những người lính của ông không có con đường nào khác là chiến đấu dũng cảm vì chiến thắng – cuối cùng họ đã chiến đấu dũng cảm và chiến thắng.

Cân bằng giữa giá trị và rủi ro của các cam kết liên quan đến thâm nhập quy mô lớn là lợi ích của việc thâm nhập quy mô lớn. Thâm nhập quy mô nhỏ có lợi thế xét trên khía cạnh công ty có thể học tập về thị trường nước ngoài trong khi đồng thời tránh sự phô bày của công ty trước thị trường đó. Trên ý nghĩa này, thâm nhập quy mô nhỏ có thể được xem như một cách thu thập thông tin về thị trường nước ngoài trước khi quyết định có nên thâm nhập vào thị trường lớn hay không, và cách thức thâm nhập vào thị trường đó. Như vậy, việc dành cho công ty thời gian để thu thập thông tin, thâm nhập quy mô nhỏ giúp giảm rủi ro liên quan sự thâm nhập quy mô lớn sau đó. Mặt khác, sự thiếu cam kết liên quan với sự thâm nhập quy mô nhỏ có thể gây ra khó khăn hơn với người thâm nhập quy mô nhỏ khi họ muốn tạo dựng thị phần và giành lợi thế của người đi đầu hay người hành động sớm. Công ty tránh rủi ro thâm nhập vào một thị trường nước ngoài với quy mô nhỏ có thể hạn chế mất mát của nó, nhưng nó cũng mất đi cơ hội giành các ưu thế của người đi đầu.

8.5. CHỌN LỰA CÁCH THỨC THÂM NHẬP

Việc xem xét thâm nhập vào một thị trường nước ngoài phát sinh câu hỏi về cách thức tốt nhất cho một sự thâm nhập như vậy. Có năm phương án lựa chọn chủ yếu : Xuất khẩu; bán bản quyền; cấp quyền kinh doanh; gia nhập một liên doanh với một công ty ở nước chủ nhà; và thiết lập một công ty con do công ty toàn quyền sở hữu ở nước chủ nhà. Mỗi cách thức thâm nhập có những lợi thế và bất lợi của nó, và các nhà quản trị phải cân nhắc cẩn thận khi quyết định sử dụng cách thức nào.

Xuất khẩu

Hầu hết các công ty chế tạo bắt đầu sự phát triển toàn cầu của mình như những người xuất khẩu và chỉ sau đó mới chuyển sang một trong các cách thức khác để phục vụ thị trường nước ngoài. Việc xuất khẩu có hai lợi thế rõ rệt, đó là :

- *Tránh chi phí thiết lập các hoạt động chế tạo ở nước chủ nhà, mà thường là rất đáng kể; và*
- *Thực hiện những tiết kiệm chi phí của đường cong kinh nghiệm và tính kinh tế của vị trí.*

Chế tạo sản phẩm ở một vị trí tập trung, sau đó xuất khẩu đến các thị trường khác, công ty có khả năng thực hiện đáng kể tính kinh tế của quy mô nhờ doanh số toàn cầu của nó. Đó là cách thức mà Sony sử dụng để đi đến lấn át trên thị trường tivi toàn cầu, và cũng là cách thức mà Matsushita đi đến lấn át thị trường VCR, hay là cách để các công ty ô tô Nhật bản đi những bước đầu tiên vào thị trường ô tô Mỹ.

Mặt khác, có một số hạn chế đối với xuất khẩu. Trước hết, *việc xuất khẩu từ một cơ sở chính quốc của công ty sẽ không thích hợp nếu có các vị trí chế tạo sản phẩm ở nước ngoài với chi phí thấp hơn.* Như vậy, đặc biệt trong trường hợp công ty theo đuổi chiến lược xuyên quốc gia hay chiến lược toàn cầu, nó có thể dành cho chế tạo vào một vị trí có các điều kiện thuận lợi nhất cho triển vọng sáng tạo giá trị sau đó xuất khẩu từ địa điểm đó đến phần còn lại của thế giới. Dĩ nhiên, nói đúng hơn điều này không phải là một tranh luận về xuất khẩu mà là tranh luận về việc xuất khẩu từ nước nhà của công ty. Ví dụ, nhiều công ty điện tử của Mỹ đã dịch chuyển một số nhà máy chế tạo của họ đến Châu Á bởi vì sự sẵn có lao động có kỹ năng nhưng chi phí thấp ở đây. Họ xuất khẩu từ vị trí đó đến các nơi khác, kể cả đến Mỹ.

Một hạn chế khác đó là *chi phí vận tải cao có thể làm cho xuất khẩu không kinh tế*, đặc biệt trong trường hợp sản phẩm khối lượng lớn. Một cách thức giải quyết vấn đề này đó là chế tạo sản phẩm khối lượng lớn theo vùng. Chiến lược như vậy cho phép công ty thực hiện tiết kiệm từ việc sản xuất khối lượng lớn trong khi hạn chế chi phí vận tải. Như vậy, nhiều

công ty hóa chất đa quốc gia chế tạo sản phẩm của họ theo vùng, để phục vụ một số nước trong vùng từ một vị trí.

Rào cản thuế quan cũng có thể làm cho xuất khẩu không kinh tế, và đe dọa đặt các hàng rào thuế quan của chính phủ ở một số quốc gia làm cho công ty đang xuất khẩu có thể gặp rủi ro. Quả thực đe dọa ngấm ngấm từ Quốc hội Hoa Kỳ đặt thuế với các xe ô tô Nhật Bản nhập khẩu vào Mỹ trực tiếp dẫn đến việc các công ty ô tô Nhật Bản quyết định đặt nhà máy chế tạo tại Mỹ.

Cuối cùng, một thực tế chung giữa các công ty xuất khẩu là vị thế rủi ro. Công ty xuất giao phó các hoạt động marketing trong mỗi quốc gia mà nó tiến hành kinh doanh cho một đại lý, nhưng không có gì đảm bảo rằng đại lý sẽ hành động vì lợi ích tốt nhất cho công ty. Thông thường các đại lý nước ngoài cũng kèm theo các sản phẩm của các công ty cạnh tranh và như vậy đã chia sẻ lòng trung thành. Hậu quả là họ không làm tốt công việc như công ty tự làm. Một cách để giải quyết vấn đề này là thành lập một công ty con thuộc sở hữu hoàn toàn của công ty ở nước chủ nhà để thực hiện marketing theo địa phương. Bằng cách đó, công ty có thể thu hái cả lợi thế chi phí phát sinh từ chế tạo sản phẩm ở một vị trí đơn lẻ và thực hiện việc kiểm soát chiến lược marketing ở nước chủ nhà.

Bán bản quyền

Bán bản quyền quốc tế là một sự dàn xếp trong đó người được cấp phép nước ngoài mua quyền sản xuất một sản phẩm của một công ty trong nước của người được cấp phép với một chi phí thỏa thuận (thông thường, tiền bản quyền thanh toán theo sản lượng sản phẩm đã bán). Sau đó người được cấp phép đưa ra hầu hết vốn cần thiết để nhận các hoạt động sản xuất đang tiến hành ở nước ngoài.

Lợi thế của bán bản quyền đó là công ty không phải chịu các chi phí phát triển và rủi ro liên quan đến việc mở ra thị trường nước ngoài. Do đó, bán bản quyền có thể là một lựa chọn hấp dẫn cho các công ty thiếu vốn để phát triển các hoạt động ở nước ngoài. Nó cũng có thể là một lựa chọn hấp dẫn cho các công ty mà không muốn gấn các nguồn lực tài chính đáng kể vào thị trường nước ngoài không quen thuộc hay dễ biến đổi về chính trị, những nơi mà rủi ro chính trị rất cao.

Tuy nhiên, việc bán bản quyền có ba hạn chế. Thứ nhất, nó không cho phép công ty một sự kiểm soát chặt chẽ về các hoạt động chiến lược, marketing, chế tạo trong các công ty nước ngoài, một sự kiểm soát cần thiết để thực hiện tính kinh tế của đường cong kinh nghiệm, và tính kinh tế về vị trí như các công ty theo đuổi chiến lược toàn cầu và xuyên quốc gia thường làm. Nói chung, mỗi người được cấp phép tự thiết đặt lấy các hoạt động chế tạo của mình. Do đó, công ty ít có cơ hội để thực hiện các tiết kiệm chi phí của đường cong kinh nghiệm và tính kinh tế về vị trí bởi việc sản xuất sản phẩm tập trung.

Thứ hai, việc cạnh tranh trên thị trường toàn cầu có thể làm cho công ty cần phải kết hợp các dịch chuyển chiến lược giữa các quốc gia, do đó lợi nhuận thu được ở một quốc gia có thể được sử dụng để hỗ trợ tấn công cạnh tranh ở các quốc gia khác. Do bản chất của nó, việc bán bản quyền, thường giới hạn khả năng kết hợp chiến lược theo cách này. Một người được cấp phép không muốn để cho công ty đa quốc gia lấy đi lợi nhuận của nó (ngoại trừ phần lợi nhuận mà nó phải bỏ ra dưới hình thức tiền bản quyền) và sử dụng để hỗ trợ cho một người được cấp phép hoàn toàn khác ở một quốc gia khác.

Vấn đề thứ ba đối với việc bán bản quyền là rủi ro liên quan đến việc bán bản quyền bí quyết công nghệ ra các công ty nước ngoài. Trong nhiều công ty đa quốc gia, bí quyết công nghệ tạo nên nền tảng lợi thế cạnh tranh của họ, và họ muốn duy trì kiểm soát việc sử dụng nó. Do bán bản quyền công nghệ, một công ty có thể nhanh chóng mất quyền kiểm soát về nó. Ví dụ, RCA khi đã bán bản quyền công nghệ ti vi màu cho một số công ty Nhật bản. Các công ty Nhật bản nhanh chóng đồng hóa công nghệ của RCA và sau đó sử dụng nó để thâm nhập thị trường Mỹ. Hiện nay các công ty Nhật đã có một thị phần lớn hơn trên thị trường Mỹ so với nhãn hiệu RCA

Tuy nhiên, có nhiều cách để giảm rủi ro này, và một trong số đó là tham gia vào một hợp đồng cấp bản quyền chéo với công ty nước ngoài. Theo một hợp đồng bản quyền chéo công ty có thể cấp phép một số tài sản vô hình đáng giá cho một đối tác nước ngoài, nhưng ngoài khoản tiền trả bản quyền, công ty cũng có thể yêu cầu đối tác nước ngoài bán bản quyền một số bí quyết đáng giá của nó cho công ty. Hợp đồng như vậy được coi là để giảm rủi ro liên quan đến việc bán bản quyền bí quyết công nghệ,

bởi vì người được cấp phép nhận thức rằng nếu nó xâm phạm tinh thần của hợp đồng (bằng việc sử dụng các hiểu biết có được để cạnh tranh trực tiếp với người cấp bản quyền), người cấp bản quyền cũng có thể làm điều tương tự với nó. Nói cách khác, các hợp đồng chéo cho phép các hãng đang giữ con tin của hãng khác, nhằm làm giảm khả năng các công ty đối xử một cách cơ hội với các công ty khác. Các hợp đồng chéo như vậy ngày càng phổ biến trong các ngành công nghệ cao. Ví dụ, công ty công nghệ sinh học Amgen ở Mỹ đã cấp phép cho các công ty về các loại thuốc Nuprogene của nó cho một công ty dược phẩm Nhật Bản Kirin. Việc cấp bản quyền cho phép Kirin quyền bán Nuprogen ở Nhật Bản. Đổi lại, Amgen vừa nhận tiền bản quyền nhưng nó cũng vừa được quyền bán một số sản phẩm của Kirin ở đất Mỹ thông qua hợp đồng này.

Cấp phép kinh doanh

Trên nhiều góc độ, cấp phép kinh doanh tương tự như bán bản quyền, mặc dù cấp phép kinh doanh có khuynh hướng về các cam kết dài hạn hơn so với bán bản quyền. *Cấp phép kinh doanh về cơ bản là một dạng đặc biệt của bán bản quyền trong đó người cấp phép không chỉ bán các tài sản vô hình (thường là nhãn hiệu thương mại) cho người được phép mà còn đòi hỏi người được cấp phép tôn chấp nhận tôn trọng các quy tắc chặt chẽ về cách thức kinh doanh.* Thông thường những người cấp phép cũng sẽ đòi hỏi người được cấp phép một cơ sở nền tảng để vận hành kinh doanh. Với việc cấp phép, người cấp phép nói chung nhận được khoản thu nhập về bản quyền, tính bằng tỷ lệ phần trăm trên thu nhập của người được cấp phép.

Trong khi bán bản quyền là một chiến lược chủ yếu được công ty chế tạo theo đuổi, thì việc cấp phép kinh doanh lại là chiến lược chủ yếu được sử dụng trong lĩnh vực dịch vụ. McDonald là một ví dụ rõ ràng về một công ty đã lớn lên bằng một chiến lược cấp phép kinh doanh. McDonald đã đặt ra những quy tắc hạn chế về cách thức vận hành nhà hàng. Các nguyên tắc này đưa ra để kiểm soát thực đơn, phương pháp chế biến, các chính sách nhân sự, và thiết kế và đặt nhà hàng. McDonald cũng tổ chức chuỗi cung cấp cho những người được cấp phép, huấn luyện quản trị và trợ giúp tài chính cho họ.

Các lợi thế của cấp phép tương tự như các lợi thế của bán bản quyền. Đặc biệt, những người cấp phép không phải chịu chi phí phát triển và rủi

ro mở một thị trường ở nước ngoài thuộc sở hữu của họ, với những người được cấp phép, họ phải gánh vác các chi phí và rủi ro đó. Như vậy, bằng việc sử dụng một chiến lược cấp phép, một công ty dịch vụ có thể tạo lập một sự hiện diện toàn cầu nhanh chóng với chi phí thấp.

Tuy nhiên, bất lợi của cấp phép kinh doanh được xem là ít hơn so với bán bản quyền. Bởi vì việc cấp phép kinh doanh là một chiến lược được sử dụng bởi các công ty dịch vụ, một người cấp phép không phải xem xét yêu cầu phối hợp chế tạo để đạt được hiệu ứng đường cong kinh nghiệm và tính kinh tế của vị trí. Tuy thế, *việc cấp phép kinh doanh có thể cản trở khả năng đạt được sự phối hợp chiến lược toàn cầu.*

Một bất lợi quan trọng hơn của cấp phép kinh doanh đó là *thiếu khả năng kiểm soát chiến lược*. Nền tảng của việc cấp phép kinh doanh là quan niệm nhãn hiệu của công ty sẽ truyền một thông điệp đến với khách hàng về chất lượng sản phẩm của công ty. Như vậy, những nhà kinh doanh vào khách sạn Hilton International ở Hồng Kông có thể kỳ vọng một cách về chất lượng tương đương với những gì mà họ có thể nhận được ở New York. Nhãn hiệu Hilton là một sự bảo đảm độ tin cậy của chất lượng sản phẩm. Tuy nhiên những người được cấp phép nước ngoài có thể không quan tâm đến chất lượng mà đáng ra họ phải đảm bảo, chất lượng kém không chỉ làm mất doanh số ở thị trường nước ngoài mà còn làm giảm danh tiếng toàn cầu của công ty. Ví dụ, một sự khó chịu ở một khách sạn Hilton tại một địa điểm nào đó có thể khiến cho các nhà kinh doanh không bao giờ đến với một khách sạn Hilton khác và còn gợi ý cho các đồng nghiệp làm theo. Sự xa cách về không gian giữa người cấp phép và những người được cấp phép và số lượng lớn những người được cấp phép (ví dụ trong trường hợp của McDonald lên đến 10 ngàn) sẽ gây khó khăn cho người cấp phép trong việc bảo vệ chất lượng. Hậu quả là vấn đề chất lượng có thể là trở ngại.

Để ngăn ngừa hạn chế này, công ty có thể lập một công ty con trong mỗi quốc gia hay vùng mà nó đang mở rộng hoạt động kinh doanh. Công ty con có thể do công ty sở hữu hoàn toàn hoặc liên doanh với một công ty nước ngoài. Sau đó công ty con chịu trách nhiệm và có nghĩa vụ thiết lập ra những người được phép kinh doanh trên khắp quốc gia hay vùng. Kết hợp sự gắn gũi và hạn chế về số lượng người được cấp phép độc lập cần phải kiểm soát, đã giảm đi trở ngại về vấn đề chất lượng. Bên cạnh

đó, do các công ty con ít nhất cũng phần nào thuộc sở hữu của công ty nên công ty có thể dựng lên những nhà quản trị của mình để đảm bảo quản lý vấn đề chất lượng nếu nó muốn. Thu xếp có tính tổ chức này rất phổ biến trên thực tế. Điều này được McDonald, KFC và Hilton sử dụng để mở rộng các hoạt động quốc tế của nó.

Liên doanh

Lập ra liên doanh với một công ty nước ngoài từ lâu đã là cách thức được ưa chuộng nhất để thâm nhập vào một thị trường mới. Một trong những liên doanh lâu dài nổi tiếng để sản xuất máy photocopy trên thị trường Nhật Bản. Hình thức liên doanh phổ biến nhất là 50/50, trong đó mỗi bên tham gia 50% và kiểm soát theo dự phần bởi một nhóm các nhà quản trị từ hai công ty mẹ (như trong liên doanh Fuji Xerox). Tuy nhiên một số công ty cố đặt ra các hình thức liên doanh mà họ có dự phần đa số (ví dụ, 51/49). Điều này cho phép người tham gia lấn át kiểm soát công ty chặt chẽ hơn.

Các liên doanh có một số lợi thế. Thứ nhất, công ty có thể cảm thấy rằng nó có thể hưởng lợi từ hiểu biết của đối tác địa phương về các điều kiện cạnh tranh, văn hóa, ngôn ngữ, hệ thống chính trị, và hệ thống kinh doanh ở nước chủ nhà. Thứ hai, khi chi phí phát triển và rủi ro mở thị trường mới ở nước ngoài cao, công ty có thể có lợi bởi việc chia sẻ một phần chi phí và rủi ro với một đối tác địa phương. Thứ ba, trong một số công ty những đánh giá chính trị có thể làm cho hình thức liên doanh mới là cách thâm nhập khả thi. Ví dụ, nhiều công ty Mỹ thấy rằng sẽ dễ dàng hơn nhiều để được phép hoạt động ở Nhật Bản nếu họ liên doanh cùng với một đối tác Nhật Bản hơn là họ cố gắng tự thâm nhập. Quả thực, đó là một động cơ căn bản đằng sau việc thiết lập liên doanh Fuji-Xerox.

Bất chấp các lợi thế này, các liên doanh có thể khó thiết lập và vận hành bởi vì nó có hai bất lợi chủ yếu. Trước hết, giống như trường hợp bán bản quyền, một công ty mà gia nhập vào liên doanh có nguy cơ mất quyền kiểm soát về công nghệ của nó trước đối tác liên doanh. Để giảm thiểu rủi ro này, công ty có thể tìm cách giành lấy sự tham gia áp đảo trong liên doanh, bởi vì bằng sự tham gia áp đảo nó có thể thực hiện việc kiểm soát công nghệ tốt hơn. Điều rắc rối với chiến lược này đó là khó khăn trong

việc tìm ra một đối tác nước ngoài sẵn lòng chấp nhận vị thế sở hữu thiểu số.

Bất lợi thứ hai, đó là, liên doanh *không tạo điều kiện cho công ty kiểm soát chặt chẽ công ty con, trong khi nó rất cần làm điều đó để thực hiện các hiệu ứng kinh tế của đường cong kinh nghiệm và tính kinh tế của vị trí*. Điều này trở thành cố gắng căn bản của các công ty toàn cầu lẫn các công ty xuyên quốc gia nhằm tiến hành các cuộc tấn công phối hợp toàn cầu chống lại các đối thủ toàn cầu. Chúng ta hãy xem xét trường hợp thâm nhập của Texas Instruments (TI) vào thị trường bán dẫn Nhật Bản. Khi TI lập ra các nhà máy bán dẫn ở Nhật Bản, mục đích duy nhất là để hạn chế thị phần và giá trị bằng tiền sẵn có của những nhà chế tạo Nhật Bản khiến họ khởi xâm lấn thị trường toàn cầu của TI. Nói cách khác, TI tiến hành sự phối hợp chiến lược toàn cầu. Để thực hiện chiến lược này, các công ty con ở Nhật Bản của TI phải thực hiện các chỉ dẫn từ tổng hành dinh của công ty về chiến lược cạnh tranh. Chiến lược cũng đòi hỏi các công ty con Nhật Bản chấp nhận lỗ nếu cần. Rõ ràng, một đối tác liên doanh Nhật Bản sẽ không muốn chấp nhận những điều kiện như vậy, bởi vì điều đó có nghĩa là họ có thu nhập âm trên vốn đầu tư. Do vậy, để thực hiện chiến lược này TI buộc phải lập ra các công ty con mà nó sở hữu hoàn toàn ở Nhật thay vì thâm nhập vào đây dưới hình thức liên doanh.

Các công ty con sở hữu hoàn toàn

Một công ty con sở hữu hoàn toàn là một công ty mà công ty mẹ sở hữu 100% cổ phiếu của các công ty con. Để thiết lập một công ty con ở thị trường nước ngoài, một công ty có thể hoặc là lập ra một hoạt động hoàn toàn mới ở quốc gia đó hoặc là mua lại một công ty đã thiết lập ở nước chủ nhà và sử dụng nó để xúc tiến các sản phẩm của mình thị trường nước chủ nhà.

Việc thiết lập một công ty con sở hữu hoàn toàn có ba lợi thế. Thứ nhất, khi các lợi thế cạnh tranh của một công ty dựa trên việc kiểm soát khả năng công nghệ, thì một công ty sở hữu hoàn toàn sẽ là cách thường được sử dụng nhất, bởi vì nó *giảm rủi ro mất quyền kiểm soát này*. Do vậy, nhiều công ty kỹ thuật cao thích sử dụng các công ty sở hữu hoàn toàn hơn so với liên doanh hay bán bản quyền. Các công ty sở hữu hoàn toàn có

khuyh hướng trở thành cách thức thâm nhập dễ được chấp thuận trong các ngành như bán dẫn, điện tử, và dược phẩm. Thứ hai, công ty con sở hữu hoàn toàn cho công ty mẹ cách thức kiểm soát chặt chẽ các quốc gia khác nhau, *để tiến hành sự phối hợp chiến lược – giành lợi nhuận từ một nước để hỗ trợ tấn công cạnh tranh ở nước khác*. Thứ ba, một công ty con sở hữu hoàn toàn có thể là lựa chọn tốt nhất nếu công ty muốn *thực hiện tính kinh tế của vị trí và hiệu ứng đường cong kinh nghiệm*. Như các bạn đã biết, khi sức ép chi phí gay gắt, nó có thể cho công ty định hình chuỗi giá trị của mình theo cách thức làm cực đại hóa giá trị tăng thêm tại mỗi giai đoạn. Như vậy, một công ty con quốc gia có thể chuyên môn hóa chế tạo một phần của phổ sản phẩm hay các bộ phận nào đó của sản phẩm cuối cùng, trao đổi các bộ phận và sản phẩm với các công ty con khác trong hệ thống toàn cầu. Việc thiết lập một hệ thống sản xuất toàn cầu như vậy yêu cầu mức độ kiểm soát cao về các hoạt động liên kết quốc gia. Các hoạt động mang tính quốc gia khác nhau phải được sắp đặt phù hợp với các quyết định xác lập một cách tập trung về cách thức sản xuất, số lượng sản xuất và định giá cho các đầu ra, nên tiến hành như thế nào cho các chuyển dịch giữa các hoạt động. Tất nhiên, công ty con sở hữu hoàn toàn phải tuân theo sự ủy thác này, trong khi đó người nhận bản quyền hay các đối tác liên doanh hầu như luôn luôn muốn tránh xa vai trò phụ thuộc như vậy.

Mặt khác, để phục vụ cho một thị trường nước ngoài, việc thiết lập một công ty con sở hữu toàn bộ nói chung là phương pháp tốn kém. Công ty mẹ phải gánh chịu tất cả các chi phí và rủi ro của việc thiết lập các hoạt động ở nước ngoài – không giống như liên doanh, các chi phí và rủi ro được chia sẻ, hay trong việc bán bản quyền người được cấp phép phải gánh chịu hầu hết các chi phí và rủi ro. Nhưng rủi ro của việc học tập kinh doanh trong một nền văn hóa mới sẽ ít hơn nếu công ty mua lại một công ty đã thiết lập ở các nước chủ nhà. Dù rằng, việc mua lại cũng phát sinh một loạt các vấn đề như cố gắng chuyển đổi văn hóa công ty và các vấn đề này đôi khi còn lớn hơn cả lợi ích nhận được.

Lựa chọn các phương thức thâm nhập

Các lợi thế và bất lợi của các phương thức thâm nhập được tóm tắt trong bảng 8.2.

Bảng 8.2

Phương thức	Lợi thế	Bất lợi
Xuất khẩu	Có khả năng thực hiện tính kinh tế của vị trí và đường cong kinh nghiệm	<ul style="list-style-type: none"> - Chi phí vận chuyển cao - Các rào cản thương mại - Các vấn đề đại lý marketing địa phương
Bán bản quyền	Chi phí phát triển và rủi ro thấp	<ul style="list-style-type: none"> - Không có khả năng thực hiện tính kinh tế về vị trí và đường cong kinh nghiệm - Không có khả năng thực hiện sự phối hợp chiến lược toàn cầu - Thiếu khả năng kiểm soát công nghệ.
Cấp phép kinh doanh	Chi phí phát triển và rủi ro thấp	<ul style="list-style-type: none"> - Không có khả năng thực hiện sự phối hợp chiến lược toàn cầu - Thiếu khả năng kiểm soát chất lượng
Liên doanh	<ul style="list-style-type: none"> - Có được các hiểu biết của đối tác địa phương - Chia sẻ các chi phí và rủi ro - Phụ thuộc về chính sách 	<ul style="list-style-type: none"> - Không có khả năng thực hiện phối hợp chiến lược toàn cầu - Không thể thực hiện tính kinh tế vị trí và đường cong kinh nghiệm - Thiếu khả năng kiểm soát công nghệ
Các công ty con sở hữu hoàn toàn	<ul style="list-style-type: none"> - Bảo vệ công nghệ - Có khả năng thực hiện sự phối hợp chiến lược - Có khả năng thực hiện tính kinh tế về vị trí và đường cong kinh nghiệm 	<ul style="list-style-type: none"> - Chi phí và rủi ro cao

Điều không thể tránh khỏi là có sự đánh đổi trong việc lựa chọn một hình thức này so với hình thức khác. Ví dụ khi xem xét thâm nhập vào một quốc gia không thân thiện có tiếng về việc quốc hữu hóa các công ty sở hữu bởi người nước ngoài, công ty nên chọn hình thức liên doanh với

một công ty địa phương. Tính hợp lý là ở chỗ đối tác địa phương có thể giúp thiết lập các hoạt động trong một môi trường vốn không thân thiện và sẽ nói lên tiếng nói phản đối việc quốc hữu hóa nếu nó phát sinh. Nhưng nếu khả năng gây khác biệt của công ty dựa trên chủ quyền công nghệ, việc thâm nhập bằng liên doanh có nghĩa là có nguy cơ mất đi khả năng kiểm soát công nghệ đó trước các đối tác liên doanh, làm cho chiến lược kém hấp dẫn. Bất chấp những khó khăn như vậy, có một số sự khái quát hóa về lựa chọn tối ưu các phương thức thâm nhập.

Các khả năng gây khác biệt và phương thức thâm nhập. Khi bình thường quốc tế nhằm nhận được thu nhập lớn hơn từ các khả năng gây khác biệt của nó, việc chuyển giao các kỹ năng và sản phẩm của công ty nên xuất phát từ các khả năng của nó đối với thị trường nước ngoài, nơi mà các đối thủ bản xứ thiếu các kỹ năng này. Phương thức thâm nhập tối ưu cho các công ty như vậy tùy thuộc vào mức độ, bản chất của khả năng gây khác biệt. Đặc biệt, chúng ta cần phân biệt giữa các công ty có khả năng gây khác biệt về bí quyết công nghệ và các công ty có khả năng gây khác biệt trong quản lý các bí quyết công nghệ.

Nếu lợi thế cạnh tranh của một công ty – hay khả năng gây khác biệt – có nguồn gốc từ khả năng kiểm soát bí quyết công nghệ chủ quyền của nó, nên tránh việc bán bản quyền và liên doanh nếu có thể được để giảm thiểu rủi ro mất quyền kiểm soát công nghệ. Như vậy, nếu các công ty công nghệ cao đang xem xét thiết lập các hoạt động ở nước ngoài để hưởng lợi từ khả năng gây khác biệt về công nghệ, nên nghĩ tới lập các công ty con sở hữu hoàn toàn.

Lợi thế cạnh tranh của nhiều công ty dịch vụ như McDonald's hay Hilton Hotels nhờ vào bí quyết về quản trị. Với các công ty như vậy, rủi ro mất quyền kiểm soát về các kỹ năng quản trị vào tay những người được cấp phép hay các đối tác liên doanh không lớn. Nguyên do là tài sản đáng giá của các công ty là nhãn hiệu của họ, và nhãn hiệu nói chung được bảo vệ tốt bởi các luật quốc tế liên quan đến nhãn hiệu thương mại. Với tình thế này, nhiều vấn đề phát sinh trong trường hợp bí quyết công nghệ lại không phát sinh trong trường hợp bí quyết quản trị. Kết quả là nhiều công ty dịch vụ thích sự kết hợp giữa cấp phép kinh doanh và các công ty con để kiểm soát những người được cấp phép trong một quốc gia hay vùng cụ

thể. Các công ty con có thể là sở hữu hoàn toàn hay liên doanh. Tuy nhiên, trong các trường hợp như thế các công ty dịch vụ thấy rằng gia nhập vào liên doanh với các đối tác địa phương để thiết lập một công ty kiểm soát trong một quốc gia hay vùng là cách làm tốt nhất bởi vì liên doanh thường có thể dễ chấp nhận hơn về mặt chính trị và đối tác đem đến cho liên doanh một phần nào các kiến thức địa phương.

Các sức ép của giảm thấp chi phí và cách thức nhập cuộc. Sức ép về giảm thấp chi phí càng lớn công ty càng muốn theo đuổi một số kết hợp giữa xuất khẩu và các công ty sở hữu toàn bộ. Bằng việc chế tạo ở các vị trí có các điều kiện tối ưu sau đó xuất khẩu đến các thị trường khác trên thế giới, công ty có thể thực hiện tính kinh tế của vị trí hay các hiệu ứng của đường cong kinh nghiệm. Sau đó, các công ty muốn xuất khẩu sản phẩm hoàn chỉnh đến các công ty marketing con ở các nước khác nhau. Nói chung các công ty này là những công ty sở hữu toàn bộ có trách nhiệm theo dõi việc phân phối trong một quốc gia cụ thể. Việc thiết lập một công ty sở hữu hoàn toàn thường được sử dụng hơn là liên doanh hay các đại lý nước ngoài, bởi vì, nó cho công ty khả năng kiểm soát chặt chẽ hoạt động marketing cần thiết để kết hợp chặt chẽ chuỗi giá trị bị phân tán trên toàn cầu. Hơn nữa, kiểm soát chặt chẽ một hoạt động địa phương cho phép các công ty sử dụng lợi nhuận phát sinh trên một thị trường để cải thiện vị thế cạnh tranh của nó trên thị trường khác. Do đó, các công ty theo đuổi các chiến lược toàn cầu hay quốc tế thích thiết lập các công ty con sở hữu hoàn toàn.

8.6. CÁC LIÊN MINH CHIẾN LƯỢC TOÀN CẦU

Các liên minh chiến lược là sự hợp tác giữa các công ty và cũng có thể là đối thủ cạnh tranh. Trong phần này, chúng ta đặc biệt quan tâm tới các liên minh chiến lược giữa các công ty từ các quốc gia khác nhau. Các liên minh chiến lược có thể trải rộng từ các liên doanh bình thường giữa hai đối tác cùng góp vốn đến các thỏa thuận hợp đồng ngắn hạn trong đó hai công ty đồng ý hợp tác về một vấn đề cụ thể (như phát triển sản phẩm mới).

Các lợi thế của liên minh chiến lược

Các công ty gia nhập vào những liên minh chiến lược với các đối thủ hiện tại hay tiềm tàng để đạt được một số mục tiêu chiến lược. Thứ nhất,

các liên minh chiến lược có thể là một cách thức tạo điều kiện thuận lợi cho việc thâm nhập vào một thị trường nước ngoài.

Thứ hai, nhiều công ty gia nhập vào các liên minh chiến lược để chia sẻ chi phí cố định (và rủi ro liên quan) sinh ra từ việc phát triển các sản phẩm hay quá trình mới. Một phần trong động cơ mà Motorola và Toshiba liên minh với nhau là do mong muốn chia sẻ chi phí cố định liên quan đến việc lập ra một hoạt động nhằm sản xuất các bộ vi xử lý. Kinh doanh chế tạo các vi xử lý cần rất nhiều vốn đầu tư – Toshiba và Motorola phải bỏ ra mỗi bên gần một tỷ USD để xây dựng nhà xưởng của họ – điều mà một vài công ty khác không thể một mình chịu chi phí và rủi ro như vậy.

Thứ ba, nhiều liên minh có thể xem như là cách thức đem đến cho nhau các tài sản và kỹ năng bổ sung mà không có công ty nào có thể tự mình phát triển. Ví dụ, năm 1990 AT&T đã liên minh cùng với NEC của Nhật bản. Theo thỏa thuận này, AT&T chuyển giao một số trong công nghệ thiết kế có trợ giúp bằng máy tính cho NEC. Còn NEC thì cho AT&T tiếp cận với công nghệ chip máy tính cao cấp cơ bản của NEC. Việc trao đổi các khả năng gây khác biệt công bằng như vậy dường như là nền tảng cho nhiều trong số các liên minh chiến lược thành công.

Cuối cùng, điều có ý nghĩa khi gia nhập một liên minh nếu nó giúp công ty lập các tiêu chuẩn kỹ thuật cho ngành và các tiêu chuẩn này có lợi cho công ty. Ví dụ năm 1992 công ty điện tử Philip của Hà Lan gia nhập liên minh với nhà cạnh tranh toàn cầu của nó là Matsushita để chế tạo và kinh doanh hệ thống cassette compact kỹ thuật số (DDC) đang được dẫn đầu bởi Philip. Động cơ của hành động này là việc liên kết với Matsushita sẽ giúp cho Philip thiết lập hệ thống DDC như một tiêu chuẩn công nghệ mới trong các ngành điện tử tiêu dùng và ghi âm. Đây là một điều quan trọng bởi Sony đã phát triển công nghệ đĩa mini compact cạnh tranh, mà Sony hi vọng thiết lập như một tiêu chuẩn kỹ thuật mới. Do hai công nghệ này rất giống nhau, có khả năng chỉ còn một. Công nghệ nào trở thành tiêu chuẩn mới sẽ thành công. Người thua trong cuộc đua này có thể mất hàng tỷ USD. Philip thấy rằng liên minh với Matsushita như là một chiến thuật để thắng lợi trong cuộc chạy đua, vì nó gắn chặt một đối thủ cạnh tranh lớn vào tiêu chuẩn của nó.

Bất lợi của các liên minh chiến lược

Các lợi thế khác nhau được thảo luận ở trên có thể rất đáng kể. Tuy nhiên, một số nhà bình luận đã phê phán các liên minh chiến lược vì họ cho rằng liên minh giúp cho các đối thủ cạnh tranh con đường dễ nhất để có được công nghệ mới và tiếp cận thị trường. Ví dụ, Robert Reich và Eric Mankin đã chỉ ra rằng các liên minh chiến lược giữa các công ty Mỹ và Nhật Bản là một phần chiến lược ngấm ngấm của người Nhật để giữ lại các công việc trả lương cao, các công việc có giá trị gia tăng ở Nhật, trong khi vẫn nhận được các kỹ năng sản xuất và kỹ thuật nền tảng thành công trong cạnh tranh của các công ty Mỹ. Họ thấy rằng thành công của người Nhật trong các ngành bán dẫn và chế tạo máy công cụ phần lớn nhờ vào các công nghệ của Mỹ thông qua các liên minh chiến lược khác nhau. Họ cũng khẳng định rằng càng ngày các nhà quản trị Mỹ càng giúp cho người Nhật đạt được mục tiêu của họ bằng việc gia nhập vào các liên minh mà chuyển các phát minh mới vào Nhật và cung cấp doanh số và mạng lưới phân phối của Mỹ cho các sản phẩm tạo ra từ đó. Mặc dù các thỏa thuận như vậy có thể cung cấp lợi nhuận ngắn hạn, nhưng trong dài hạn, theo Reich và Mankin, sẽ làm thiệt hại cho các công ty Mỹ, làm cho họ không có lợi thế cạnh tranh trên thị trường toàn cầu.

Reich và Mankin thống nhất một điểm là các liên minh có những rủi ro, trừ khi thật cần thận. Mặt khác, có nhiều ví dụ về các liên minh giữa các công ty Mỹ và Nhật, về bề ngoài thì dường như là thành công còn theo quan điểm của Reich và Mankin có ít nhiều cực đoan. Khó có thể thấy rằng các liên minh như Motorola-Toshiba hay Fuji-Xerox phù hợp với luận cương của họ. Trong trường hợp này, cả hai bên đối tác dường như đã hưởng lợi từ liên minh. Bởi vì, Reich và Mankin đặt ra một vấn đề rõ ràng, đó là, tại sao các liên minh đó có lợi cho công ty, trong khi ở các công ty khác nó có thể kết thúc với việc mất công nghệ, thị trường và nhận lại thu nhập rất ít. Phần tiếp theo sẽ trả lời cho câu hỏi này.

8.7. VẬN HÀNH CÁC LIÊN MINH

Tỷ lệ thất bại của các liên minh chiến lược quốc tế dường như là quá cao. Ví dụ, một nghiên cứu về 49 liên minh chiến lược quốc tế thấy rằng hai phần ba rơi vào các khó khăn về tài chính và quản trị trong sau hai năm thành lập, mặc dù rất cuộc nhiều vấn đề trong số đó đã được giải

quyết, 33% được xác định là thất bại bởi các bên tham gia. Dưới đây chúng ta bàn về sự thành công của chiến lược như là một hàm số của ba biến số chính : lựa chọn người tham gia, cấu trúc liên minh và cách thức quản trị liên minh.

Lựa chọn người tham gia

Một trong những điểm then chốt của việc làm cho các liên minh chiến lược hoạt động đó là lựa chọn đúng đắn loại đối tác. Một người tham gia tốt cần có ba đặc tính. Thứ nhất, *một người tham gia tốt phải giúp cho công ty đạt được các mục tiêu chiến lược của nó* – hoặc là tiếp cận thị trường, chia sẻ chi phí và rủi ro phát triển sản phẩm mới, hoặc tiếp cận được với các năng lực cốt lõi quan trọng. Nói cách khác, người tham gia phải có những khả năng mà công ty còn thiếu và nó có giá trị.

Thứ hai, *một người tham gia tốt phải chia sẻ viễn cảnh của công ty về mục đích của liên minh*. Nếu hai bên tiếp cận với một liên minh theo những vấn đề về cơ bản khác nhau, sẽ có nhiều khả năng xảy ra các bất đồng và sẽ đến kết cục phải chia tay. Điều này dường như đã xảy ra trong trường hợp liên minh giữa GM và Daewoo. Vấn đề của GM là sử dụng Daewoo như là một nguồn nhân công rẻ để sản xuất xe ô tô cho thị trường Hàn Quốc và Mỹ, trong khi Daewoo lại muốn sử dụng bí quyết của GM và hệ thống phân phối để tăng trưởng kinh doanh của nó không chỉ ở thị trường Hàn Quốc và Mỹ mà còn ở cả Châu Âu. Các nhận thức khác nhau về vai trò chiến lược của dự án kinh doanh đã góp phần làm tan rã liên minh.

Thứ ba, *một người tham gia tốt không cố ý khai thác một cách cơ hội liên minh vì mục tiêu riêng của mình; đó là cố chiếm đoạt các bí quyết công nghệ của công ty trong khi cho ra thu nhập ít ỏi*. Về mặt này, công ty có danh tiếng về sòng phẳng và mong muốn duy trì liên minh có khả năng làm những người tham gia tốt nhất. Ví dụ công ty IBM ở trong nhiều liên minh chiến lược đến nỗi mà nó không để ý đến từng liên minh chiến lược. Các hành động như vậy làm lu mờ đi danh tiếng về một đối tác tốt vốn khó có được của IBM và sẽ làm cho nó khó khăn trong việc hấp dẫn các đối tác liên minh trong tương lai. Tương tự, các công ty Nhật Bản như Sony, Toshiba, Fuji là những công ty có một lịch sử liên minh với các công

ty không phải của Nhật Bản đã cố khai thác một cách cơ hội các đối tác liên minh làm cho danh tiếng của họ giảm sút.

Để chọn một đối tác với ba đặc tính này, công ty cần phải có một sự nghiên cứu toàn diện các ứng viên đối tác liên minh tiềm tàng. Để tăng khả năng chọn lựa một đối tác tốt, công ty nên thu thập một cách công khai nhiều nhất có thể được các thông tin thích hợp về các đồng minh. Thu thập các dữ liệu không chính thức từ các bên thứ ba gồm những công ty đã từng liên minh với đối tác tiềm năng, các ngân hàng đầu tư liên quan đến họ, và các nhân viên cũ để có được những hiểu biết tốt về đối tác tiềm năng trước khi cam kết liên minh. Bước cuối cùng là họp mặt trực tiếp giữa các quản trị cấp cao (và có lẽ đến quản trị cấp trung gian) để bảo đảm rằng việc làm đúng đắn.

Cấu trúc liên minh

Sau khi chọn được một đối tác, liên minh nên được thiết lập sao cho có thể giảm đến mức có thể chấp nhận các rủi ro khi công ty phải mất đi quá nhiều cho đối tác.

TÓM TẮT

Trong chương này chúng ta xem xét các cách thức để các công ty có thể hưởng lợi từ sự phát triển toàn cầu và khảo sát các chiến lược công ty có thể sử dụng trong cạnh tranh toàn cầu. Chương này cũng thảo luận về việc lựa chọn tối ưu cách thức thâm nhập vào phục vụ thị trường nước ngoài, khai thác vấn đề các liên minh chiến lược. Các điểm chủ yếu của chương này gồm :

- Với một số công ty, phát triển ra phạm vi quốc tế là một cách thức để nhận được thu nhập ngày càng nhiều từ việc chuyển giao các kỹ năng và cung cấp các sản phẩm khác nhau phát sinh từ khả năng gây khác biệt đến các thị trường mà các đối thủ cạnh tranh bản xứ thiếu các kỹ năng đó.

- Do các khác biệt quốc gia, cho phép công ty bố trí các hoạt động sáng tạo giá trị có lợi cho công ty ở những nơi mà có các điều kiện có tốt nhất để thực hiện các hoạt động như vậy. Chúng ta gọi chiến lược này như là chiến lược tập trung vào đạt được tính kinh tế của vị trí.

- Bằng việc tạo ra doanh số nhanh, sự bành trướng quốc tế có thể giúp cho công ty dịch chuyển nhanh chóng xuống phía dưới của đường cong kinh nghiệm.

- Chiến lược tốt nhất cho công ty có thể phụ thuộc vào sức ép mà nó phải chịu đựng : Sức ép giảm chi phí hay sức ép đáp ứng địa phương. Các sức ép giảm thấp chi phí mạnh nhất trong các ngành thuộc loại hàng hóa bình thường, khi giá cả là vũ khí cạnh tranh chủ yếu. Sức ép đáp ứng địa phương phát sinh từ sự khác biệt về sở thích và thị hiếu cũng như cấu trúc hạ tầng, truyền thống, các kênh phân phối mỗi quốc gia và nhu cầu ở nước chủ nhà.

- Các công ty đang theo đuổi chiến lược quốc tế chuyển dịch các kỹ năng và sản phẩm phát sinh từ những khả năng gây khác biệt ra thị trường nước ngoài, trong khi thực hiện ít nhiều sự cá biệt hóa theo địa phương.

- Các công ty đang theo đuổi chiến lược đa nội địa lại các biệt hóa sự cung cấp sản phẩm, chiến lược marketing và chiến lược kinh doanh theo điều kiện của mỗi quốc gia.

- Các công ty theo đuổi chiến lược toàn cầu tập trung vào việc gạt hái sự giảm chi phí từ hiệu ứng đường cong kinh nghiệm và tính kinh tế của vị trí.

- Hiện nay nhiều ngành cạnh tranh đến mức các công ty phải chấp nhận một chiến lược đa quốc gia. Trong chiến lược này, người ta đồng thời tập trung cả vào giảm chi phí chuyển dịch các kỹ năng và sản phẩm cũng như đáp ứng địa phương. Tuy nhiên, việc áp dụng một chiến lược như vậy cũng không phải là điều dễ dàng.

- Các thị trường hấp dẫn nhất thường là những thị trường có chính trị ổn định ở các quốc gia phát triển và đang phát triển với hệ thống kinh tế thị trường tự do, những không sự đột biến đáng kể về lạm phát và mức độ nợ trong khu vực tư nhân.

- Việc thâm nhập vào thị trường quốc gia sớm, trước khi các doanh nghiệp quốc tế khác đã thiết lập mang lại cho công ty một số lợi thế nhưng các lợi thế này phải cân đối với các chi phí của người đi đầu và những rủi ro thất bại cao hơn.

- Sự thâm nhập với quy mô lớn vào một thị trường quốc tế tạo ra sự cam kết lớn mà hầu như làm thay đổi bản chất cạnh tranh trong các thị trường đó và hạn chế tính mềm dẻo chiến lược tương lai của người gia nhập. Doanh nghiệp cần phải suy nghĩ về việc thực hiện các cam kết như vậy trước khi dẫn thân vào một sự thâm nhập với quy mô lớn. Mặc dù các cam kết chiến lược quy mô lớn có thể sinh ra nhiều lợi ích nhưng cũng có rất nhiều rủi ro gắn với một chiến lược như vậy.

- Có năm cách thức để thâm nhập vào một thị trường nước ngoài đó là : xuất khẩu, bán bản quyền, cấp phép kinh doanh, gia nhập vào liên doanh và lập ra các công ty con sở hữu hoàn toàn. Lựa chọn thâm nhập tốt nhất tùy thuộc vào chiến lược của công ty.

- Các liên minh chiến lược là các thỏa thuận hợp tác giữa các đối thủ cạnh tranh hiện tại hay tiềm tàng. Các lợi ích của liên minh đó là tạo điều kiện thuận lợi để thâm nhập vào thị trường nước ngoài, cho phép các đối

tác chia sẻ chi phí cố định và rủi ro liên quan đến sản phẩm mới và quá trình công nghệ mới, tạo điều kiện chuyển dịch các kỹ năng bổ sung giữa các công ty và giúp các công ty thiết lập các tiêu chuẩn kỹ thuật.

– Những bất lợi của liên minh đó là rủi ro bị mất bí quyết công nghệ và cách tiếp cận thị trường vào tay đối tác liên minh trong khi nhận lại những lợi ích ít ỏi.

– Các bất lợi liên quan đến liên minh có thể giảm xuống nếu công ty chọn các đối tác cẩn thận, chú ý đến danh tiếng và xây dựng cấu trúc liên minh sao cho tránh được các chuyển dịch bí quyết không mong muốn.

CÂU HỎI

1. Các lợi ích của chiến lược toàn cầu.
2. Nêu các sức ép chi phí và yêu cầu địa phương đối với chiến lược toàn cầu ? Quan hệ của những yêu cầu này là gì ?
3. Trình bày các ưu nhược điểm và ứng dụng của chiến lược quốc tế ?
4. Trình bày các ưu nhược điểm và ứng dụng của chiến lược đa nội địa.
5. Trình bày các ưu nhược điểm và ứng dụng của chiến lược toàn cầu.
6. Trình bày các ưu nhược điểm và ứng dụng của chiến lược xuyên quốc gia ?
7. Nêu các vấn đề cơ bản của chiến lược thâm nhập thị trường quốc tế ?
8. Nêu hàm ý và vận dụng của các cách thức thâm nhập thị trường quốc tế ?
9. Trình bày tác dụng và cách quản trị các liên minh chiến lược ?

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Alex Miller (1998). *Strategic Management* 3rd Ed. Irwin/McGraw-Hill.
2. Charles W.L. Hill, Gareth R. Jones (2002) *Strategic Management : An intergrated Aproach*, 5th Ed. Houghton Mifflin.
3. Chistopher G. Worley, David E. Hitchin, Walter L. Ross (1996), *Integrated Strategic Change : How OD Builds Competitive Advantage*, Addison-Wesley Publishing Company.
4. Irene Chow, Neil Holbert, Lane Kelley, Julie Yu (1997), *Business Strategy : An Asia-Pacific Focus*, Prentice Hall.
5. Gregory G.Dess, G.T Lumpkin, Marilyn L.Taylor (2004), *Strategic Management*, Irwwin/McGraw-Hill.
6. Henry Mintzberg, James Brian Quinn, John Voyer (1995), *The Strategy Process*, Collegiate Ed. Prentice Hall.
7. Michiel R.Leeder, Harold E. Feason (1997), *Purchasing & Supply Management*, 11th Ed. Irwwin/McGraw-Hill.
8. Peter Wright, Mark J. Kroll, John Parnell (1996), *Strategic Management : Concepts and Cases*, 3rd Ed. Prentice Hall.
9. Thomas L. Wheelen, J. David Hunger (2004) *Strategic Management and Business Policy*, 9th. Prentice Hall.
10. William C. Frederick, James E. Post, Keith Davis (1992), *Business and Society : Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, 7th Ed, McGraw-Hill, Inc.

CHƯƠNG 9

CHIẾN LƯỢC CÔNG TY

KHÁI QUÁT

Khi công ty chọn đa dạng hóa vượt ra khỏi một ngành đơn lẻ và vận hành kinh doanh trong nhiều ngành, họ phải sử dụng chiến lược đa dạng hóa cấp công ty. *Chiến lược đa dạng hóa cấp công ty cho phép sử dụng các năng lực cốt lõi của nó để theo đuổi các cơ hội từ môi trường bên ngoài.* Đặc biệt, trong trường hợp sự hội tụ giữa các ngành này đang tạo ra một cơ hội cần phải sử dụng đến chiến lược đa dạng hóa. Các chiến lược đa dạng hóa đang đóng vai trò quan trọng chủ yếu trong các công ty lớn.

Như vậy, một công ty đa dạng hóa sẽ tồn tại hai cấp chiến lược tách bạch, đó là : chiến lược kinh doanh (hay chiến lược cạnh tranh) và chiến lược công ty (cấp độ toàn công ty). Mỗi đơn vị kinh doanh trong công ty đa dạng hóa chọn một chiến lược kinh doanh như là cách thức cạnh tranh của nó trong một thị trường – sản phẩm nhất định. Chiến lược cấp công ty trả lời hai câu hỏi then chốt, đó là, công ty gồm các hoạt động kinh doanh nào và công ty sẽ quản lý các hoạt động kinh doanh đó ra sao. Như vậy, *chiến lược cấp công ty xác định các hành động mà công ty thực hiện nhằm giành lợi thế cạnh tranh bằng cách lựa chọn, quản trị một nhóm các hoạt động kinh doanh khác nhau cạnh tranh trong một số ngành và thị trường sản phẩm.* Trong môi trường cạnh tranh toàn cầu hiện nay, các nhà quản trị cấp cao nên xem công ty của họ như là một tổ hợp các năng lực cốt lõi, khi họ lựa chọn các đơn vị kinh doanh mới và quyết định cách thức quản trị chúng.

Chiến lược cấp công ty có thể giúp công ty đạt được thu nhập trên trung bình bằng việc sáng tạo giá trị. Suy cho cùng, giá trị của một chiến lược cấp công ty được xác định bởi mức độ sinh lợi của tổ hợp các đơn vị kinh doanh dưới sự quản lý của công ty so với việc chúng ở trong các hình thức sở hữu khác. Như vậy, chiến lược công ty hữu hiệu làm cho tổng thể các đơn vị kinh doanh có được thu nhập tổng hợp vượt quá những gì mà nó có thể làm nếu không có chiến lược, góp phần vào khả năng cạnh tranh chiến lược của công ty, và đem lại cho công ty khả năng thu được thu nhập trên trung bình.

9.1. TẬP TRUNG VÀO MỘT LĨNH VỰC KINH DOANH ĐƠN LẺ

Không hiếm công ty, chiến lược cấp công ty thích hợp của họ lại không phải là một chiến lược hội nhập hay đa dạng hóa. Điều quan trọng chiến lược với họ là phải tập trung cạnh tranh một cách thành công trong phạm vi giới hạn của một lĩnh vực kinh doanh đơn lẻ.

Chúng ta có thể kể đến McDonald's tập trung vào lãnh vực thức ăn nhanh, Coca-Cola tập trung vào nước giải khát, Sear tập trung vào bách hóa bán lẻ. Điều thú vị khi xem xét các trường hợp này là cả Coca-Cola và Sear cũng đã có một thời theo đuổi các chiến lược đa dạng hóa. Coca-Cola trước kia đã sở hữu Columbia Pictures và một hoạt động kinh doanh chế biến rượu; Sear thì sở hữu Allstate Insurance, Caldwell Banker (một hoạt động kinh doanh bất động sản), và Dean Witter (một doanh nghiệp dịch vụ tài chính). Tuy nhiên, họ đã sớm nhận ra rằng đa dạng hóa gây ra lãng phí hơn là tạo giá trị, do vậy, họ đã loại bỏ bớt các hoạt động kinh doanh của mình, tập trung trở lại vào một hoạt động đơn lẻ.

Chiến lược tập trung vào một lĩnh vực kinh doanh giúp công ty có thể tập trung các nguồn lực vật chất, công nghệ, tài chính, quản trị tổng quát và các năng lực cạnh tranh của mình để cạnh tranh thắng lợi trên một lãnh vực. Chiến lược này có thể rất quan trọng trong các ngành tăng trưởng nhanh, bởi ở đó đang yêu cầu đáng kể các nguồn lực của công ty, đó cũng là nơi mà nếu thiết lập một lợi thế cạnh tranh mạnh mẽ sẽ đem lợi nhuận dài hạn rất cao.

Không chỉ có các công ty tăng trưởng nhanh có lợi nhờ tập trung các nguồn lực và năng lực của mình vào một hoạt động kinh doanh. Tập trung nguồn lực và năng lực còn là chiến lược hữu hiệu cho các công ty tránh phải dàn trải quá mỏng sức lực của mình trên các thị trường đa dạng hóa. Thực vậy, có nhiều công ty đa dạng hóa hoạt động trong các ngành bão hòa, họ đã kịp nhận thấy nguồn lực khan hiếm của mình bị dàn trải quá mỏng vào nhiều hoạt động, và hậu quả tai hại là hiệu suất giảm xuống. Sear là một ví dụ, công ty này đã nhận thấy rằng việc đa dạng hóa sang các dịch vụ tài chính và bất động sản đang làm phân tán sự chú ý của quản trị cấp cao khỏi hoạt động kinh doanh bán lẻ vốn là cốt lõi của nó, chính điều này đã làm giảm khả năng sinh lợi trong hoạt động bán lẻ. Còn với Coca-Cola, việc vận hành một hoạt động kinh doanh giải trí như

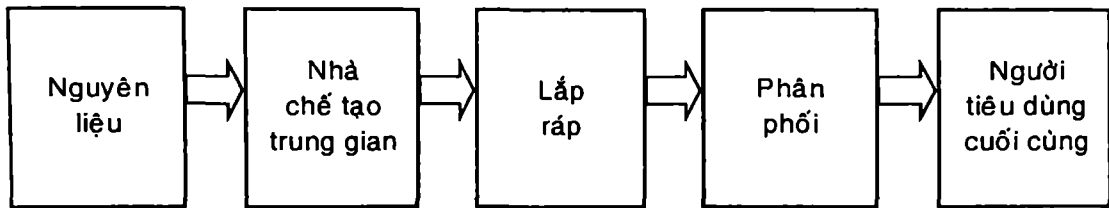
Columbia Pictures đang làm phân tán sự quan tâm của các nhà quản trị cấp cao khỏi lãnh vực kinh doanh cốt lõi là nước giải khát. Trong những trường hợp như vậy việc cắt giảm bớt các hoạt động để tập trung vào hoạt động cốt lõi là cách làm khôn ngoan.

Lợi thế khác của việc tập trung vào một hoạt động kinh doanh đơn lẻ, đó là, công ty sẽ gắn chặt hơn vào công việc của mình. Nghĩa là công ty hướng vào làm cái mà nó có hiểu biết tốt nhất, và không gặp phải lỗi lầm khi đa dạng hóa vào các ngành mà nó ít hiểu biết và nơi mà các nguồn lực và năng lực của nó ít có giá trị. Ví dụ, năm 1991, công ty điện tử tiêu dùng Matsushita mua lại nhóm nhạc và phim MCA của Mỹ. Tuy nhiên, các nhà quản trị có kinh nghiệm của Matsushita đã nhận thức ngay rằng họ biết rất ít về cả lĩnh vực kinh doanh nhạc lẫn phim. Những cố gắng vụng về của Matsushita xây dựng chiến lược hướng dẫn cho các nhà quản trị cấp cao của MCA trở nên quan liêu xa rời thực tế. Một số các nhà quản trị của MCA đã rời khỏi công ty; một số khác lại bắt đầu với những điều gần như là nổi loạn, bỏ qua những cố gắng can thiệp vào vận hành MCA của những điều hành người Nhật. Điều này chứng tỏ rằng sẽ rất nguy hiểm trong một lãnh vực kinh doanh mà một trong những yếu tố thành công của nó là tài sản con người. Matsushita ngay lập tức đã tự thấy rằng họ đang cố gắng sửa chữa các vấn đề quản trị trong một ngành kinh doanh mà họ thiếu hiểu biết. Năm 1995, nó loại bỏ MCA, thừa nhận họ đã từng mắc phải một lỗi lầm đắt giá. (theo báo cáo của Matsushita nó bị lỗ 2 tỷ USD).

Tuy nhiên, việc tập trung vào chỉ một ngành kinh doanh cũng có những bất lợi. Thực tế cho thấy, trong chừng mực nào đó, hội nhập dọc là cần thiết để tạo giá trị và thiết lập một lợi thế cạnh tranh liên quan đến hoạt động kinh doanh cốt lõi. Hơn nữa, các công ty chỉ tập trung vào một hoạt động kinh doanh đơn lẻ có thể bỏ mất các cơ hội tạo giá trị và sinh ra lợi nhuận cao hơn nhờ đưa các nguồn lực và năng lực của công ty sang các hoạt động khác.

9.2. HỘI NHẬP DỌC

Chiến lược hội nhập dọc nghĩa là công ty đang sản xuất các đầu vào cho chính mình (Hội nhập về phía sau, hay ngược chiều) hoặc phát tán các đầu ra của chính mình (hội nhập về trước hay xuôi chiều).

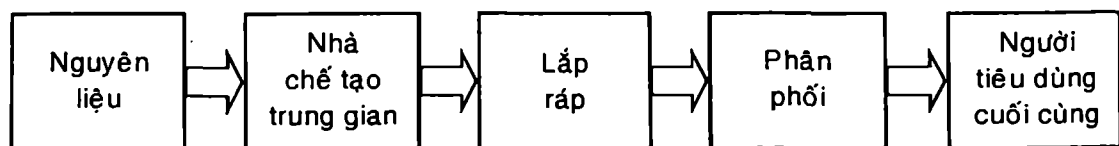


Hình 9.1 : Chuỗi sản xuất từ nguyên liệu đến vật liệu và người tiêu dùng.

Một công ty thép mà cung cấp cho nhu cầu quặng sắt của nó từ nguồn quặng sắt của chính công ty là minh họa cho sự hội nhập dọc ngược chiều. Hình 9.1, chỉ ra bốn giai đoạn chính trong chuỗi sản xuất từ nguyên liệu đến vật liệu và người tiêu dùng.

Nếu một công ty có hoạt động cơ bản ở giai đoạn lắp ráp, hội nhập ngược chiều nghĩa là nó dịch chuyển đến hoạt động chế tạo trung gian và sản xuất nguyên vật liệu. Hội nhập xuôi chiều có nghĩa là dịch chuyển đến hoạt động phân phối. Trong mỗi giai đoạn của chuỗi là một bước gia tăng giá trị vào sản phẩm. Điều đó có nghĩa là mỗi công ty ở một giai đoạn lấy sản phẩm được sản xuất ở giai đoạn trước và chuyển hóa nó theo những cách thức nhất định để làm tăng giá trị để rồi sau đó chuyển đến các công ty ở giai đoạn sau trong chuỗi và sau rốt là đến người tiêu dùng cuối cùng.

Chúng hãy xem xét chuỗi sản xuất trong ngành máy tính cá nhân (minh họa trong hình 9.2). Trong ngành này, các công ty cung cấp nguyên vật liệu bao gồm gốm đặc biệt, hóa chất và kim loại như Kyocera của Nhật, công ty sản xuất chất nền gốm (ceramic) cho các bán dẫn. Các công ty này bán các đầu ra của mình cho các nhà chế tạo sản phẩm trung gian. Các



Ví dụ :

Dow
Chemical
Union
Carbide
Kyocera

Ví dụ :

Intel
Seagate
Micron
Technology

Ví dụ :

Apple
Compaq
Dell

Ví dụ :

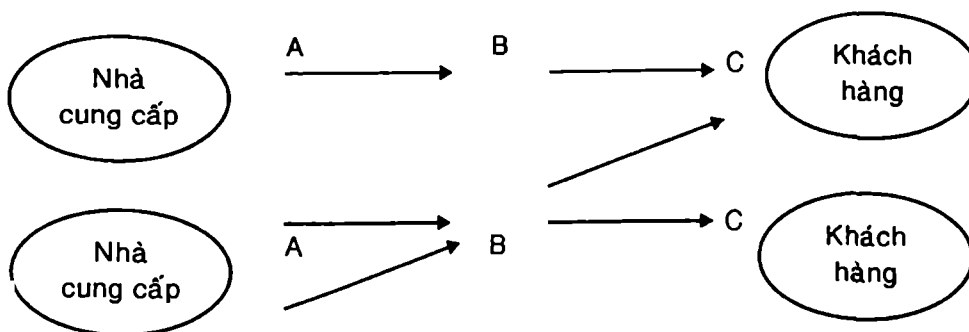
Computer World
Office Max

Hình 9.2 : Chuỗi sản xuất trong ngành máy tính cá nhân.

nhà chế tạo trung gian bao gồm Seagate, và Micron Technology, chuyển hóa các vật liệu gốm, hóa chất và kim loại mà họ mua về thành các chi tiết, bộ phận cho máy tính các nhân như các bộ vi xử lý, chip bộ nhớ, hay các đĩa cứng. Trong quá trình đó, họ gia tăng giá trị vào các nguyên vật liệu mà họ đã mua sắm. Các bộ phận này sau đó được bán tới các công ty lắp ráp như Apple, Dell, Compaq sử dụng các bộ phận này và chuyển thành các máy tính cá nhân, – đó là quá trình các nhà lắp ráp gia tăng giá trị vào các chi tiết bộ phận họ đã mua về. Phần lớn các máy tính hoàn chỉnh sau đó được bán cho các nhà phân phối như Office Max và Computer World hoặc tới các nhà bán lẻ để bán cho các khách hàng cuối cùng. Các nhà phân phối cũng gia tăng giá trị vào sản phẩm bằng cách làm cho nó có thể sử dụng đối với khách hàng và bằng việc cung cấp các dịch vụ hỗ trợ. Như vậy, sự gia tăng giá trị xuất hiện trên từng giai đoạn trong chuỗi từ nguyên vật liệu đến khách hàng.

Do đó, *hội nhập dọc chính lựa chọn để công ty cạnh tranh trong các giai đoạn của chuỗi từ nguyên vật liệu đến khách hàng*. Trong ngành máy tính cá nhân, hầu hết các công ty không hội nhập vào các giai đoạn liên tiếp. Tuy nhiên, cũng có một số ngoại lệ. Intel, là một ví dụ, nó hoạt động trong cả hai giai đoạn chế tạo trung gian và giai đoạn lắp ráp của ngành. Nó chính là một công ty hội nhập dọc, bởi Intel không chỉ sản xuất các bộ vi xử lý và các con chip cho máy tính cá nhân mà còn lắp ráp các máy tính cá nhân cho các công ty dưới thỏa thuận chế tạo thiết bị nguyên gốc (OEM – Original Equipment Manufacturer) cho công ty hội nhập xuôi chiều đặt nhãn hiệu cho nó là Intel PC.

Bên cạnh hội nhập xuôi chiều và ngược chiều, cũng có thể phân biệt giữa hội nhập toàn bộ và hội nhập hình chóp (xem hình 9.3).



Hình 9.3 : Hội nhập hoàn toàn và hội nhập hình chóp.

Một công ty hội nhập hoàn toàn khi nó phát tán toàn bộ đầu ra của qua các hoạt động nó sở hữu. Hội nhập hình chóp khi công ty mua từ các nhà cung cấp độc lập thêm vào với việc cung cấp của chính công ty, hay khi nó phát tán các đầu ra của mình tới các đầu mối độc lập thêm vào với các đầu mối của chính công ty. Lợi thế của hội nhập hình chóp so với hội nhập hoàn toàn được thảo luận ở phần sau.

Tạo giá trị thông qua hội nhập dọc

9.2.1. Lợi ích của hội nhập dọc

Một công ty theo đuổi hội nhập dọc thường xuất phát từ mong muốn tăng cường vị thế cạnh tranh của hoạt động kinh doanh nguyên thủy hay cốt lõi. Lý do để công ty theo đuổi chiến lược hội nhập là :

Cho phép công ty tạo lập các rào cản với các đối thủ cạnh tranh mới.

Thúc đẩy đầu tư vào các tài sản chuyên môn hóa nâng cao hiệu quả.

Bảo vệ chất lượng.

Làm cho việc lập kế hoạch được cải thiện.

Tạo lập các rào cản nhập cuộc. Bằng hội nhập dọc ngược chiều để có thể kiểm soát các nguồn đầu vào chủ yếu hay hội nhập dọc xuôi chiều để kiểm soát các kênh phân phối, công ty có thể tạo ra các rào cản nhập cuộc đối với các đối thủ mới vào ngành của nó. Chiến lược hội nhập với mức độ thích hợp sẽ giới hạn sự cạnh tranh trong ngành, do đó cho phép công ty đòi hỏi mức giá cao hơn và tạo ra lợi nhuận lớn hơn so với các điều kiện khác.

Các chiến lược này đã từng hoạt động tốt từ những năm 1960 đến đầu những năm 1980, sau đó chúng đã thất bại, đặc biệt trong ngành máy tính cá nhân và phân đoạn máy chủ. Vào đầu những năm 1990, chính những công ty theo đuổi chiến lược hội nhập dọc, như IBM và Digital Equipment, lại những người thực hiện kém nhất trong ngành máy tính. Việc áp dụng các tiêu chuẩn mở về phần cứng và phần mềm máy tính đã làm vô hiệu hóa các lợi thế của các công ty máy tính đang hội nhập dọc rộng rãi. Hơn nữa, các công ty máy tính cá nhân như Dell và Compaq thấy rằng họ có thể có thể nhanh chóng giữ bản quyền kỹ thuật và làm giống hệt các chi

tiết có tính độc quyền mà các công ty như IBM đã từng làm và thế là họ nhanh chóng phá vỡ rào cản nhập cuộc này.

Thúc đẩy đầu tư vào các tài sản chuyên môn hóa. Một tài sản chuyên môn hóa là tài sản được thiết kế để thực hiện một nhiệm vụ cụ thể và giá trị của nó sẽ giảm đáng kể nếu sử dụng vào các nhiệm vụ khác. Tài sản chuyên môn hóa có thể là một chi tiết máy được sử dụng rất chuyên biệt, hoặc có thể là một bí quyết, kỹ năng mà một công ty hay một cá nhân có được thông qua huấn luyện và trải nghiệm. Các doanh nghiệp đầu tư vào tài sản chuyên môn hóa, bởi điều đó cho phép họ hạ thấp chi phí của sự sáng tạo giá trị, tạo ra sự khác biệt rõ ràng hơn giữa sản phẩm của họ và của đối thủ cạnh tranh, do đó, dễ dàng định giá cao hơn. Mỗi công ty cũng có thể đầu tư vào thiết bị chuyên môn hóa vì nó muốn hạ thấp chi phí chế tạo, tăng chất lượng hoặc nó có thể đầu tư vào phát triển kiến thức công nghệ chuyên môn hóa cao nhờ đó phát triển sản phẩm tốt hơn đối thủ. Do vậy, chuyên môn hóa có thể là cơ sở để đạt được lợi thế cạnh tranh ở cấp đơn vị kinh doanh. Tuy nhiên, công ty có thể gặp khó khăn khi phải thuyết phục các công ty khác ở các giai đoạn kế tiếp trong chuỗi sản xuất từ nguyên vật liệu đến người tiêu dùng đầu tư các tài sản chuyên môn hóa. Để thực hiện tính kinh tế liên quan với các đầu tư như vậy, công ty phải hội nhập dọc vào các giai đoạn kế cận và tự mình đầu tư.

Ví dụ, chúng ta hãy tưởng tượng Ford đã phát triển bộ chế hòa khí mới được thiết kế độc đáo chất lượng cao, hiệu suất cao. Bộ chế hòa khí sẽ tăng hiệu quả nhiên liệu, từ đó sẽ giúp tạo sự khác biệt giữa ô tô của Ford và các đối thủ, và Ford có được một lợi thế cạnh tranh. Ford phải quyết định có độc quyền về bộ chế hòa khí (hội nhập dọc) hay hợp đồng chế tạo với một nhà cung cấp độc lập (mua từ bên ngoài). Việc chế tạo các bộ chế hòa khí này yêu cầu đầu tư lớn vào các thiết bị mà chỉ sử dụng cho mục tiêu này. Do tính độc đáo của thiết kế, thiết bị không thể sử dụng để chế tạo loại chế hòa khí khác của Ford hay của bất kỳ hãng sản xuất ô tô nào khác. Như vậy, đầu tư vào thiết bị này chính là đầu tư vào các tài sản chuyên môn hóa.

Một nhà cung cấp độc lập nào đó mà Ford yêu cầu đầu tư vào tài sản như vậy có thể lập luận rằng nếu nó làm theo yêu cầu nó sẽ trở nên phụ thuộc vào Ford, bởi vì chỉ có Ford là khách hàng sử dụng các đầu ra của thiết bị này. Nhà cung cấp cảm nhận rằng tình thế này họ đã tự đặt Ford

vào địa vị có quyền lực về thương lượng và lo ngại Ford có thể sử dụng tình thế này để chèn ép giảm giá cho các bộ chế hòa khí. Vì những rủi ro này, mà nhà cung cấp không muốn đầu tư vào thiết bị chuyên môn hóa.

Ngược lại, chính Ford cũng cảm thấy sợ sự phụ thuộc quá mức. Nó có thể lập luận rằng việc ký hợp đồng sản xuất các bộ chế hòa khí với một nhà cung cấp độc lập khiến nó phải phụ thuộc vào nhà cung cấp về một loại đầu vào có ý nghĩa sống còn. Do các thiết bị chuyên môn hóa sản xuất bộ chế hòa khí, Ford sẽ không thể dễ dàng chuyển việc đặt hàng tới các nhà cung cấp khác, đơn giản là vì họ không có các thiết bị đó. Ford nhận thấy tình huống này như đang làm tăng thêm khả năng thương lượng cho nhà cung cấp và lo ngại rằng nhà cung cấp có thể sử dụng sức mạnh thương lượng ấy để yêu cầu giá cao hơn.

Sự phụ thuộc lẫn nhau do đầu tư vào tài sản chuyên môn hóa, khiến Ford sợ hợp đồng với bên ngoài còn nhà cung cấp lại sợ thực hiện các đầu tư như vậy. Thực chất của vấn đề chính là sự thiếu tin tưởng. Cả Ford lẫn nhà cung cấp đều không hoàn toàn tin tưởng vào sự trung thực trong trò chơi này. Sự thiếu tin tưởng sinh ra từ rủi ro về sự bết tắc, đó là việc giành lợi thế bởi một bên đối tác kinh doanh sau khi việc đầu tư vào các tài sản chuyên môn hóa được thực hiện. Do rủi ro này, Ford có thể cho rằng con đường an toàn nhất để có các bộ chế hòa khí này là phải tự mình chế tạo.

Từ ví dụ trên thấy rằng để đạt được một lợi thế cạnh tranh nhờ đầu tư vào một tài sản chuyên môn hóa rồi trao đổi với các công ty khác, rủi ro bết tắc là một sự cản trở và không thể thực hiện đầu tư. Trong các trường hợp như vậy, tiềm năng cạnh tranh có được từ chuyên môn hóa sẽ biến mất. Để đề phòng sự biến mất đó, các công ty sẽ hội nhập dọc theo các giai đoạn liên tiếp trong chuỗi giá trị.

Bảo vệ chất lượng sản phẩm. Hội nhập dọc còn có lý do là để bảo vệ chất lượng. Hội nhập dọc cho phép công ty trở thành một người đóng vai trò tạo khác biệt trong ngành kinh doanh cốt lõi.

Điều tương tự cũng xảy ra đối với hội nhập dọc xuôi chiều. Việc sở hữu các điểm bán trong kênh phân phối là cần thiết nếu cần các tiêu chuẩn cho dịch vụ hậu mãi về các sản phẩm phức tạp cần được bảo trì.

Cải thiện việc lập kế hoạch. Đôi khi người ta lập luận rằng lợi thế của chiến lược hội nhập dọc là sự thuận lợi hơn trong hoạch định, với việc kết hợp chặt chẽ các quá trình liên tiếp nhau.

Chất lượng lập kế hoạch tiến độ sẽ nâng lên nhờ hội nhập dọc có thể cho phép công ty đáp ứng tốt hơn với các thay đổi nhu cầu đột ngột, hay có thể đưa sản phẩm của nó ra thị trường nhanh hơn.

9.2.2. Bất lợi của hội nhập dọc

Hội nhập dọc cũng có những bất lợi của nó. Đáng kể nhất bao gồm : (1) bất lợi về chi phí, (2) bất lợi phát sinh khi công nghệ đang thay đổi nhanh, và (3) bất lợi khi nhu cầu không dự kiến được. Các bất lợi này hàm ý rằng lợi ích của hội nhập dọc không phải luôn rõ ràng như nguyên thủy của nó.

Các bất lợi về chi phí. Mặc dù hội nhập dọc thường hứa hẹn lợi thế về chi phí sản xuất, song chính hội nhập dọc cũng có thể phát sinh chi phí nếu công ty phải cam kết mua sắm các đầu vào từ những nhà cung cấp do chính công ty sở hữu, trong khi giá mua từ các nguồn bên ngoài lại thấp hơn.

Ví dụ, trong những năm 1990, General Motors tự làm 68% các chi tiết, nhiều hơn bất kỳ các nhà sản xuất ô tô khác (Chrysler là 30%, Toyota là 28%). Chiến lược hội nhập dọc này đã làm cho GM trở thành nhà sản xuất có chi phí cao nhất trong số các công ty sản xuất ô tô lớn trên thế giới. Năm 1992, GM phải trả lương và phúc lợi cho công nhân trong các xưởng ô tô Mỹ của nó là 34,6 USD một giờ để thực hiện những công việc mà đối thủ của nó thực hiện bởi việc mua từ nhà cung cấp độc lập không có kiên kết với giá chỉ bằng một nửa. Như vậy hội nhập dọc có thể có bất lợi chi phí khi các nguồn cung do công ty sở hữu có chi phí vận hành cao hơn so với các nguồn cung độc lập.

Các nguồn cung mà công ty sở hữu có thể có chi phí vận hành cao so với các nhà cung cấp độc lập, bởi vì các nhà cung cấp do công ty sở hữu thấy rằng họ luôn có thể bán các đầu ra của họ cho các bộ phận khác của công ty. Không cần phải cạnh tranh để nhận các đơn hàng, làm cho họ ít tập trung vào việc hạ thấp chi phí vận hành. Quả thực, các nhà quản trị ở bộ phận cung cấp có thể ỷ lại vào khả năng chuyển dịch chi phí đến các

bộ phận khác của công ty, thông qua giá cao hơn, họ không hề muốn tìm cách hạ thấp chi phí. Như vậy, thiếu tính cải tiến có thể làm phát sinh chi phí vận hành. Tuy nhiên, vấn đề có thể là ít nghiêm trọng hơn, nếu công ty dùng chiến lược hội nhập hình chóp hơn là hội nhập hoàn toàn, bởi vì cần phải có cạnh tranh với các nhà cung cấp độc lập mới có thể làm giảm chi phí của các nhà cung cấp do công ty sở hữu.

Thay đổi công nghệ. Khi công nghệ thay đổi nhanh có thể đặt công ty vào những nguy hiểm liên quan đến công nghệ lạc hậu. Hãy xem xét một nhà chế tạo radio ở những năm 1950 hội nhập ngược chiều và mua lại nhà máy sản xuất bóng điện tử. Vào những năm 1960 khi mà bán dẫn thay thế đèn điện tử – một bộ phận chính trong radio, công ty này thấy rằng nó đã bị gắn với một hoạt động kinh doanh bị lỗi thời về công nghệ. Việc chuyển sang bán dẫn cũng đồng nghĩa với việc bỏ đi các đầu tư vào ngành đèn điện tử. Do đó, công ty không sẵn lòng chuyển sang bán dẫn, vẫn sử dụng đèn điện tử trong radio của mình. Còn lúc đó các đối thủ cạnh tranh không liên kết rảnh rang để có thể chuyển nhanh sang công nghệ mới. Chính bởi công ty khư khư với sản phẩm đã lỗi thời của mình, nó đã nhanh chóng bỏ mất thị phần. Như vậy, hội nhập dọc có thể ngăn cản khả năng của một công ty trong việc thay đổi các nhà cung cấp hay hệ thống phân phối của nó để đáp ứng các thay đổi công nghệ.

Nhu cầu không chắc chắn. Hội nhập dọc cũng có thể có rủi ro trong điều kiện nhu cầu không thể dự kiến hay không ổn định. Khi nhu cầu ổn định, có thể quản trị tương đối dễ với mức độ hội nhập cao hơn. Nhu cầu ổn định cho phép hoạch định tiến độ và phối hợp tốt hơn các luồng sản xuất giữa các hoạt động khác nhau. Nhưng khi các điều kiện nhu cầu không ổn định hay không dự kiến được, sẽ rất khó đạt được sự phối hợp chặt chẽ giữa các hoạt động hội nhập. Vấn đề ở đây là cân đối năng lực giữa các giai đoạn của một quá trình. Ví dụ, một nhà chế tạo ô tô có thể hội nhập dọc ngược chiều bằng việc mua lại một nhà cung cấp bộ chế hòa khí có năng lực đáp ứng nhu cầu của mình. Tuy nhiên, nếu nhu cầu về ô tô giảm đáng kể, nhà chế tạo ô tô sẽ cảm thấy mình bị gắn với một hoạt động kinh doanh vận hành với mức huy động công suất thấp. Rõ ràng, đây là điều không kinh tế. Nhà chế tạo ô tô có thể tránh điều này bằng việc tiếp tục mua bộ chế hòa khí trong thị trường mở hơn là tự mình sản xuất chúng. Nếu các điều kiện nhu cầu không dự kiến trước, hội nhập hình chóp có thể

hội ít rủi ro hơn là hội nhập hoàn toàn. Khi một công ty chỉ hội nhập một phần trong tổng số nhu cầu đầu vào từ các nhà cung cấp do chính mình sở hữu, vào lúc nhu cầu xuống thấp nó có thể giữ nguồn cung cấp của mình vận hành đầy đủ bằng việc đặt hàng dành riêng cho chúng.

9.2.3. Chi phí quản lý và các hạn chế của hội nhập dọc

Chúng ta biết rằng hội nhập dọc có thể tạo ra giá trị, song nó có cũng có hạn chế đáng kể do thiếu động cơ thúc đẩy đối với các nhà cung cấp do công ty sở hữu khiến họ giảm chi phí vận hành của họ, thiếu mềm dẻo chiến lược khi công nghệ thay đổi, hoặc nhu cầu không chắc chắn. Cùng với các dạng chi phí này còn có chi phí quản lý phát sinh do hội nhập dọc. Chi phí quản lý là chi phí vận hành tổ chức. Chi phí này nảy sinh từ sự kém hiệu lực của bộ máy quản lý. Chi phí quản lý đặt ra một giới hạn về mức độ hội nhập dọc mà công ty có thể theo đuổi một cách hiệu quả; nó gợi ý rằng hội nhập dọc chỉ có ý nghĩa với công ty khi mà giá trị sáng tạo ra bởi chiến lược như vậy lớn hơn chi phí quản lý liên quan đến việc bành trướng phạm vi của tổ chức tới các hoạt động tăng thêm ngược chiều hay xuôi chiều.

Nói chung, không phải lúc nào hội nhập dọc cũng có tiềm năng tạo ra giá trị. Mặc dù hội nhập dọc về nguyên thủy có thể có tác động thuận lợi, giá trị sáng tạo ra bởi sự hội nhập đến các lĩnh vực xa hơn nữa so với hoạt động kinh doanh cốt lõi của công ty sẽ dần dần đạt đến mức biên. Càng đến gần mức giá trị sáng tạo biên của hội nhập dọc, chi phí quản lý liên quan đến việc bành trướng phạm vi càng trở thành gánh nặng trên các giá trị mới sáng tạo ra. Khi tình thế này xuất hiện, có thể công ty đã đạt đến một giới hạn đối với hội nhập dọc.

Tuy nhiên, điều rất có ý nghĩa về mặt tư duy, đó là, việc theo đuổi chiến lược hội nhập dọc hình chóp có thể giúp giảm chi phí quản lý hội nhập hơn là hội nhập hoàn toàn. Nguyên do là hội nhập hình chóp có khả năng tạo ra động cơ để các nhà cung cấp công ty sở hữu giảm chi phí vận hành và giúp công ty tăng khả năng đáp ứng với các điều kiện nhu cầu biến đổi. Khi đó nó giảm bớt tính kém hiệu lực của tổ chức do chi phí quản lý.

9.3. CÁC PHƯƠNG ÁN HỘI NHẬP DỌC

Các lợi thế liên quan đến hội nhập dọc làm nảy sinh câu hỏi liệu có thể thu hái được lợi ích của hội nhập dọc hay không, nếu không phải bỏ ra chi phí quản lý liên quan. Các lợi ích của hội nhập dọc có thể thu được thông qua các hoạt động cung cấp từ các công ty khác hay không ? Có rất nhiều phương án đáp ứng các câu hỏi này.

Trong một số tình thế nhất định, các công ty có thể hưởng những lợi ích liên quan đến hội nhập, mà không nhất thiết phải gánh chịu tất cả các chi phí quản lý, nếu họ gia nhập vào các mối liên hệ hợp tác lâu dài với các thành viên kinh doanh của họ. Các mối liên hệ lâu dài như vậy thường được coi là các liên minh chiến lược. Ngược lại, nói chung các công ty không thể hưởng lợi của hội nhập dọc nếu như họ tham gia các hợp đồng ngắn hạn với các đối tác kinh doanh của họ. Để hiểu tại sao lại như vậy, trước hết, chúng ta xem xét về các vấn đề liên quan đến các hợp đồng ngắn hạn. Sau đó, chúng ta sẽ đặc biệt quan tâm đến các liên minh chiến lược và các hợp đồng dài hạn như là các phương án của hội nhập dọc và qua đó bàn đến các cách thức tạo lập các mối liên hệ lâu dài với các đối tác kinh doanh của họ.

9.3.1. Các hợp đồng ngắn hạn và đấu giá cạnh tranh

Một hợp đồng ngắn hạn là một hợp đồng kết thúc trong phạm vi một năm. Nhiều công ty đã từng sử dụng các hợp đồng ngắn hạn để mua các đầu vào hay bán các đầu ra của mình. Các công ty chế tạo xe ô tô sử dụng chiến lược đấu giá cạnh tranh để thương lượng giá cho chi tiết được sản xuất từ một số nhà cung cấp khác nhau là một ví dụ cổ điển về hợp đồng ngắn hạn. Ví dụ công ty GM thường tổ chức đấu giá từ một số các công ty khác nhau để sản xuất một chi tiết nào đó và hợp đồng một năm sẽ thực hiện với công ty nào có chi phí thấp nhất. Cuối mỗi năm, hợp đồng lại được đưa ra để định giá cạnh tranh. Như vậy, không có gì để bảo đảm rằng công ty giành được hợp đồng trong năm nay lại có thể giữ được trong năm sau.

Lợi ích của hợp đồng ngắn hạn là thúc ép các nhà cung cấp luôn giữ giá của họ thấp ở mức thấp nhất. Nhưng điều này đồng nghĩa với việc không có cam kết dài hạn nào giữa công ty với các nhà cung cấp cá biệt. Điều này gây hậu quả là làm cho các nhà cung cấp do dự trong việc đầu

tư vào các tài sản chuyên môn hóa cần thiết để cải tiến thiết kế và nâng cao chất lượng các chi tiết, hay để cải thiện việc lập kế hoạch tiến độ phối hợp với công ty. Thực vậy, do không có một bảo đảm nào về việc tiếp tục duy trì quan hệ cung cấp cho công ty trong năm sau, nhà cung cấp sẽ từ chối thực hiện các đầu tư vào tài sản chuyên môn hóa. Còn công ty lại có thể phải hội nhập ngược chiều để có được các lợi ích của chuyên môn hóa.

Nói cách khác, do thiếu các cam kết dài hạn với nhà cung cấp đầu vào, chiến lược hợp đồng ngắn hạn và đấu giá cạnh tranh sẽ gây khó khăn cho công ty trong việc hưởng lợi từ hội nhập dọc. Điều đó có thể sẽ không thành vấn đề nếu sự hợp tác chặt chẽ giữa công ty và các nhà cung cấp là không cần thiết để tạo điều kiện cho việc đầu tư vào các tài sản chuyên môn hóa, cải thiện việc lập kế hoạch tiến độ và chất lượng. Trong các trường hợp như vậy, đấu giá cạnh tranh có thể là tối ưu. Tuy nhiên, khi nhu cầu này là bức thiết, thì chiến lược đấu giá cạnh tranh sẽ là một hạn chế nghiêm trọng.

9.3.2. Các liên minh chiến lược và hợp đồng dài hạn

Các hợp đồng dài hạn là các mối liên hệ hợp tác lâu dài giữa hai công ty. Các thỏa thuận như vậy thường được công bố như là các liên minh chiến lược. Đặc trưng của các thỏa thuận này là một công ty đồng ý cung cấp cho công ty khác và công ty khác đồng ý liên tục mua từ nhà cung cấp đó; cả hai cùng cam kết tìm cách thức hạ thấp chi phí hoặc nâng cao chất lượng đầu vào cho quá trình sáng tạo giá trị của các công ty phía dưới của chuỗi. Nếu điều đó đạt được, mối liên hệ ổn định như vậy cho phép các công ty tham gia liên minh chia sẻ giá trị có thể tạo ra do hội nhập dọc trong khi lại tránh được nhiều chi phí quản lý liên quan đến việc phải sở hữu một giai đoạn kế tiếp trong chuỗi sản xuất từ nguyên vật liệu đến người tiêu dùng. Do đó, các hợp đồng dài hạn có thể thay thế cho hội nhập dọc.

Các mối liên hệ hợp tác mà nhiều công ty sản xuất ô tô Nhật Bản thực hiện với các nhà cung cấp chi tiết của nó (Hệ thống keiretsu) minh họa cho thành công của hợp đồng dài hạn. Những mối liên hệ như vậy có thể kéo dài đến hàng thập kỷ. Trong điều kiện đó, các công ty sản xuất ô tô cùng với các nhà cung cấp của mình luôn cố gắng tìm ra cách thức mới để tạo giá trị gia tăng, ví dụ áp dụng hệ thống tồn kho JIT, hay hợp tác thiết kế các chi tiết – bộ phận nhằm cải thiện chất lượng, hạ thấp chi phí.

Như là một bộ phận của quá trình này, các nhà cung cấp sẵn sàng đầu tư mạnh vào các tài sản chuyên môn hóa để phục vụ tốt hơn nhu cầu của các công ty ô tô. Nhờ vậy, những người sản xuất ô tô Nhật Bản có được khả năng hưởng lợi ích của hội nhập dọc mà không hề phải chịu các chi phí quản lý liên quan. Các nhà cung cấp chi tiết – bộ phận cũng có lợi trong các mối liên hệ dài hạn như vậy, để họ tăng trưởng cùng với công ty, họ cung cấp và chia sẻ các thành công của công ty.

Ngược lại với các đối thủ Nhật Bản, các công ty sản xuất ô tô Mỹ về mặt lịch sử họ thích theo đuổi sự hội nhập chính thức. Theo một số nghiên cứu, việc tăng chi phí quản lý do hội nhập dọc rộng rãi hơn đã làm cho các công ty như GM và Ford ở vào thế bất lợi tương đối so với các đối thủ cạnh tranh Nhật Bản. Hơn nữa, khi các công ty ô tô của Mỹ quyết định không hội nhập dọc, họ cũng không nhất thiết tham gia vào các mối liên hệ dài hạn với các nhà cung cấp chi tiết độc lập. Thay vào đó, họ lại sử dụng vị thế áp đảo của mình để theo đuổi chiến lược đấu giá cạnh tranh tấn công, kích thích cho các nhà cung cấp chi tiết độc lập cạnh tranh lẫn nhau. Hiện nay, tư duy này dường như cũng đang dần dần thay đổi.

9.3.3. Thiết lập các mối liên hệ hợp tác dài hạn

Do sự thiếu tin tưởng và lo ngại bị đình trệ khi phải đầu tư vào các tài sản chuyên môn hóa phục vụ công ty khác, các công ty nên làm như thế nào để đạt được các liên minh chiến lược lâu dài ổn định với các công ty khác? Các công ty như Toyota đã làm thế nào để phát triển các mối liên hệ lâu dài với các nhà cung cấp của nó?

Mỗi công ty có thể thực hiện một số bước đi cụ thể để đảm bảo rằng các mối liên hệ dài hạn có thể hoạt động và giảm bớt các nguy cơ người tham gia thất hứa trong các thỏa thuận. Về phía công ty đầu tư các tài sản chuyên môn hóa, ột trong những bước đi quan trọng là yêu cầu đối tác của nó có một con tin. Nói cách khác là thiết lập một cam kết tin cậy về cả hai phía để tạo dựng mối liên hệ lâu dài.

Dùng con tin. Dùng con tin có nghĩa là một sự bảo đảm rằng đối tác giữ cam kết của mình. Mối liên hệ hợp tác giữa Boeing và Northrop minh họa cho tình thế này. Northrop là nhà thầu phụ chủ yếu cho lĩnh vực máy bay thương mại của Boeing, cung cấp rất nhiều loại chi tiết, bộ phận cho máy bay Boeing 747 và 767. Để phục vụ cho nhu cầu cụ thể của Boeing,

Northrop đã đầu tư đáng kể vào các tài sản chuyên môn hóa. Về mặt lý luận, do các chi phí tiềm ẩn liên quan đến các khoản đầu tư như vậy, Northrop đã bị phụ thuộc vào Boeing, và Boeing ở vào vị thế có thể bội ước với các thỏa thuận trước đó và có thể sử dụng đe dọa chuyển việc đặt hàng đến các nhà cung cấp khác như một sức ép làm giảm giá. Tuy nhiên, trên thực tế, Boeing không làm như vậy bởi vì chính nó cũng là một nhà cung cấp chủ yếu cho lĩnh vực vũ khí phòng thủ của Northrop, cung cấp nhiều chi tiết cho máy bay ném bom Stealth. Boeing cũng đã phải đầu tư đáng kể vào các tài sản chuyên môn hóa để phục vụ cho nhu cầu của Northrop. Như vậy, hai công ty này đang ở vào thế phụ thuộc lẫn nhau. Boeing không bội ước với bất kỳ thỏa thuận giá nào với Northrop, bởi nó biết rằng Northrop cũng có thể đáp trả tương tự. Mỗi công ty đã giữ một con tin mà có thể sử dụng để bảo đảm chống lại sự bội ước đơn phương của bên kia trong các thỏa thuận giá.

Các cam kết tin cậy. Một cam kết tin cậy là một lời hứa có khả năng tin tưởng để hỗ trợ cho việc phát triển một mối liên hệ dài hạn giữa các công ty.

Duy trì các nguyên tắc thị trường. Khi công ty tham gia vào mối liên hệ dài hạn nó có thể bị phụ thuộc vào đối tác kém hiệu quả. Bởi trong quan hệ này, đối tác không phải cạnh tranh với các tổ chức khác trên thị trường về lĩnh vực kinh doanh của công ty, đối tác có thể thiếu động cơ thúc đẩy hiệu quả chi phí. Do đó, khi công ty tham gia vào mối liên hệ hợp tác dài hạn nó nên chú ý áp dụng số nguyên tắc thị trường với đối tác của mình.

Công ty giữ cùng lúc hai thẻ sức mạnh. *Thứ nhất*, các hợp đồng dài hạn cũng phải định kỳ thương lượng lại, nói chung là khoảng định kỳ bốn hay 5 năm. Như vậy, đối tác biết rằng nếu họ thực hiện các cam kết không đầy đủ, công ty có thể từ chối tiếp tục duy trì hợp đồng. *Thứ hai*, sử dụng chính sách khai thác nguồn song song, đó là trường hợp công ty tham gia vào một hợp đồng với hai nhà cung cấp về cùng một chi tiết (Ví dụ như Toyota đã làm). Cách này cho phép công ty có một hàng rào chống lại sự ngang ngạnh có thể có ở mỗi nhà cung cấp, mỗi bên cũng nhận thức rằng nếu không chiều theo sự thỏa thuận, công ty kia có thể chuyển toàn bộ hoạt động kinh doanh sang đối tác khác. Điều đe dọa này ít khi rõ ràng, bởi vì điều đó sẽ đi ngược lại tinh thần của việc tạo dựng mối liên hệ lâu

dài. Song nhận thức về việc khai thác nguồn song song là đưa một yếu tố của nguyên tắc thị trường vào mối liên hệ, ra hiệu cho các nhà cung cấp hiểu rằng nếu cần thiết, họ có thể bị thay thế lập tức.

Tóm lại, bằng việc thiết lập các cam kết có thể tin cậy hay bằng việc giữ các con tin, các công ty có khả năng sử dụng những hợp đồng dài hạn để giành được nhiều giá trị tương ứng với hội nhập dọc, mà không phải chịu các chi phí quản lý của việc hội nhập dọc chính thức. Qua đây, cũng lưu ý rằng hệ thống JIT ngày càng trở nên quan trọng như là một cách thức để giảm chi phí và nâng cao chất lượng làm tăng sức ép thúc đẩy các công ty tham gia vào các thỏa thuận dài hạn trong nhiều ngành. Các thỏa thuận này có thể ngày càng phổ biến trong tương lai. Tuy nhiên, khi một thỏa thuận như vậy không thể thực hiện được công ty có thể phải viện đến một sự hội nhập dọc chính thức.

9.3.4. Khai thác nguồn bên ngoài chiến lược và công ty ảo

Đối lập với hội nhập dọc là khai thác nguồn sáng tạo giá trị từ bên ngoài gồm các nhà thầu phụ. Trong những năm gần đây, rõ ràng có một sự dịch chuyển các hoạt động không cốt lõi của nhiều doanh nghiệp đến ra bên ngoài. Quá trình này thường bắt đầu khi công ty nhận ra đâu là các hoạt động sáng tạo giá trị đang làm nền tảng lợi thế cạnh tranh của mình (khả năng gây khác biệt hay các năng lực cốt lõi). Ý tưởng chung trong tình thế như vậy là sẽ giữ các hoạt động tạo giá trị cốt lõi này trong công ty. Sau đó, các hoạt động còn lại sẽ được xem xét xem có thể có các nhà cung cấp thực một cách hữu hiệu và hiệu quả những hoạt động này hơn so với công ty hay không. Nếu có thể, các hoạt động này sẽ được đưa đến các nhà cung cấp. Mối quan hệ giữa công ty và các nhà cung cấp thường được xây dựng như các mối liên hệ hợp đồng dài hạn, mặc dù trong một số trường hợp có thể dựa trên cơ sở đấu giá cạnh tranh. *Thuật ngữ công ty ảo dùng để mô tả các công ty theo đuổi việc khai thác các nguồn ngoại lực chiến lược.*

Khai thác nguồn ngoại lực chiến lược có một số lợi thế. *Thứ nhất*, nhờ đưa các hoạt động không cốt lõi ra bên ngoài cho các nhà cung cấp đang thực hiện các hoạt động cụ thể này hiệu quả hơn, công ty có thể giảm chi phí cho mình. *Thứ hai*, bằng việc khai thác các hoạt động sáng tạo giá trị cốt lõi của nhà cung cấp có năng lực gây khác biệt về một hoạt động cụ

thể, công ty có thể tạo ra khả năng gây khác biệt tốt hơn ở sản phẩm cuối cùng của mình. Tin chắc rằng, một khi công ty không bị vướng bận bởi các nhà cung cấp nội bộ, nó có thể chuyển đổi dễ dàng các hoạt động sáng tạo giá trị không cốt lõi giữa các nhà cung cấp để thích ứng một cách dễ dàng.

Tuy nhiên, cũng cần phải nhận thức một cách đầy đủ những bất lợi của việc khai thác các nguồn ngoại lực chiến lược. Khi khai thác nguồn ngoại lực về một hoạt động, công ty có thể mất đi cả khả năng học tập từ hoạt động đó và cơ hội chuyển nó thành một khả năng gây khác biệt mới. Sau đó, có công ty có thể gặp rủi ro là sự thiếu vắng chức năng nào đó để dẫn công ty vào thế bất lợi chiến lược, đặc biệt là khi chức năng đó trở thành đặc tính cạnh tranh quan trọng trên thị trường. Một tai hại nữa là khi lạm dụng các nguồn ngoại công ty có thể trở nên quá phụ thuộc vào một nhà cung cấp nào đó. Trong dài hạn, điều này có thể làm công ty bị tổn thương nếu sự thực hiện của nhà cung cấp trở nên xấu đi, hay khi nhà cung cấp sử dụng năng lực của họ để yêu cầu công ty mức giá cao hơn. Một điều khác liên quan, đó là sự hăng hái sử dụng chiến lược khai thác nguồn ngoại lực, công ty có thể đi quá xa đến mức khai thác cả các hoạt động sáng tạo giá trị là trọng tâm cho việc duy trì các lợi thế cạnh tranh cho mình. Làm như vậy, họ có thể mất đi khả năng kiểm soát sự phát triển của một năng lực trong tương lai, và dẫn đến hậu quả suy giảm hiệu suất. Điều này không có nghĩa là không nên theo đuổi chiến lược khai thác ngoại lực, mà hàm ý cơ bản là nhắc nhở cho các nhà quản trị nên xem xét cẩn thận thiệt hơn của chiến lược này trước khi theo đuổi nó.

9.4. ĐA DẠNG HÓA

Lựa chọn lớn thứ ba với một công ty khi nó chọn lựa các lĩnh vực kinh doanh của mình để cạnh tranh là đa dạng hóa. Có nhiều lý do để công ty chọn chiến lược đa dạng hóa. Nói chung, chiến lược đa dạng hóa thường hướng tới mục tiêu gia tăng giá trị. Chiến lược đa dạng hóa thành công sẽ tạo ra giá trị cho công ty nhờ việc tạo ra những điều kiện cho phép các đơn vị kinh doanh của công ty áp dụng các chiến lược cấp kinh doanh làm tăng thu nhập giảm chi phí. Chiến lược đa dạng hóa cũng còn xuất phát từ lý do làm tăng sức mạnh thị trường tương đối so với đối thủ. Như chúng ta đã biết, điều này thông thường gắn với hội nhập dọc. Cũng có nhiều lý do khác để sử dụng đa dạng hóa mà có thể không gắn với mục tiêu tăng

giá trị. Trên thực tế đa dạng hóa, cũng có thể có các hiệu ứng không rõ ràng làm tăng chi phí, giảm thu nhập và giá trị của doanh nghiệp. Các lý do này bao gồm cả đa dạng hóa để tăng sức mạnh cạnh tranh của công ty và theo cách đó làm giảm sức mạnh của đối thủ, (như làm giảm lợi thế của hãng khác bằng việc mua lại các điểm phân phối tương tự), đa dạng hóa cũng là để mở rộng phạm vi của tổ hợp các đơn vị kinh doanh, phần nào giảm bớt rủi ro. Bởi vì đa dạng hóa có thể làm tăng quy mô của công ty và theo đó làm tăng thù lao cho các nhà quản trị, nên nó cũng trở thành động lực bên trong của các nhà quản trị. Đến một mức độ nào đó nó có thể có tác dụng làm trung hòa hay có thể làm giảm giá trị.

Có hai loại đa dạng hóa chủ yếu, đó là đa dạng hóa liên quan và đa dạng hóa không liên quan. *Đa dạng hóa liên quan* là việc đa dạng hóa vào hoạt động kinh doanh mới mà có liên quan với hoạt động hay các hoạt động kinh doanh hiện tại, bằng sự tương đồng một hay nhiều bộ phận trong chuỗi giá trị của mỗi hoạt động. Thông thường, các liên kết này dựa trên sự tương đồng về chế tạo, marketing, hay công nghệ. Việc đa dạng hóa của Philip Morris vào ngành bia với sự mua lại Miller Brewing là một ví dụ về đa dạng hóa liên quan, bởi vì có sự tương đồng về marketing giữa kinh doanh bia và thuốc lá (cả hai là kinh doanh sản phẩm tiêu dùng trong đó thành công dựa vào các kỹ năng định vị nhãn hiệu). *Đa dạng hóa không liên quan* là đa dạng hóa vào lĩnh vực kinh doanh mới, mà không có liên quan rõ ràng với bất kỳ các lĩnh vực kinh doanh hiện có.

9.4.1. Tạo giá trị thông qua đa dạng hóa

Hầu hết các công ty tính đến đa dạng hóa ngay khi xuất hiện các nguồn lực tài chính dồi dào thừa so với nguồn lực cần thiết để duy trì lợi thế cạnh tranh trong hoạt động kinh doanh ban đầu hay cốt lõi của họ. Điều đáng quan tâm là sẽ phải đầu tư các nguồn lực dư thừa này như thế nào để tạo ra giá trị. Các công ty đa dạng hóa có thể tạo giá trị bằng ba cách : (1) Thông qua quản trị nội bộ vượt trội, (2) bằng việc chuyển giao các năng lực giữa các hoạt động kinh doanh, (3) bằng việc thực hiện tính kinh tế về phạm vi.

Quản trị nội bộ vượt trội. Thuật ngữ quản trị nội bộ chỉ cách thức mà các nhà quản trị cấp cao của một công ty quản trị các đơn vị phụ thuộc và các cá nhân trong tổ chức. Trong công ty đa dạng hóa, các nhà quản trị

cấp cao phải thực hiện quản trị phải một cách hữu hiệu lực công việc quản trị kinh doanh. Đa dạng hóa có thể tạo giá trị khi các giám đốc cấp cao của công ty quản trị các đơn vị kinh doanh khác nhau trong tổ chức tốt hơn so với trường hợp các hoạt động này thực hiện ở các công ty độc lập. Đó là điều không dễ thực hiện. Tuy nhiên, các quản trị cấp cao phải bằng cách nào đó phát triển các kỹ năng quản trị kinh doanh và thúc đẩy cho đầu não của các đơn vị kinh doanh này thực hiện hiệu suất vượt trội.

Xem xét các công ty thành công trong việc tạo giá trị thông qua quản trị nội bộ vượt trội nhận thấy có một số đặc điểm chung. *Thứ nhất là*, khuyến khích xếp các đơn vị kinh doanh của công ty vào các bộ phận độc lập. Ví dụ, Tyco có các bộ phận cho những sản phẩm y tế dùng một lần, hệ thống an toàn, và lĩnh vực kinh doanh các chi tiết điện tử. *Thứ hai là*, khuyến khích quản lý phi tập trung các bộ phận độc lập. Các nhà quản trị cấp cao không bị gắn với các hoạt động hàng ngày ở mỗi bộ phận, mà họ chỉ đặt ra các mục tiêu tài chính rất thách thức cho mỗi bộ phận, đánh giá kỹ lưỡng về mặt chiến lược của các nhà quản trị trong mỗi bộ phận để đạt được các mục tiêu đã đề ra, giám sát hiệu suất từng bộ phận, thúc đẩy các nhà quản trị quan tâm đến hiệu suất này. *Thứ ba là*, các cơ chế giám sát và kiểm soát nội bộ này liên kết với hệ thống trả lương khuyến khích lũy tiến, để thưởng công cho nhân sự của bộ phận vì việc đạt hay vượt các mục tiêu hiệu suất. Mặc dù chiến lược này có vẻ như tương đối dễ theo đuổi, nhưng trong thực tế nó cần các quản trị cấp cao rất giỏi để thực hiện điều đó.

Một biến thể của cách tiếp cận này là chiến lược tái cấu trúc hay mua lại, dựa trên cơ sở giả định rằng một công ty với hệ thống quản trị nội bộ vượt trội có thể tạo giá trị bằng việc mua lại các doanh nghiệp không hiệu quả, quản trị kém và cải thiện hiệu quả của chúng. Chiến lược này có thể xem như đa dạng hóa bởi vì công ty bị mua lại không phải ở trong cùng ngành với công ty mua lại.

Hiệu quả của công ty bị mua lại có thể cải thiện theo nhiều cách khác nhau. Trước hết, công ty mua lại thường thay nhóm quản trị cấp cao của công ty bị mua lại bằng một nhóm quản trị viên tích cực hơn. Sau đó, nhóm quản trị mới gợi ý bán tất cả các tài sản không sản xuất như máy bay cho quản trị, văn phòng công ty xa xỉ, và tinh giảm bộ máy quản lý. Họ cũng được động viên thâm nhập vào hoạt động kinh doanh đã mua lại để tìm

ra các cách thức cải thiện hiệu quả, chất lượng, sự cải tiến và đáp ứng khách hàng. Hơn nữa, để động viên nhóm quản trị cấp cao mới và các nhân viên khác của đơn vị bị mua lại thực hiện các hoạt động như vậy, việc tăng lương của họ nên gắn với cải thiện hiệu suất của đơn vị. Công ty mua lại nên thiết lập các mục tiêu hiệu suất cho công ty bị mua lại sao cho nó phải cải thiện đáng kể về hiệu quả hoạt động. Công ty cũng gợi ý cho nhóm quản trị cấp cao mới nhận thức rằng nếu không cải thiện hiệu suất phù hợp với các mục tiêu này trong một khoảng thời gian đã định họ có thể mất việc. Công ty mua lại thiết lập hệ thống lương thưởng như một động cơ thúc đẩy các nhà quản trị mới của công ty bị mua lại tìm kiếm các cách thức để cải thiện hiệu quả của đơn vị mình.

Chuyển giao các năng lực. Chiến lược đa dạng hóa của các công ty thường dựa trên cơ sở chuyển giao các năng lực để tìm ra các đơn vị kinh doanh mới liên quan đến hoạt động kinh doanh hiện có theo một hay nhiều chức năng sáng tạo giá trị – Ví dụ, quản trị vật liệu, quản trị marketing, chế tạo và nghiên cứu phát triển. Họ muốn tạo ra giá trị nhờ vào các kỹ năng gây khác biệt trong một hay nhiều chức năng sáng tạo giá trị để cải thiện vị thế cạnh tranh của đơn vị kinh doanh mới. Họ có thể dùng phương án mua lại một công ty trong một lĩnh vực kinh doanh khác nếu tin rằng một số kỹ năng của công ty bị mua lại này có thể cải thiện hiệu quả của các hoạt động sáng tạo giá trị hiện tại. Nếu thành công, sự chuyển giao năng lực như vậy có thể giảm thấp chi phí của việc tạo giá trị trong một hay nhiều đơn vị kinh doanh của công ty hay cho phép một hay nhiều đơn vị kinh doanh này thực hiện các chức năng sáng tạo giá nhờ sự gây khác biệt và giá tăng thêm.

Để vận hành một chiến lược như vậy, các *năng lực đang được chuyển giao phải bao gồm các hoạt động quan trọng đối với việc thiết lập một lợi thế cạnh tranh*. Thường thường, tất cả các công ty như vậy cho rằng có một sự tương đồng nào đó là đủ để tạo giá trị. Việc GM mua lại Hughes Aircraft đơn giản chỉ bởi vì các nhà chế tạo ô tô đang đi vào lĩnh vực điện tử, còn Hughes thì đã từng liên quan đến lĩnh vực này. Có lẽ, đây là hành động điên rồ vì đã ước lượng quá mức tính tương đồng giữa các đơn vị kinh doanh. Đến nay, việc mua lại đã thất bại, việc này không hề đem lại bất kỳ lợi ích mong muốn nào cho GM, vị thế cạnh tranh của nó không hề cải thiện.

Trong kỷ nguyên công nghệ, có một nhóm các công ty đã tạo ra năng lực đòn bẩy như một phong cách sống. Mỗi công ty trong số này, đã phát triển một bộ kỹ năng nhất định (các năng lực) mà sau đó họ gây tác động đòn bẩy đến các sản phẩm mới trong lĩnh vực đa dạng hóa. Ví dụ Canon khởi đầu như một nhà chế tạo máy ảnh, để thành công trong thị trường này Canon đã phát triển các kỹ năng về cơ khí chính xác, quang học và vi điện tử. Kết quả là Canon nhờ bộ kỹ năng này để sản xuất một phổ sản phẩm rộng hướng đến các thị trường khác nhau, bao gồm máy fax, máy in laser, máy scan và photo copy. Ở đây giá trị phát sinh bởi việc vận dụng các kỹ năng đã được phát triển để hỗ trợ một cơ hội kinh doanh rồi lại vận dụng tới một cơ hội khác.

Tính kinh tế về phạm vi. Việc chia sẻ các nguồn lực như nhà xưởng chế tạo, các kênh phân phối, các chiến dịch quảng cáo, và chi phí R&D cho hai hay nhiều hơn các đơn vị kinh doanh sẽ giành được ưu thế tính kinh tế của phạm vi. Mỗi đơn vị kinh doanh tham gia chia sẻ nguồn lực sẽ phải đầu tư ít hơn vào chức năng được chia sẻ. Ví dụ chi phí quảng cáo của General Electric, bán hàng và các dịch vụ hỗ trợ khác cho các thiết bị điện tử của nó thấp bởi vì chi phí này đã được phân bổ cho một phổ rộng các sản phẩm. Tương tự, một trong những động cơ đằng sau cuộc sáp nhập năm 1998 giữa Citicorp và Travelers thành Citigroup đó là nó sẽ cho phép Travelers bán các sản phẩm bảo hiểm và các dịch vụ tài chính thông qua mạng lưới ngân hàng bán lẻ của Citicorp. Mặt khác, sự sáp nhập còn giúp cả nhóm sử dụng tốt hơn tài sản hiện có – đó là mạng lưới ngân hàng bán lẻ.

Nắm được sự liên quan giữa tính kinh tế của phạm vi và tính kinh tế của quy mô là một điều quan trọng. Ví dụ, bằng việc tạo ra các bộ phận cho hoạt động lắp ráp của hai hoạt động kinh doanh riêng biệt, một nhà máy chế tạo các bộ phận có thể hoạt động với mức độ huy động năng lực sản xuất cao hơn, do đó việc thực hiện tính kinh tế về quy mô góp phần thêm vào tính kinh tế về phạm vi. Như vậy, một chiến lược đa dạng hóa dựa vào tính kinh tế của phạm vi có thể giúp một công ty đạt tới vị thế chi phí thấp trong mỗi đơn vị kinh doanh của công ty. Do đó, đa dạng hóa để thực hiện tính kinh tế về phạm vi có thể là cách thức thích hợp để hỗ trợ chiến lược chung cấp đơn vị kinh doanh về dẫn đạo chi phí.

Tuy nhiên, giống như sự chuyển giao về năng lực, đa dạng hóa nhằm vào tính kinh tế về phạm vi chỉ có thể đạt được khi giữa một hay nhiều đơn vị kinh doanh có những sự tương tự đáng kể về các chức năng tạo giá trị của các hoạt động mới và hiện tại trong công ty. Hơn nữa, các nhà quản trị cần nhận thức rằng chi phí quản lý cho những phối hợp cần thiết để đạt được tính kinh tế về phạm vi trong một công ty thường vượt những gì mà chiến lược này có thể đem lại. Vì vậy, chỉ nên theo đuổi chiến lược này khi sự chia sẻ có thể sinh ra một lợi thế cạnh tranh đáng kể trong một hay nhiều đơn vị kinh doanh của công ty.

9.4.2. Chi phí quản lý và giới hạn của đa dạng hóa

Trong khi sự đa dạng hóa có thể tạo ra giá trị cho một công ty, song cũng có nhiều ý kiến trái ngược nhau. Ví dụ, bằng một nghiên cứu về đa dạng hóa của 33 công ty lớn của Mỹ trong thời kỳ 15 năm, Michael Porter đã quan sát thấy các công ty đã phải rũ bỏ nhiều đơn vị mà họ đã từng mua lại để đa dạng hóa hơn là số đơn vị mà họ đang giữ lại. Ông kết luận rằng các chiến lược đa dạng hóa của hầu hết các công ty đã tiêu hao nhiều giá trị hơn so với phần giá trị nó tạo ra. Nói chung, một số lớn các nghiên cứu cũng đi đến cùng kết luận cho rằng *mở rộng đa dạng hóa có khuynh hướng làm giảm đi hơn là cải thiện khả năng sinh lợi của công ty.*

Chi phí quản lý vượt quá giá trị mà chiến lược đa dạng hóa đã tạo ra là một nguyên nhân khiến chiến lược này thất bại trên phương diện thực hiện mục tiêu tăng giá trị là do. Mức chi phí quản lý là một hàm số của hai nhân tố : Số lượng các đơn vị trong danh mục đơn vị kinh doanh của công ty; và mức độ phối hợp giữa các đơn vị khác nhau trong công ty để thực hiện giá trị từ chiến lược đa dạng hóa.

Số lượng các đơn vị kinh doanh

Số lượng các đơn vị kinh doanh trong danh mục của một công ty càng lớn càng gây khó khăn cho các nhà quản trị công ty nắm được tính phức tạp của mỗi đơn vị kinh doanh. Đơn giản là bởi vì các nhà quản trị không có đủ thời gian để xử lý tất cả các thông tin cần thiết để tác động đến kế hoạch chiến lược của mỗi đơn vị kinh doanh. Vấn đề này bắt đầu phát sinh ở General Electric vào năm 1970. Khi mà giám đốc điều hành Reg Jones lưu ý :

"Tôi cố gắng xem xét mỗi bản kế hoạch một cách chi tiết nhất. Cố gắng này lấy đi vô số thời gian và đặt một gánh nặng khủng khiếp lên vai giám đốc điều hành. Sau đó tôi nhận ra rằng dù cho tôi có làm việc chăm chỉ như thế nào đi nữa tôi cũng không thể hiểu biết một cách sâu sắc kế hoạch của hơn bốn chục đơn vị kinh doanh lẻ tẻ của công ty".

Quá tải thông tin trong các công ty đa dạng hóa rộng rãi có thể đưa quản trị cấp công ty đến các quyết định phân phối nguồn lực chỉ dựa trên các phân tích hời hợt về vị thế của mỗi đơn vị kinh doanh. Hơn nữa, sự thiếu hiểu biết về các hoạt động của quản trị cấp công ty có thể tăng cơ hội để các nhà quản trị cấp đơn vị kinh doanh lừa dối các nhà quản trị cấp công ty. Như vậy, sự quá tải thông tin gây ra sự kém hiệu quả đáng kể trong các công ty đa dạng hóa rộng rãi, nó là tiêu tan các giá trị do đa dạng hóa tạo ra. Sự kém hiệu quả thể hiện qua việc nguồn ngân quỹ trong phạm vi công ty và thất bại trong việc quản trị công ty, thất bại trong việc khuyến khích và thưởng các hành vi tích cực tìm kiếm lợi nhuận của các nhà quản trị cấp đơn vị kinh doanh. Sự kém hiệu quả phát sinh từ quá tải thông tin có thể xem như một bộ phận của chi phí quản lý trong mở rộng đa dạng hóa. Tất nhiên, các chi phí này có thể giảm đến mức có thể kiểm soát nếu một công ty giới hạn phạm vi đa dạng hóa của nó.

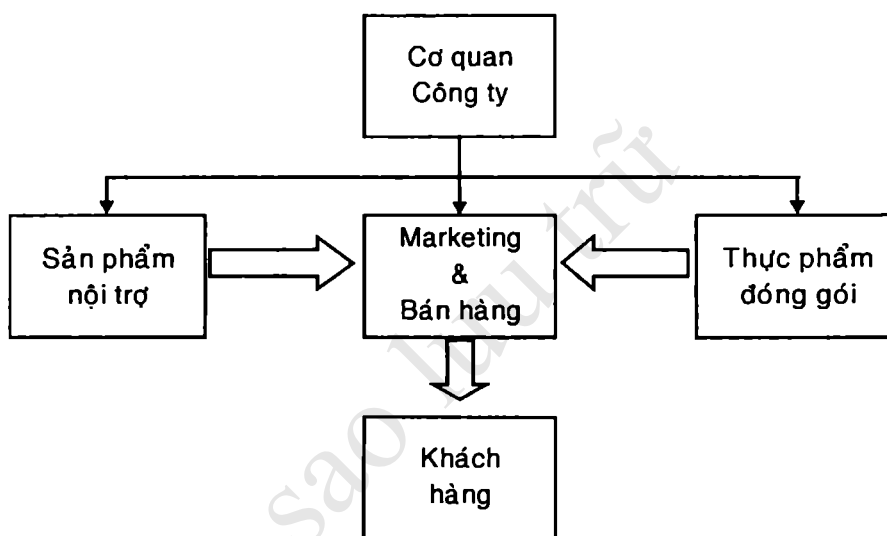
Kết hợp giữa các đơn vị kinh doanh

Cả việc chuyển giao các năng lực gây khác biệt và việc đạt được tính kinh tế về phạm vi đòi hỏi sự phối hợp chặt chẽ giữa các đơn vị kinh doanh. Cơ chế quản lý cần thiết cho sự phối hợp này gây ra chi phí quản lý.

Tuy nhiên, vấn đề sẽ trầm trọng hơn nếu chi phí quản lý tăng đáng kể lại do công ty thiếu khả năng nhận diện những đóng góp lợi nhuận riêng của mỗi đơn vị kinh doanh, trong khi nó lại đang chia sẻ nguồn lực với các đơn vị kinh doanh khác trong nỗ lực nhằm đạt được tính kinh tế về phạm vi.

Hãy xem xét một công ty có hai đơn vị kinh doanh – một đơn vị sản xuất sản phẩm nội trợ (như nước rửa chén và xà phòng giặt), một đơn vị khác thì sản xuất thực phẩm đóng gói. Sản phẩm của cả hai đơn vị kinh doanh đều phân phối qua siêu thị. Để hạ thấp chi phí của việc sáng tạo giá trị, công ty mẹ quyết định gộp chung các chức năng marketing và bán

hàng của mỗi đơn vị kinh doanh. Việc góp chung cho phép các đơn vị kinh doanh chia sẻ chi phí của cùng một lực lượng bán (một lực lượng bán có thể bán cả sản phẩm của cả hai đơn vị) và nhận được sự tiết kiệm chi phí từ việc sử dụng chung cùng một hệ thống phân phối vật chất. Cấu trúc tổ chức cần thiết để đạt được điều này có thể tương tự như mô tả trong hình 9.4. Công ty được tổ chức thành ba bộ phận : bộ phận sản phẩm nội trợ, bộ phận thực phẩm đóng gói, và bộ phận marketing.



Hình 9.4 : Cấu trúc tổ chức cho sự kết hợp các đơn vị.

Mặc dù, sự sắp đặt như vậy có thể tạo giá trị, song nó cũng có thể phát sinh các vấn đề về kiểm soát và làm tăng chi phí quản lý. Ví dụ, nếu sự thực hiện ở bộ phận sản phẩm nội trợ bắt đầu suy giảm, việc xác định xem ai sẽ phải chịu trách nhiệm, – người quản trị bộ phận sản phẩm nội trợ hay thực phẩm đóng gói – là một công việc khó khăn. Thực vậy, mỗi bộ phận có thể sẽ đổ thừa cho bộ phận kia về việc thực hiện yếu kém : Bộ phận sản phẩm nội trợ đổ lỗi cho các chính sách marketing của bộ phận marketing, ngược lại, bộ phận marketing lại đổ lỗi cho bộ phận sản xuất sản phẩm nội trợ đã làm ra chất lượng sản phẩm kém, chi phí cao. Mặc dù những vấn đề đại loại như thế này có thể giải quyết nếu quản trị công ty kiểm toán một cách trực tiếp các hoạt động của cả hai bộ phận sản xuất, nhưng làm như vậy lại tốn kém cả về thời gian lẫn các nỗ lực quản trị.

Bây giờ bạn hãy tưởng tượng tình thế trong đó công ty đang cố tạo ra giá trị bằng việc chia sẻ các nguồn lực R&D, chế tạo và marketing cho 10 đơn vị kinh doanh chứ không phải là chỉ có hai. Rõ ràng, các vấn đề trách nhiệm có thể trở nên hết sức tồi tệ. Quả thực, điều đó sẽ trở nên sâu sắc đến các mức mọi nỗ lực gắn trách nhiệm đều chỉ gây ra sự quá tải thông tin nghiêm trọng trong cho quản trị công ty. Khi điều này xuất hiện, quản trị công ty sẽ mất đi sự kiểm soát công ty một cách có hiệu lực. Nếu trách nhiệm không thể chỉ ra, hậu quả mà công ty gánh chịu có thể là do các quyết định phân bổ nguồn lực yếu kém, do sự yếu kém tổ chức ở cấp cao và cấp quản trị công ty thiếu khả năng khuyến khích các hành vi tích cực tìm kiếm lợi nhuận ở những nhà quản trị cấp đơn vị kinh doanh. Toàn bộ sự kém hiệu quả này có thể được xem như một bộ phận chi phí quản lý của đa dạng hóa để thực hiện tính kinh tế của phạm vi.

Các giới hạn của đa dạng hóa

Đa dạng hóa có thể tạo giá trị cho một công ty, song điều này cũng không thể tránh khỏi các chi phí quản lý. Trong trường hợp hội nhập dọc, sự tồn tại của chi phí quản lý đặt ra một giới hạn về mức độ đa dạng hóa mà công ty có thể theo đuổi. *Chiến lược đa dạng hóa của một công ty chỉ có ý nghĩa khi giá trị mà nó tạo ra lớn hơn chi phí quản lý để phối hợp các hoạt động kinh doanh do sự bành trướng phạm vi của tổ chức.*

Một lần nữa nhắc lại rằng số lượng các đơn vị kinh doanh trong công ty càng lớn càng yêu cầu sự phối hợp các giữa chúng và càng tăng chi phí quản lý. Vì thế một công ty có hai mươi đơn vị kinh doanh, tất cả các đơn vị này phải cố chia sẻ nguồn lực sẽ phát sinh chi phí quản lý lớn hơn so với công ty chỉ có mười đơn vị và không có đơn vị nào phải chia sẻ các nguồn lực. Hàm ý của mối liên hệ này quá rõ ràng. Đặc biệt, số các đơn vị kinh doanh trong danh mục của công ty càng lớn càng yêu cầu sự phối hợp giữa chúng và càng nhiều khả năng để giá trị tạo ra bởi đa dạng hóa không theo kịp các chi phí phát sinh bởi chiến lược này. Khi điều này xuất hiện, nghĩa là công ty đạt đến một giới hạn khả năng sinh lợi của phạm vi đa dạng hóa. Tuy nhiên, nhiều công ty vẫn cố tiếp tục đa dạng hóa vượt quá giới hạn này và hiệu suất của họ giảm xuống. Để giải quyết vấn đề này các công ty như vậy phải giảm phạm vi của nó bằng cách cắt giảm bớt.

9.4.3. Thất bại của đa dạng hóa

Đa dạng hóa gặp phải không ít thất bại trong việc làm tăng giá trị. Thực tế cho thấy nhiều công ty đã sai lầm ngay trong mục tiêu của đa dạng hóa. Điều này đặc biệt đúng đối với ý định đa dạng hóa nhằm pha trộn rủi ro hay đạt mức tăng trưởng cao hơn, hai lý do thường được các nhà quản trị viện dẫn cho đa dạng hóa.

Lý lẽ biện hộ cho mục đích pha trộn rủi ro là đa dạng hóa sẽ có tác dụng pha trộn các dòng thu nhập có tương quan không hoàn toàn để tạo ra một dòng thu nhập ổn định. Người ta cho rằng khi bù trừ rủi ro, thì dòng thu nhập sẽ ổn định hơn, giảm rủi ro vỡ nợ và đó chính là quan tâm tối thượng của người chủ doanh nghiệp.

Tuy nhiên nhận thức giản đơn như vậy đã bỏ qua hai nhân tố. Thứ nhất, các cổ đông có thể dễ dàng tránh rủi ro vốn có trong việc giữ chứng khoán cá biệt bằng việc đa dạng danh mục chứng khoán của họ, và họ có thể làm như vậy với chi phí thấp hơn nhiều so với công ty. Vậy thì, không phải vì quan tâm tối thượng của tối thượng của cổ đông, mà công ty phải cố gắng đa dạng hóa để rồi phải gánh chịu hiệu suất sử dụng các nguồn lực kém cỏi. Thứ hai, nghiên cứu sâu về chủ đề này cho thấy rằng đa dạng hóa không phải là cách thức rất hiệu quả để bù trừ rủi ro. Chu kỳ kinh doanh của các ngành khác nhau không phải là điều có thể dễ dàng tiên đoán, trong bất kỳ trường hợp nào tác động của chúng đến lợi nhuận thường ít quan trọng hơn là sự suy sụp của nền kinh tế, mà chính điều này lại tác động một cách đồng loạt lên các ngành.

Lý do thứ hai của đa dạng hóa là tăng trưởng cao hơn, đây không phải là một chiến lược chặt chẽ bởi vì bản thân sự tăng trưởng không nhất thiết bao hàm sự tạo giá trị. Tăng trưởng nên xét một tác dụng phụ mà không phải là mục tiêu của một chiến lược đa dạng hóa. Tuy nhiên, đôi khi các công ty đã đa dạng hóa chỉ vì lý do tăng trưởng.

9.4.4. Đa dạng hóa liên quan và không liên quan

Một vấn đề quan trọng mà công ty phải giải quyết là đa dạng hóa vào một lĩnh vực kinh doanh hoàn toàn mới hay các đơn vị kinh doanh có liên quan với các đơn vị kinh doanh hiện có bởi tính tương đồng của chuỗi giá trị. Có sự khác biệt giữa đa dạng hóa liên quan và không liên quan. Theo

định nghĩa, công ty đa dạng hóa liên quan có thể tạo giá trị bởi việc chia sẻ các nguồn lực và chuyển giao các năng lực giữa những đơn vị kinh doanh. Nó có thể thực hiện trong một vài quá trình tái cấu trúc. Ngược lại, vì không có tính tương đồng giữa chuỗi giá trị của các hoạt động kinh doanh không liên quan, một công ty đa dạng hóa không liên quan không thể tạo giá trị bằng cách chia sẻ các nguồn lực hay chuyển giao năng lực. Đa dạng hóa không liên quan có thể tạo giá trị chỉ bởi việc theo đuổi một chiến lược mua lại và tái cấu trúc.

Trong so sánh với đa dạng hóa không liên quan, đa dạng hóa liên quan có nhiều cách tạo giá trị hơn, nên dường như chiến lược này thường được ưu tiên hơn. Hơn nữa, với đa dạng hóa liên quan, các công ty đang dịch chuyển vào những lĩnh vực mà các nhà quản trị của họ có ít nhiều sự hiểu biết, nên chiến lược này cũng thường được xem là ít rủi ro hơn. Những lý lẽ này có thể giải thích cho hiện tượng hầu hết các công ty đa dạng hóa thuộc về dạng đa dạng hóa liên quan.

Nhiều nghiên cứu cho thấy các công ty đa dạng hóa liên quan thường có mức sinh lợi biên cao hơn so với các công ty đa dạng hóa không liên quan. Có thể giải thích như thế nào khi các công ty đa dạng hóa liên quan lại có lợi hơn so với đa dạng hóa không liên quan. Câu trả lời thật đơn giản. Chi phí quản lý phát sinh do số lượng các đơn vị kinh doanh trong danh mục của công ty và phạm vi kết hợp cần thiết giữa các đơn vị kinh doanh khác nhau để thực hiện giá trị từ chiến lược đa dạng hóa. Một công ty đa dạng hóa không liên quan không nhất thiết phải phối hợp giữa các đơn vị kinh doanh, như vậy nó chỉ phải đối phó với chi phí quản lý phát sinh từ số lượng các đơn vị kinh doanh trong danh mục. Ngược lại, trong công ty đa dạng hóa liên quan cần phải đạt được sự phối hợp giữa các đơn vị kinh doanh khi nó thực hiện giá trị thông qua chia sẻ nguồn lực và chuyển giao các kỹ năng. Do đó, các công ty đa dạng hóa liên quan phải đối phó với chi phí phát sinh cả từ số các đơn vị trong danh mục và sự kết hợp các đơn vị. Như vậy, mặc dù đúng là các công ty đa dạng hóa liên quan có thể có nhiều cách để tạo giá trị hơn so với các công ty đa dạng hóa không liên quan nhưng họ phải chịu chi phí quản lý cao hơn để làm việc đó. Các chi phí cao hơn này có thể lấy bớt đi từ lợi ích cao hơn mà nó mới tạo ra, làm cho chiến lược không sinh lợi hơn so với chiến lược đa dạng hóa không liên quan. Bảng 9.1 liệt kê các nguồn tạo giá trị

**Bảng 9.1 : SO SÁNH CÁC ĐA DẠNG HÓA
LIÊN QUAN VÀ KHÔNG LIÊN QUAN.**

Chiến lược	Cách thức tạo giá trị	Nguồn phát sinh chi phí
Đa dạng hóa liên quan	Tái cấu trúc Chuyển giao các kỹ năng	Số lượng đơn vị kinh doanh Tính kinh tế của phạm vi
Đa dạng hóa không liên quan	Tái cấu trúc	Số lượng các đơn vị kinh doanh

Như vậy, làm thế nào để công ty chọn giữa chiến lược đa dạng hóa liên quan và không liên quan ? Điều đó tùy thuộc vào việc so sánh giữa giá trị tăng thêm tương ứng và chi phí quản lý liên quan với mỗi chiến lược. Trong việc so sánh này, nên lưu ý rằng các cơ hội tạo giá trị từ đa dạng hóa liên quan là một hàm số của việc mở rộng tính tương đồng giữa các kỹ năng cần thiết để cạnh tranh trong hoạt động kinh doanh cốt lõi và các kỹ năng cần thiết để cạnh tranh trong các lĩnh vực thương mại và công nghiệp khác. Nếu các kỹ năng của công ty được chuyên môn hóa đến mức làm cho nó khó ứng dụng ra bên ngoài lĩnh vực kinh doanh cốt lõi, nó sẽ có rất ít cơ hội để đa dạng hóa liên quan. Ví dụ, do tính tương đồng giữa sản xuất thép và các hoạt động thương mại công nghiệp khác rất ít, hầu hết các công ty thép đã đa dạng hóa vào các ngành không liên quan. Vậy, khi nào thì các công ty vượt ra bên ngoài lĩnh vực kinh doanh cốt lõi ? Câu trả lời là, khi các công ty có các kỹ năng chuyên môn hóa thấp, họ có thể tìm được nhiều hơn các cơ hội đa dạng hóa liên quan bên ngoài hoạt động cốt lõi.

Như vậy, một cách phổ biến các công ty hướng vào đa dạng hóa liên quan khi (1) các kỹ năng cốt lõi của công ty là thích hợp với một phạm vi rộng rãi các tình thế thương mại công nghiệp khác nhau và (2) chi phí quản lý của việc thực thi không vượt quá giá trị có thể được tạo ra nhờ chia sẻ nguồn lực và chuyển giao kỹ năng. Điều kiện thứ hai chỉ có khả năng tiến hành cho các công ty đa dạng hóa ở mức vừa phải. Đa dạng hóa liên quan ở mức cao, chi phí quản lý có thể sẽ lấy đi giá trị được tạo ra nhờ đa dạng hóa và lúc đó chiến lược có thể không có lợi.

Cũng theo logic đó, công ty tập trung vào đa dạng hóa không liên quan khi (1) các kỹ năng hoạt động cốt lõi của công ty được chuyên môn

hóa cao và ít có ứng dụng ra ngoài chức năng cốt lõi của công ty; (2) quản trị cấp cao của công ty có kinh nghiệm trong việc mua và xoay chuyển các đơn vị kinh doanh yếu kém; và (3) chi phí quản lý của việc thực thi không vượt quá giá trị được tạo ra bởi việc theo đuổi một chiến lược tái cấu trúc. Tuy nhiên, điều kiện thứ ba không thích hợp với các công ty đa dạng hóa cao độ. Như vậy, không có vấn đề gì khi công ty theo đuổi chiến lược đa dạng hóa liên quan hay không liên quan, sự tồn tại của chi phí quản lý cho thấy có những hạn chế thực tế đối về mức độ đa dạng hóa một cách có lợi.

9.5. CÁC LIÊN MINH CHIẾN LƯỢC

Đa dạng hóa có thể không có lợi chủ yếu là do chi phí quản lý liên quan đến việc thực thi chiến lược. Vì thế, có một cách để thực hiện giá trị liên quan đến đa dạng hóa, mà không cần phải chịu cùng mức chi phí quản lý, đó là tham gia vào một liên minh chiến lược với một công ty khác để khởi sự một liên doanh mới.

Trong bối cảnh này, các liên minh chiến lược chủ yếu là những thỏa thuận giữa hai hay nhiều công ty để chia sẻ rủi ro, chi phí, và lợi ích liên quan đến việc phát triển các cơ hội kinh doanh mới. Nhiều liên minh chiến lược được tạo lập như là các liên doanh chính thức trong đó mỗi bên chiếm một phần vốn góp. Các liên minh khác được tạo lập theo cách của một hợp đồng dài hạn giữa các công ty trong đó họ chấp nhận thực hiện các hoạt động liên kết mà các bên cùng có lợi. Các thỏa thuận làm việc với nhau hay các dự án liên doanh R&D thường ở theo hình thức này.

Các liên minh chiến lược là một lựa chọn có thể chấp nhận khi một công ty muốn tạo giá trị bằng việc chuyển giao các năng lực hay chia sẻ nguồn lực giữa các đơn vị kinh doanh đa dạng hóa để thực hiện tính kinh tế của phạm vi. Các liên minh tạo ra cho công ty một khuôn khổ có thể chia sẻ các nguồn lực cần thiết để thiết lập một đơn vị kinh doanh mới. Các liên minh chiến lược có thể là phương án cho phép các công ty trao đổi các kỹ năng bổ sung để tạo ra một loạt các sản phẩm mới. Liên doanh thực hiện nhiệm vụ phát triển, chế tạo, và marketing một phổ sản phẩm composite mới trong ngành hàng không. Thông qua liên minh, cả hai công ty đều tham gia vào lĩnh vực mới. Tóm lại, họ có thể có lợi liên quan tới đa dạng hóa liên quan mà không cần phải kết hợp các hoạt động một cách

chính thức hoặc một mình gánh chịu chi phí cũng như rủi ro để phát triển sản phẩm mới.

Chi phí quản lý đã giảm không phải Dow Chemical cũng không phải bởi United Technologies mở rộng tổ chức của mình và cả hai công ty đều không phải kết hợp các việc chuyển giao kỹ năng nội bộ. Đúng hơn, do việc hợp nhất, liên doanh có thể hoạt động như một công ty độc lập và cả Dow và United Technologies đều nhận được tiền dưới hình thức cổ tức.

Tất nhiên, cũng có những sự không hài lòng trong những liên minh như vậy. Vì lợi nhuận phải bị chia sẻ với các đối tác tham gia, trong khi đó đa dạng hóa hoàn toàn một công ty được giữ toàn bộ lợi nhuận. Vấn đề khác nữa là khi một công ty tham gia vào một liên minh nó phải chấp nhận rủi ro có thể các mất các bí quyết với các đối tác liên minh, mà sau này, trong tương lai họ có thể sử dụng các bí quyết như thế để cạnh tranh trực tiếp với công ty.

Ví dụ nhận được các kinh nghiệm từ Dow Chemical về composite, United Technologies có thể hủy bỏ liên minh và tự sản xuất các vật liệu cơ bản này. Tuy vậy, rủi ro đó cũng có thể giảm nếu Dow có một cam kết tin cậy từ United Technologies. Bằng việc tham gia vào một liên doanh, chứ không phải là một liên minh chặt chẽ. United Technologies đã phải đưa ra một cam kết như vậy bởi vì nó đã phải đầu tư một lượng đáng kể vốn. Do đó, nếu United Technologies cố gắng tự sản xuất vật liệu nhựa composite nó phải cạnh tranh trực tiếp với chính mình.

9.6. SOÁT XÉT LẠI DANH MỤC CỦA CÔNG TY

Nội dung trung tâm của việc phát triển công ty là nhận dạng xem các cơ hội kinh doanh nào mà công ty nên theo đuổi. Một điểm bắt đầu phổ biến nhất là soát xét danh mục các hoạt động kinh doanh hiện có của công ty. Mục đích của việc soát xét như vậy là giúp công ty xác định đơn vị nào trong số các đơn vị kinh doanh hiện có cần tiếp tục đưa vào danh mục, đơn vị nào cần đưa ra khỏi danh mục, và công ty có nên thâm nhập vào các lĩnh vực mới hay không. Chúng ta có thể sử dụng hai cách tiếp cận khác nhau để thực hiện những soát xét như vậy.

Cách tiếp cận thứ nhất, sử dụng hàng loạt các kỹ thuật đã biết như ma trận hoạch định danh mục. Kỹ thuật này đầu tiên được các nhà tư vấn

quản trị phát triển, các kỹ thuật này được sử dụng để so sánh vị thế cạnh tranh của các đơn vị kinh doanh trong danh mục của công ty với nhau trên cơ sở một tiêu chuẩn chung. Chúng ta nên lưu ý rằng các kỹ thuật chứa đựng một số sai lầm và việc áp dụng nó có thể dẫn tới một số quyết định sai lầm.

Cách tiếp cận thứ hai được Gary Hamel và C.K. Prahalad đề nghị. Cách tiếp cận này dựa trên khái niệm về *công ty như là một danh mục các năng lực cốt lõi chứ không phải là một danh mục đơn vị kinh doanh*. Việc phát triển công ty được định hướng vào duy trì các năng lực cốt lõi, tạo lập các năng lực mới, thúc đẩy các năng lực này bằng việc áp dụng nó vào các cơ hội kinh doanh mới. Ví dụ, theo Hamel và Prahalad, thành công của một công ty như 3M trong việc tạo lập đơn vị kinh doanh mới là do khả năng áp dụng năng lực cốt lõi về chất bám dính vào một phổ rộng rãi các cơ hội kinh doanh từ băng dính Scotch đến Post-it Notes.

9.6.1. Hoạch định danh mục

Một trong các ma trận hoạch định danh mục nổi tiếng nhất là ma trận tăng trưởng thị phần. Ma trận này do bởi nhóm tư vấn Boston (Boston Consulting Group – BCG) phát triển với mục đích chủ yếu là giúp các nhà quản trị cấp cao nhận diện các luồng ngân quỹ của các hoạt động kinh doanh khác nhau trong danh mục và giúp xác định xem họ có cần phải thay đổi tổ hợp các đơn vị kinh doanh trong danh mục hay không. Kỹ thuật ma trận tăng trưởng thị trường có ba bước chính : (1) chia công ty thành các đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU); (2) đánh giá triển vọng của các SBU và so sánh chúng với nhau bằng ma trận; và (3) phát triển các mục tiêu chiến lược cho mỗi SBU.

Nhận diện các SBU. Theo BCG công ty phải phân định ra SBU khác biệt về mặt kinh tế cho một lĩnh vực kinh doanh mà nó tham gia cạnh tranh. Thông thường, công ty xác định các SBU của nó theo các thị trường sản – phẩm mà nó cạnh tranh. Ví dụ, Ciba Geigy, một công ty hóa chất và dược phẩm lớn nhất của Thụy Sĩ sử dụng các kỹ thuật hoạch định danh mục đã xác định 33 đơn vị kinh doanh chiến lược trong các lĩnh vực như dược phẩm bản quyền, dược phẩm chung, điều trị lựa chọn, thuốc nhuộm phản ứng, bột giặt, nhựa thông, hóa chất giấy, chẩn đoán, vật liệu composite.

Đánh giá và so sánh các SBU. Sau khi nhận diện các SBU, các nhà quản trị cấp cao cần đánh giá mỗi SBU theo hai tiêu chuẩn : (1) thị phần tương đối của các SBU và (2) mức tăng trưởng trong ngành chứa SBU. Thị phần tương đối là tỷ lệ giữa thị phần của SBU với thị phần của đối thủ cạnh tranh lớn nhất trong ngành đó. Nếu SBU X có một thị phần bằng 10% và đối thủ lớn nhất có thị phần 30% thì thị phần tương đối là $10/30$ hay 0.3. Chỉ khi một SBU là người dẫn đạo thị trường trong ngành nó sẽ có thị phần tương đối lớn hơn 1. Ví dụ SBU Y có thị phần 40% và thị phần của đối thủ cạnh tranh lớn nhất trong ngành là 10% thì thị phần tương đối của SBU Y là $40\%/10\% = 4$. Theo BCG, thị phần cho công ty các lợi thế chi phí xuất phát từ tính kinh tế của quy mô và hiệu ứng học tập. Một SBU với thị phần tương đối lớn hơn 1 được xem là có thể dịch chuyển nhanh hơn xuống phía dưới của đường cong kinh nghiệm và do đó có lợi thế chi phí hơn so với đối thủ. Với lo gic tương tự, một SBU có thị phần tương đối nhỏ hơn 1 được xem là thiếu tính kinh tế về quy mô và vị thế chi phí thấp so với người dẫn đạo thị trường.

Mức tăng trưởng của ngành có SBU được xem là nhanh hơn hay chậm trong quan hệ so với mức tăng trưởng của nền kinh tế. Mức tăng trưởng ngành hàm ý là nếu các ngành tăng trưởng cao nó sẽ cung cấp cho SBU môi trường cạnh tranh thuận lợi hơn và triển vọng dài hạn tốt hơn so với các ngành tăng trưởng thấp.

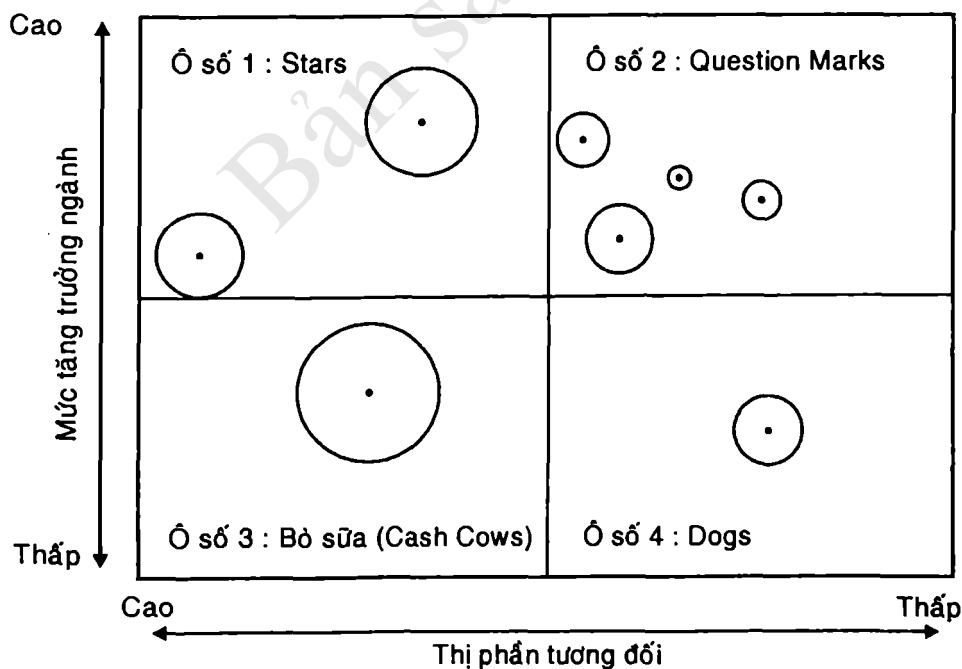
Ứng với mỗi SBU, có một thị phần tương đối xác định và ở trong một ngành có tốc độ tăng trưởng xác định, các nhà quản trị so sánh các SBU với nhau nhờ một ma trận như 9-5. Chiều ngang của ma trận này chỉ thị phần tương đối của các SBU. Chiều dọc chỉ tốc độ tăng trưởng ngành. Trung tâm của mỗi vòng tròn xác định vị thế của SBU theo hai thành phần thị phần tương đối và tốc độ tăng trưởng ngành. Độ lớn của mỗi vòng tròn là tỷ lệ doanh thu sinh ra bởi mỗi SBU so với toàn bộ danh mục của công ty. Vòng tròn càng lớn, SBU càng đem lại doanh số lớn hơn cho tổng thu nhập của công ty.

Ma trận chia thành 4 ô. Các SBU nằm trong ô số 1 được coi là các ngôi sao (Stars), trong ô số 2 là các dấu hỏi (Question Marks) , trong ô số ba là ô của các bò sữa (Cash Cows), và trong ô số 4 là ô của những con chó (Dogs). BCG chỉ ra rằng các loại SBU khác nhau có triển vọng dài hạn khác nhau và hàm ý khác nhau về khả năng đóng góp ngân quỹ.

Các ngôi sao (Stars). Các SBU dẫn đạo trong danh mục của một công ty là các ngôi sao. Ngôi sao có thị phần tương đối cao và ở trong ngành có tỷ lệ tăng trưởng cao. Theo đó, nó cung cấp các cơ hội tăng trưởng và lợi nhuận lâu dài hấp dẫn.

Các dấu hỏi (Question Marks). Các dấu hỏi là những SBU tương đối yếu trên phương diện sức cạnh tranh (nó có thị phần tương đối thấp) nhưng lại ở trong các ngành tăng trưởng cao, vì vậy nó có thể ẩn chứa các cơ hội lợi nhuận và tăng trưởng lâu dài. Một dấu hỏi có thể trở thành ngôi sao nếu nó được nuôi dưỡng thích hợp. Để trở thành một người dẫn đạo thị trường, dấu hỏi cần được cung cấp đáng kể tiền bạc. Nó đang đòi về đầu tư. Lãnh đạo công ty phải quyết định xem dấu hỏi có tiềm năng trở thành ngôi sao hay không và do đó quyết định mức đầu tư ròng cần thiết để đưa nó đến vị trí ngôi sao.

Bò sữa (Cash Cows). Các SBU có thị phần tương đối cao nhưng ở trong ngành có tốc độ tăng trưởng thấp và vị thế cạnh tranh mạnh trong những ngành bão hòa là những bò sữa. Sức mạnh cạnh tranh của nó là do nó đã dịch chuyển quá xa xuống phía dưới của đường cong kinh nghiệm. Họ trở thành những người dẫn đạo trong ngành của mình. BCG chỉ ra rằng vị thế



Nguồn : Perspection, Number 66, "The Production Portfolio".1970.

Hình 9.5 : Ma trận BCG.

này cho phép các SBU có khả năng sinh lợi rất cao. Tuy nhiên, ngành tăng trưởng thấp hàm ý sự thiếu các cơ hội cho việc bành trướng trong tương lai. Do đó, BCG cho rằng nhu cầu đầu tư vốn vào đây không đáng kể, vì vậy hiện ra như là nguồn phát sinh mạnh mẽ dòng ngân quỹ dương.

Các con chó (Dogs). Là các SBU ở trong những ngành tăng trưởng thấp nhưng chính bản thân nó cũng có thị phần tương đối thấp. Chúng có vị thế cạnh tranh yếu ở trong ngành không hấp dẫn vì vậy được xem như cung cấp ít lợi ích cho công ty. BCG cho rằng các SBU như vậy không chắc sản sinh ra ngân quỹ dương mà quả thực nó có thể trở thành những gánh nặng ngân quỹ. Dù nó có ít triển vọng tăng trưởng thu nhập trong tương lai, những đôi khi con chó vẫn cần đầu tư vốn đáng kể để duy trì thị phần thấp.

Các hàm ý chiến lược. Mục đích của ma trận danh mục BCG là nhận diện cách thức mà sử dụng tốt nhất các nguồn tiền của công ty để cực đại hóa khả năng sinh lợi và tăng trưởng trong tương lai. Những điều mà BCG gợi ý, bao gồm :

Sự thịnh dư tiền từ bất kỳ ô bò sữa nào nên được sử dụng để hỗ trợ sự phát triển của những câu hỏi đã lựa chọn và để nuôi dưỡng các ngôi sao. Mục tiêu dài hạn là củng cố vị trí của các ngôi sao và chuyển các ngôi sao tích hợp trở thành các ngôi sao, do đó làm cho danh mục của công ty hấp dẫn hơn.

Các dấu hỏi yếu nhất hay ít có triển vọng lâu dài chắc chắn nhất nên được loại bỏ để giảm yêu cầu về nguồn lực tiền bạc của công ty.

Công ty nên ra khỏi bất kỳ ngành nào mà ở đó là ô con chó.

Nếu công ty không đủ các ô bò sữa, ngôi sao, hay câu hỏi nó nên xem xét việc mua lại và cắt bỏ để tạo ra một danh mục cân đối hơn. Một danh mục nên chứa đủ các ngôi sao, và dấu hỏi để bảo đảm sự tăng trưởng lành mạnh và triển vọng sinh lợi cho công ty đồng thời phải đủ bò sữa để hỗ trợ cho các nhu cầu đầu tư của các ngôi sao và dấu hỏi.

9.6.2. Các hạn chế của hoạch định danh mục

Dù cho các kỹ thuật hoạch định danh mục dường như có vẻ hợp lý, nếu chúng ta lấy BCG làm ví dụ có ít nhất bốn hạn chế chính.

Thứ nhất, mô hình đơn giản một cách thái quá. Một đánh giá về mỗi SBU chỉ theo hai đặc tính, thị phần và tăng trưởng ngành, chắc chắn dễ dẫn đến sự nhầm lẫn, vì rất nhiều các yếu tố liên quan cần phải tính đến trong đánh giá này. Mặc dù không nghi ngờ gì nữa thị phần là một nhân tố quan trọng để xác định vị thế cạnh tranh của một SBU, các công ty cũng có thể thiết lập một vị thế cạnh tranh mạnh bởi sự gây khác biệt cho sản phẩm của mình để phục vụ cho một phân đoạn thị trường. Một đơn vị kinh doanh có thị phần thấp đôi khi lại đang sinh lợi và có vị thế cạnh tranh mạnh trong một phân đoạn thị trường nhất định. Nhà chế tạo ô tô MBW ở trong tình thế này, tuy nhiên, theo kỹ thuật của BCG thì sẽ xếp MBW như một ô con chó bởi vì nó là một đơn vị kinh doanh thị phần thấp trong một ngành tăng trưởng thấp. Tương tự, tăng trưởng ngành không phải nhân tố duy nhất xác định tính hấp dẫn của ngành. Nhiều nhân tố bên cạnh tăng trưởng xác định cường độ cạnh tranh trong một ngành và do đó nói lên tính hấp dẫn của nó.

Thứ hai, liên kết giữa thị phần tương đối và tiết kiệm chi phí không phải thuận chiều như BCG đã chỉ ra. Thị phần cao không phải lúc nào cũng cho công ty một lợi thế chi phí. Trong một số ngành – ví dụ như ngành thép ở Mỹ – các công ty có thị phần thấp sử dụng công nghệ thấp (nghiên nhỏ) có thể có chi phí sản xuất thấp hơn các công ty thị phần cao sử dụng công nghệ cao (nghiên tích hợp). Ma trận BCG lúc đó sẽ xếp các hoạt động nghiên cứu nhỏ ô con chó của ngành thép Mỹ, trong khi thực tế trong thập kỷ vừa qua hiệu suất của nó thể hiện như một ô ngôi sao.

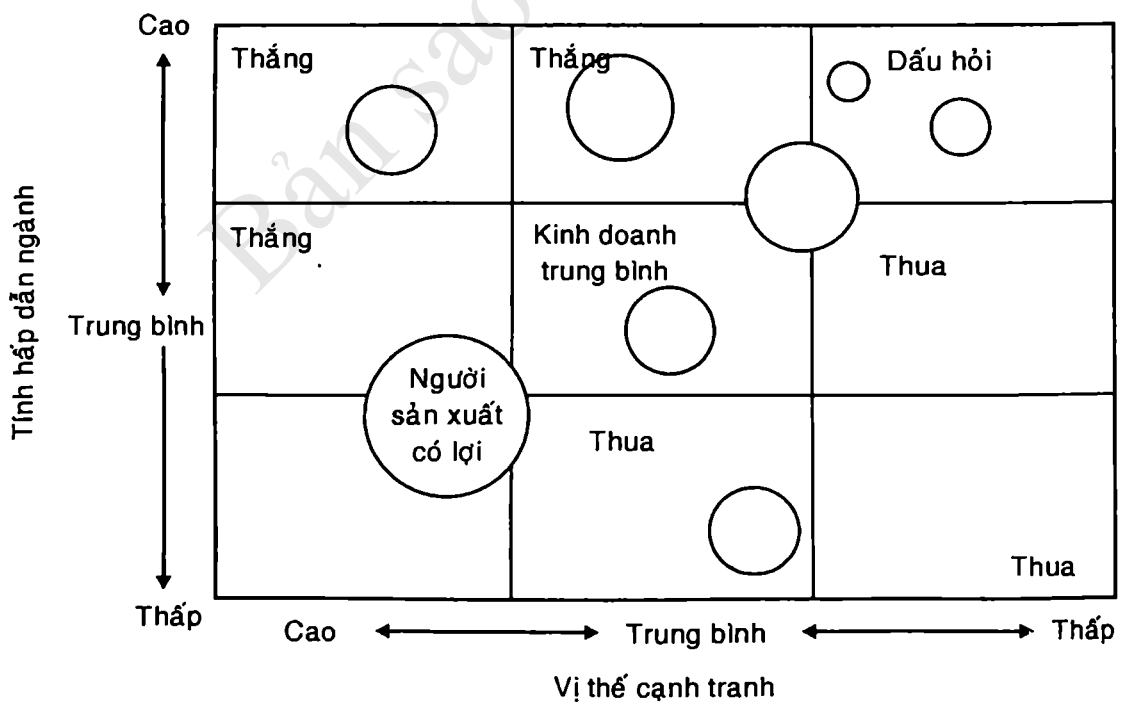
Thứ ba, một thị phần cao trong một ngành tăng trưởng thấp không nhất thiết gây ra vị thế ngân quỹ dương như đặc tính của ô bò sữa. Ma trận BCG sẽ xếp General Motor vào ô bò sữa, tuy nhiên, ngược lại việc đầu tư vốn cần thiết đáng kể để duy trì vị thế cạnh tranh trong ngành ô tô lại có vẻ đúng hơn. Trong ngành tăng trưởng thấp có thể rất cạnh tranh, muốn giữ vị trí hàng đầu trong môi trường như vậy cần lượng đầu tư đáng kể.

Rõ ràng, nhiều công ty và các doanh nghiệp tư vấn quản trị đã nhận thức được các hạn chế của BCG và tìm các cách tiếp cận khác nhằm sửa chữa các hạn chế nêu trên. Ví dụ, Ciba-Geigy, công ty đã sử dụng các kỹ thuật hoạch định danh mục có thể đưa ra cách tiếp cận trong đó nhận thức được một phạm vi rất rộng các nhân tố cạnh tranh cần thiết khi đánh giá vị thế của một SBU. Tương tự, các tư vấn quản trị *McKinsey and Company*

đã phát triển một ma trận danh mục để sử dụng với phạm vi rộng rãi hơn các nhân tố đánh giá tính hấp dẫn của ngành mà trong đó SBU cạnh tranh.

Các nhân tố đánh giá tính hấp dẫn ngành bao gồm : tăng trưởng, tính chất chu kỳ, cường độ cạnh tranh, và tính năng động công nghệ. Đánh giá vị thế cạnh tranh dựa trên các nhân tố thị phần và vị thế tương đối trên góc độ chi phí sản xuất, chất lượng sản phẩm, khả năng cạnh tranh giá, phân phối và cải tiến.

Mặc dù không có điều gì đáng ngờ trong cách áp dụng tích hợp với Ciba, và Mc Kinsey thể hiện một sự cải thiện đáng kể so với mô hình BCG nguyên gốc, nói chung tất cả các kỹ thuật hoạch định danh mục vẫn có những hạn chế đáng kể. Quan trọng nhất, là nó không chú ý đến các nguồn tạo giá trị từ đa dạng hóa. Các kỹ thuật này coi đơn vị kinh doanh chiến lược như là những đơn vị độc lập, trong khi trên thực tế nó lại có thể được liên kết với nhau bởi nhu cầu chuyển giao các kỹ năng và năng lực hay thực hiện tính kinh tế của phạm vi.



Hình 9.6 : Ma trận Mc Kinsey.

Hơn nữa, cách tiếp cận hoạch định danh mục có khuynh hướng tầm thường hóa quá trình quản trị một công ty đa lớn dạng hóa. Những điều đó hàm ý thành công chỉ đơn giản là vấn đề đặt các đơn vị kinh doanh của danh mục hợp lý lại với nhau, trong khi trên thực tế thì thành công lại do việc quản trị một danh mục đa dạng hóa để tạo giá trị, có thúc đẩy được các năng lực gây khác biệt qua các đơn vị kinh doanh hay không, có chia sẻ được các nguồn lực để thực hiện được tính kinh tế của phạm vi hay không, hay có đạt được sự thống trị vượt trội hay không. Việc làm chệch hướng chú ý của các nhà quản trị khỏi các nhiệm vụ sống còn này và làm hợp thức hóa việc đầu tư kém hiệu quả vào các lĩnh vực kinh doanh then chốt được định ra như các ô bò sữa, các kỹ thuật quản trị danh mục có thể gây tác hại cho công ty sử dụng chúng.

9.6.3. Các công ty như một danh mục các năng lực cốt lõi

Theo Gary Hamel và C.K. Prahalad, cách tiếp cận có lợi nhất hướng đến nhận diện các cơ hội kinh doanh khác nhau là nhận thức lại công ty như là một danh mục các năng lực cốt lõi – chứ không phải danh mục các đơn vị kinh doanh – và sau đó xem xét cách thức phát triển các năng lực này để duy trì các hoạt động kinh doanh hiện tại và thúc đẩy tạo ra các cơ hội kinh doanh mới. Chúng ta đã đưa ra khái niệm năng lực khi nói về cách thức gây khác biệt có thể tạo nền tảng lợi thế cạnh tranh của công ty. Theo Hamel và Prahalad, một năng lực cốt lõi là một khả năng tạo giá trị trung tâm của một tổ chức – một kỹ năng cốt lõi. Họ chỉ ra ví dụ như Canon, một công ty Nhật Bản được biết nhiều nhất bởi các máy ảnh và máy photo copy của nó, có các năng lực cốt lõi về cơ khí chính xác, quang học tinh vi, vi điện tử, và chụp ảnh điện tử.

Hamel và Prahalad giữ quan điểm cho rằng việc nhận diện các năng lực cốt lõi hiện tại là bước đầu tiên để một công ty cam kết vào quá trình ra quyết định theo đuổi các cơ hội kinh doanh. Khi công ty đã nhận diện các năng lực cốt lõi của mình Hamel và Prahalad đề nghị sử dụng ma trận tương tự như hình 9.7 để thiết lập một lịch trình tạo lập và thúc đẩy các năng lực cốt lõi tạo ra cơ hội kinh doanh mới. Ma trận này phân biệt giữa các năng lực hiện có với năng lực mới, và giữa các thị trường sản phẩm mới với hiện có. Mỗi góc phần tư trong ma trận có một tiêu đề, hàm ý chiến lược của mỗi góc này được mô tả như sau :

học truyền thống). Sau đó, năng lực mới này giúp Canon mở rộng sản phẩm của mình bao gồm cả máy ảnh laze, máy photo copy màu, và máy ảnh điện tử.

Không gian trắng. Góc phần tư phía dưới bên phải gọi là không gian trắng. Vấn đề đặt ra ở đây là làm cách nào để điền vào các không gian trắng bằng việc bố trí lại hay kết hợp lại một cách sáng tạo các năng lực cốt lõi hiện tại. Ví dụ trong trường hợp của Canon, công ty có thể kết hợp các năng lực cốt lõi đã được thiết lập của mình trong về cơ khí chính xác, quang học tinh vi, và năng lực được mua lại gần đây về sao chụp điện tử để thâm nhập vào thị trường máy fax và máy in phun.

Các cơ hội to lớn. Các cơ hội được thể hiện trong góc phần tư phía trên bên phải không chồng lên vị thế thị trường hiện tại của công ty, hay khả năng hiện tại của nó. Tuy nhiên, công ty có thể chọn để theo đuổi các cơ hội như vậy nếu nó thấy đặc biệt hấp dẫn, có ý nghĩa, hay có liên quan tới các cơ hội kinh doanh hiện tại của công ty. Ví dụ, trở lại năm 1979 Monsanto ban đầu chỉ là một nhà chế biến hóa chất ví như phân hóa học. Tuy nhiên công ty đã thấy các cơ hội to lớn trong việc phát sinh lĩnh vực công nghệ sinh học. Đặc biệt, các nhà khoa học nghiên cứu có kinh nghiệm của Monsanto cảm thấy rằng có khả năng tạo ra các giống biến đổi gen mà sẽ tạo ra các thuốc trừ sâu "hữu cơ" của chính nó. Năm đó, công ty bắt đầu với khối lượng lớn lên đến vài trăm triệu USD, để tạo ra năng lực tâm cơ thể giới về sinh học. Đầu tư này được tài trợ bằng ngân quỹ lấy từ hoạt động cốt lõi hóa chất của họ. Việc đầu tư đầu tiên dành cho trái cây giữa những năm 1990, khi Monsanto đưa ra hàng loạt giống cây biến đổi gen, bao gồm cả Bollgard, một giống bông mà chống được nhiều loại sâu bệnh.

Thích hợp hơn các công cụ truyền thống để xem xét danh mục công ty như các ma trận hoạch định danh mục ở phần trước. Khuôn khổ mà Hamel và Prahalad đề nghị giúp nhận diện các cơ hội kinh doanh và có gợi ý rõ ràng về việc phân bổ nguồn lực (như trong trường hợp của Monsanto). Tuy nhiên, khuôn khổ của Hamel và Prahalad đưa ra có ưu điểm lớn nhất là tập trung dứt khoát vào cách thức tạo giá trị nhờ tạo lập các năng lực mới hay kết hợp các năng lực hiện tại để thâm nhập vào lĩnh vực kinh doanh mới (Như Canon đã làm với máy fax và máy in phun). Trong khi các công cụ danh mục truyền thống xem các đơn vị kinh doanh như những đơn vị độc lập, khuôn khổ mà Hamel và Prahalad đề nghị lại nhận thức

rõ ràng sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các đơn vị kinh doanh và tập trung vào các cơ hội tạo giá trị bằng việc tạo lập và thúc đẩy các năng lực. Với ý nghĩa này, khuôn khổ của họ có tính "chiến lược" hơn so với các khuôn khổ mà BCG hay các tác giả khác đề nghị.

9.6.4. Chiến lược thâm nhập

Sau khi đã soát xét các đơn vị kinh doanh khác nhau trong danh mục của công ty, quản trị công ty có thể quyết định thâm nhập vào lĩnh vực kinh doanh mới hay không. Có ba phương tiện mà công ty có thể sử dụng để thâm nhập vào một lĩnh vực kinh doanh mới : đầu tư nội bộ, mua lại và liên doanh. Trong ba phần tiếp theo chúng ta nghiên cứu các lợi ích và rủi ro liên quan đến mỗi cách thức và xem xét cách làm giảm thiểu rủi ro này. Và sẽ bàn đến các nhân tố ảnh hưởng đến việc lựa chọn từng cách thức trong những tình thế nhất định.

9.7. ĐẦU TƯ MỚI TỪ BÊN TRONG

9.7.1. Những hấp dẫn của đầu tư mới bên trong

Đầu tư mới từ bên trong là thường được sử dụng như một chiến lược thâm nhập khi công ty sở hữu một loạt các năng lực đáng giá (Các nguồn lực và khả năng) trong các đơn vị kinh doanh hiện có của nó mà có thể thúc đẩy hay tái kết hợp để thâm nhập vào lĩnh vực kinh doanh mới. Như một quy tắc, các công ty dựa trên cơ sở công nghệ cao thường nhờ vào công nghệ của họ để tạo ra các cơ hội thị trường liên quan đến các lĩnh vực mà có thể sử dụng đầu tư mới nội bộ như một chiến lược thâm nhập.

Thậm chí khi nó thiếu các năng lực cần thiết để cạnh tranh trong lĩnh vực kinh doanh mới, công ty có thể theo đuổi chiến lược đầu tư từ bên trong khi nó đang thâm nhập vào ngành mới phát sinh hay giai đoạn đầu phát triển, trong đó không có những người cạnh tranh có trước với đầy đủ năng lực cần thiết để cạnh tranh trong ngành. Trong trường hợp như vậy, lựa chọn mua lại một doanh nghiệp đã thành lập có các năng lực như vậy bị loại trừ và công ty không có lựa chọn nào khác là phải thâm nhập bằng tư đầu tư. Đó chính là vị thế của Monsanto tự tìm ra khi mà nó dự tính thâm nhập vào lĩnh vực công nghệ sinh học để sản xuất thuốc diệt cỏ và giống cây trồng chống sâu bệnh năm 1979. Lúc đó lĩnh vực công nghệ sinh học còn non trẻ, và không có các công ty đương thời chú tâm vào áp

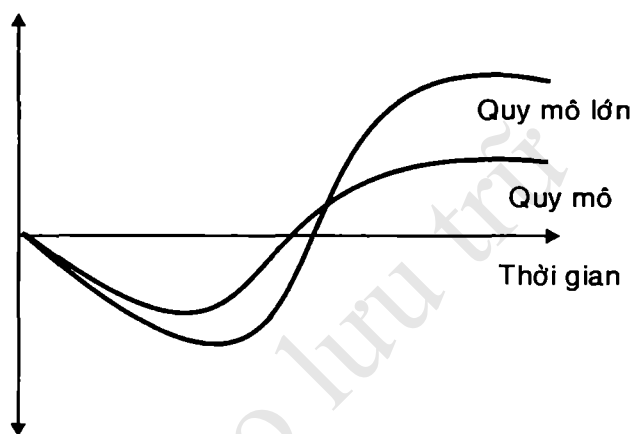
dụng công nghệ sinh học vào nông sản. Một cách thích hợp, Monsanto đã thiết lập dự án mới từ nội bộ để thâm nhập lĩnh vực này, mặc dù lúc đó nó còn thiếu các năng lực cần thiết. Do đó, chiến lược đầu tư toàn bộ của Monsanto được phát triển theo một quan niệm là cần phải tạo lập các năng lực trước các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng, vì vậy sẽ là người cạnh tranh mạnh hàng đầu trong lĩnh vực mới phát sinh này.

9.7.2. Cạm bẫy của tự đầu tư từ bên trong

Mặc dù chiến lược đầu tư từ bên trong được nhiều người ưa dùng, nhưng theo thống kê tỷ lệ thất bại của nó rất cao. Dẫn chứng về tỷ lệ thất bại của các sản phẩm mới chỉ ra mức độ của vấn đề, bởi vì hầu hết các đầu tư liên quan đến việc cung cấp sản phẩm mới. Theo dẫn chứng, khoảng 33–60% các sản phẩm mới đưa ra thị trường thất bại trong việc tạo ra thu nhập kinh tế một cách đầy đủ. Ba lý do thường dùng để giải thích tỷ lệ thất bại của các đầu tư bên trong cao là : (1) thâm nhập thị trường quy mô quá nhỏ; (2) thương mại hóa sản phẩm mới đầu tư kém; (3) quản trị quá trình đầu tư kém.

Quy mô thâm nhập. Nghiên cứu chỉ ra rằng điều kiện tiên quyết cho sự thành công của đầu tư mới là thâm nhập vào một lĩnh vực kinh doanh mới với quy mô trên trung bình thường. Mặc dù trong ngắn hạn, thâm nhập quy mô lớn có nghĩa là chi phí phát triển và lỗ là đáng kể, trong dài hạn (có thể là 5 – 12 năm tùy theo ngành) nó sẽ đem lại thu nhập lớn hơn thâm nhập quy mô nhỏ. Nguyên nhân là khi người thâm nhập với quy mô lớn họ có thể thực hiện nhanh tính kinh tế của quy mô, tạo lập sự trung thành nhãn hiệu, và tham gia được vào kênh phân phối, tất cả những điều đó làm tăng khả năng thành công của đầu tư mới. Ngược lại, với người thâm nhập quy mô nhỏ có thể tự cảm thấy bị thiệt thòi vì chi phí cao do không có được tính kinh tế về quy mô, lẫn vì thiếu sự hiện diện thị trường hạn chế khả năng tạo dựng sự trung thành nhãn hiệu và tham gia vào kênh phân phối. Các hiệu ứng này có lẽ đặc biệt quan trọng khi một công ty đang thâm nhập vào một ngành hiện hữu, trong đó các công ty đương thời đã đạt được tính kinh tế về quy mô, sự trung thành nhãn hiệu, tác động tới kênh phân phối và người thâm nhập mới phải vượt lên tất cả để thành công.

Hình 9.8 diễn tả và ngân quỹ theo thời gian cho các đầu tư quy mô nhỏ và quy mô lớn. Hình vẽ chỉ ra rằng thâm nhập quy mô nhỏ thành công sẽ có các khoản lỗ ban đầu nhỏ hơn, nhưng trong dài hạn thâm nhập quy mô thâm nhập lớn sản sinh thu nhập cao hơn. Tuy nhiên, có lẽ bởi vì chi phí thâm nhập quy mô lớn và các khoản lỗ tiềm tàng nếu dự án thất bại nên nhiều công ty thích chọn chiến lược thâm nhập với quy mô nhỏ. Hành động theo sở thích này có thể là một sai lầm vì công ty dễ thất bại trong việc tạo lập thị phần cần thiết để thành công về lâu dài.



Hình 9.8 : Mối quan hệ giữa quy mô thâm nhập, khả năng sinh lợi.

Thương mại hóa. Nhiều dự án đầu tư bên trong là các hoạt động công nghệ cao. Để thương mại hóa thành công, cần lưu ý rằng các cải tiến dựa trên cơ sở khoa học phải được phát triển tương ứng với nhu cầu thị trường. Nhiều sự án đầu tư mới từ bên trong thất bại khi công ty bỏ qua các nhu cầu cơ bản của thị trường. Công ty có thể lóa mắt bởi khả năng của công nghệ và thất bại trong việc phân tích các cơ hội thị trường. Một trong những dự án đầu tư bên trong thất bại thảm khốc nhất trong những năm gần đây, là hệ thống vệ tinh Iridium của Motorola. Vệ tinh Iridium thất bại bởi vì mặc dù công nghệ rất ấn tượng nhưng nhu cầu thị trường lại không hiện thực và có thể không bao giờ đứng đầu.

Thực thi kém. Việc quản trị quá trình đầu tư mới sinh các vấn đề khó khăn về tổ chức. Mặc dù chúng ta sẽ giải quyết những vấn đề cụ thể của việc thực thi trong chương sau, ở đây chúng ta phải lưu ý một số lỗi phổ biến nhất. Cách tiếp cận ngắn hạn trong việc giải quyết nhiều dự án đầu tư mới từ bên trong khác nhau có thể là một lỗi lớn, vì nó đặt công ty

trước yêu cầu to lớn về ngân quỹ và có thể làm cho các dự án đầu tư tốt nhất bị thiếu vốn để thành công.

Một lỗi phổ biến khác là các nhà quản trị không đặt ra được một bối cảnh chiến lược để các dự án mới phát triển. Việc cho phép một cách giản đơn để một nhóm các nhà khoa học nghiên cứu làm những công việc nghiên cứu theo ý thích của họ có thể tạo ra các kết quả lãng mạn, mà các kết quả này có thể ít có giá trị về thương mại và chiến lược. Cần phải rõ ràng về mục tiêu chiến lược của các dự án, và hiểu rõ cách thức mà dự án tạo lợi thế cạnh tranh.

Thiếu khả năng dự kiến thời gian và chi phí của các công việc cần thiết cho dự án cũng là một lỗi. Nhiều công ty có những kỳ vọng thiếu thực tế về khuôn khổ thời gian cần thiết. Có một số công ty vận hành với triết lý sẽ chấm dứt dự án nếu đến cuối năm thứ ba nó không tạo ra thu nhập – rõ ràng đó là một cách nhìn thiếu thực tế, có thể có dự án cần 5 đến 12 năm trước khi nó sản sinh ra lợi nhuận đáng kể.

a. Các chỉ dẫn cho việc đầu tư mới bên trong thành công

Để tránh các cạm bẫy như vừa nói đến, công ty nên áp dụng một cách tiếp cận cấu trúc để quản trị việc đầu tư mới từ bên trong. Việc đầu tư mới nói chung bắt đầu với R&D. Để sử dụng có hiệu quả khả năng R&D của mình, trước hết công ty phải chỉ ra các mục tiêu chiến lược và sau đó truyền đạt nó tới các nhà khoa học và các kỹ sư của công ty. Cuối cùng, nghiên cứu chỉ có ý nghĩa khi nó thực hiện trong lĩnh vực liên quan đến các mục tiêu chiến lược.

Để tăng khả năng sinh lợi của sự thành công về mặt thương mại, công ty nên tăng cường các mối liên hệ chặt chẽ giữa các cán bộ R&D và Marketing, vì đây là cách tốt nhất để bảo đảm rằng các dự án nghiên cứu hướng tới nhu cầu thị trường. Công ty cũng nên tăng cường mối liên hệ chặt chẽ giữa các cán bộ R&D và chế tạo để bảo đảm rằng công ty có khả năng chế tạo được các sản phẩm đề nghị.

Nhiều công ty tích hợp thành công các chức năng khác nhau nhờ thiết lập các nhóm dự án. Các nhóm như vậy bao gồm đại diện của các lĩnh vực chức năng khác nhau; nhiệm vụ của họ là giám sát quá trình phát triển các sản phẩm mới. Ví dụ những thành công của Compaq đưa ra sản phẩm

mới trong ngành máy tính cá nhân liên quan tới việc sử dụng các nhóm dự án để giám sát sự phát triển của các sản phẩm mới từ khi bắt đầu đến khi đưa ra thị trường.

Lợi thế của các nhóm như vậy ở chỗ nó có thể giảm đáng kể thời gian phát triển một sản phẩm mới. Như vậy, trong khi những người trong bộ phận R&D thiết kế, các cán bộ của bộ phận chế tạo có thể thiết đặt sản xuất, còn các cán bộ marketing có thể đang lập kế hoạch của họ. Do sự tích hợp như vậy, Compaq chỉ cần 6 tháng để làm chiếc máy tính xách tay đầu tiên từ một ý tưởng trên bản vẽ cho đến sản phẩm có thể thương mại.

Để sử dụng các nguồn lực hiệu quả nhất, công ty phải đặt ra một quá trình lựa chọn để chỉ chọn các dự án thể hiện khả năng sinh lợi cao nhất trong thành công thương mại hóa. Tìm ra những dự án thắng lợi trong tương lai là một hoạt động hết sức tinh tế, bởi theo định nghĩa các dự án luôn có một tương lai không chắc chắn. Sự không chắc chắn ẩn chứa bên trong các dự án mới, lớn đến mức nó cần đến 4 – 5 năm thực hiện dự án để công ty mới có thể ước lượng một cách hợp lý khả năng sinh lợi tương lai của dự án. Tuy nhiên, cần phải có một quá trình lựa chọn thích hợp nếu công ty muốn tránh phải dàn trải quá mỏng nguồn lực của nó cho nhiều dự án.

Khi một dự án được chọn, người quản trị cần kiểm soát chặt chẽ quá trình tiến triển của dự án. Thực tế cho thấy tiêu chuẩn quan trọng nhất để đánh giá một dự án trong 4 – 5 năm đầu tiên là tăng trưởng thị phần hơn là ngân quỹ hay khả năng sinh lợi. Trong dài hạn các dự án thành công nhất là các dự án làm tăng thị phần của nó. Một công ty nên xác định rõ ràng mục tiêu thị phần cho một dự án mới từ bên trong và quyết định duy trì hay loại bỏ nó trong những năm đầu trên cơ sở khả năng đạt được mục tiêu thị phần của nó. Chỉ trong phạm vi trung hạn khả năng sinh lợi và ngân quỹ mới giữ vị trí quan trọng hơn.

Cuối cùng, sự liên kết giữa sự thâm nhập quy mô lớn với khả năng sinh lợi lớn hơn cho thấy công ty có thể tăng khả năng sinh lợi của dự án đầu tư bên trong thành công nhờ khả năng suy nghĩ về cái lớn lao. Suy nghĩ về cái lớn lao nghĩa là xây dựng các nhà xưởng chế tạo quy mô hiệu quả tiến trước nhu cầu, đầu tư lớn cho hoạt động marketing để tạo dựng

sự hiện diện trên thị trường và sự trung thành nhãn hiệu, và sự cam kết của quản trị công ty chấp nhận các khoản lỗ ban đầu miễn là thị phần tăng trưởng.

9.8. MUA LẠI – MỘT CHIẾN LƯỢC THÂM NHẬP

9.8.1. Khái niệm mua lại

Để hiểu rõ khái niệm về mua lại chúng ta xem xét khái niệm này trong sự so sánh với các khái niệm thường được nhắc tới là : liên doanh liên kết, mua lại, và chiếm quyền kiểm soát.

Chúng ta có thể hiểu liên doanh liên kết là một chiến lược mà qua đó hai công ty lớn đồng ý kết hợp các hoạt động của họ trên cơ sở tương đối bình đẳng. Tuy nhiên, có rất ít cuộc liên doanh liên kết đúng nghĩa của nó, phần nào đó bởi vì trong liên doanh liên kết luôn có một đối tác chiếm ưu thế. DaimChrysler AG được gọi là "liên doanh bình đẳng" và mặc dù DaimBenz là thành phần nổi trội trong giao dịch của những người sản xuất ô tô, nhưng các nhà quản trị của Chrysler không cho phép thông qua ý tưởng kinh doanh nếu đó không phải là một sự liên doanh.

Mua lại là một chiến lược mà qua đó một công ty mua việc kiểm soát, hay 100 lợi ích từ công ty khác với ý định làm cho công ty bị mua lại trở thành một đơn vị kinh doanh phụ thuộc trong danh mục các đơn vị kinh doanh của nó. Trong trường hợp này, người quản trị của công ty bị mua phải báo cáo với người quản trị công ty mua. Nếu hầu hết các cuộc sáp nhập là quan hệ giao dịch hữu nghị, thì các cuộc mua lại là những thủ đoạn chiếm quyền kiểm soát không thân thiện.

Chiếm quyền kiểm soát lại là một dạng đặc biệt của mua lại, trong đó doanh nghiệp mục tiêu của việc mua lại không thể thu hút được việc đầu giá mua lại. Nhiều đề nghị chiếm quyền kiểm soát không phải do mong muốn của các nhà quản trị trong công ty mục tiêu mà lại do những kẻ đối địch. Trong một số trường hợp, các đề nghị có thể đến từ những thành phần có quan hệ với thân thuộc với công ty mục tiêu.

Tóm lại, các hoạt động mua lại phổ biến hơn so với sáp nhập và chiếm quyền kiểm soát.

9.8.2. Lợi ích của mua lại

a. Tăng sức mạnh thị trường

Lý do chủ yếu của mua lại là nhằm tăng sức mạnh thị trường. Chúng ta biết rằng sức mạnh thị tồn tại khi công ty có khả năng bán sản phẩm hay dịch vụ trên mức cạnh tranh hay khi chi phí thực hiện các hoạt động chủ yếu cũng như hỗ trợ thấp hơn các đối thủ. Sức mạnh thị trường sinh ra từ quy mô của doanh nghiệp hoặc từ các nguồn lực và khả năng cạnh tranh trên thị trường. Sức mạnh thị trường cũng chịu tác động bởi thị phần của công ty. Do vậy, hầu hết các cuộc mua lại đều nhằm vào cải thiện sức mạnh thị trường thông qua việc mua lại một đối thủ, một nhà cung cấp, một nhà phân phối hay một hoạt động kinh doanh trong ngành có liên quan cao để sử dụng các năng lực cốt lõi và để giành lợi thế trong thị trường chủ yếu của công ty mua. Mục đích chính trong việc giành sức mạnh thị trường là trở thành người dẫn đạo thị trường. Ví dụ, hai công ty dầu lửa Nga là Yukos và Sibneft gần đây hợp nhất với nhau để trở thành nhà sản xuất dầu lửa lớn thứ tư thế giới.

Tăng năng lực thị trường thông qua mua lại một công ty trong cùng ngành được gọi là mua lại hàng ngang thường dùng để khai thác sự cộng hưởng trên cơ sở thu nhập hay chi phí. Các nghiên cứu cho thấy rằng việc mua lại các doanh nghiệp có đặc tính tương tự có hiệu suất cao hơn so với việc mua lại các doanh nghiệp có đặc tính không tương tự với hoạt động của công ty. Các đặc tính tương tự quan trọng có thể gồm chiến lược, phong cách quản trị, cách thức phân bổ nguồn lực. Sự tương tự sẽ tạo ra khả năng tích hợp hai công ty một cách trơn tru hơn. Mua lại hàng ngang hiệu quả nhất khi công ty mua tích hợp được tài sản của công ty bị mua vào tài sản của mình, nhưng chỉ sau khi đánh giá và loại bỏ các năng lực và tài sản dư thừa không hề đem lại các năng lực cốt lõi cho công ty mới được kết hợp.

Mua lại hàng dọc chỉ việc công ty mua một nhà cung cấp hay một nhà phân phối về một hay nhiều loại hàng hóa dịch vụ của nó. Doanh nghiệp đã trở thành hội nhập dọc khi thực hiện cách mua lại này, nhờ thế nó có thể kiểm soát các bộ phận của chuỗi giá trị.

Việc mua lại một doanh nghiệp có liên quan cao với ngành mà công ty đang cạnh tranh được gọi là mua lại liên quan. Mua lại có liên quan

thành công nếu thu hái được những kết quả cộng hưởng giữa các hoạt động. Tuy nhiên, việc đạt được kết quả cộng hưởng rất khó thực hiện, vì thế, mua lại liên quan khó đạt được mục tiêu tạo giá trị.

Cần phải lưu ý rằng việc mua lại các doanh nghiệp được tiến hành dưới những điều kiện luật pháp, thể chế nhất định nơi diễn ra hoạt động này. Vì thế, các công ty muốn thành công trong các cố gắng tìm cách tăng trưởng và tăng năng lực thị trường thông qua mua lại phải hiểu rõ về yếu tố chính trị luật pháp trong môi trường chung.

b. Vượt qua các rào cản nhập cuộc

Các rào cản nhập cuộc là các nhân tố liên quan đến thị trường hay các doanh nghiệp hiện đang hoạt động trong ngành tằm tăng chi phí và khó khăn đối với những người mới thâm nhập.

Như các bạn đã biết đến trong chương ba các rào cản nhập cuộc sinh ra từ các nhân tố liên quan đến sự khác biệt của sản phẩm (sự trung thành nhãn hiệu), các lợi thế chi phí một cách tuyệt đối, và tính kinh tế của quy mô. Khi các rào cản như vậy là đáng kể công ty khó có thể tìm được con đường để thâm nhập thông qua đầu tư mới từ bên trong. Để thâm nhập, công ty có thể phải tạo ra các nhà xưởng ở mức quy mô kinh tế, thực hiện quảng cáo với quy mô lớn để phá vỡ lòng trung thành nhãn hiệu đã được thiết lập và nhanh chóng tạo lập hệ thống phân phối – tất cả điều đó rất khó đạt được và dường như sẽ yêu cầu những chi tiêu đáng kể. Ngược lại, việc mua lại một doanh nghiệp đã thiết lập có thể phá vỡ hầu hết các rào cản. Công ty có thể mua một người dẫn đầu thị trường, để hưởng lợi về tính kinh tế quy mô và trung thành nhãn hiệu. Vì vậy, rào cản nhập cuộc càng cao việc mua lại càng trở thành một cách thức thâm nhập hấp dẫn cho công ty. Mặc dù mua lại rất tốn kém nhưng nó lại cung cấp khả năng lập tức thâm nhập thị trường trực tiếp. Đối với các công ty đang cố gắng thâm nhập vào thị trường quốc tế, họ thường phải đối mặt với một rào cản rất cao. Tuy nhiên, với họ mua lại là hình thức thường được sử dụng nhất để vượt qua rào cản này. Đặc biệt với các công ty đa quốc gia cỡ lớn, người ta còn thấy mua lại như là một chỉ định quan trọng để thâm nhập và sau đó cạnh tranh thành công trên thị trường quốc tế.

Mua lại giữa các công ty có trụ sở trong nhiều nước khác nhau được gọi là mua lại xuyên quốc gia. Các hoạt động mua lại này thường là cách

để các công ty vượt qua rào cản nhập cuộc. So với các liên minh xuyên quốc gia, mua lại xuyên quốc gia giúp doanh nghiệp kiểm soát tốt hơn các hoạt động quốc tế. Trong nền kinh tế toàn cầu, các công ty khắp thế giới đang ngày càng sử dụng nhiều lựa chọn chiến lược này để thâm nhập thị trường quốc tế. Do những nới lỏng về thể chế, các hoạt động mua lại xuyên quốc gia trong phạm vi cộng đồng Châu Âu cũng liên tục tăng lên. Giải thích cho điều này, nhiều nhà phân tích tin rằng các công ty lớn ở Châu Âu đã hạn chế tăng trưởng trong thị trường nội địa của họ và tìm cách tăng trưởng qua các thị trường nước ngoài. Các nghiên cứu cũng cho thấy các công ty Mỹ và Châu Âu đang tham gia vào các cuộc mua lại xuyên quốc gia ở các quốc gia Châu Á, nơi mà cuộc khủng hoảng tiền tệ 1997 đã làm giảm giá trị nhiều công ty. Các cuộc mua lại như vậy đã giúp phục hồi và tái cấu trúc nhiều công ty lớn ở Châu Á. Qua đó, mua lại xuyên quốc gia cũng góp phần phục hồi kinh tế Châu Á nhanh chóng hơn.

c. Tạo những điều kiện thuận lợi phát triển kinh doanh mới

Các công ty thường sử dụng mua lại để thâm nhập một lĩnh vực kinh doanh mới đối với họ trong khi họ thiếu các năng lực quan trọng (các nguồn lực và các khả năng) cần thiết để cạnh tranh trong lãnh vực đó, nhưng khi mà họ có thể mua một công ty đương thời có các năng lực như vậy với giá cả hợp lý. Các công ty cũng thích mua lại như một cách thức thâm nhập khi họ cảm thấy cần phải dịch chuyển nhanh. Chúng ta biết rằng tạo lập một hoạt động kinh doanh mới thông qua đầu tư mới nội bộ có thể là một quá trình tương đối chậm chạp. Trong khi đó, việc mua lại là cách thức nhanh hơn nhiều để tạo ra một sự hiện diện trên thị trường và sinh lợi. Công ty có thể mua một người dẫn đầu thị trường với vị thế ngân quỹ mạnh chỉ qua một đêm, hơn là phải mất nhiều năm để tạo lập vị thế dẫn đầu thị trường thông qua phát triển từ bên trong. Vì vậy, khi tốc độ là quan trọng, mua lại là một cách thâm nhập được ưu tiên.

Mua lại cũng thường được cho là khả ít rủi ro so với đầu tư mới, chủ yếu do nó có ít sự không chắc chắn hơn. Đối với đầu tư mới từ bên trong, sự không chắc chắn chủ yếu liên quan đến việc dự kiến khả năng sinh lợi trong tương lai. Ngược lại khi các công ty mua lại, nó mua lại khả năng sinh lợi đã biết, thu nhập đã biết, và thị phần đã biết, như vậy sẽ giảm đi sự thiếu chắc chắn. Hoạt động mua lại cho phép công ty mua các đơn

vị kinh doanh đã được thiết lập với một thành tích quá khứ, vì thế nhiều công ty thích dùng cách thâm nhập này.

d. Tăng cường đa dạng hóa

Mua lại thường được các công ty sử dụng để đa dạng hóa. Dựa trên kinh nghiệm và sự hiểu biết của bản thân các công ty thấy rất dễ dàng phát triển và giới thiệu các sản phẩm mới trên thị trường hiện tại của mình. Nhưng họ cũng cảm thấy rất khó khăn khi phải phát triển các sản phẩm khác với tuyến sản phẩm hiện tại cho những thị trường mà họ chưa hề có kinh nghiệm.

Mua lại là cách thức nhanh nhất, và nói chung là dễ nhất để công ty thay đổi danh mục các đơn vị kinh doanh của mình. Mua lại có thể áp dụng trong cả các chiến lược đa dạng hóa liên quan lẫn không liên quan. Ví dụ United Technologies đã sử dụng các cuộc mua lại để tạo dựng một Công lo mé ra với mức độ đa dạng hóa không liên quan rất cao. Nó tạo dựng một danh mục các đơn vị kinh doanh không có chu kỳ và ổn định bao gồm công ty sản xuất thang máy Otis, máy điều hòa Carrier từ giữa những năm 70 để giảm sự bất ổn trong ngành hàng không vũ trụ. Tuy nhiên mua lại hàng ngang (mua lại các đối thủ cạnh tranh) và mua lại liên quan có ảnh hưởng nhiều hơn đến tính cạnh tranh chiến lược của công ty hơn là việc mua lại một công ty hoạt động trong những thị trường quá khác biệt so với thị hoạt động hiện tại của công ty.

e. Tái định phạm vi cạnh tranh của công ty

Chúng ta biết rằng cường độ ganh đua cạnh tranh là một đặc tính ngành tác động lên khả năng sinh lợi của công ty. Để giảm các tác động tiêu cực của sự ganh đua lên hiệu suất tài chính của doanh nghiệp, các doanh nghiệp có thể sử dụng mua lại để giảm sự phụ thuộc vào một hay nhiều sản phẩm, thị trường. Việc giảm sự phụ thuộc vào các thị trường cụ thể làm thay đổi phạm vi cạnh tranh của công ty.

Học tập và phát triển các khả năng mới

Nhiều cuộc mua lại được thực hiện nhằm mục đích giành được các khả năng mà công ty không có. Ví dụ, mua lại với mục đích chiếm lấy khả năng công nghệ. Các nghiên cứu chỉ ra rằng các doanh nghiệp mở rộng kiến thức

của mình và giảm tính ì thông qua mua lại. Do đó, việc mua lại các doanh nghiệp với kỹ năng và khả năng khác với các kỹ năng và khả năng của doanh nghiệp giúp họ học hỏi thêm các kiến thức và duy trì sự linh hoạt của mình. Tất nhiên, các doanh nghiệp có khả năng tốt hơn để học được các khả năng này nếu chúng có gì đó tương tự với khả năng hiện tại của công ty. Như vậy, các doanh nghiệp nên tìm mua các công ty với những khác biệt nhưng có liên quan ít nhiều và các năng lực bổ sung để tạo dựng nền tảng hiểu biết của mình.

Một trong những mục tiêu chủ yếu của hệ thống Cisco Systems trong các cuộc mua lại gần đây là nó muốn tiếp cận với các khả năng cần thiết để cạnh tranh trong ngành thiết bị mạng đang biến đổi nhanh liên quan đến Internet. Cisco đã phát triển một quá trình phức tạp để tích hợp nhanh chóng các đơn vị bị mua lại và các khả năng của nó.

9.8.3. Các khó khăn của mua lại

Vì những lý do nêu trên, việc mua lại từ lâu đã là một cách thức phổ biến để mở rộng phạm vi của một tổ chức vào các lãnh vực kinh doanh mới. Mặc dù phổ biến như vậy, vẫn có nhiều dẫn chứng về sự thất bại của mua lại trên phương diện làm tăng giá trị cho công ty mua, và cuối cùng có thể làm xói mòn giá trị. Các nghiên cứu cho thấy chỉ khoảng 20% các cuộc mua lại thành công, 60% không thỏa mãn như mong đợi, 20% còn lại thì thất bại rõ ràng. Trong một nghiên cứu về hiệu suất sau khi mua lại của các công ty bị mua, David Ravenscraft và Mike Schere kết luận rằng nhiều công ty đã bị mua lại và theo tính toán lợi nhuận và thị phần của nó giảm đi sau khi mua lại. Họ cũng cho thấy có một nhóm nhỏ hơn nhưng đáng chú ý gồm các công ty tốt đã phải chịu đựng một thời kỳ khó khăn để rồi cuối cùng bị các công ty mua lại bán đi. Nói cách khác, Ravenscraft và Scherere cũng như các nghiên cứu của McKinsey and Company muốn cảnh báo rằng nhiều cuộc mua lại đã làm tiêu tán giá trị chứ không tạo giá trị.

Vậy, tại sao có nhiều cuộc mua lại không thể tạo giá trị ? Có thể kể ra một số khó khăn cản trở mua lại thành công như sau :

a. Sự tích hợp sau khi mua lại

Sau khi mua lại, công ty mua phải tích hợp đơn vị kinh doanh vừa mua được vào cấu trúc tổ chức của mình. Việc tích hợp này có thể đòi hỏi

sự tương thích hệ thống quản trị chung và hệ thống kiểm soát tài chính, kết hợp các hoạt động của công ty mua và công ty bị mua lại với nhau, hay thiết lập các liên kết để chia sẻ thông tin và nhân sự. Trong khi cố gắng tích hợp như vậy, nhiều vấn đề không dự kiến trước có thể nảy sinh. Thông thường, các vấn đề nảy sinh từ những khác biệt về văn hóa giữa các công ty. Sau một cuộc mua lại, nhiều công ty bị mua lại có mức luân chuyển quản trị rất cao có thể vì các nhân viên trong công ty không thích cách thức làm của công ty mua lại.

Điều quan trọng là duy trì được nguồn vốn nhân sự trong công ty mục tiêu sau khi mua lại. Rất nhiều kiến thức của tổ chức nằm trong nguồn nhân sự. Sự thuyên chuyển của các nhân sự chủ chốt từ công ty bị mua có thể có tác động tiêu cực đến hiệu suất của công ty khi đã sáp nhập. Mất các cán bộ chủ chốt sẽ làm suy yếu các khả năng của công ty bị mua lại và làm giảm giá trị của nó. Nếu tích hợp tốt có thể có được hiệu ứng tích cực đối với các nhà quản trị của công ty mục tiêu và giảm nguy cơ họ rời bỏ công ty.

b. Đánh giá không đầy đủ về công ty mục tiêu

Đánh giá là quá trình doanh nghiệp tiến hành hoạt động mua lại xem xét hàng loạt các vấn đề như nguồn tài trợ mua lại, những khác biệt văn hóa, hậu quả thuế của các giao dịch cũng như các hành động cần thiết để pha trộn các lực lượng lao động một cách thành công. Các hoạt động đánh giá nói chung thường được thực hiện bởi các chủ ngân hàng, các chuyên gia kế toán, luật sư, các tư vấn quản trị mặc dù doanh nghiệp vẫn có các nhóm đánh giá nội bộ riêng.

Ngay cả khi các công ty tích hợp thành công, họ vẫn thường rơi vào tình trạng ước lượng quá cao tiềm năng tạo giá trị bởi sự kết hợp các đơn vị kinh doanh khác nhau. Chính vì những ước lượng quá cao lợi ích chiến lược sinh ra từ việc mua lại, nên công ty mua lại đã trả quá cao cho mục tiêu so với giá trị đích thực của nó. Richard Roll đã coi khuynh hướng này như là sự ngạo mạn của một bộ phận các nhà quản trị. Theo Roll, các nhà quản trị cấp cao thường đánh giá cao khả năng tạo giá trị của một việc mua lại, chủ yếu bởi vì ở vị trí cao trong công ty các nhà quản trị có vẻ như đã quá cường điệu khả năng của họ.

Đánh giá không tốt có thể dẫn đến hậu quả là công ty trả giá quá cao để mua công ty mục tiêu. Trên thực tế, các nghiên cứu cho thấy việc định giá thường là sự so sánh với các cuộc mua lại khác chứ ít khi đánh giá cụ thể khi nào, ở đâu, và cách thức quản trị nào để đạt hiệu quả. Do đó, sau khi mua lại, họ mới thám thía về những phiền toái cho tổ chức chứ không phải là một hoạt động kinh doanh tốt.

c. Phí tổn mua lại

Việc mua lại của các công ty mà cổ phiếu của họ đang mua bán công khai rất đắt. Khi một công ty đấu giá để mua cổ phiếu của một công ty khác, giá cổ phiếu thường được đặt rất cao trong quá trình mua lại. Đặc biệt là trong trường hợp đấu giá cạnh tranh, khi mà có hai hay nhiều công ty đồng thời muốn mua để kiểm soát một công ty. Do đó, việc mua lại thường phải trả một khoản tăng thêm so với giá thị trường hiện tại của công ty đang muốn mua. Đầu những năm 1980, các vụ mua lại công ty đã trả cao hơn khoảng 40 – 50% giá thị trường hiện tại. Giữa những năm 1985 – 1988 các vụ mua lại quyền kiểm soát công ty đã lên tới đỉnh cao, không hiếm trường hợp có thể trả cao hơn đến 80% giá thị trường.

d. Tỷ lệ nợ cao hay bất thường

Để tài trợ cho các cuộc mua lại có thể công ty sẽ tăng mức độ nợ. Duy trì mức độ nợ cao như vậy có thể gây các hiệu ứng tiêu cực lên công ty. Ví dụ, tăng khả năng vỡ nợ, giảm chất lượng tín dụng. Hơn nữa, tỷ lệ nợ cao ngăn cản các đầu tư cần thiết vào những hoạt động góp phần vào thành công lâu dài của công ty như R&D, đào tạo nguồn nhân lực, và marketing.

Việc sử dụng hiệu ứng đòn bẩy cao, cho phép công ty giành lợi thế với các cơ hội bành trướng hấp dẫn. Tuy nhiên, mức đòn bẩy quá cao có thể cho những hậu quả tiêu cực, như trì hoãn và tránh đầu tư, đặc biệt là đầu tư cho R&D một loại đầu tư rất cần để duy trì ưu thế cạnh tranh chiến lược trong dài hạn.

e. Khó có thể đạt được sự cộng hưởng

Hiệu ứng cộng hưởng tồn tại khi giá trị tạo ra từ các đơn vị làm việc với nhau lớn hơn tổng giá trị tạo thành từ các đơn vị này nếu nó hoạt động riêng rẽ. Cộng hưởng cũng có nghĩa là giá trị của các tài sản khi chúng

được đặt trong mối quan hệ với nhau sẽ lớn hơn khi chúng đặt độc lập. Với các cổ đông, cộng hưởng sinh ra lợi ích về giá trị mà họ không thể thực hiện thông qua danh mục đa dạng hóa đầu tư cá nhân của họ. Cộng hưởng sinh ra bởi hiệu quả phát sinh từ tính kinh tế về quy mô, tính kinh tế về phạm vi và bởi sự chia sẻ các nguồn lực (như nguồn vốn nhân sự, kiến thức) giữa các đơn vị kinh doanh trong một công ty đã sáp nhập. Công ty có lợi thế cạnh tranh thông qua mua lại chấp nhận chi phí giao dịch để hưởng được tính cộng hưởng riêng. Cộng hưởng riêng là do sự kết hợp và tích hợp các tài sản của công ty mua lại và bị mua lại sinh ra các khả năng và năng lực cốt lõi mà không thể có bởi sự kết hợp hay tích hợp tài sản của công ty với công ty khác. Cộng hưởng riêng xuất hiện nếu các tài sản của công ty bổ sung theo những cách thức độc đáo. Do sự độc đáo đó, cộng hưởng riêng sẽ làm cho đối thủ rất khó nhận thức và bắt chước. Tuy vậy, cộng hưởng riêng cũng rất khó tạo ra. Công ty phải tính đến các chi phí cần thiết để các tác động cộng hưởng hợp lý trên cơ sở chi phí và thu nhập của việc mua lại thành công. Công ty phải chấp nhận chi phí khi cố tạo ra cộng hưởng riêng của hoạt động mua lại. Chi phí giao dịch khi mua lại sẽ phát sinh khi doanh nghiệp sử dụng chiến lược mua lại để tạo ra sự cộng hưởng. Chi phí giao dịch có thể là trực tiếp hay gián tiếp. Chi phí giao dịch trực tiếp gồm : chi phí luật pháp, chi phí cho các ngân hàng đang thực hiện đánh giá doanh nghiệp mục tiêu. Các chi phí giao dịch gián tiếp gồm thời gian quản trị để đánh giá các doanh nghiệp mục tiêu và sau đó là thực hiện các thương lượng, cũng như để mất các nhà quản trị then chốt. Các công ty thường đánh giá thấp tổng các chi phí gián tiếp khi đánh giá giá trị của cộng hưởng.

f. Đa dạng hóa quá mức

Các chiến lược đa dạng hóa có thể đem đến khả năng cạnh tranh chiến lược và thu nhập trên trung bình. Nói chung các công ty sử dụng các chiến lược đa dạng hóa liên quan nhiều hơn so với đa dạng hóa không liên quan. Mặc dù các Công lô mê rat được tạo bởi các chiến lược đa dạng hóa không liên quan cũng có thể thành công.

Đôi khi các công ty trở nên đa dạng hóa quá mức. Điểm được coi là đa dạng hóa quá mức tùy thuộc vào khả năng quản trị đa dạng hóa ở từng doanh nghiệp. Đa dạng hóa liên quan cần quá trình xử lý thông tin nhiều hơn so với đa dạng hóa không liên quan. Sự cần thiết phải xử lý nhiều

thông tin về đa dạng hóa hơn khiến nó dễ trở nên quá mức hơn so với các công ty đa dạng hóa không liên quan. Tuy nhiên, bất kể công ty sử dụng chiến lược đa dạng hóa nào, việc suy giảm hiệu suất do đa dạng hóa khiến doanh nghiệp phải loại bỏ bớt các đơn vị kinh doanh. Ngay cả khi công ty không đa dạng hóa quá mức, song một khi họ đã đa dạng hóa ở mức cao, có thể họ phải gánh chịu những hiệu ứng tiêu cực lên hiệu suất dài hạn. Ví dụ, khi phạm vi đa dạng hóa mở rộng các nhà quản trị sẽ đánh giá hiệu suất của các đơn vị kinh doanh nhờ vào kiểm soát tài chính nhiều hơn là kiểm soát chiến lược. Các nhà quản trị cấp cao sử dụng kiểm soát tài chính nhiều hơn bởi họ không có được những hiểu biết phong phú về các mục tiêu và chiến lược của mỗi đơn vị kinh doanh. Sử dụng kiểm soát tài chính như thu nhập trên vốn đầu tư khiến các nhà quản trị tập trung vào những thành quả ngắn hạn hơn là đầu tư dài hạn. Khi đầu tư dài hạn giảm đi để tăng lợi nhuận ngắn hạn khả năng cạnh tranh chiến lược tổng thể có thể bị đe dọa.

Một vấn đề khác nữa có thể nảy sinh từ việc đa dạng hóa quá mức đó là khuynh hướng sử dụng mua lại thay thế cho cải tiến. Tất nhiên, các nhà quản trị không có ý định như vậy, nhưng một vòng luẩn quẩn đã đưa họ đến tình trạng này. Bởi chi phí liên quan đến các vụ mua lại cao làm giảm sự phân bổ vốn cho các hoạt động R&D, mà cuối cùng liên quan đến nguồn cải tiến. Không có sự hỗ trợ đầy đủ, các kỹ năng cải tiến bắt đầu teo dần. Không có kỹ năng cải tiến nội bộ, chỉ có một lựa chọn là công ty phải tiếp tục mua lại để nhận được sự cải tiến. Các công ty sử dụng mua lại như một sự thay thế cho các cải tiến nội bộ rất cực sẽ gặp phải các vấn đề về hiệu suất.

g. Các nhà quản trị tập trung thái quá vào các cuộc mua lại

Nói chung, các nhà quản trị phải tốn đáng kể thời gian và công sức của mình cho các chiến lược mua lại để gây tác động đến khả năng cạnh tranh của công ty. Khi sử dụng chiến lược mua lại các nhà quản trị phải thực hiện hàng loạt các hoạt động như tìm kiếm các ứng viên để mua lại, thực hiện quá trình đánh giá, chuẩn bị thương lượng, quản trị sự tích hợp sau khi mua lại. Dù cho, các nhà quản trị cấp cao không đích thân thu thập tất cả các dữ liệu và thông tin cần thiết cho các vụ mua lại. Kinh nghiệm của các công ty cho thấy việc tham gia và theo dõi các hoạt động cần thiết cho các vụ mua lại đang làm phân tán sự chú ý của các nhà quản

trị khỏi các vấn đề chính liên quan đến cạnh tranh thành công trong dài hạn, chẳng hạn như nhận diện và giành lợi thế từ các cơ hội khác, tương tác với các bên hữu quan bên ngoài quan trọng.

h. quy mô quá lớn

Hầu hết các cuộc mua lại làm cho công ty lớn hơn, qua đó có thể giúp nó đạt được tính kinh tế về quy mô. Những tiết kiệm nhờ hoạt động đó có thể làm cho hoạt động hiệu quả hơn, ví dụ hai tổ chức bán hàng có thể tích hợp để sử dụng ít đại diện bán hàng hơn, mà vẫn bán được sản phẩm của công ty. Nhiều công ty tìm cách tăng quy mô bởi tiềm năng đạt được tính kinh tế về quy mô, và tăng năng lực thị trường. Đến một mức độ nào đó, chi phí tăng thêm để quản lý công ty lớn sẽ vượt quá lợi ích mà tính kinh tế quy mô và sức mạnh thị trường đem lại.

Hơn nữa, cũng có thể việc tăng quy mô là cách để chống lại các cuộc chiếm quyền kiểm soát. Vì công ty càng lớn, càng ít nguy cơ gặp phải tình thế như vậy. Tuy nhiên, tính phức tạp nảy sinh từ quy mô lớn thường đưa các nhà quản trị đến việc sử dụng các kiểm soát quan liêu hơn để quản trị công ty phức hợp. Các hoạt động kiểm soát hành chính là các quy tắc sử dụng sự giám sát được chính thức hóa, các chính sách để đảm bảo sự đồng nhất của các quyết định ở tất cả các bộ phận khác nhau. Theo thời gian các kiểm soát chính thức hóa dẫn đến các hành vi quản trị cứng nhắc và tiêu chuẩn hóa. Về lâu dài chắc chắn nó sẽ làm giảm tính linh hoạt và giảm đi sự cải tiến.

Do tầm quan trọng của cải tiến với cạnh tranh, kiểm soát hành chính làm cho một công ty lớn (được hình thành qua mua lại) bị các tác động bất lợi đến hiệu suất.

9.8.4. Các chỉ dẫn cho việc mua lại thành công

Để tránh những khó khăn và thực hiện việc mua lại thành công, các công ty cần thực hiện cách tiếp cận có cấu trúc với ba bộ phận chính : (1) Định rõ mục tiêu và kiểm duyệt trước khi mua, (2) Có chiến lược đấu giá, và (3) Tích hợp tốt.

Kiểm duyệt. Việc kiểm tra kỹ lưỡng trước khi mua sẽ làm tăng nhận thức của công ty về các mục tiêu giành quyền kiểm soát, từ đó có các đánh

giá thực tế hơn những vấn đề trong khi mua lại và tích hợp một đơn vị kinh doanh mới vào cấu trúc tổ chức của công ty. Giảm bớt rủi ro phải mua lại một đơn vị kinh doanh vốn có đang vấn đề. Việc kiểm duyệt nên bắt đầu bằng một đánh giá rất chi tiết về các luận cứ chiến lược cho hoạt động mua lại và xác định rõ đặc tính được xem là lý tưởng của doanh nghiệp nên mua lại.

Bước tiếp theo, công ty nên duyệt lại tập hợp các ứng viên sẽ mua lại, và đánh giá từng đơn vị theo một bộ các tiêu chuẩn một cách chi tiết, tập trung vào (1) vị thế tài chính, (2) vị thế thị trường sản phẩm, (3) môi trường cạnh tranh, (4) năng lực quản lý, (5) văn hóa công ty. Đánh giá như vậy cho phép công ty nhận ra các sức mạnh, điểm yếu của từng ứng viên, xem xét tính kinh tế tiềm tàng về phạm vi giữa các công ty mua lại và công ty bị mua lại, khả năng tương thích của hai nền văn hóa, và các vấn đề tích hợp tiềm tàng.

Sau đó công ty nên giảm bớt danh mục các ứng viên xuống chỉ còn lại các ứng viên có triển vọng nhất và đánh giá kỹ hơn nữa. Ở giai đoạn này, nên thăm dò ý kiến của các bên thứ ba như ngân hàng đầu tư họ có thể là những người có ý kiến là rất quan trọng và những người có thể cho các đánh giá sâu sắc về hiệu quả của công ty đang theo đuổi. Công ty đứng đầu danh sách sau quá trình này có thể là mục tiêu để mua lại.

Chiến lược đấu giá. Mục tiêu của chiến lược đấu giá là làm giảm giá phải trả cho một ứng viên mua lại. Yếu tố chủ yếu của một chiến lược đấu giá tốt là định thời hạn. Họ luôn tìm kiếm các đơn vị kinh doanh về cơ bản là lành mạnh nhưng đang gặp phải những vấn đề trong ngắn hạn do các yếu tố ngành có tính chu kỳ hoặc do các vấn đề hạn chế cục bộ trong một lĩnh vực. Các công ty như vậy, nói chung, thường bị đánh giá thấp trên thị trường chứng khoán, do đó họ có thể mua về mà không phải trả khoản tăng thêm tới 40 – 50% so với giá hiện hành. Với việc định thời hạn tốt, công ty có thể tiến hành việc mua lại rất hời.

Tích hợp. Mặc dù định thời hạn và đấu giá tốt, việc mua lại vẫn có thể thất bại, nếu không thực hiện được các bước đi tích cực để tích hợp công ty bị mua lại vào cấu trúc tổ chức của công ty mua lại. Việc tích hợp nên tập trung vào các nguồn lợi thế chiến lược tiềm tàng, ví dụ, các cơ hội để chia sẻ các nguồn lực marketing, chế tạo, mua sắm, R&D, tài chính hay

quản trị. Việc tích hợp cũng nên kết hợp bằng các bước hợp lý để tránh bất kỳ sự trùng lặp nào về nhà xưởng hay chức năng. Cuối cùng, nếu các hoạt động kinh doanh có liên quan, nó cần được tích hợp ở mức độ cao. Trong trường hợp của công ty như Hanson PLC mức độ tích hợp có thể là cực tiểu, vì chiến lược công ty là một chiến lược đa dạng hóa không liên quan. Nhưng một công ty như Philip Morris cần sự tích hợp cao hơn bởi vì chiến lược của nó là chiến lược đa dạng hóa liên quan.

9.9. LIÊN DOANH – MỘT CHIẾN LƯỢC THÂM NHẬP

9.9.1. Những hấp dẫn của chiến lược liên doanh

Một công ty nào đó có thể thích đầu tư mới từ bên trong hơn so với mua lại khi họ muốn thâm nhập vào một lĩnh vực kinh doanh mới, tuy nhiên, nó cũng thường cảm thấy ngần ngại với những rủi ro và chi phí gắn một dự án đầu tư từ bên trong. Tình thế này thường xảy ra khi công ty muốn thiết lập một đơn vị kinh doanh mới trong một ngành phát sinh hay tăng trưởng nhưng rủi ro và chi phí liên quan với dự án lớn hơn mức nó có thể chấp nhận. Trong hoàn cảnh đó, công ty có thể gia nhập vào một liên doanh với công ty khác và sử dụng liên doanh như một phương tiện để thâm nhập vào một lĩnh vực kinh doanh mới. Sự sắp đặt như vậy cho phép công ty chia sẻ đáng kể rủi ro và chi phí của một dự án.

Do bản chất mới phát sinh của ngành, dự án đối diện với những rủi ro đáng kể. Nhiều công nghệ có tính cạnh tranh đang sắp ra đời. Ví dụ máy tính Laptop gắn các modem có thể liên lạc với các máy chủ thông mạng điện thoại, mặc dù mạng điện thoại đông hơn và ít tin cậy hơn so với mạng radio, nhưng trạng thái kinh doanh có thể thay đổi. Sự không chắc chắn đó, đã làm cho Motorola và IBM phải kết hợp với nhau trong một dự án liên doanh và chia sẻ rủi ro liên quan tới việc tạo ra hoạt động kinh doanh mới này.

Hơn nữa, một dự án liên doanh có ý nghĩa khi một công ty có thể tăng khả năng thiết lập thành công một hoạt động kinh doanh mới nhờ liên kết sức mạnh với các công ty khác. Với một công ty có một số kỹ năng và tài sản cần thiết để thiết lập một hoạt động kinh doanh mới thành công, gộp nhóm với công ty khác có các kỹ năng và tài sản bổ sung có thể làm tăng khả năng thành công.

9.9.2. Các hạn chế của dự án liên doanh

Có ba hạn chế chủ yếu đối với các thỏa thuận liên doanh. Thứ nhất, một dự án liên doanh cho phép công ty chia sẻ rủi ro và chi phí phát triển một đơn vị kinh doanh. Nhưng nó cũng yêu cầu chia sẻ lợi nhuận nếu doanh nghiệp thành công. Thứ hai, một công ty tham gia vào một liên doanh luôn có rủi ro để mất các bí quyết cơ bản vào tay đối tác liên doanh, để họ có thể sử dụng để cạnh tranh trực tiếp với công ty trong tương lai. Như chúng ta đã chỉ ra trong các liên minh chiến lược toàn cầu, tuy nhiên, các dự án liên doanh có thể được xây dựng thích hợp để cực tiểu hóa rủi ro này. Thứ ba, các đối tác liên doanh phải chia sẻ sự kiểm soát. Nếu các đối tác có triết lý kinh doanh khác nhau, định hướng thời gian khác nhau, hay các ưu tiên đầu tư, các vấn đề đáng kể có thể phát sinh. Các xung đột vượt quá những gì mà liên doanh có thể đem lại và làm cho hoạt động kinh doanh thất bại.

Tóm lại, mặc dù liên doanh thường có một lợi thế rõ rệt với dự án đầu tư từ bên trong khi thiết lập các hoạt động kinh doanh mới, các liên doanh cũng có một số hạn chế. Khi quyết định tự làm hay kết hợp với một công ty khác trong một liên doanh, nhà quản trị chiến lược cần đánh giá cẩn thận ưu nhược điểm của các phương án.

9.10. TÁI CẤU TRÚC

Đến đây, chúng ta lại tập trung vào vấn đề có vẻ như ngược với những gì đã bàn ở trên, đó là các chiến lược nhằm giảm phạm vi kinh doanh hiện tại của công ty. Trong những năm gần đây, việc giảm phạm vi của một công ty thông qua tái cấu trúc đã ngày càng trở thành chiến lược phổ biến, đặc biệt với các công ty đã đa dạng hóa trong những năm 1960 – 1980. Trong hầu hết các trường hợp, các công ty bị thực hiện tái cấu trúc đang tự đầu tư vào các hoạt động đa dạng hóa tập trung vào các hoạt động kinh doanh cốt lõi.

Tái cấu trúc là một chiến lược mà qua đó công ty thay đổi tập hợp các đơn vị kinh doanh hay cấu trúc tài chính của nó. Từ năm những năm 1970 đến những năm 2000 việc loại bớt các đơn vị kinh doanh khỏi danh mục của công ty và giảm quy mô chiếm tỷ lệ phần trăm lớn trong chiến lược tái cấu trúc của các công ty. Tái cấu trúc là một hiện tượng toàn cầu.

Những thất bại trong chiến lược mua lại thường kéo theo một chiến lược tái cấu trúc. Tuy nhiên, các công ty cũng sử dụng chiến lược bởi các thay đổi môi trường bên trong và bên ngoài của họ.

Câu hỏi đầu tiên được đặt ra là tại sao nhiều công ty lại tái cấu trúc vào thời điểm đặc biệt như vậy ? Sau khi trả lời câu hỏi này, chúng ta sẽ xem xét các chiến lược khác nhau để các công ty ra khỏi các lĩnh vực kinh doanh. Sau đó chúng ta thảo luận về các chiến lược chuyển hướng mà các công ty sử dụng để đem lại sức sống mới cho lĩnh vực kinh doanh cốt lõi của họ.

9.10.1. Tại sao lại tái cấu trúc

Một lý do giải thích vì sao nhiều cuộc tái cấu trúc xảy ra trong những năm gần đây đó là *đa dạng hóa quá mức*. Trong thời cực thịnh của phong trào đa dạng hóa công ty, bắt đầu từ những năm 1960 và kéo dài cho đến đầu những năm 1980, nhiều công ty đã đa dạng hóa quá mức. Đúng hơn, những sự kém hiệu quả, quan liêu do sự bành trướng phạm vi của tổ chức đã làm xói mòn giá trị, và hiệu suất của công ty. Khi hiệu suất suy giảm, giá cổ phiếu của nhiều công ty đa dạng hóa giảm xuống, và họ cảm thấy bị đe dọa bởi những cuộc đấu giá mua lại của đối phương.

Nhân tố thứ hai dẫn đến khuynh hướng tái cấu trúc hiện nay đó là vào những năm 1980 và 1990 nhiều công ty đa dạng hóa thấy rằng các *lĩnh vực kinh doanh cốt lõi của nó chịu sự tấn công của nhiều đối thủ cạnh tranh mới*. Ví dụ, do sự bãi bỏ các quy định AT&T bây giờ phải đối mặt với một môi trường cạnh tranh hơn nhiều trong lĩnh vực kinh doanh đường dài của nó, điều đó đã dẫn công ty tới quyết định rời khỏi các hoạt động không cốt lõi. Tương tự, Sears vẫn phải đối mặt với các thách thức cạnh tranh sâu sắc trong ngành bán lẻ, nơi mà nhu cầu đang dịch chuyển từ các bách hóa như Sears tới những người bán chiết khấu chi phí thấp như Costco hay các cửa hàng nhỏ như Gap. Quản trị cấp cao của các công ty này thấy rằng để tập trung chú ý cần thiết tới các hoạt động kinh doanh cốt lõi đang có vấn đề của họ, họ phải bỏ bớt các hoạt động đa dạng hóa đã trở nên lúng túng không đáng có.

Nhân tố cuối cùng khá quan trọng đó là *các cải tiến trong quá trình quản trị và chiến lược đã làm giảm các lợi thế của hội nhập dọc hay đa dạng hóa*. Đáp lại, các công ty đã phải thu hẹp phạm vi các hoạt động của

nó thông qua tái cấu trúc và loại bỏ. Ví dụ, mười năm trước đây có rất ít hiểu biết về các mối liên hệ hợp tác dài hạn giữa một công ty và các nhà cung cấp, vì thế họ đã sử dụng các phương án hội nhập dọc. Lúc bấy giờ, hầu hết các công ty chỉ xem như có hai phương án để quản trị chuỗi cung cấp : hội nhập dọc hay đấu giá cạnh tranh. Tuy nhiên, như chúng ta đã biết, khi có các điều kiện thích hợp, phương án thứ ba để quản trị chuỗi cung cấp là ký các hợp đồng dài hạn, đây có thể là một chiến lược ưu việt hơn cả hội nhập dọc hay đấu giá cạnh tranh. Giống như hội nhập dọc, việc hợp đồng dài hạn thúc đẩy đầu tư vào chuyên môn hóa. Nhưng không giống như hội nhập dọc, bởi nó không cần phải có chi phí quản lý cao, cũng không phải bỏ qua các nguyên tắc thị trường. Khi cải tiến chiến lược này diễn ra trên toàn thế giới kinh doanh, lợi thế tương đối của hội nhập dọc giảm xuống.

9.10.2. Các chiến lược rút lui

Các công ty có thể sử dụng ba hướng chiến lược cơ bản để tái cấu trúc đó là : giảm quy mô, thu hẹp phạm vi, và bán đi đơn vị kinh doanh

Hiện nay, giảm quy mô được nhận thức như là một chiến lược tái cấu trúc hợp lý. Giảm quy mô có nghĩa là giảm số nhân viên của công ty, đôi khi là giảm số đơn vị đang hoạt động, nhưng nó có thể thay đổi hay không cần thay đổi cấu thành các đơn vị kinh doanh trong danh mục của công ty. Như vậy, giảm quy mô là một chiến lược quản trị chủ động, trong khi "sự suy giảm lại là một hiện tượng tổ chức và môi trường nảy sinh một cách tự phát và gây ra sự xói mòn nền tảng nguồn lực của tổ chức". Các doanh nghiệp sử dụng giảm quy mô như một chiến lược tái cấu trúc vì nhiều lý do khác nhau. Lý do thường nhắc đến nhất là các công ty muốn cải thiện khả năng sinh lợi nhờ giảm chi phí và vận hành hiệu quả hơn.

So với giảm quy mô, thu hẹp phạm vi có tác động tích cực hơn đến hiệu suất của công ty. Thu hẹp phạm vi thường sử dụng loại bỏ, bổ sung, hay một số cách thức khác để loại bớt các đơn vị kinh doanh không liên quan đến hoạt động kinh doanh cốt lõi của công ty. Nói chung, thu hẹp phạm vi được xem như một tập hợp các hành động làm cho công ty tái tập trung vào hoạt động kinh doanh cốt lõi của mình.

Khi công ty thực hiện thu hẹp phạm vi thì thường đồng thời giảm quy mô. Tuy nhiên, nó không loại bỏ các nhân viên then chốt khỏi các hoạt

động kinh doanh cốt lõi, bởi vì làm như vậy có thể làm mất đi một hay nhiều năng lực cốt lõi. Thực vậy, công ty đồng thời thu hẹp phạm vi và giảm quy mô sẽ trở nên nhỏ hơn nhờ việc giảm sự đa dạng trong danh mục các đơn vị kinh doanh. Do tái tập trung vào các đơn vị kinh doanh cốt lõi, công việc quản trị công ty trở nên hữu hiệu. Tính hữu hiệu của quản tăng lên, bởi vì khi doanh nghiệp ít đa dạng hơn các nhà quản trị cấp cao hiểu rõ hơn và quản trị các đơn vị kinh doanh còn lại.

Hiện nay, nhiều Công lô mê rat châu Á và châu Mỹ Latinh bắt đầu áp dụng các chiến lược công ty của phương Tây, họ đã thu hẹp phạm vi để tập trung hơn vào các hoạt động kinh doanh cốt lõi. Nhờ thu hẹp phạm vi, các doanh nghiệp này có thể tập trung hơn vào các hoạt động kinh doanh cạnh tranh của họ.

Thay vào đó, họ tạo ra một công ty cổ phần với các bộ phận phụ thuộc tách rời nhau. Mặc dù, đây có thể là một lợi ích của các nhà đầu tư, nhưng các cổ động vẫn đe dọa kiện, vì họ cho rằng các gia đình đang thu hẹp sự tham gia của các cổ đông vào hoạt động của công ty cổ phần. Một vấn đề lớn đặt ra là nhiều đơn vị kinh doanh đa dạng hóa đang bị bán vào tay của các thành viên trong hai gia đình Koos và Huh family trở thành các công ty độc lập. Như vậy, thông qua cấu trúc công ty cổ phần các gia đình vẫn tiếp tục kiểm soát công ty. Mặc dù, các cổ đông có lợi trong tái cấu trúc song họ vẫn lo lắng về sự kiểm soát gia đình quá và gia đình trị quá nhiều.

Bán đòn bẩy thường được sử dụng như một chiến lược tái cấu trúc để sửa chữa các lỗi lầm quản trị hay bởi vì các nhà quản trị làm quyết định chủ yếu vì lợi ích của mình nhiều hơn là lợi ích của cổ đông. Bán doanh nghiệp là một chiến lược tái cấu trúc nhờ đó một bên mua toàn bộ tài sản của doanh nghiệp để sở hữu. Thông thường, một phần lớn nguồn tài trợ cho việc mua doanh nghiệp nhờ vào vay nợ, lúc đó gọi là bán đòn bẩy. Để có thể trả nợ và thu hẹp phạm vi công ty tập trung vào các hoạt động kinh doanh cốt lõi, những người chủ mới có thể lập tức bán đi một số tài sản.

Các công ty có thể chọn trong ba chiến lược cho các đơn vị kinh doanh hiện tại : loại bỏ, thu hoạch hay thanh lý và bán.

Chiến lược loại bỏ. Một trong ba chiến lược chính, chiến lược loại bỏ thường được ưa thích. Nó như là cách tốt nhất để công ty lấy lại nhiều

nhất có thể được các đầu tư ban đầu. Lý tưởng nhất là bán được với giá cao nhất.

Có ba loại người mua có thể làm điều đó là : người đầu tư độc lập, các công ty khác, và các nhà quản trị của đơn vị kinh doanh bị loại bỏ. Bán một đơn vị kinh doanh cho người đầu tư độc lập thường được xem là cách có lợi hơn, khi đơn vị đơn vị kinh doanh bị bán đang sinh lợi và thị trường cổ phiếu đang khao khát các cổ phiếu mới phát hành (thường là lúc thị trường chứng khoán đang đi lên, chứ không phải là lúc thị trường đang đi xuống).

Bán đi một đơn vị kinh doanh là một chiến lược thường được theo đuổi khi một đơn vị có thể được bán cho một công ty trong cùng tuyến kinh doanh với đơn vị kinh doanh đó. Trong trường hợp như vậy, người mua thường sẵn sàng trả mức giá đáng kể cho cơ hội làm tăng quy mô kinh doanh chỉ sau một đêm. Bán một đơn vị kinh doanh cho nhà quản trị của nó thường ưu tiên như một hình thức mua quyền quản trị (Management Buyout – MBO). Với hình thức MBO, đơn vị bị bán cho các quản trị của nó, mà thông thường nguồn tài trợ cho việc mua lại này thông qua bán các trái phiếu thu nhập cao cho các nhà đầu tư. Phát hành trái phiếu là một sự sắp đặt bình thường của một chuyên gia mua lại và quản trị, họ sẽ giữ một tỷ lệ khá lớn các cổ phần trong MBO. MBO thường thực hiện khi các đơn vị có vấn đề về tài chính chỉ có hai lựa chọn : chiến lược thu hoạch hay thanh lý.

Một MBO có thể là rất rủi ro cho nhóm quản trị làm việc đó, bởi vì các thành viên trong đó có thể phải ký các bảo đảm cá nhân để trả lại các trái phiếu và có thể thiệt hại rất nhiều nếu MBO thất bại. Mặt khác, nhóm quản trị thành công trong việc chuyển đổi đơn vị đã có vấn đề, phần thưởng của họ làm tăng đáng kể giá trị cá nhân. Như vậy, một chiến lược MBO có thể coi như là một thu nhập cao với rủi ro cao cho nhóm quản trị. Đối diện với khả năng bị thanh lý đơn vị kinh doanh của họ, nhiều nhà quản trị sẵn lòng chấp nhận rủi ro. Tuy nhiên, khả năng phát triển của chọn này không chỉ dựa vào sự sẵn lòng của nhà quản trị, mà còn phụ thuộc vào việc có đủ người mua các trái phiếu thu nhập cao – còn gọi là trái phiếu lẻ – hay không để có thể tài trợ cho MBO. Trong những năm gần đây, sự suy giảm của thị trường trái phiếu lẻ đã gây khó khăn cho các công ty theo đuổi chiến lược này.

Thu hoạch và thanh lý. Bởi vì những ưu nhược điểm của các chiến lược thu hoạch và thanh lý đã được thảo luận trong chương 6, ở đây chúng ta chỉ lưu ý đến một vài điểm. Thứ nhất, chiến lược thu hoạch và thanh lý nói chung được xem xét là kém nhất trong chiến lược loại bỏ bởi công ty có thể thu hồi tốt nhất vốn đầu tư trong một đơn vị kinh doanh là loại bỏ. Thứ hai, một chiến lược thu hoạch có nghĩa là thôi không đầu tư vào đơn vị kinh doanh để cực đại hóa dòng ngân quỹ ngắn hạn đến trung hạn từ đơn vị kinh doanh trước khi thanh lý. Mặc dù chiến lược này dường như là tốt về mặt lý luận, nhưng nó thường kém về mặt thực tiễn. Khi một đơn vị trở thành đơn vị theo đuổi một chiến lược thu hoạch, tinh thần của các nhân viên trong đơn vị, sự tin cậy của khách hàng và nhà cung cấp với đơn vị này có thể suy giảm rất nhanh trong khi nó tiếp tục hoạt động. Nếu điều này xuất hiện, và thường là như vậy, thì thu nhập của đơn vị kinh doanh sẽ suy giảm rất nhanh có thể làm cho chiến lược không thể trụ vững được.

Cuối cùng, chiến lược thanh lý là kém hấp dẫn nhất bởi vì nó yêu cầu công ty phải bỏ đi các đầu tư của nó vào đơn vị kinh doanh, thường là một khoản chi phí đáng kể. Tuy nhiên, trong trường hợp đơn vị kinh doanh hiệu suất kém mà không thể có được một sắp đặt như là MBO thì thanh lý là không thể tránh khỏi.

9.11. CHIẾN LƯỢC CẢI TỔ

Nhiều công ty tái cấu trúc các hoạt động của mình, tự cắt giảm các hoạt động đã đa dạng hóa của họ, bởi vì họ muốn tập trung hơn vào lĩnh vực kinh doanh cốt lõi của nó. Như trong trường hợp của Sears, điều này thường xảy ra vì các đơn vị kinh doanh đang ở trong tình thế có vấn đề và cần sự quan tâm của quản trị cấp cao. Do đó, một bộ phận không thể thiếu được của tái cấu trúc là phát triển một chiến lược cải tổ các lĩnh vực kinh doanh cốt lõi hay tiếp tục duy trì của công ty. Trong phần này, chúng ta xem xét lại một cách chi tiết các bước đi mà công ty thực hiện để cải tổ các đơn vị kinh doanh có vấn đề. Trước hết chúng ta tìm nguyên nhân sự đi xuống của công ty, và sau đó thảo luận về các yếu tố chính của các chiến lược cải tổ thành công.

9.11.1. Các nguyên nhân của sự đi xuống của công ty

Bảy nguyên nhân chính xuất hiện trong hầu hết các trường hợp công ty đi xuống là : quản trị kém; bành trướng quá mức; kiểm soát tài chính không đầy đủ; chi phí cao; phát sinh các đối thủ cạnh tranh mới mạnh mẽ; không dự kiến trước được sự dịch chuyển nhu cầu; sự trì trệ của tổ chức. Thông thường, một số, nếu không muốn nói là tất cả các nhân tố này xuất hiện trong khi công ty đi xuống. Ví dụ, sự suy giảm của IBM đầu những năm 1990 là do cấu trúc chi phí quá cao, các đối thủ mới chi phí thấp đẩy uy lực xuất thân từ những nhà sản xuất máy tính cá nhân, sự suy giảm nhu cầu máy tính khổ lớn (lĩnh vực kinh doanh chính của IBM), và sự đáp ứng một cách chậm chạp của IBM với các nhân tố này do sự trì trệ của tổ chức.

Quản trị kém. Quản trị yếu kém bao gồm một loại các sai lầm từ thiếu năng lực đến sao nhãng lĩnh vực kinh doanh cốt lõi và không có đủ số lượng các quản trị giỏi. Mặc dù không nhất thiết là xấu, nhưng nguyên tắc một người dượng như thường là gốc của quản trị yếu kém. Một nghiên cứu thấy rằng sự xuất hiện của một người điều hành lẩn át và chuyên quyền với một tham vọng về các chiến lược quyền lực thường được cho là thất bại của các công ty. Một nghiên cứu khác với 81 tình thế cải tổ thấy rằng có 36 trường hợp công ty gặp khó khăn từ người quản trị chuyên quyền, cố gắng làm hết tất cả, nhưng không thể đối diện với tất cả sự phức tạp và thay đổi. Trong một khảo sát nghiên cứu thực nghiệm về các tình huống cải tổ, Richard Hoffman nhận ra một số các khuyết tật quản trị phổ biến khác làm cho công ty đi xuống. Các khuyết tật này bao gồm thiếu sự cân bằng các chuyên gia ở quản trị cấp cao (ví dụ quá nhiều kỹ sư), thiếu quản trị trung gian giỏi, thất bại trong việc cung cấp sự kế thừa quản trị rõ ràng khi thay thế CEO (có thể là do đấu đá nội bộ), thất bại trong việc kiểm soát các quyết định quản trị của ban giám đốc.

Bành trướng quá mức. Các chiến lược quyền lực của những giám đốc điều hành chuyên quyền thường làm cho sự bành trướng và đa dạng hóa nhanh chóng. Nhiều trong số các đa dạng hóa như vậy không hề hay rất ít làm tăng thêm giá trị cho công ty. Hậu quả của đa dạng hóa quá mức là mất kiểm soát và không có khả năng đối phó tình trạng suy thoái. Hơn nữa các công ty bành trướng quá mức có khuynh hướng bành trướng quá nhanh và họ làm điều đó bằng cách sử dụng nhiều nợ vay. Khi các điều

kiện kinh tế trở nên không thuận lợi nó sẽ giới hạn khả năng đáp ứng các yêu cầu nợ của công ty, do đó đẩy công ty đến chỗ khủng hoảng tài chính.

Kiểm soát tài chính không đầy đủ. Phổ biến nhất trong việc thiếu khả năng kiểm soát tài chính là thất bại trong việc phân bổ trách nhiệm lợi nhuận cho những người làm quyết định chủ yếu trong công ty. Sự thiếu trách nhiệm về các kết quả tài chính của các hành động có thể khuyến khích các quản trị trung gian sử dụng quá nhiều nhân sự và chi ra quá nhiều nguồn lực so với mức cần thiết để đạt được hiệu quả tối đa. Trong các trường hợp như vậy, bộ máy quản lý quan liêu có thể phình to và chi phí vượt ra khỏi tầm kiểm soát.

Chi phí cao. Thiếu khả năng kiểm soát tài chính sẽ dẫn tới chi phí cao. Ngoài ra, nguyên nhân phổ biến nhất làm cấu trúc chi phí cao là năng suất lao động thấp. Điều này có thể do các yêu sách quá mức của công đoàn, quản trị việc đầu tư vào các công nghệ tiết kiệm lao động kém, hay cả hai. Các nguyên nhân phổ biến khác có thể là mức lương cao và thất bại trong việc thực hiện tính kinh tế của quy mô do thị phần thấp.

Sự cạnh tranh mới. Cạnh tranh trong các nền kinh tế tư bản là một quá trình được xem là liên tục phát sinh các công ty mới giành chiến thắng bằng cách thức kinh doanh mới. Trong những năm gần đây, hiếm có ngành và công ty ít phải chịu các thách thức của cạnh tranh mới mạnh mẽ. Do đó, Nhiều công ty đã thất bại hay rơi vào tình trạng khó khăn bởi chúng không đáp ứng được một cách nhanh chóng với các đe dọa cạnh tranh mới. Các đối thủ cạnh tranh mới mạnh mẽ là nguyên nhân chính làm co các công ty đi xuống. IBM bị tấn công bởi các đối thủ cạnh tranh mới mạnh từ lĩnh vực máy tính các nhân còn Sear thì gặp phải cạnh tranh của các cửa hàng nhỏ bán chiết khấu. trong cả hai trường hợp đó, các công ty hiện có đã thất bại trong việc nhận rõ sức mạnh của các đối thủ cạnh tranh mới đến khi nó gặp phải những khó khăn nghiêm trọng.

Những dịch chuyển nhu cầu không dự kiến trước. Các dịch chuyển nhu cầu không dự kiến trước, thường là không thể dự kiến trước có thể do các thay đổi công nghệ, các điều kiện kinh tế và chính trị, các chuẩn mực văn hóa xã hội. Mặc dù các thay đổi như vậy có thể mở ra các cơ hội thị trường cho các sản phẩm mới, nó cũng đe dọa sự tồn tại của nhiều công ty, cần phải tái cấu trúc.

Tính trì trệ của tổ chức. Về mặt tổ chức, sự phát sinh các đối thủ cạnh tranh mới và dịch chuyển nhu cầu không dự kiến trước có thể chưa đủ để gây ra sự suy đi xuống của công ty. Điều cũng cần thiết đối với một tổ chức đó là sự đáp ứng chậm chạp với các thay đổi môi trường như vậy.

9.11.2. Các bước đi của cải tổ

Không có mô hình chuẩn về cách thức công ty đáp ứng với sự suy giảm. Thực vậy, không có mô hình bởi không có tình huống duy nhất. Tuy nhiên, từ các tình huống cải tổ thành công nhất có rút ra một số đặc tính chung. Các đặc tính đó bao gồm sự thay đổi lãnh đạo, xác định lại tiêu điểm tập trung của chiến lược công ty, cắt giảm hay đóng cửa các tài sản không cần thiết, từng bước cải thiện khả năng sinh lợi của các hoạt động còn lại, đôi khi mua lại hay tổ chức lại các hoạt động cốt lõi.

Thay đổi lãnh đạo. Do các lãnh đạo cũ phải chịu trách nhiệm về những thất bại, lãnh đạo mới là nhân tố chủ yếu của hầu hết các tình huống tái cấu trúc và cắt bớt. Ví dụ, bước đầu tiên để cải tổ, IBM thay giám đốc điều hành John Akers bằng một người bên ngoài, Lou Gerstner. Để giải quyết khủng hoảng người lãnh đạo mới nên là ai đó có thể ra các quyết định khó khăn, động viên các quản trị cấp thấp, lắng nghe các quan điểm của người khác, từ bỏ quyền lực khi cần.

Lập lại tiêu điểm chiến lược. Đối với các doanh nghiệp kinh doanh trên một lĩnh vực lập lại tiêu điểm chiến lược nghĩa là đánh giá lại chiến lược cấp đơn vị kinh doanh của công ty. Ví dụ, một người dẫn đạo chi phí đã thất bại có thể định hướng lại tập trung hơn hay chiến lược gây khác biệt. Với một công ty đa dạng hóa, lập lại tiêu điểm chiến lược nghĩa là nhận diện các đơn vị kinh doanh trong danh mục có triển vọng tăng trưởng và sinh lợi tốt nhất tập trung đầu tư vào đó.

Cải thiện khả năng sinh lợi. Việc cải thiện khả năng sinh lợi của các hoạt động còn duy trì sau khi bán tài sản và đóng cửa cần tiến hành một số bước để cải thiện hiệu quả, chất lượng, sự cải tiến, và đáp ứng khách hàng. Lưu ý rằng để cải thiện khả năng sinh lợi nói chung gồm một hay nhiều việc sau : (1) giảm bớt nhân viên quản lý, (2) đầu tư vào các công nghệ tiết kiệm lao động, (3) giao trách nhiệm về sinh lợi cho từng cá nhân và các đơn vị phụ thuộc trong công ty bằng việc thay đổi cấu trúc tổ chức nếu thấy cần thiết, (4) Kiểm soát tài chính một cách chặt chẽ, (5) cắt giảm

các sản phẩm ở biên, (6) cải tiến quá trình kinh doanh để cắt giảm chi phí và tăng năng suất, (7) áp dụng quản lý chất lượng toàn diện.

Mua lại. Hơi ngạc nhiên nhưng lại là một chiến lược cải tổ khá phổ biến đó là mua lại chủ yếu là đẩy mạnh vị thế cạnh tranh của một hoạt động cốt lõi của công ty. Ví dụ Champion International là một công ty chế tạo đa dạng hóa, chế tạo một phổ rộng các sản phẩm giấy và gỗ. Sau những năm suy giảm hiệu suất, vào giữa những năm 1980 Champion quyết định tập trung vào lĩnh vực kinh doanh giấy tạp chí và giấy in mới. Công ty cắt giảm nhiều đơn vị kinh doanh gỗ và giấy khác, nhưng đồng thời cũng bỏ ra 1,8 tỷ USD để mua ST. Regis một trong những nhà chế tạo lớn nhất nước về giấy tạp chí và giấy in mới.

Bản sao lưu trữ

TÓM TẮT CHƯƠNG

Mục đích của chương này là xem xét các chiến lược cấp công ty khác nhau mà công ty theo đuổi để cực đại hóa giá trị của mình. Nội dung chính của chương này gồm có.

Các chiến lược công ty làm tăng giá trị cho công ty, cho phép nó hay một hoặc nhiều đơn vị kinh doanh thực hiện một hay nhiều chức năng tạo giá trị ở mức chi phí thấp hoặc bằng cách tạo ra sự khác biệt để yêu cầu mức giá cao hơn.

Tập trung vào một lĩnh vực kinh doanh làm cho công ty có thể hướng toàn bộ các nguồn lực quản trị, vốn, công nghệ và các khả năng vào cạnh tranh thành công chỉ trên một lĩnh vực. Nó cũng đảm bảo rằng gắn bó vào việc thực hiện điều mà họ có thể làm tốt nhất.

Công ty tập trung vào một lĩnh vực kinh doanh có thể bỏ mất cơ hội tăng giá trị thông qua hội nhập dọc và/hoặc đa dạng hóa.

Hội nhập dọc có thể cho phép một công ty để đạt được một lợi thế cạnh tranh bằng việc giúp tạo ra các rào cản nhập cuộc, thúc đẩy đầu tư vào các tài sản chuyên môn hóa, bảo vệ chất lượng sản phẩm, và giúp cải thiện việc hoạch định giữa các giai đoạn riêng rẽ trong chuỗi giá trị.

Bất lợi của hội nhập dọc bao gồm các bất lợi chi phí khi các nguồn cung cấp nội bộ của công ty có chi phí cao, và thiếu tính mềm dẻo khi công nghệ đang thay đổi nhanh hoặc khi nhu cầu không chắc chắn.

Tham gia vào một hợp đồng dài hạn có thể cho phép công ty thu được nhiều lợi ích liên quan với hội nhập dọc mà không cần phải chịu cùng mức chi phí quản lý. Tuy nhiên, để tránh rủi ro liên quan đến việc công ty bị quá lệ thuộc vào các đối tác của nó, một công ty tham gia vào hợp đồng dài hạn cần tìm được một cam kết tin cậy từ phía đối tác của nó hay thiết lập một tình thế khống chế lẫn nhau.

Khai thác nguồn bên ngoài có tính chiến lược đối với các hoạt động tạo giá trị không phải cốt lõi có thể cho phép một công ty hạ thấp chi phí của nó, tạo ra sự khác biệt về sản phẩm tốt hơn, sử dụng tốt hơn các nguồn lực khan hiếm, đáp ứng nhanh chóng với các điều kiện thị trường đang thay đổi. Tuy nhiên, khai thác nguồn bên ngoài có tính chiến lược có thể có tác động bất lợi nếu công ty khai thác bên ngoài các hoạt động tạo giá trị quan trọng hoặc nếu nó trở nên quá lệ thuộc vào các nhà cung cấp chủ yếu cung cấp các hoạt động này.

Đa dạng hóa có thể tạo giá trị thông qua việc theo đuổi một chiến lược tái cấu trúc, chuyển giao năng lực và thực hiện tính kinh tế về phạm vi.

Chi phí quản lý của đa dạng hóa là một hàm số của của số lượng các đơn vị kinh doanh độc lập trong công ty và phạm vi kết hợp giữa các đơn vị kinh doanh này.

Đa dạng hóa hóa với động cơ chia sẻ rủi ro hay để có được tăng trưởng cao hơn thường kéo theo sự suy giảm về giá trị.

Đa dạng hóa liên quan thường sử dụng hơn so với đa dạng hóa không liên quan bởi vì nó cho phép công ty cam kết hơn nữa vào các hoạt động tạo giá trị và giảm rủi ro. Nếu các kỹ năng của công ty là không thể chuyển giao thì công ty lại không có lựa chọn nào khác ngoài việc theo đuổi một chiến lược đa dạng hóa không liên quan.

Các liên minh chiến lược có thể cho phép công ty thu được nhiều lợi ích hơn so với đa dạng hóa liên quan nó không cần phải chịu cùng mức chi phí quản lý. Tuy nhiên khi tham gia vào một liên minh công ty có thể phải chịu rủi ro để các bí quyết của mình rơi vào tay đối tác. Có thể cực tiểu hóa rủi ro này nếu công ty có được một cam kết tin cậy từ phía đối tác.

Phát triển công ty liên quan đến nhận diện các cơ hội kinh doanh mà một công ty nên theo đuổi, cách thức theo đuổi các cơ hội này, cách thức rút khỏi các đơn vị kinh doanh không thích hợp với viễn cảnh chiến lược. Nội dung chính của chương gồm các điểm sau :

Cách thức chung bắt đầu nhận diện các cơ hội kinh doanh để theo đuổi là soát xét lại danh mục các đơn vị kinh doanh hiện có của công ty. Một cách tiếp cận để thực hiện việc soát xét như vậy một loạt các kỹ thuật

ma trận hoạch mục danh mục các đơn vị kinh doanh. Mục đích của các kỹ thuật này là so sánh vị thế cạnh tranh của các đơn vị kinh doanh khác nhau trong một danh mục của công ty dựa trên các tiêu chuẩn chung.

Các tiếp cận thứ hai cho quá trình phát triển công ty, được Gary Hamel và C.K. Prahalad, nhận thức lại công ty như một danh mục các năng lực cốt lõi chứ không phải danh mục các đơn vị kinh doanh. Theo cách tiếp cận này, phát triển công ty được định hướng duy trì các năng lực hiện có, tạo lập năng lực mới, và các năng lực đòn bẩy và thúc đẩy áp dụng chúng vào các cơ hội kinh doanh mới.

Lợi ích của khuôn khổ mà Hamel và Prahalad đề ra là nó tập trung dứt khoát vào cách thức mà công ty có thể tạo giá trị thông qua việc tạo dựng năng lực mới, hoặc liên kết các năng lực hiện có lại để thâm nhập vào một lĩnh vực kinh doanh mới. Trong khi các kỹ thuật ma trận hoạch định danh mục đơn vị kinh doanh đối xử với các đơn vị kinh doanh như là các đơn vị kinh doanh độc lập, Khuôn khổ của Hamel và Prahalad nhận ra sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các đơn vị kinh doanh và tập trung vào các cơ hội tạo giá trị bằng việc tạo dựng và thúc đẩy các năng lực.

Có ba cách công ty có thể sử dụng để thâm nhập vào lĩnh vực kinh doanh mới : đầu tư mới từ bên trong, mua lại và liên doanh.

Đầu tư mới từ bên trong thường được sử dụng như là chiến lược thâm nhập khi công ty sở hữu hàng loạt các năng lực đáng giá trong các lĩnh vực kinh doanh hiện có và có thể sử dụng để thúc đẩy hay kết hợp việc thâm nhập vào lĩnh vực kinh doanh mới.

Nhiều dự án đầu tư từ bên trong thất bại bởi việc thâm nhập với quy mô quá nhỏ, thương mại hóa kém, và quản trị không tốt quá trình đầu tư. Để đảm bảo cho việc thâm nhập bằng đầu tư mới từ bên trong không bị thất bại cần xây dựng cách tiếp cận hợp lý trong việc lựa chọn và quản trị dự án, tích hợp chức năng R&D và marketing để nâng cao khả năng thương mại hóa cho các ý tưởng dự án, và thâm nhập với một quy mô đáng kể.

Việc mua lại thường được ưu tiên sử dụng như một chiến lược thâm nhập khi công ty thiếu các năng lực quan trọng (nguồn lực và khả năng) cần thiết để cạnh tranh trên một lĩnh vực, nhưng khi đó nó có thể mua lại một công ty hiện tại mà có các năng lực này với giá hợp lý. Việc thâm

nhập cũng có khuynh hướng ưu tiên khi các rào cản nhập cuộc vào ngành mục tiêu cao, và khi công ty không chấp nhận một khuôn khổ thời gian, chi phí phát triển và rủi ro của việc đầu tư mới.

Nhiều cuộc mua lại thất bại bởi vì sự tích hợp sau khi mua lại kém, đánh giá quá mức giá trị có thể tạo ra bởi việc mua lại, chi phí mua lại quá cao, công việc kiểm duyệt trước khi mua không tốt. Để bảo đảm cho việc mua lại không thất bại cần xây dựng các chiến lược đấu giá, kiểm duyệt tốt và cố gắng tích cực trong việc tích hợp đơn vị đã mua vào tổ chức của công ty.

Liên doanh có thể ưu tiên như một chiến lược thâm nhập khi (1) rủi ro và chi phí liên quan đến việc thiết lập một đơn vị kinh doanh mới lớn hơn khả năng sẵn sàng chấp nhận của công ty trong trường hợp công ty sở hữu riêng. Và (2) công ty có thể tăng khả năng thiết lập thành công một đơn vị kinh doanh mới bởi gộp nhóm với các công ty khác có kỹ năng và tài sản thích hợp với việc sở hữu nó.

Hiện nay có sự phổ biến của tái cấu trúc là do (1) Việc đa dạng hóa quá mức đã được tiến hành vào những năm 1970 – 1980, (2) phát sinh các thách thức cạnh tranh mới đến các hoạt động kinh doanh cốt lõi của nhiều công ty đa dạng hóa và (3) các cải tiến trong các quá trình làm giảm lợi thế của hội nhập dọc và đa dạng hóa.

Các chiến lược rút lui bao gồm : cắt giảm, thu hoạch và thanh lý. Lựa chọn một chiến lược rút lui tùy thuộc vào các đặc tính của đơn vị kinh doanh chiến lược liên quan.

Nguyên nhân của sự suy giảm là do quản trị kém, bành trướng quá mức, và kiểm soát tài chính không đầy đủ, chi phí cao, phát sinh các đối thủ cạnh tranh mới mạnh mẽ, các dịch chuyển nhu cầu không dự kiến trước được và tính trì trệ của tổ chức.

Đối phó với sự suy giảm của công ty bao gồm thay đổi lãnh đạo, xác định lại tiêu điểm chiến lược, cắt giảm hay đóng cửa các tài sản không cần đến, thực hiện các bước để cải thiện khả năng sinh lợi của các hoạt động được giữ lại và đôi khi còn thực hiện cả việc mua lại để tái lập các hoạt động cốt lõi.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

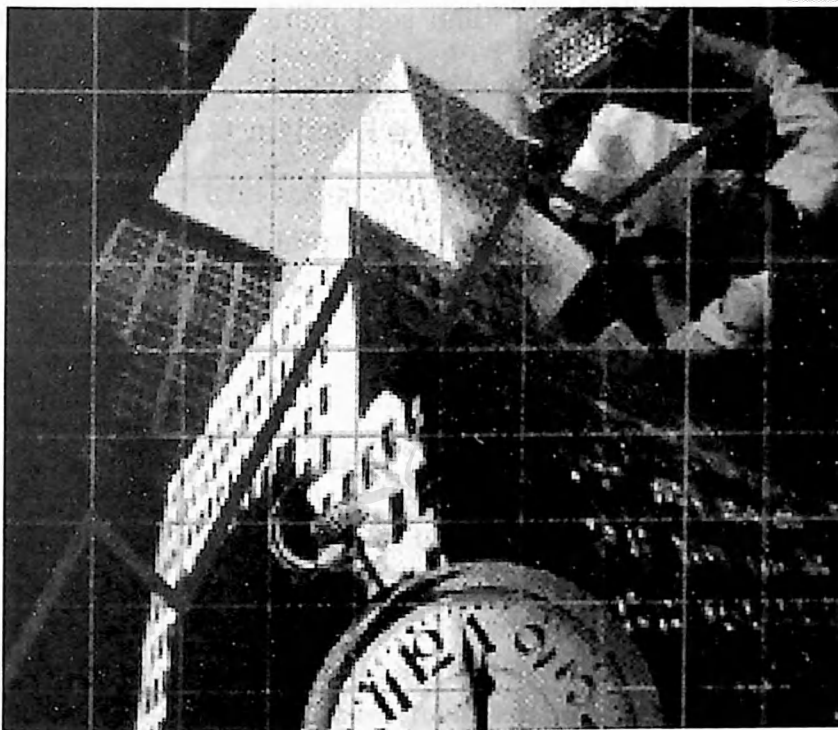
1. Những lợi thế của kinh doanh đơn lẻ ?
2. Lợi ích và bất lợi của hội nhập dọc ?
3. Nêu các hình thức hội nhập dọc ?
4. Trình bày các ưu điểm của hợp đồng dài hạn và khai thác ngoại lực ?
5. Trình bày các ưu nhược điểm của đa dạng hóa ?
6. Trình bày các vấn đề về liên minh chiến lược.
7. Trình bày ý tưởng của các kỹ thuật hoạch định danh mục ? Nêu các nhược điểm chủ yếu của cách tiếp cận này ?
8. Trình bày hàm ý chiến lược của ma trận BCG mà Mc Kinsey.
9. Nêu ý nghĩa của quan niệm lại doanh nghiệp theo cách Hamel và Prahalad đề nghị ?
10. Trình bày các hàm ý cơ bản của ma trận các năng lực cốt lõi do Hamel và Prahalad ? Ý nghĩa của cách tiếp cận này ?
11. Ý nghĩa và các phạm bẫy của đầu tư mới từ bên trong ? Để đầu tư mới từ bên trong công ty cần chú ý những điểm gì ?
12. Mua lại là gì ? Nêu các lợi ích của mua lại ? Các khó khăn của mua lại.
13. Trong trường hợp nào công ty có thể thâm nhập bằng cách mua lại và khi nào thì đầu tư mới từ bên trong được ưu tiên ?
14. Những hấp dẫn và hạn chế của liên doanh ? Làm thế nào để liên doanh thành công ?
15. Tại sao lại tái cấu trúc công ty ?
16. Các nguyên nhân làm công ty đi xuống ?
17. Trình bày các bước đi cơ bản của cải tổ.
18. IBM quyết định thâm nhập vào kinh doanh viễn thông. Theo bạn họ nên sử dụng chiến lược nào ? Vì sao ?
19. Xem xét lại sự thay đổi kết cấu danh mục đơn vị kinh doanh của GE dưới thời của Jack Welch (1981 cho tới nay). Danh mục đơn vị kinh doanh của GE đã thay đổi như thế nào ? Trên quan điểm tạo giá trị, đâu là logic của việc tái tổ chức này ?

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Alex Miller (1998), *Strategic Management*, 3rd Ed. Irwin/McGraw-Hill.
2. Charles W.L. Hill, Gareth R. Jones (2002), *Strategic Management : An intergrated Aproach*, 5th Ed. Houghton Mifflin.
3. Chistopher G. Worley, David E. Hitchin, Walter L. Ross (1996), *Integrated Strategic Change : How OD Builds Competitive Advantage*, Addison-Wesley Publishing Company.
4. Irene Chow, Neil Holbert, Lane Kelley, Julie Yu (1997), *Business Strategy : An Asia-Pacific Focus*, Prentice Hall.
5. Gregory G. Dess, G.T Lumpkin, Marilyn L. Taylor (2004), *Strategic Management*, Irwwin/McGraw-Hill.
6. Henry Mintzberg, James Brian Quinn, John Voyer (1995), *The Strategy Process*, Collegiate Ed. Prentice Hall.
7. Michiel R. Leeder, Harold E. Feason (1997), *Purchasing & Supply Management*, 11th Ed. Irwwin/McGraw-Hill.
8. Peter Wright, Mark J. Kroll, John Parnell (1996), *Strategic Management : Concepts and Cases*, 3rd Ed. Prentice Hall.
9. Thomas L. Wheelen, J. David Hunger (2004), *Strategic Management and Business Policy*, 9th. Prentice Hall.
10. William C. Frederick, James E. Post, Keith Davis (1992), *Business and Society : Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, 7th Ed, McGraw-Hill, Inc.

CHƯƠNG 10

THIẾT KẾ CẤU TRÚC TỔ CHỨC & HỆ THỐNG KIỂM SOÁT



- VAI TRÒ CỦA CẤU TRÚC TỔ CHỨC.
- PHÂN CÔNG THEO CHIỀU DỌC.
- PHÂN CÔNG THEO CHIỀU NGANG.
- KẾT HỢP VÀ CƠ CHẾ KẾT HỢP.
- KIỂM SOÁT CHIẾN LƯỢC LÀ GÌ ?
- CÁC HỆ THỐNG KIỂM SOÁT CHIẾN LƯỢC.
- VĂN HÓA TỔ CHỨC.
- CÁC HỆ THỐNG THÙ LAO KHEN THƯỞNG CHIẾN LƯỢC.

KHÁI QUÁT

Thực thi chiến lược là cách thức mà một công ty tạo ra các sắp đặt có tính tổ chức cho phép họ theo đuổi chiến lược của mình một cách hữu hiệu nhất. *Thiết kế tổ chức có nghĩa là chọn cách kết hợp cơ cấu tổ chức và hệ thống kiểm soát để công ty có thể theo đuổi chiến lược của mình một cách hữu hiệu – tạo giá trị và lợi thế cạnh tranh bền vững.* Cơ cấu tổ chức xác định các quan hệ báo cáo, các thủ tục, những hướng dẫn, hệ thống quyền lực và các quá trình ra quyết định.⁽¹⁾

Cơ cấu tổ chức và hệ thống kiểm soát mang hai vai trò chủ yếu :

Thứ nhất, phối hợp các hoạt động của các nhân viên sao cho họ làm việc một cách hiệu quả để thực thi chiến lược làm tăng lợi thế cạnh tranh và

Thứ hai, động viên nhân viên, cung cấp cho họ động cơ để đạt được sự vượt trội về hiệu quả, chất lượng, sự cải tiến và đáp ứng khách hàng.

Cơ cấu tổ chức và kiểm soát định hướng cách thức xử sự và xác định cách thức họ sẽ hành động trong việc thiết lập tổ chức. Nếu một giám đốc điều hành mới muốn biết tại sao họ phải cần nhiều thời gian và nhiều người ra quyết định trong công ty; tại sao lại thiếu sự hiệp tác giữa bộ phận bán hàng và chế tạo; hay tại sao lại ít có các cải tiến sản phẩm, thì câu trả lời họ cần phải tìm nằm ở chính trong mô hình cơ cấu tổ chức, hệ thống kiểm soát, và cách thức phối hợp, động viên các hành vi của tổ chức. Vì thế, một phân tích về cách thức cơ cấu và kiểm soát có thể dẫn đến những thay đổi bản thân chúng và còn cải thiện cả việc phối hợp và động viên. Mô hình tổ chức tốt cho phép tổ chức cải thiện khả năng tạo giá trị và giành lợi thế cạnh tranh.

Rất khó phát triển một cơ cấu tổ chức có thể hỗ trợ một cách hữu hiệu chiến lược của công ty. Tính không chắc chắn ẩn chứa trong các mối quan hệ nhân quả, môi trường cạnh tranh năng động và nền kinh tế toàn cầu thay đổi nhanh chóng chính là nguyên nhân chủ yếu gây ra các khó khăn cho sự tương thích của cơ cấu tổ chức với chiến lược.⁽²⁾

(1) B. Keats & H. O'Neill, 2001, "Organizational structure : Looking through a strategy lens", *Handbook of Strategic Management*, Oxford, UK : Blackwell Publishers, 520-542.

(2) J. D. Day, 2003, "The value in organization", *The McKinsey Quarterly*, Number 2 : 4-5.

Khi các yếu tố của cơ cấu được thiết kế phù hợp với các yếu tố khác, nó sẽ thúc đẩy việc thực hiện chiến lược một cách hữu hiệu. Do vậy cơ cấu tổ chức là một bộ phận quyết định của quá trình thực thi chiến lược hữu hiệu.⁽¹⁾ Cơ cấu của công ty xác định công việc phải làm và làm thế nào đối với một chiến lược hay các chiến lược nhất định. Như vậy cơ cấu tổ chức ảnh hưởng đến cách thức làm việc và ra quyết định của các nhà quản trị. Bằng việc hỗ trợ thực thi chiến lược, cơ cấu tổ chức liên quan đến các quá trình thực hiện các nhiệm vụ của tổ chức.⁽²⁾

Cơ cấu tổ chức hữu hiệu tạo ra tính ổn định cho công ty để nó thực hiện thành công các chiến lược và duy trì lợi thế cạnh tranh hiện tại, đồng thời cũng cung cấp tính linh hoạt cần thiết để phát triển các lợi thế cạnh tranh cho chiến lược tương lai.⁽³⁾ Nói cách khác, tính ổn định của cơ cấu cung cấp cho công ty khả năng quản trị các công việc hàng ngày một cách kiên định và có thể dự đoán trước⁽⁴⁾, trong khi tính linh hoạt của cơ cấu cung cấp các cơ hội khai thác các khả năng cạnh tranh và phân bổ nguồn lực cho các hoạt động sẽ định dạng lợi thế cạnh tranh của công ty để nó thành công trong tương lai.⁽⁵⁾ Một cấu trúc tổ chức tốt phải cho phép công ty khai thác các lợi thế cạnh tranh hiện tại trong khi lại cho phép nó phát triển các lợi thế mới.⁽⁶⁾

Những biến đổi trong chiến lược hiện tại của công ty hay việc lựa chọn một chiến lược mới cần đến những thay đổi cơ cấu tổ chức. Tuy nhiên, các

-
- (1) H. Barkema, J. A. C. Baum, & E. A. Mannix, 2002, Management challenges in a new time, *Academy of Management Journal*, 45 : 916-930.
 - (2) C. M. Fiol, 2003, "Organizing for knowledge-based competitiveness : About pipelines and rivers", *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage*, San Francisco: Jossey-Bass, 64-93.
 - (3) R. D. Ireland, J. G. Covin, & D. F. Kuratko, 2003, "Antecedents, elements and consequences of corporate entrepreneurship as strategy", *Proceedings of the Sixty-third Annual Meeting of the Academy of Management*, ISSN 1543-8643.
 - (4) G. A. Bigley & K. H. Roberts, 2001, "The incident command system : Highreliability organizing for complex and volatile task environments", *Academy of Management Journal*, 44 : 1281-1299.
 - (5) J. Child & R. M. McGrath, 2001, "Organizations unfettered : Organizational form in an information-intensive economy", *Academy of Management Journal*, 44 : 1135-1148.
 - (6) T. W. Malnight, 2001, "Emerging structural patterns within multinational corporations: Toward process-based structures", *Academy of Management Journal*, 44 : 1187-1210.

nguyên cứu cho thấy tính ì của tổ chức thường cản trở các nỗ lực thay đổi tổ chức, thậm chí ngay cả khi mà hiệu suất tổ chức báo hiệu đã đến lúc phải thay đổi cơ cấu.⁽¹⁾ Trong nghiên cứu của mình, Alfred Chandler thấy rằng các tổ chức thay đổi cơ cấu của họ chỉ khi sự kém hiệu quả thúc ép nó phải làm như vậy.⁽²⁾ Các công ty dường như thích cơ cấu hiện tại và các mối liên hệ quen thuộc cho đến khi hiệu suất của nó giảm đến mức mà sự thay đổi là tuyệt đối cần thiết.⁽³⁾ Hơn nữa, các nhà quản trị cấp cao sợ phải kết luận rằng có vấn đề trong cơ cấu tổ chức công ty (hay trong chiến lược của nó), như thế có nghĩa là các lựa chọn trước đó của họ không phải là tốt nhất.⁽⁴⁾ Chính bởi vì các khuynh hướng trì trệ này, thay đổi cơ cấu tổ chức thường được viện dẫn đến các cổ đông khi họ không muốn chấp nhận hiệu suất như vậy nữa. Mặc dù tính ì của tổ chức là có thật, song cũng không ít nhiều công ty đã thay đổi trước khi hiệu suất giảm đáng kể. Thời hạn thích hợp để thay đổi cơ cấu khi các nhà quản trị cấp cao nhanh chóng nhận thức rằng cơ cấu hiện tại không tạo ra sự hợp tác và định hướng cần thiết để công ty thực hiện thành công các chiến lược của nó.⁽⁵⁾

Cơ cấu của một tổ chức gắn con người với các nhiệm vụ và vai trò (phân công) và chỉ rõ cách thức những con người này kết hợp với nhau (kết hợp). Tuy nhiên, cơ cấu tổ chức không tự nó cung cấp hay hàm chứa cơ chế động viên con người. Vì thế cần có kiểm soát. Mục đích của kiểm soát chiến lược là để cung cấp cho nhà quản trị (1) một công cụ để động viên nhân viên làm việc hướng tới mục tiêu của tổ chức, (2) nhận rõ các phản hồi giúp tổ chức và các thành viên của nó thực hiện tốt. Chúng ta có thể hình dung, cơ cấu giống như một cái khung, còn kiểm soát lại cung cấp cho nó các bắp thịt, các gân, dây thần kinh và bộ cảm ứng cho phép các nhà quản trị điều chỉnh và chi phối các hoạt động của nó.

(1) B.W. Keats & M. A. Hitt, 1988, "A causal model of linkages among environmental dimensions, macroorganizational characteristics, and performance", *Academy of Management Journal*, 31 : 570-598.

(2) A. Chandler, 1962, *Strategy and Structure*, Cambridge, MA : MIT Press.

(3) J. D. Day, E. Lawson, & K. Leslie, 2003, "When reorganization works", *The McKinsey Quarterly*, Number 2, 20-29.

(4) M. Robb, P. Todd, & D. Turnbull, 2003, Untangling underperformance, *The McKinsey Quarterly*, Number 2, 52-59.

(5) C. H. Noble, 1999, The eclectic roots of strategy implementation research, *Journal of Business Research*, 45 : 119-134.

Trong chương này, chúng ta cũng xem xét các cơ cấu tổ chức mà người quản trị chiến lược có thể sử dụng để phối hợp và động viên nhân viên, việc sử dụng các hệ thống kiểm soát kết hợp với cơ cấu tổ chức để kiểm soát, động viên và thưởng cho công ty và các bộ phận chức năng. Hơn nữa, chúng ta cũng nghiên cứu việc sử dụng các cơ cấu tổ chức và hệ thống kiểm soát khác nhau tương ứng với các chiến lược khác nhau.

10.1. VAI TRÒ CỦA CẤU TRÚC TỔ CHỨC

Chiến lược chỉ có thể thực thi thông qua cơ cấu tổ chức, vì thế, sau khi xây dựng chiến lược cho công ty các nhà quản trị phải thực hiện ngay bước tiếp theo, đó là thiết kế cơ cấu tổ chức. Các hoạt động tạo giá trị của mỗi thành viên tổ chức sẽ ít có ý nghĩa trừ khi có một cơ cấu tổ chức để gắn con người với các nhiệm vụ và kết nối các hoạt động của những con người vào bộ phận khác nhau. Mỗi một chức năng trong tổ chức cần phải phát triển một năng lực gây khác biệt thông qua một hoạt động tạo giá trị theo hướng tăng hiệu quả, chất lượng, cải tiến, và đáp ứng khách hàng. Như vậy, mỗi chức năng cần có trong một cơ cấu phải được thiết kế rõ ràng, qua đó có thể chuyên môn hóa, phát triển các kỹ năng, và đạt năng suất cao hơn. Tuy nhiên, khi các chức năng trở nên chuyên môn hóa hơn, mỗi bộ phận lại thường theo đuổi các mục tiêu riêng của mình một cách mù quáng, họ đánh mất khả năng nhìn nhận yêu cầu truyền thông và phối hợp với các chức năng khác. Ví dụ, các mục tiêu của R&D là tập trung vào cải tiến và thiết kế sản phẩm, các mục tiêu của chế tạo thường là hướng tới hiệu quả. Để mặc cho các hoạt động tự thân như vậy diễn ra, các chức năng này sẽ ít có tiếng nói chung với các chức năng khác và bỏ lỡ các cơ hội tạo giá trị thông qua các hoạt động phối hợp.

Cơ cấu tổ chức là phương tiện để các nhà quản trị có thể phối hợp các hoạt động giữa những chức năng hay các bộ phận khác nhau nhằm khai thác đầy đủ các kỹ năng và năng lực của họ. Ví dụ để theo đuổi một chiến lược dẫn đạo chi phí công ty phải thiết kế một cơ cấu để thúc đẩy sự phối hợp chặt chẽ giữa các hoạt động của bộ phận chế tạo với R&D, qua đó đảm bảo rằng các sản phẩm cải tiến có thể được sản xuất theo cách thức hiệu quả và tin cậy. Để có được lợi ích từ sự cộng hưởng giữa các bộ phận, người quản trị phải thiết kế các cơ chế cho phép mỗi bộ phận có thể truyền thông và chia sẻ các kỹ năng và hiểu biết của mình. Mục tiêu của chúng ta

trong phần này là xem xét các khối cơ bản của cơ cấu tổ chức để hiểu được cách thức định hướng các hành vi của con người, các chức năng và bộ phận.

10.1.1. Các khối của cơ cấu tổ chức

Các khối cơ bản của cơ cấu tổ chức là sự phân công và kết hợp. Sự phân công là cách thức trong đó công ty phân bổ con người các tài nguyên cho các nhiệm vụ của tổ chức để tạo giá trị. Nói chung, mức độ phân công càng cao nếu số các chức năng hay bộ phận trong một tổ chức càng lớn, khả năng chuyên môn hóa cao và có kỹ năng riêng biệt thì. Ví dụ, công ty GM với hơn 300 bộ phận khác nhau và với vô số các bộ phận bán hàng, R&D, thiết kế khác nhau, sẽ có một sự phân công cao hơn nhiều so với công ty chế tạo địa phương hay một nhà hàng.

Trong khi quyết định cách thức phân công tổ chức để tạo giá trị và nhà quản trị chiến lược thực hiện hai sự lựa chọn :

Thứ nhất, phân phối quyền ra quyết định trong tổ chức để kiểm soát các hoạt động tạo giá trị tốt nhất, gọi là cách phân công theo chiều dọc. Ví dụ, các nhà quản trị công ty phải quyết định giao phó bao nhiêu quyền lực được cho các nhà quản trị ở cấp bộ phận hay chức năng.

Thứ hai, quyết định phân bổ con người và nhiệm vụ cho các chức năng và các bộ phận để tăng khả năng tạo giá trị của họ; đó là các lựa chọn phân công theo chiều ngang. Ví dụ các bộ phận bán hàng và marketing nên riêng biệt hay nên kết hợp thành một. Đây là cách thức tốt nhất để phân chia lực lượng bán hàng để tối đa hóa khả năng phục vụ khách hàng của nó, – phân theo khách hàng hay theo vùng ?

Kết hợp là cách thức mà công ty phối hợp con người và các chức năng để đạt được các nhiệm vụ của tổ chức. Khi đã có các chức năng tạo giá trị khác biệt, họ phải theo đuổi các mục tiêu và mục đích riêng. Tổ chức phải tạo ra cơ cấu sao cho có thể phối hợp hoạt động của các chức năng và bộ phận khác nhau hướng họ theo đuổi chiến lược. Tổ chức sử dụng các cơ chế kết hợp cũng như các hệ thống kiểm soát khác nhau để thúc đẩy sự phối hợp và hợp tác giữa các chức năng và bộ phận. Tổ chức cũng thiết lập các chuẩn mực, các giá trị và nền văn hóa chung để hỗ trợ sự cải tiến, thúc đẩy sự phối hợp.

Tóm lại, sự phân công chỉ cách thức để công ty phân chia các bộ phận (chức năng hay bộ phận) và sau đó sự kết hợp là cách thức để các bộ phận có thể phối hợp với nhau. Hai quá trình này gắn với nhau một cách chặt chẽ xác định cách thức hoạt động của cơ cấu tổ chức và cách thức để quản trị chiến lược có thể tạo giá trị thông qua các chiến lược lựa chọn của mình.

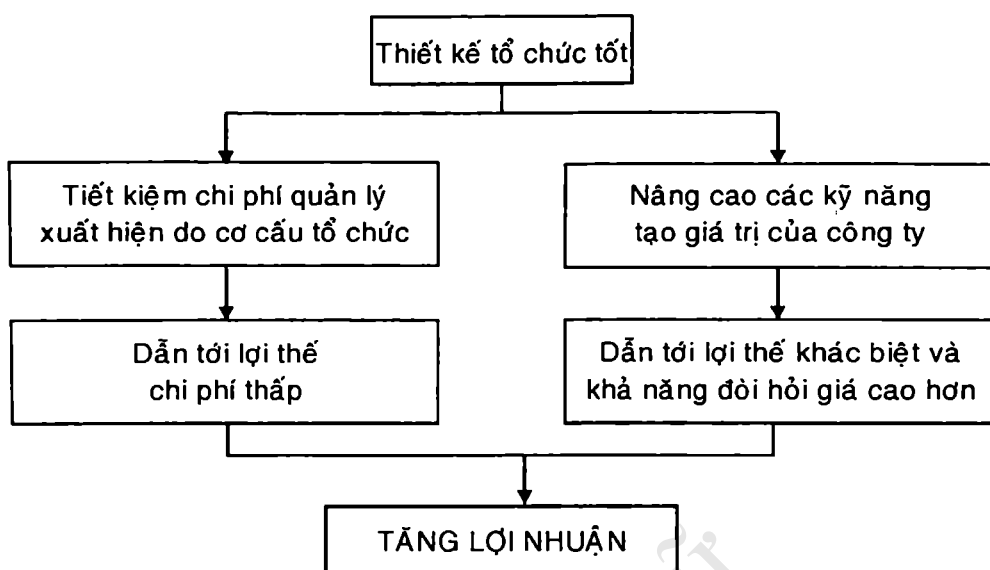
10.1.2. Sự phân công, kết hợp và chi phí quản lý

Việc thực thi một cơ cấu nhằm kết hợp và thúc đẩy các hoạt động rất tốn kém. *Chi phí hoạt động của một cơ cấu tổ chức và hệ thống kiểm soát được gọi là chi phí quản lý.* Với cơ cấu càng phức tạp chi phí quản lý càng cao. Ví dụ công ty càng phân công chuyên môn hóa cao các nhà quản trị càng đóng vai trò đặc biệt và càng cần các nguồn lực để mỗi nhà quản trị để thực hiện vai trò một cách hiệu lực. Lúc đó, càng cần nhiều các nhà quản trị trình độ cao, trả lương cao và càng cần nhiều nhân viên, cuối cùng chi phí quản lý càng cao.

Tương tự, công ty càng kết hợp chặt chẽ, càng cần nhiều thời gian gặp nhau để phối hợp hoạt động. Thời gian quản trị cũng là tiền bạc, và như vậy, mức độ kết hợp càng cao càng tốn kém chi phí để điều hành cơ cấu.

Chi phí quản lý liên quan với thực thi chiến lược cao có thể làm giảm lợi nhuận của công ty nhanh chóng thậm chí còn nhanh hơn so với việc xây dựng một chiến lược kém, và do đó chúng tác động trực tiếp đến hiệu năng cơ bản của tổ chức. Đây chính là nguyên nhân vì sao việc thiết kế tổ chức tốt lại quan trọng như vậy. Nhớ rằng lợi nhuận là độ lệch giữa thu nhập và chi phí. Trong phương trình này, chi phí quản lý là một bộ phận lớn nằm phía chi phí. Do đó, thiết kế tổ chức kém (ví dụ, một tổ chức có quá nhiều cấp trực tuyến hoặc mối liên hệ kém) gây ra chi phí cao, làm giảm lợi nhuận. Ngược lại, thiết kế tổ chức tốt, tiết kiệm chi phí quản lý có thể cho công ty một lợi thế về chi phí, chính điều này sẽ sản sinh lợi nhuận.

Thiết kế tổ chức cũng tác động lên phía thu nhập của phương trình lợi nhuận. Nếu các nhà quản trị chiến lược chọn cơ cấu đúng đắn để kết hợp các hoạt động tạo giá trị, họ sẽ nâng cao khả năng tạo giá trị của công ty, đòi hỏi mức giá cao hơn và do đó tăng thu nhập. Do đó, thiết kế tổ chức tốt có thể tác động lên cả thu nhập lẫn chi phí của phương trình lợi nhuận.



Hình 10.1 : Quan hệ giữa thiết kế tổ chức và lợi nhuận.

Đó là nguyên nhân vì sao việc thực thi chiến lược là một vấn đề sống còn. Trong môi trường cạnh tranh ngày nay, ngày càng nhiều các công ty tái cơ cấu hay cải tổ cơ cấu của họ để cải thiện căn bản hiệu năng thông qua một mô hình tổ chức tốt. Vì vậy, chúng ta cần thiết phải hiểu các nguyên tắc đằng sau việc thiết kế cơ cấu tổ chức.

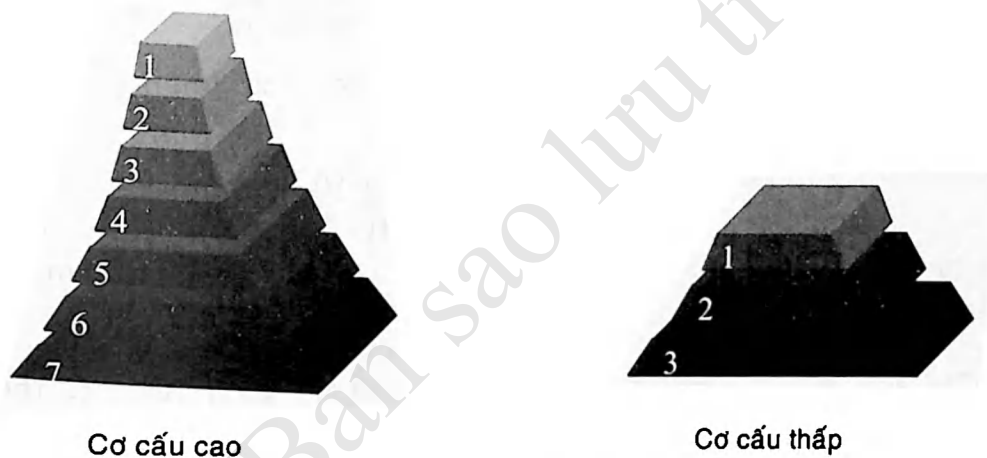
10.2. PHÂN CÔNG THEO CHIỀU DỌC

Mục đích của phân công theo chiều dọc là xác định mối quan hệ báo cáo giữa những con người, nhiệm vụ và các chức năng ở tất cả các cấp của một công ty. Về cơ bản, điều này có nghĩa là các nhà quản trị chọn số cấp trực tuyến thích hợp và tầm hạn kiểm soát cho việc thực thi chiến lược của công ty một cách hiệu lực nhất.

Hệ thống trực tuyến thiết lập cơ cấu quyền lực từ cấp cao nhất đến cấp thấp của tổ chức. Tầm hạn kiểm soát là số lượng các thuộc cấp mà một nhà quản trị có thể quản lý trực tiếp. Về cơ bản nếu lựa chọn một cơ cấu thấp với ít cấp trực tuyến thì tầm hạn kiểm soát rộng, hay ngược lại cơ cấu cao với nhiều cấp thì tầm hạn kiểm soát tương đối hẹp (Hình 10.2). Các cơ cấu cao có nhiều cấp trực tuyến một cách tương đối so với quy mô; cơ cấu thấp có ít cấp trực tuyến một cách tương đối so với quy mô. Ví dụ, một nghiên cứu chỉ ra rằng con số bình quân của cấp trực tuyến với một công ty sử dụng 3.000 nhân viên là 7. Như vậy, một tổ chức có chín cấp

trực tuyến trong trường hợp đó sẽ là cao và có 4 cấp trực tuyến có nghĩa là thấp. Với 30.000 nhân viên và năm cấp trực tuyến như trong trường hợp của Microsoft được coi là có cơ cấu tương đối thấp.

Các công ty chọn số cấp mà họ cần thiết trên cơ sở chiến lược của nó và các nhiệm vụ chức năng cần thiết để thực hiện chiến lược này. Ví dụ, các công ty công nghệ cao thường theo đuổi chiến lược gây khác biệt dựa trên dịch vụ và chất lượng. Do vậy, các công ty này thường có cơ cấu thấp để cho các nhân viên tự do trong việc đáp ứng các nhu cầu khách hàng không cần phải có sự giám sát. Điều then chốt của vấn đề đó là sự phân bổ quyền lực và trách nhiệm trong tổ chức phải phù hợp với nhu cầu của các chiến lược cấp công ty, cấp đơn vị kinh doanh và cấp chức năng.

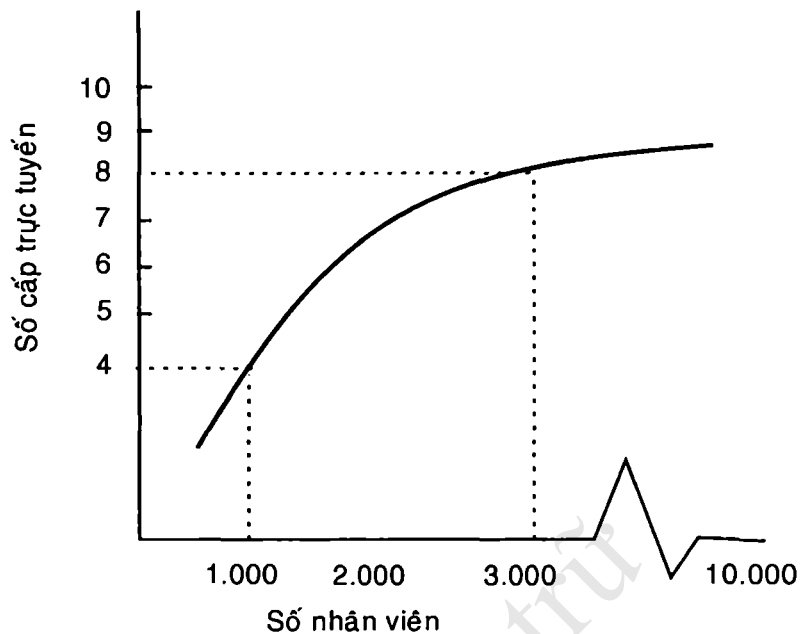


Hình 10.2 : Các kiểu cơ cấu tổ chức.

10.2.1. Các vấn đề với cơ cấu tổ chức cao

Khi một công ty tăng trưởng và đa dạng hóa, số các cấp trong hệ thống quyền lực trực tuyến tăng lên cho phép nó kiểm soát và phối hợp một cách có hiệu lực các hoạt động của nhân viên. Các nghiên cứu chỉ ra rằng số cấp trực tuyến tương ứng với quy mô công ty được diễn tả trong Hình 10.3.

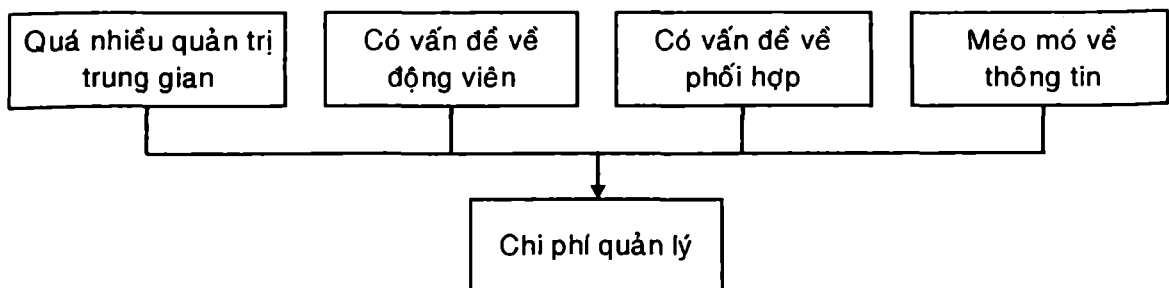
Các công ty với xấp xỉ 1.000 nhân viên thường sử dụng bốn cấp trực tuyến : Giám đốc điều hành, phó giám đốc bộ phận, người giám sát cấp 1 và nhân viên trong nhà máy. Với công ty 3.000 người sẽ tăng số cấp lên đến 8. Tuy nhiên, có một vài điều đáng quan tâm xảy ra với con số này



Hình 8.3 : Quan hệ giữa số cấp trực tuyến và số nhân viên.

khi số nhân viên khoảng hơn 3.000. Thậm chí khi công ty tăng trưởng tới mức 10.000 nhân viên hay hơn nữa số cấp trực tuyến hiếm khi tăng vượt qua 9 hay 10 cấp. Khi tổ chức tăng trưởng, các nhà quản trị dường như cố gắng hạn chế số cấp trực tuyến.

Các nhà quản trị cố giữ cho tổ chức có số cấp thấp nhất có thể được và tuân thủ nguyên tắc tối thiểu hóa chuỗi mệnh lệnh. Nguyên tắc này phát biểu rằng *một tổ chức nên chọn tối thiểu hóa số cấp quyền hành cần thiết để thực thi chiến lược của nó*. Các nhà quản trị cố giữ hệ thống trực tuyến thấp nhất có thể được bởi vì khi công ty trở nên quá cao, các vấn đề phát sinh sẽ làm cho chiến lược khó thực thi và sinh ra chi phí quản lý. Một vài nhân tố phát sinh chi phí được diễn tả trong hình 10.4 và sẽ được thảo luận trong phần sau.



Hình 10.4 : Nhân tố phát sinh chi phí.

Các vấn đề phối hợp. Quá nhiều cấp trực tuyến gây cản trở việc truyền thông và phối hợp giữa các nhân viên và các chức năng làm phát sinh chi phí quản lý. Truyền thông giữa các cấp cao đến cấp thấp thực hiện theo một chuỗi mệnh lệnh dài hơn. Điều này dẫn đến sự kém linh hoạt và mất thời gian đáng kể để đưa ra một sản phẩm mới tới thị trường hay duy trì sự phát triển công nghệ. Ví dụ, trong trường hợp của Federal Express, sự truyền thông và phối hợp là vấn đề sống còn. Do đó, để tránh vấn đề này xảy ra với họ, công ty cho phép tối đa chỉ 5 lớp quản trị từ cấp giám đốc điều hành tới nhân viên. Ngược lại, trong trường hợp của Procter&Gamble có một cơ cấu trực tuyến cao, công ty đã phải cần đến khoảng thời gian gấp đôi so với đối thủ cạnh tranh để đưa ra một sản phẩm mới. Để cải thiện sự phối hợp và giảm chi phí, công ty đã thay đổi cơ cấu của nó và giảm số cấp trực tuyến. Các công ty khác cũng hạ thấp cơ cấu để tăng tốc độ truyền thông và làm quyết định.

Làm méo mó thông tin. Tinh vi hơn, nhưng rất quan trọng, đó là, vấn đề thông tin bị bóp méo phát sinh khi cơ cấu trực tuyến và quyền lực kéo dài. Đi dọc xuống phía dưới của cơ cấu, các nhà quản trị ở các cấp khác nhau (ví dụ các nhà quản trị ở cấp bộ phận và cấp công ty) có thể hiểu sai thông tin, hoặc là cắt xén một cách tình cờ các thông điệp hoặc là chủ ý phục vụ các lợi ích của mình. Trong cả hai trường hợp, thông tin từ cấp cao không thể không bị ảnh hưởng khi đến được địa chỉ của nó. Ví dụ, một yêu cầu chia sẻ kiến thức chỉ huy của từng bộ phận nhằm đạt được lợi ích cộng hưởng có thể không được nhận thấy hay bị bỏ qua chỉ vì các nhà quản trị ở bộ phận coi nó như là sự đe dọa đến quyền lực hay sự tự chủ của họ.

Thông tin được dịch chuyển lên phía trên hệ thống trực tuyến cũng có thể bị bóp méo. Các thuộc cấp có thể chỉ chuyển đến những người giám sát các thông tin mà cảm thấy có lợi cho sự cải thiện vị trí của họ trong tổ chức. Số cấp trong hệ thống trực tuyến càng nhiều, càng có nhiều cơ hội cho các thuộc cấp bóp méo thực tế, do đó chi phí quản lý cho việc quản lý hệ thống trực tuyến càng cao. Tương tự, chi phí quản lý sẽ tăng lên nếu các nhà quản trị cạnh tranh với nhau. Khi họ có tự nguyện gần gũi người giám sát, họ sẽ cố thu thập các thông tin có lợi cho các lợi ích của mình gây tổn kém cho tổ chức. Điều này cũng làm suy giảm quá trình kết hợp.

Các vấn đề động viên. Khi số cấp trực tuyến càng lớn, quyền lực của mỗi nhà quản trị trong từng cấp bị giảm xuống. Ví dụ, xem xét tình huống

của hai tổ chức với quy mô xác định một tổ chức chỉ có ba cấp trực tuyến, một tổ chức khác có tới bảy cấp trực tuyến. Các nhà quản trị trong công ty có cơ cấu thấp sẽ có nhiều quyền lực hơn, và khi quyền lực càng tăng, sự động viên của họ càng có hiệu lực, họ cũng chịu trách nhiệm nhiều hơn về hiệu suất của công ty. Mặt khác, khi có ít nhà quản trị hơn, hiệu suất của họ dễ nhận thấy hơn và họ có thể kỳ vọng sự tưởng thưởng lớn hơn nếu kinh doanh thành đạt.

Ngược lại, trong một công ty có cơ cấu tổ chức cao, khả năng thực hiện quyền lực của các nhà quản trị bị hạn chế, và các quyết định của họ luôn bị những người giám sát xem xét một cách kỹ lưỡng. Kết quả là, các nhà quản trị có ý định rũ bỏ trách nhiệm và từ chối chấp nhận rủi ro mà điều này lại rất cần thiết cho việc theo đuổi các chiến lược mới. Cuối cùng, hậu quả là làm tăng chi phí quản lý bởi phải tốn nhiều thời gian cho sự phối hợp các hoạt động. Như vậy, khuôn khổ cơ cấu của một công ty có ảnh hưởng mạnh mẽ đến việc động viên con người trong tổ chức và là cách thức thực thi chiến lược.

Quá nhiều quản trị cấp trung gian. Một trở ngại khác của các cơ cấu cao đó là có quá nhiều cấp trực tuyến, cũng có nghĩa là có quá nhiều các nhà quản trị trung gian, và việc sử dụng các nhà quản trị trở nên tốn kém. Các chi phí như lương bổng, văn phòng, các thư ký sẽ là khoản chi tiêu khổng lồ trong một tổ chức. Trong những năm 1990 các công ty như IBM, GM, Compaq và Procter & Gamble đã làm giảm thấp cơ cấu quản lý của họ và cắt giảm hàng ngàn nhà quản trị. Chỉ như vậy thôi các công ty này đã có hàng tỉ lợi nhuận, họ ít phải động viên để kiểm soát một số lớn cấp trong hệ thống trực tuyến và một số lớn nhà quản trị. Các công ty ngày càng nhận thức rõ ràng về chi phí của nhà quản trị, họ sẽ liên tục tinh giản hệ thống quản lý trực tuyến, giảm số cấp và do đó giảm số cán bộ quản lý để hạ thấp chi phí quản lý, khôi phục khả năng sinh lợi.

Một bằng chứng là khi các công ty tăng trưởng và thành công, họ thường thuê nhân sự và tạo ra các vị trí mới mà không để ý tới tác động của các hành động này đến hệ thống trực tuyến. Sau này, khi các nhà quản trị xem xét lại cơ cấu đó, một điều khá phổ biến là phải giảm số cấp quản lý do các bất lợi như đã nêu ra. Cạnh tranh ngày càng tăng, các công ty càng phải thu gọn cơ cấu tổ chức, giảm chi phí và phải có khả năng đáp ứng nhanh hơn với các cơ hội và đe dọa.

Tóm lại, nhiều vấn đề phát sinh khi cơ cấu các công ty trở nên quá cao và chuỗi mệnh lệnh quá dài. Trong những trường hợp như vậy, các nhà quản trị chiến lược có khuynh hướng mất sự kiểm soát trong hệ thống trực tuyến, điều này nghĩa là họ mất đi khả năng kiểm soát chiến lược của mình. Điều bất hạnh thường đến với một cơ cấu tổ chức cao là làm suy giảm chứ không phải là thúc đẩy, động viên và phối hợp giữa các nhân viên và các chức năng, kết quả là bùng nổ chi phí quản lý. Một cách để vượt qua những vấn đề như vậy, hay chí ít cũng phần nào giảm chi phí quản lý đó là phi tập trung hóa quyền lực, giao quyền xuống các mức thấp hơn trong hệ trực tuyến cũng như ở cấp cao.

Tập trung hay phi tập trung ?

Quyền lực tập trung khi các nhà quản trị ở cấp cao trong hệ thống trực tuyến giữ lại quyền lực để làm các quyết định quan trọng nhất. Quyền lực phi tập trung nếu nó được giao cho các bộ phận, các chức năng, các nhà quản trị và các công nhân ở các cấp thấp của tổ chức. Bằng việc giao quyền các nhà quản trị có thể tiết kiệm chi phí quản lý và tránh được các vấn đề truyền thông và phối hợp bởi vì không phải gửi một cách thường xuyên thông tin tới cấp cao của tổ chức để làm quyết định. Phi tập trung có ba lợi ích căn bản.

Thứ nhất, cho phép các nhà quản trị chiến lược giành nhiều thời gian hơn cho các quyết định chiến lược. Các nhà quản trị chiến lược giao trách nhiệm ra các quyết định điều hành xuống các quản trị trung gian, và các nhà quản trị gần nhất, họ giảm được sự quá tải thông tin, và tập trung hơn vào các quyết định chiến lược, do đó các quyết định của họ hiệu quả hơn.

Thứ hai, làm cho tổ chức thích ứng với các điều kiện địa phương, sự động viên và trách nhiệm cao của họ. Như vậy, tổ chức sẽ mềm dẻo hơn, giảm chi phí quản lý bởi vì các nhà quản trị cấp thấp hơn được giao quyền ra quyết định một cách tức thời.

Thứ ba, khi các quản trị cấp thấp hơn được giao quyền ra các quyết định quan trọng sẽ có ít nhà quản trị giám sát họ và nói với họ phải làm gì. Ít nhà quản trị hơn có nghĩa là chi phí quản lý ít hơn.

Nếu phi tập trung hóa có hiệu quả như vậy, tại sao không phải tất cả các công ty đều phi tập trung hóa việc ra quyết định của mình và tránh

được các vấn đề của cơ cấu quản lý cao ? Câu trả lời là tập trung hóa cũng có lợi ích của nó. Tập trung hóa việc ra quyết định cho phép phối hợp tốt hơn các hoạt động tổ chức cần thiết để theo đuổi chiến lược công ty. Nếu các nhà quản trị ở tất cả các cấp đều có thể ra quyết định của mình, quá trình hoạch định tổng thể trở nên khó khăn hơn, và công ty có thể mất sự kiểm soát quá trình ra quyết định chung.

Tập trung hóa cũng có nghĩa là để các quyết định phù hợp với các mục tiêu của toàn tổ chức. Khi các hoạt động chi nhánh của công ty giảm dần ví dụ Merrill Lynch tập trung hóa bằng việc thiết lập hệ thống thông tin để các nhà quản trị công ty kiểm soát tốt hơn các hoạt động chi nhánh. Tương tự, Hewlett Packard tập trung hóa trách nhiệm nghiên cứu và phát triển ở cấp công ty để cung cấp một chiến lược công ty trực tiếp hơn. Hơn nữa, trong thời kỳ khủng hoảng, tập trung hóa quyền lực cho phép lãnh đạo mạnh mẽ hơn nhờ các quyền lực được tập trung vào một người hay một nhóm. Sự tập trung này cho phép ra quyết định nhanh chóng và sự hưởng ứng được phối hợp trong toàn tổ chức.

10.3. PHÂN CÔNG THEO CHIỀU NGANG

Nếu phân công theo chiều dọc liên quan đến phân chia quyền lực, thì phân công theo chiều ngang tập trung vào phân chia và nhóm gộp các nhiệm vụ đáp ứng mục tiêu kinh doanh. Bởi vì, tới một mức độ lớn nhất định, các nhiệm vụ của một tổ chức là một hàm số của chiến lược, quan điểm chủ đạo là các công ty nên chọn một dạng phân công theo chiều ngang hay cơ cấu phù hợp với chiến lược của họ. Có lẽ người đầu tiên làm điều này là Alfred D. Chandler. Sau khi nghiên cứu các vấn đề của tổ chức ở các công ty lớn của Mỹ như Du Pont và GM khi các công ty này tăng trưởng và đa dạng hóa ở những thập kỷ đầu của thế kỷ 20, Chandler đi đến hai kết luận : (1) về nguyên tắc cấu trúc của tổ chức tùy theo chiến lược của công ty hay nói một cách khác là phạm vi và các nhiệm vụ mà nó chọn để theo đuổi và (2) cơ cấu của công ty thay đổi khi chiến lược của họ thay đổi theo thời gian. Các loại cơ cấu mà công ty sử dụng gồm :

10.3.1. Cơ cấu đơn giản

Cơ cấu đơn giản là cơ cấu trong đó người chủ – người quản trị làm tất cả các quyết định và theo dõi mọi hoạt động trong khi các cán bộ làm việc

như là sự mở rộng quyền giám sát. Thông thường trong tình huống này, một người đó là người chủ thực hiện hầu hết các nhiệm vụ quản trị. Trong cơ cấu đơn giản bao gồm một số các quan hệ không chính thức, một vài quy tắc, chuyên môn hóa hạn chế, hệ thống thông tin đơn giản. Bởi nó không cần những sắp đặt chính thức về sự tồn tại tổ chức, và phân công theo chiều ngang rất thấp bởi vì các nhân viên thực hiện nhiều nhiệm vụ. Cơ cấu này thường được sử dụng ở các công ty nhỏ, các doanh nghiệp chuyên môn hóa, nhà buôn, nhà hàng, dịch vụ sửa chữa, thầu khoán sản xuất một loại sản phẩm hay các sản phẩm ít liên quan cho một phân đoạn thị trường cụ thể. Cơ cấu đơn giản cũng sử dụng thích hợp với các chiến lược tập trung, chiến lược cấp kinh doanh khi doanh nghiệp cạnh tranh bằng việc cung cấp một tuyến sản phẩm đơn lẻ, vào một thị trường theo địa lý.

Một ví dụ kinh điển về cơ cấu này là Apple Computer trong giai đoạn đầu tiên, đó là sự liên doanh giữa hai người. Steven Jobs và Steven Wozniak làm việc với nhau trong một ga ra để thực hiện tất cả nhiệm vụ cần thiết cho việc thương mại hóa các máy tính các nhân của họ. Họ mua các chi tiết bộ phận, lắp ráp chiếc máy tính đầu tiên và đưa nó đến với các khách hàng. Tuy nhiên, ngay khi sản phẩm của nó thành công và được thị trường chấp nhận cơ cấu đơn giản này trở nên lỗi thời. Để tăng trưởng và thực hiện tất cả các nhiệm vụ cần thiết cho việc bành trướng công ty nhanh chóng, Apple cần một dạng phân công theo chiều ngang phức tạp hơn. Nó cần thiết để đầu tư các nguồn lực làm tăng hạ tầng của sự phát triển và nâng cao khả năng gây khác biệt của mình. Mặc dù việc phát triển một cơ cấu phức tạp hơn làm phát sinh chi phí quản lý, điều này có thể chấp nhận được miễn là cơ cấu này tạo ra giá trị cho công ty sử dụng nó.

10.3.2. Cơ cấu chức năng

Khi công ty tăng trưởng, có hai điều nảy sinh. Thứ nhất, phạm vi của các nhiệm vụ phải thực hiện mở rộng ra. Ví dụ, rõ ràng rằng nó cần phải có các hoạt động của một kế toán, hay một nhà quản trị sản xuất, hay một chuyên gia marketing để thực hiện việc kiểm soát đối với các nhiệm vụ chuyên môn. Thứ hai, nếu không phải là một tổ chức, thì không một ai có thể thực hiện thành công một nhiệm vụ mà không trở nên quá tải. Trong trường hợp đó, người sáng lập không thể đồng thời sản xuất và bán sản phẩm được nữa. Câu hỏi đặt ra là gộp nhóm những công việc gì, hay thực hiện cách thức phân công theo chiều ngang nào, có thể đáp ứng nhu cầu

tăng trưởng của công ty theo cách nào hiệu quả nhất với chi phí thấp nhất ?
 Câu trả lời cho hầu hết các công ty là một cơ cấu chức năng.

Các cơ cấu chức năng. Là sự gộp nhóm những con người trên cơ sở kinh nghiệm và chuyên môn chung của họ, bởi vì họ sử dụng các nguồn tài nguyên giống nhau. Ví dụ các kỹ sư được gộp nhóm lại với nhau trong một chức năng bởi vì họ thực hiện các nhiệm vụ giống nhau và sử dụng các kỹ năng hay tài nguyên giống nhau, ví dụ như sản xuất, kế toán, marketing, R&D, kỹ thuật, và nguồn nhân lực.⁽¹⁾ Hình 10.5 diễn tả một cơ cấu chức năng điển hình.



Hình 10.5 : Một cơ cấu chức năng điển hình.

Mỗi một ô thể hiện một sự chuyên môn hóa chức năng – nghiên cứu phát triển, bán hàng và marketing, chế tạo... và mỗi một chức năng tập trung vào các nhiệm vụ được chuyên môn hóa của mình.

a. Lợi ích của cơ cấu chức năng

Trước hết, nếu con người thực hiện các nhiệm vụ tương tự nhau được gộp nhóm lại với nhau, họ có thể học tập lẫn nhau và sẽ trở nên giỏi hơn, chuyên môn hóa và năng suất cao hơn.⁽²⁾

Thứ hai, họ có thể giám sát lẫn nhau để đảm bảo cho tất cả đều thực hiện các nhiệm vụ một cách hiệu quả và không lẫn trốn trách nhiệm của mình. Kết quả là, quá trình làm việc trở nên hiệu quả hơn, giảm chi phí chế tạo và tăng tính linh hoạt cho việc điều hành.

Thứ ba, đó là giúp cho các nhà quản trị có khả năng kiểm soát tốt hơn các hoạt động của tổ chức. Như đã nêu ở trên, có thể sẽ có nhiều khó

(1) J. R. Galbraith, 1995, *Designing Organizations*, San Francisco : Jossey-Bass, 25.

(2) B. Keats & H. O'Neill, 2001, "Organizational structure : Looking through a strategy lens", in M. A. Hitt, R. E. Freeman, & J. S. Harrison (eds.), *Handbook of Strategic Management*, Oxford, UK : Blackwell Publishers, 520-542.

khăn khi tăng số cấp của hệ thống trực tuyến. Tuy nhiên, nếu người ta được gộp nhóm vào các chức năng khác nhau, mỗi chức năng có người quản lý của mình thì tạo ra một số hệ thống trực tuyến, và công ty có thể tránh được cơ cấu quá cao. Ví dụ, sẽ có một hệ thống trực tuyến trong chế tạo và một hệ thống trong chức năng kế toán và tài chính. Việc quản trị kinh doanh trở nên dễ dàng hơn với các nhóm khác nhau chuyên môn hóa các nhiệm vụ khác nhau và được quản lý tách biệt nhau.

b. Bất lợi của cơ cấu chức năng

Khi áp dụng cơ cấu chức năng, công ty sẽ tăng mức độ phân công theo chiều ngang để quản lý các nhiệm vụ phức tạp hơn. Cơ cấu này cho phép nó duy trì sự kiểm soát khi nó đang tăng trưởng. Vì vậy, nó có thể phục vụ tốt cho công ty trong giai đoạn bắt đầu tăng trưởng và đa dạng hóa. Nếu công ty có nhiều sự khác nhau về địa lý và bắt đầu hoạt động trong nhiều vị trí hoặc nó bắt đầu sản xuất một phổ rộng rãi các sản phẩm, các vấn đề kiểm soát và phối hợp sẽ phát sinh làm giảm khả năng phối hợp các hoạt động của nó và tăng chi phí.⁽¹⁾

Các vấn đề truyền thông

Khi các hệ thống trực tuyến của mỗi chức năng tiến triển, các chức năng tăng trưởng tách biệt hơn với các chức năng khác. Điều này sẽ ngày càng khó khăn trong việc truyền thông giữa các chức năng và phối hợp các hoạt động của chúng. Các vấn đề truyền thông này nảy sinh từ các định hướng chức năng. Càng phân công chuyên môn hóa, các chức năng khác nhau càng phát triển theo các định hướng khác nhau và nảy sinh các khó khăn và rắc rối cho tổ chức. Mỗi chức năng có các định hướng thời hạn và mục tiêu riêng. Một số chức năng, ví dụ chức năng chế tạo, nhìn vấn đề trong khuôn khổ ngắn hạn và tập trung vào đạt được các mục tiêu ngắn hạn như giảm chi phí chế tạo. Trong khi các chức năng khác, ví dụ như R&D lại nhìn sự vật theo quan điểm dài hạn và mục tiêu của họ (đó là, cải tiến và phát triển sản phẩm) có thể có một định hướng đến một vài năm. Các nhân tố này có thể làm cho mỗi chức năng phát triển một quan điểm khác nhau về các vấn đề chiến lược đặt ra trước công ty. Ví dụ, chức năng chế tạo có thể thấy các vấn đề chiến lược như là giảm chi phí, chức

(1) P. R. Lawrence & J. W. Lorsch, 1967, *Organization and Environment*, Homewood.

năng bán hàng thấy cần tăng mức độ đáp ứng khách hàng, còn R&D thì có thể thấy nhu cầu tạo sản phẩm mới. Trong những trường hợp như vậy, các chức năng có vấn đề về truyền thông và phối hợp với các chức năng khác và chi phí quản lý tăng lên.

Các vấn đề đo lường

Khi tăng chủng loại sản phẩm, công ty sẽ cảm thấy khó khăn trong việc đánh giá sự đóng góp của mỗi sản phẩm hay nhóm sản phẩm tới khả năng sinh lợi chung của mình. Hậu quả là công ty có thể sản xuất ra các sản phẩm không sinh lợi mà không nhận ra nó và có thể ra quyết định phân bổ tài nguyên không tốt. Nghĩa là hệ thống đo lường của công ty không đủ sức đáp ứng yêu cầu của mình.

Các vấn đề vị trí

Các nhân tố vị trí cũng gây cản trở việc truyền thông và phối hợp. Nếu một công ty đang sản xuất và bán sản phẩm trên nhiều vùng khác nhau, thì hệ thống kiểm soát tập trung trong cơ cấu chức năng không còn thích hợp nữa, bởi vì các nhà quản trị trong những vùng khác nhau phải đủ độ linh hoạt để đáp ứng cho mỗi vùng. Như vậy, *cơ cấu chức năng không đủ tinh vi để xử lý việc đa dạng hóa theo vùng.*

Các vấn đề chiến lược

Đôi khi do các nhà quản trị bị vướng bận vào giải quyết các vấn đề truyền thông và phối hợp mà lãng quên các cân nhắc chiến lược có thể gây hiệu ứng tổng hợp của tất cả các nhân tố. Hậu quả là công ty có thể bị mất định hướng và không giành được các lợi thế từ các cơ hội mới trong khi chi phí quản lý lại tăng lên.

Đây chính là một dấu hiệu cho thấy công ty vẫn chưa đạt tới mức độ phân công thích hợp hướng tới mục tiêu của nó. Lúc đó, công ty cần thay đổi tổ hợp của sự phân công dọc và ngang để thực hiện một cách hữu hiệu các nhiệm vụ có tính tổ chức nhằm nâng cao lợi thế cạnh tranh cho công ty. Điều cơ bản hàm ý trong dấu hiệu mất định hướng là bản thân công ty đã phát triển nhanh hơn cơ cấu của nó. Công ty cần phải đầu tư tài nguyên của mình nhiều hơn để phát triển một cơ cấu tinh vi hơn, có thể đáp ứng được các nhu cầu của chiến lược cạnh tranh. Tất nhiên, như thế sẽ rất tốn

kém song điều quan trọng là công ty có thể tạo ra giá trị tăng thêm lớn hơn chi phí quản lý của việc điều hành cơ cấu, chỉ có thể việc áp dụng cơ cấu mới có ý nghĩa.

10.3.3. Cơ cấu nhiều bộ phận

Cơ cấu nhiều bộ phận bao gồm các bộ phận hoạt động, mỗi bộ phận đại diện một đơn vị kinh doanh riêng biệt, hay một trung tâm lợi nhuận trong đó người quản trị cấp cao giao phó trách nhiệm điều hành các hoạt động hàng ngày và chiến lược cấp đơn vị kinh doanh cho người đứng đầu bộ phận. Mỗi bộ phận đảm trách một hoạt động kinh doanh độc lập, khác biệt với hệ thống trực tuyến chức năng riêng của mình.⁽¹⁾

Cơ cấu nhiều bộ phận có hai cải tiến cơ bản so với cơ cấu chức năng, các cải tiến này giúp cho công ty vẫn có thể tăng trưởng và đa dạng hóa mà khắc phục được các vấn đề nảy sinh từ sự mất kiểm soát. Các cải tiến đó là :

Thứ nhất, mỗi phổ sản phẩm hay đơn vị kinh doanh được đặt trong một đơn vị độc lập có tất cả các chức năng hỗ trợ. Ví dụ, PepsiCo có hai bộ phận nước giải khát và thực phẩm ăn nhanh – mỗi bộ phận có các chức năng của mình như marketing, R&D. Kết quả là có một mức độ phân công theo chiều ngang cao hơn.

Thứ hai, lập ra văn phòng công ty để giám sát các hoạt động bộ phận và thực hiện kiểm soát tài chính đối với mỗi bộ phận. Các cán bộ cấp công ty có nhiệm vụ giám sát các hoạt động của các nhà quản trị chức năng và bộ phận, và hình thành thêm một cấp trong hệ thống trực tuyến của công ty. Do đó, trong cơ cấu nhiều bộ phận mức độ phân công dọc cao hơn so với cơ cấu chức năng.

Hình 10.6 trình bày một cơ cấu nhiều bộ phận điển hình trong một công ty hóa chất lớn như Du Pont. Mặc dù công ty này có thể dễ dàng có bảy mươi bộ phận hoạt động, chỉ có ba bộ phận – Dầu mỏ, dược phẩm và plastic – được thể hiện ở đây.

(1) J. Greco, 1999, Alfred P. Sloan, Jr. (1875-1966) : "The original organizational man", *Journal of Business Strategy*, 20(5) : 30-31.

Như một đơn vị kinh doanh độc lập, mỗi bộ phận có một mạng đầy đủ các dịch vụ hỗ trợ. Ví dụ, mỗi bộ phận có phòng nhân sự, bán hàng, kế toán riêng. Mỗi bộ phận hoạt động như một trung tâm lợi nhuận, điều này làm cho các cán bộ quản lý cấp công ty dễ dàng kiểm soát và đánh giá các hoạt động của mỗi bộ phận.

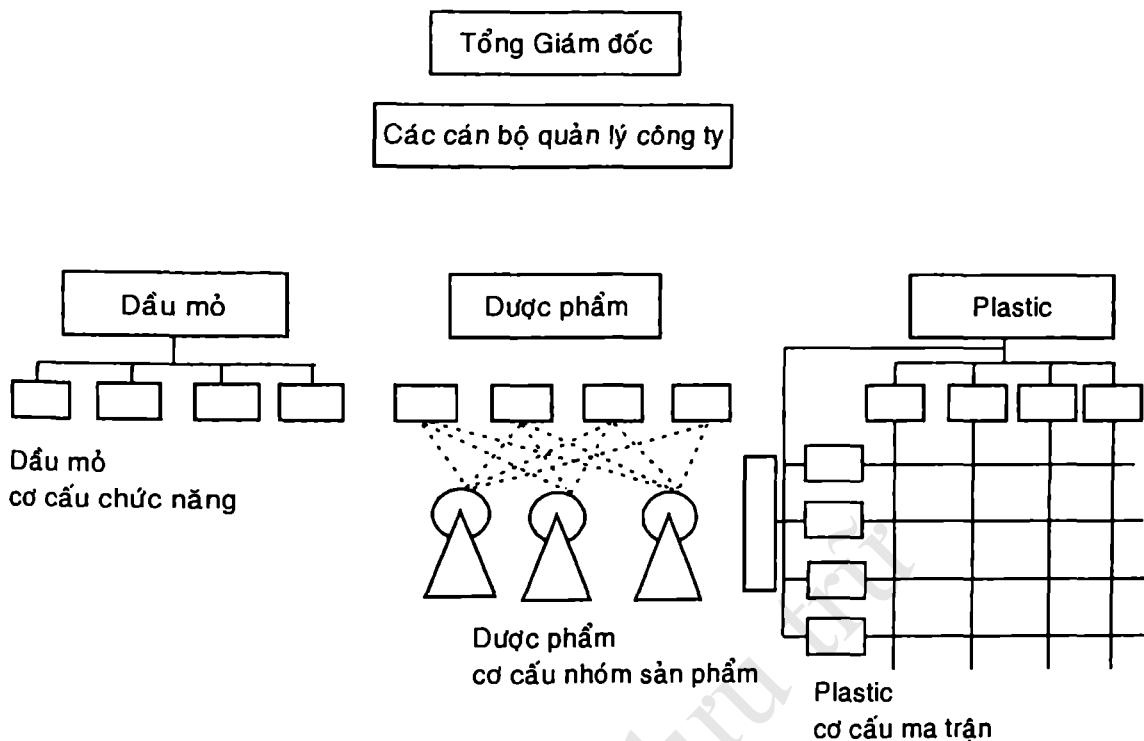
So với cơ cấu chức năng, cơ cấu nhiều bộ phận có chi phí quản lý việc điều hành một rất cao. Số lượng cán bộ lớn gây ra gánh nặng chi phí chính, và các công ty như GM và IBM có hàng ngàn nhà quản trị trong biên chế cán bộ quản lý công ty thậm chí nó vẫn giữ khi khối lượng kinh doanh của họ giảm xuống. Tương tự, việc sử dụng các bộ phận theo sản phẩm với các hoạt động hỗ trợ chuyên môn như R&D, nghiên cứu marketing, cũng là phát sinh chi phí rất lớn. Tuy nhiên, một lần nữa khẳng định nếu chi phí quản lý tăng lên được bù đắp bởi việc tạo giá trị cao hơn, việc dịch chuyển đến cơ cấu phức tạp hơn vẫn có ý nghĩa.

Mỗi bộ phận cũng có thể áp dụng một cơ cấu thích hợp nhất đối với nó. Như hình 10.6 cho thấy bộ phận dầu mỏ sử dụng cơ cấu chức năng bởi các hoạt động của nó là tiêu chuẩn hóa; bộ phận dược phẩm có cơ cấu nhóm sản phẩm; và bộ phận plastic có cơ cấu ma trận. Tương tự, công ty GM điều hành toàn bộ công ty bằng một cơ cấu nhiều bộ phận, nhưng mỗi bộ phận lại tổ chức theo các nhóm sản phẩm khác nhau dựa trên kiểu ô tô mà nó sản xuất.

Trong cơ cấu nhiều bộ phận, các hoạt động hàng ngày của một bộ phận nào đó sẽ do các nhà quản trị bộ phận chịu trách nhiệm; nghĩa là các nhà quản trị bộ phận chịu trách nhiệm điều hành. Cán bộ cấp công ty bao gồm các thành viên ban giám đốc cũng như các quản trị điều hành cấp cao chịu trách nhiệm giám sát các kế hoạch dài hạn và cung cấp hướng dẫn về các dự án giữa các bộ phận. Các cán bộ này có trách nhiệm chiến lược. Với nhiệm vụ kết hợp bộ phận độc lập, quản trị công ty được phân công mức độ cao chuyên môn hóa cao hơn cả về chiều dọc lẫn chiều ngang. Hai cải tiến này tạo ra khả năng kiểm soát đặc biệt để kết hợp tăng trưởng và đa dạng hóa. Chúng ta cần nghiên cứu sâu hơn về các lợi thế và bất lợi của cơ cấu này.

a. Các lợi thế của cơ cấu nhiều bộ phận

Cơ cấu nhiều bộ phận có nhiều lợi thế bởi nó tỏ ra hữu hiệu cả cấp công ty lẫn cấp các bộ phận. Cơ cấu này có thể đưa khả năng sinh lợi của



Hình 10.6 : Cơ cấu nhiều bộ phận điển hình.

công ty đến đỉnh cao mới, bởi vì, chúng cho phép tổ chức điều hành một phức hợp nhiều loại chiến lược cấp công ty khác nhau. Cơ cấu nhiều bộ phận có các lợi thế cụ thể như sau :

Nâng cao khả năng kiểm soát tài chính ở cấp công ty

Trong cơ cấu nhiều bộ phận, khả năng sinh lợi của các bộ phận kinh doanh có thể nhận thấy một cách dễ dàng. Bởi vì, mỗi bộ phận là một trung tâm lợi nhuận, kiểm soát tài chính có thể áp dụng cho mỗi bộ phận trên cơ sở tiêu chuẩn lợi nhuận. Nói chung, các hoạt động kiểm soát này bao gồm việc thiết lập các mục tiêu, giám sự thực hiện một cách thường xuyên, và can thiệp có chọn lọc mỗi khi có các vấn đề phát sinh. Quản lý cấp công ty cũng có vị thế tốt hơn để phân bổ các nguồn lực tài chính của công ty cho các bộ phận đang cạnh tranh. Khả năng nhận biết hiệu suất của các bộ phận có nghĩa là quản lý cấp công ty có thể xác định các bộ phận nào nên đầu tư vốn với mong muốn có được thu nhập lớn nhất.⁽¹⁾

(1) B. Keats & H. O'Neill, 2001, "Organizational structure : Looking through a strategy lens", in M.A. Hitt, R. E. Freeman & J. S. Harrison (eds.), *Handbook of Strategic Management*, Oxford, UK : Blackwell Publishers, 520-542.

Theo ý nghĩa này, văn phòng công ty ở vị thế như nhà đầu tư hay ngân hàng trong một thị trường vốn nội bộ, hướng luồng vốn đến các hoạt động sinh lợi cao.

Tăng khả năng kiểm soát chiến lược

Cơ cấu nhiều bộ phận giải phóng các cán bộ cấp công ty khỏi trách nhiệm điều hành. Như vậy, các cán bộ có thể dành thời gian dự tính các vấn đề chiến lược rộng rãi hơn và phát triển nhằm đáp ứng với các thay đổi môi trường. Cơ cấu nhiều bộ phận cũng cho phép tổng hành dinh của công ty có được các thông tin thích hợp cho chức năng hoạch định chiến lược. Ví dụ, các đơn vị kinh doanh độc lập là một điều kiện ban đầu cần thiết cho hoạch định danh mục.

Tăng trưởng

Cơ cấu nhiều bộ phận cho phép công ty vượt qua giới hạn về tổ chức đối với sự tăng trưởng của nó. Bằng việc giảm sự quá tải thông tin ở trung tâm, các nhà quản trị cấp công ty có thể điều khiển nhiều các đơn vị kinh doanh hơn. Họ có thể xem xét các cơ hội cho sự phát triển và đa dạng hóa hơn nữa. Các vấn đề về truyền thông giảm xuống vì có thể sử dụng cùng một bộ tiêu chuẩn kiểm soát tài chính và kế toán đối với tất cả các bộ phận. Các nhà quản trị cấp công ty cũng có khả năng áp dụng một chính sách quản trị giúp can thiệp khi có vấn đề phát sinh.⁽¹⁾

Theo đuổi hiệu quả nội bộ một cách mạnh mẽ

Trong một cơ cấu chức năng, sự phụ thuộc lẫn nhau của các phòng chức năng nghĩa là việc thực hiện riêng lẻ trong mỗi chức năng bên trong công ty mà không thể đo lường bằng một tiêu chuẩn khách quan. Ví dụ khả năng sinh lợi của chức năng tài chính, chức năng marketing, hay chức năng chế tạo không thể đánh giá độc lập, bởi nó chỉ là một bộ phận trong tổng thể. Thông thường, điều này có nghĩa là trong cơ cấu chức năng thiếu đi khả năng đánh giá về tính tổ chức – do đó khó có thể phát hiện việc sử dụng các nguồn lực ở chức năng nào đó không hiệu quả. Ví dụ, lãnh đạo chức năng tài chính có thể sử dụng nhiều cán bộ hơn mức cần

(1) R. E. Hoskisson, C.W. L. Hill, & H. Kim, 1993, "The multidivisional structure : Organizational fossil or source of value ?", *Journal of Management*, 19:269-298

thiết để giảm sức ép công việc bên trong bộ phận của mình và dẫn đến khả năng được đánh giá ở vị thế cao hơn.

Tuy nhiên, trong một cơ cấu nhiều bộ phận, hiệu quả cá biệt của mỗi bộ phận tự chủ có thể quan sát và đo lường trực tiếp trên cơ sở lợi nhuận nó sinh ra. Như vậy, sự tự chủ làm cho các nhà quản trị bộ phận chịu trách nhiệm về sự thực hiện của mình. Như vậy, văn phòng công ty ở trong vị thế tốt hơn để tìm ra sự kém hiệu quả.

b. Những bất lợi của cơ cấu nhiều bộ phận

Có khả năng do cơ cấu nhiều bộ phận có một số lợi thế mạnh mẽ, ngày nay nó dường như đã trở thành lựa chọn ưa thích của hầu hết các công ty lớn đa dạng hóa. Quả vậy, nhiều nghiên cứu cho thấy các công ty lớn sử dụng cơ cấu này tốt hơn cơ cấu chức năng. Tuy vậy, cơ cấu nhiều bộ phận cũng có những bất lợi của nó. Việc quản trị tốt có thể tránh được một số bất lợi này, nhưng cũng có một số bất lợi khác trở nên cố hữu khi cơ cấu hoạt động và cần phải liên tục chú tâm trong quá trình quản trị. Các bất lợi đó gồm :

Việc thiết lập mối liên hệ quyền lực giữa công ty và bộ phận

Quan hệ quyền lực giữa tổng hành dinh công ty và các bộ phận phải thiết lập đúng đắn. Cơ cấu nhiều bộ phận tạo ra một cấp mới trong hệ thống trực tuyến – cấp công ty. Vấn đề liên quan đến việc ra quyết định là bao nhiêu quyền lực và sự kiểm soát dành cho việc điều hành các bộ phận và bao nhiêu quyền lực được giữ lại ở cấp công ty.

Vấn đề này được lưu ý đầu tiên bởi người sáng lập ra General Motor, Alfred Sloan. Ông đã lập ra cơ cấu nhiều bộ phận ở GM, và trở thành công ty đầu tiên sử dụng cơ cấu này. Lúc đó, năm bộ phận sản xuất ô tô quen thuộc của GM đã được lập ra, đó là : Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile, Buick, và Cadillac. Tuy nhiên, điều mà Sloan nhận ra là khi tổng hành dinh giữ lại quá nhiều năng lực và quyền hành, việc điều hành các bộ phận bị thiếu quyền tự chủ cần thiết để phát triển chiến lược kinh doanh mà có thể đáp ứng tốt nhất cho nhu cầu của bộ phận. Mặt khác, khi giao quá nhiều quyền lực cho các bộ phận họ lại theo đuổi các mục tiêu bộ phận, ít lưu ý đến đến nhu cầu của toàn công ty. Vì thế không thể nhận được tất cả các lợi ích tiềm tàng của sự cộng hưởng như đã nói đến ở trên.

Như vậy, vấn đề trung tâm trong việc quản trị cơ cấu nhiều bộ phận là quyền hành nên được tập trung như thế nào ở cấp công ty và nên phi tập trung hóa giao quyền cho các đơn vị đến mức nào. Vấn đề này phải được quyết định ở mỗi công ty với sự tham chiếu đến bản chất của các chiến lược cấp công ty và cấp đơn vị kinh doanh của nó. Không dễ dàng để có câu trả lời cho vấn đề này, và theo thời gian, khi môi trường thay đổi hay công ty thay đổi chiến lược của mình, sự cân đối giữa kiểm soát ở cấp công ty và cấp đơn vị bộ phận cũng phải thay đổi.

Bóp méo thông tin :

Nếu tổng hành dinh công ty quá nhấn mạnh vào thu nhập trên vốn đầu tư ở mỗi bộ phận – ví dụ, đặt mục tiêu thu nhập trên vốn đầu tư quá cao và nghiêm ngặt – các nhà quản trị bộ phận có thể chọn cách bóp méo thông tin mà họ cung cấp cho các nhà quản trị cấp cao và tô vẽ cho tình thế hiện tại về khả năng sinh lợi nhuận tương lai. Các bộ phận có thể tối đa hóa lợi nhuận ngắn hạn, có lẽ bằng việc cắt giảm chi phí phát triển sản phẩm hay đầu tư vào R&D và marketing. Điều này khiến công ty phải trả giá đắt trong tương lai. Vấn đề này rõ ràng là nảy sinh từ việc kiểm soát tài chính quá chặt.

Cạnh tranh về tài nguyên

Vấn đề thứ ba của cơ cấu nhiều bộ phận là chính các bộ phận cũng cạnh tranh với nhau vì tài nguyên, và sự ganh đua này cản trở sự xuất hiện các lợi ích cộng hưởng hay tính kinh tế về phạm vi. Ví dụ, với lượng tiền cố định sẽ phân bổ cho các bộ phận. Nói chung, bộ phận nào chứng tỏ được tỷ lệ thu nhập trên vốn đầu tư cao nhất sẽ nhận được phần lớn nhất trong số tiền đó. Với phần đầu tư lớn hơn, họ có thể mạnh hơn ở thời kỳ sau, do đó, các bộ phận mạnh trở nên mạnh hơn. Hậu quả là, các bộ phận cạnh tranh một cách tích cực vì tài nguyên và điều đó khiến họ làm giảm đi sự phối hợp giữa các bộ phận.

Định giá chuyển dịch

Cạnh tranh bộ phận có thể cũng dẫn tới các cuộc đấu tranh về định giá chuyển dịch. Đặt giá chuyển dịch giữa các bộ phận là một trong các vấn đề quan trọng của hội nhập dọc và hội nhập dọc có liên quan. Cuộc

ganh đua giữa các bộ phận phức tạp hóa vấn đề đặt giá hợp lý. Mỗi bộ phận cung cấp cố gắng đặt giá cao nhất cho các đầu ra mình để cực đại hóa thu nhập cho vốn đầu tư cho bộ phận. Cạnh tranh như vậy có thể làm xói mòn hoàn toàn nền văn hóa công ty và làm cho công ty trở thành một chủ đề tranh luận. Nhiều công ty gặp rắc rối về cạnh tranh giữa các bộ phận. Tất nhiên, có thể khuyến khích cạnh tranh, nếu nhà quản trị tin rằng nó dẫn tới hiệu suất cực đại.

Tập trung nghiên cứu và phát triển ngắn hạn

Nếu mục tiêu thu nhập trên vốn đầu tư do công ty đặt ra quá cao, sẽ có một nguy hiểm, đó là các bộ phận sẽ cắt giảm đầu tư cho nghiên cứu phát triển để cải thiện hiệu suất tài chính của bộ phận. Mặc dù, điều này thổi phồng hiệu suất của đơn vị trong ngắn hạn, song nó tiềm tàng nguy cơ giảm khả năng phát triển sản phẩm mới của bộ phận và dẫn tới giảm lợi nhuận dài hạn. Vì thế, các cán bộ công ty phải kiểm soát cẩn thận các tương tác của họ với các bộ phận để bảo đảm rằng có thể đạt được các mục tiêu ngắn hạn lẫn dài hạn.

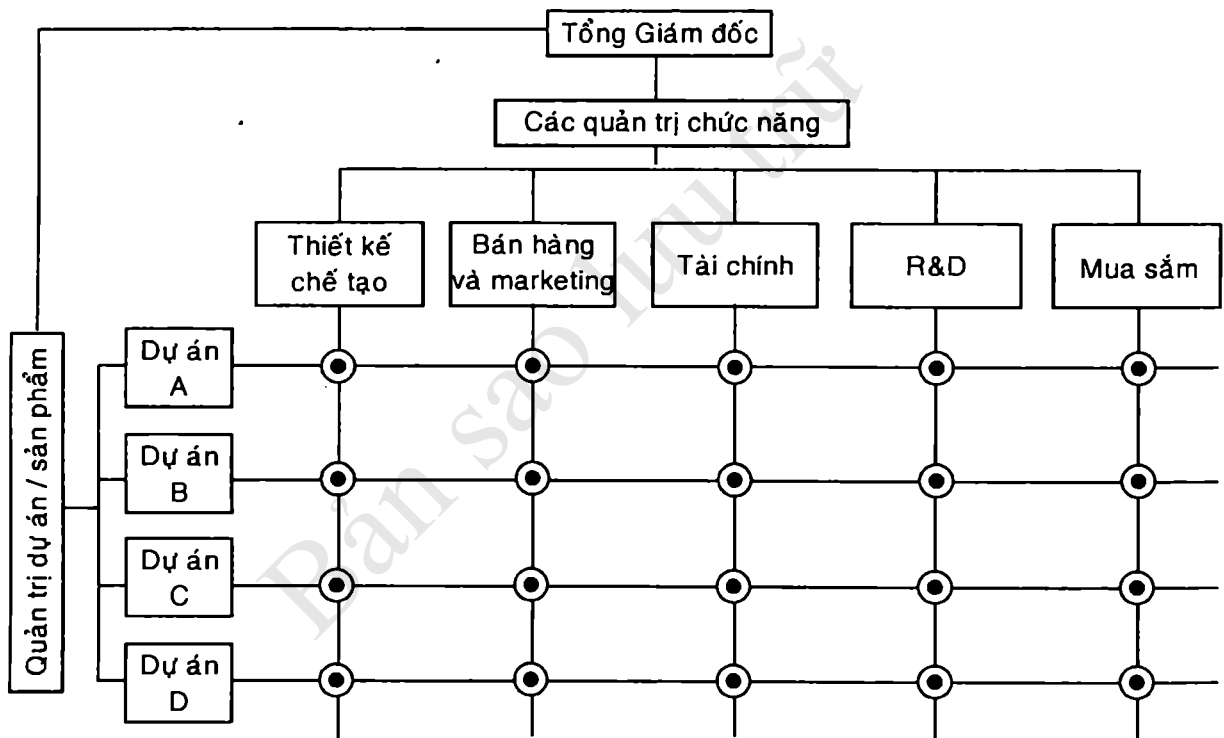
Chi phí quản lý

Vì mỗi bộ phận có các hoạt động chuyên môn hóa của mình, như tài chính, R&D, nên quản lý cơ cấu nhiều bộ phận rất tốn kém. R&D là hoạt động đặc biệt tốn kém, vì thế một số công ty tập trung chức năng này ở cấp công ty để phục vụ cho tất cả các bộ phận. Việc trùng lặp các dịch vụ chuyên môn hóa không thành vấn đề nếu lợi ích của việc có các hoạt động chuyên môn hóa riêng biệt có thể bù đắp được chi phí. Hơn nữa, các nhà quản trị chiến lược phải quyết định xem việc trùng lặp có thể biện minh được về mặt tài chính hay không. Trong thời kỳ suy thoái, các hoạt động thường được tập trung, đặc biệt là các dịch vụ tư vấn và chức năng hoạch định; tuy nhiên, mỗi bộ phận vẫn được duy trì như là một trung tâm lợi nhuận.

Các lợi thế của cơ cấu nhiều bộ phận phải cân bằng với các bất lợi của nó, các bất lợi có thể được quản trị bằng cách liên tục theo dõi, và các nhóm quản trị chuyên nghiệp phải thường xuyên nhận thức về các vấn đề bên trong. Cơ cấu nhiều bộ phận hiện nay đang có xu thế lấn át, các ích lợi của nó thể hiện rõ ràng như những phương tiện quản trị trong các công ty nhiều bộ phận kinh doanh.

10.3.4. Cơ cấu ma trận

Khác xa với các cơ cấu đã nói trên, cơ cấu ma trận được xây dựng trên hai dạng phân công chứ không phải chỉ có một như trong cơ cấu chức năng. Trong mô hình ma trận, các hoạt động trên trục dọc được nhóm gộp và phân công theo chức năng như : thiết kế chế tạo, bán hàng và marketing, R&D. Chồng lên mô thức phân công dọc này là một kiểu phân công theo chiều ngang, trên cơ sở phân biệt theo sản phẩm hay theo dự án. Kết quả của hai cách phân công đó là một mạng lưới phức tạp các quan hệ báo cáo theo các dự án và chức năng như trong hình 10.7.



Hình 10.7 : Cơ cấu ma trận.

Với cơ cấu ma trận, người ta sử dụng một loại phân công dọc đặc biệt, mặc dù thường là rất thấp, với ít cấp trực tuyến, song các nhân viên trong ma trận có hai thủ trưởng : Một thủ trưởng chức năng, người đứng đầu của một chức năng, và một thủ trưởng dự án người chịu trách nhiệm quản trị các dự án riêng. Các nhân viên làm việc trong nhóm dự án với các chuyên gia từ các chức năng khác nhau. Các nhân viên này phải báo cáo với thủ trưởng dự án về các vấn đề dự án và với thủ trưởng chức năng của mình

về các vấn đề chức năng. Tất cả các nhân viên làm việc trong nhóm dự án được gọi là các nhân viên có hai thủ trưởng và chịu trách nhiệm truyền thông, phối hợp giữa các chức năng và các dự án.

Đầu tiên, cơ cấu ma trận phát triển và được áp dụng bởi các công ty thuộc những ngành công nghệ cao như ngành hàng không, ngành điện tử ví dụ TRW và Hughes Aircraft. Với các công ty đó, điều cốt yếu để thành công là phải phát triển các sản phẩm hoàn toàn mới với tốc độ cao trong môi trường cạnh tranh và không chắc chắn. Họ cần một cơ cấu với những đặc tính có thể đáp ứng yêu cầu này, nhưng cơ cấu chức năng thì quá sức kém linh hoạt để có thể thực hiện vai trò phức tạp cũng như sự tương tác giữa công việc nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển sản phẩm mới. Hơn nữa, các nhân viên trong các công ty này thường có trình độ cao, chuyên nghiệp và thực hành tốt trong điều kiện làm việc linh hoạt, tự chủ.

Cơ cấu này ít yêu cầu sự kiểm soát trực tuyến từ những người giám sát. Các thành viên nhóm tự kiểm soát hành vi của mình, và sự tham gia trong nhóm dự án cho phép họ giám sát các thành viên khác trong nhóm và học tập lẫn nhau. Hơn nữa, khi dự án trải qua các giai đoạn khác nhau cần các chuyên gia khác nhau từ các chức năng khác. Ví dụ, trong giai đoạn đầu dự án cần đến các chuyên gia trong R&D; sau đó sang giai đoạn sau lại cần các chuyên gia từ chức năng thiết kế chế tạo và marketing để tính toán chi phí và các dự án marketing. Khi nhu cầu về các loại chuyên gia thay đổi, các thành viên nhóm có thể chuyển đến các dự án khác cần đến dịch vụ của họ. Do đó, cơ cấu ma trận có khả năng sử dụng các kỹ năng của nhân viên nhiều nhất, không những thế khi dự án hiện hành kết thúc và dự án mới lại xuất hiện.

Cuối cùng, mức độ tự do nhất định cơ cấu ma trận không chỉ tạo ra sự tự chủ để động viên nhân viên, mà còn để cho các quản trị cấp cao tự do tập trung vào các vấn đề chiến lược, bởi họ không bị vướng bận vào các vấn đề điều hành. Trên các phương diện đó, cơ cấu ma trận là một công cụ tốt để tạo ra tính linh hoạt giúp phản ứng nhanh với các điều kiện cạnh tranh. Tuy nhiên, cơ cấu ma trận cũng có một vài bất lợi. *Thứ nhất*, chi phí quản lý điều hành của cơ cấu này rất cao so với cơ cấu chức năng. Bởi cơ cấu này có khuynh hướng sử dụng các nhân viên trình độ cao do đó cả tiền lương lẫn các chi phí liên quan rất cao.

Thứ hai, dịch chuyển nhân viên liên tục trong ma trận, nghĩa là cần phải có thời gian và chi phí để thiết lập các mối liên hệ nhóm mới và loại bỏ các dự án. Thứ ba, khó quản lý các nhân viên hai thủ trưởng, rất dễ nảy sinh vấn đề khi họ cần phải đối giữa các quan tâm theo dự án hay theo chức năng, và phải cẩn thận để tránh các xung đột giữa các chức năng và dự án về nguồn lực. Theo thời gian, có thể các nhà quản trị dự án sẽ giữ vai trò lãnh đạo trong việc hoạch định và thiết lập mục tiêu, như vậy, cơ cấu ma trận sẽ gần giống như cơ cấu sản phẩm hay cơ cấu nhiều bộ phận. Nếu các mối liên hệ chức năng và dự án không được kiểm soát tốt có thể dẫn đến tình trạng đấu tranh quyền lực giữa các nhà quản trị, gây ra sự đình trệ và suy giảm chứ không tăng tính linh hoạt.

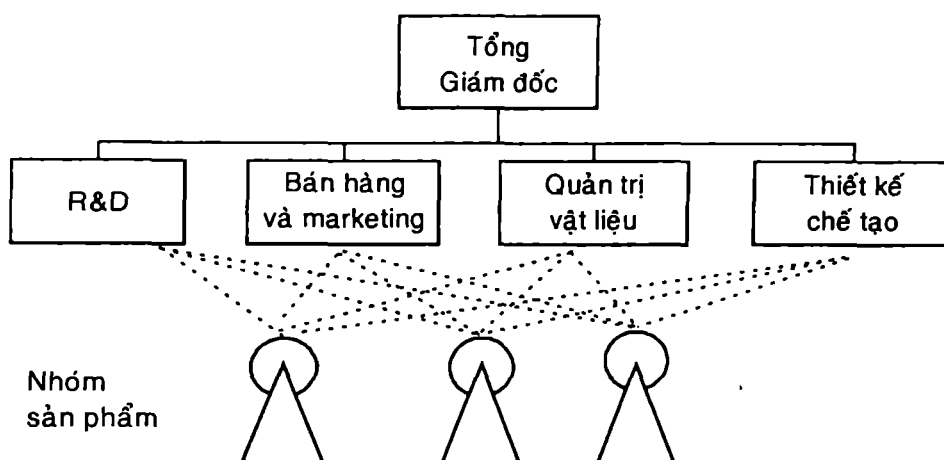
Cuối cùng, tổ chức càng lớn càng khó thực hiện cơ cấu ma trận bởi vì các mối liên hệ nhiệm vụ và vai trò trở nên phức tạp. Trong tình huống đó, chỉ có một lựa chọn đó là cơ cấu nhiều bộ phận.

Với các lợi thế và bất lợi như vậy, cơ cấu ma trận nói chung chỉ được sử dụng khi chiến lược công ty bảo đảm cho nó. Nếu không có điểm này, việc sử dụng một cơ cấu phức tạp quá mức cần thiết chỉ dẫn đến chi phí quản lý cao hơn. Trong các môi trường thị trường/sản phẩm năng động như công nghệ sinh học, máy tính lợi ích của cơ cấu ma trận về tính linh hoạt và cải tiến vượt quá chi phí sử dụng nó, vì thế cơ cấu này thường được coi là lựa chọn thích hợp. Tuy nhiên, các công ty ở trong giai đoạn bão hòa của chu kỳ ngành hay họ thường theo đuổi chiến lược chi phí thấp nên ít khi lựa chọn cơ cấu này chính bởi vì chi phí vận hành nó quá cao.

10.3.5. Cơ cấu nhóm sản phẩm

Trong những năm gần đây, có một cải tiến cơ cấu đó là cơ cấu nhóm sản phẩm. Lợi thế của nó tương tự như cơ cấu ma trận, nhưng vận hành dễ hơn và chi phí thấp hơn nhiều, bởi vì các nhân viên được tổ chức thành nhóm xuyên chức năng một cách thường xuyên, như hình 10.8.

Giống như trong cơ cấu ma trận, trong cơ cấu nhóm sản phẩm, nhiệm vụ được chia theo tuyến sản phẩm hay dự án để giảm chi phí quản lý và để tăng khả năng quản lý, giám sát và kiểm soát quá trình chế tạo. Tuy nhiên, thay vì được thiết kế tạm thời cho các dự án khác nhau như trong cơ cấu ma trận, các chuyên gia chức năng được bố trí trong các nhóm xuyên chức năng một cách ổn định. Kết quả là, chi phí liên quan đến việc phối



Hình 10.8 : Cơ cấu nhóm sản phẩm.

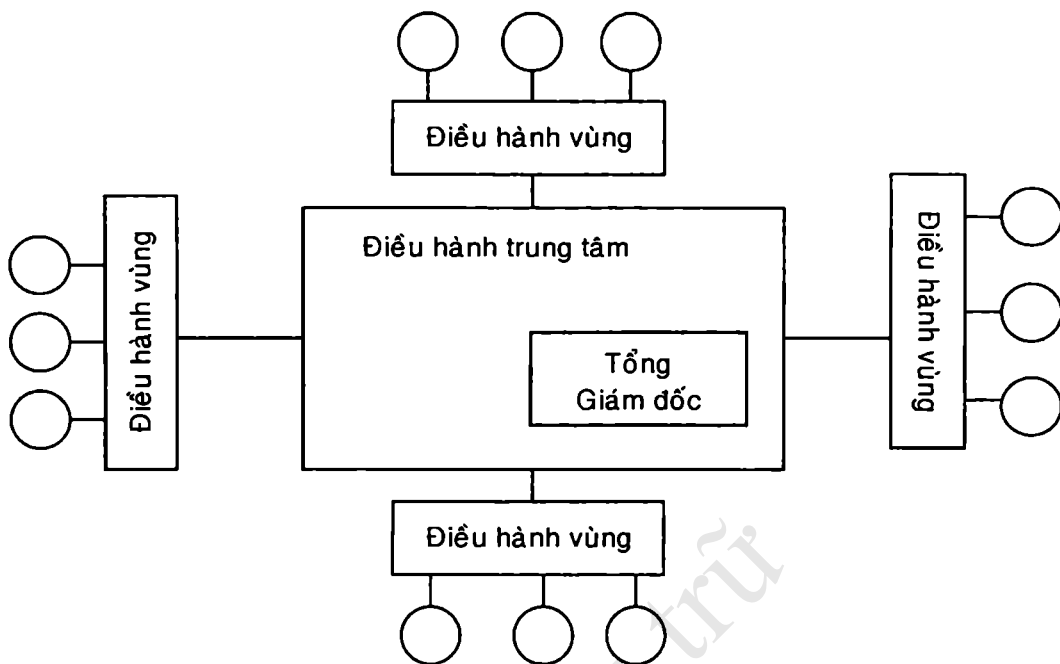
hợp các hoạt động thấp hơn nhiều so với cơ cấu ma trận khi các nhiệm vụ và mối liên hệ báo cáo thay đổi nhanh.

Nhóm xuyên chức năng được thành lập ngay khi bắt đầu quá trình phát triển sản phẩm mới, do đó mọi khó khăn đều có thể giải quyết sớm trước khi nó xuất hiện các vấn đề thiết kế lại nghiêm trọng. Khi tất cả các chức năng có đầu vào trực tiếp từ khi bắt đầu, chi phí thiết kế và kế đến là chi phí chế tạo có thể giữ ở mức thấp. Hơn nữa, việc sử dụng nhóm xuyên chức năng sẽ làm tăng tốc độ cải tiến và đáp ứng khách hàng, vì khi quyền lực được phi tập trung hóa giao cho nhóm, việc ra các quyết định có thể ra nhanh hơn.

10.3.6. Cơ cấu theo địa lý

Trong cơ cấu theo địa lý, các vùng địa lý trở thành cơ sở quan trọng của việc gộp nhóm các hoạt động tổ chức. Ví dụ, một công ty có thể phân chia các hoạt động chế tạo của nó và thiết lập các nhà xưởng chế tạo ở nhiều vùng trong quốc gia. Điều này cho phép nó đáp ứng các nhu cầu của khách hàng theo vùng và giảm chi phí vận tải. Tương tự, các tổ chức dịch vụ như chuỗi các cửa hàng hay ngân hàng có thể tổ chức các hoạt động marketing và bán hàng của họ trên một vùng, đúng hơn là trên một quốc gia, hướng tới gần khách hàng của họ hơn.

Cơ cấu theo địa lý cho phép kiểm soát tốt hơn so với cơ cấu chức năng, bởi vì nó có một số hệ trục tuyến theo vùng thực hiện các công việc mà trước kia chỉ do một hệ trục tuyến đơn lẻ đảm nhiệm.



Hình 10.9 : Cơ cấu theo địa lý.

Rõ ràng một công ty như Federal Express cần điều hành bằng một cơ cấu theo địa lý để thỏa mãn mục tiêu của công ty, đó là : giao hàng ngày hôm sau. Các tổ chức mua bán hàng hóa lớn, như Neiman Marcus, Dillard Department Stores và Wal-mart, cũng dịch chuyển đến cơ cấu theo địa lý ngay sau khi nó tiến hành thiết lập các cửa hàng xuyên quốc gia. Với loại cơ cấu này, nhu cầu ăn, mặc, ở các vùng khác nhau (ví dụ, quần áo mùa hè ở Tây Nam, áo khoác ở miền Đông) có thể được xử lý theo yêu cầu. Đồng thời, nhờ có chức năng mua sắm được duy trì tập trung, một tổ chức trung tâm được lập ra để có thể mua cho tất cả các vùng. Như vậy, trong việc sử dụng cơ cấu theo địa lý công ty có thể vừa đạt được tính kinh tế về quy mô trong việc mua sắm, phân phối vừa giảm chi phí về các vấn đề phối hợp và truyền thông. Neiman Marcus đã phát triển một cơ cấu theo địa lý tương tự như trong hình 10.9 để quản trị chuỗi cửa hàng trên toàn quốc. Trong mỗi vùng nó thiết lập một nhóm người mua theo vùng để đáp ứng các nhu cầu trong mỗi vùng địa lý – Ví dụ, vùng phía tây, đông, bắc và vùng trung tâm. Những người mua theo vùng cung cấp thông tin cho những người mua ở trung tâm thuộc tổng hành dinh công ty, ở đây họ kết hợp nhu cầu của các vùng lại để đạt được quy mô kinh tế và đảm bảo theo tiêu chuẩn chất lượng cao của Neiman Marcus làm nền tảng lợi thế khác

biệt của công ty. Do đó, những người mua đã duy trì việc mua sắm trên phạm vi toàn quốc.

Tuy nhiên, công dụng của cơ cấu ma trận, cơ cấu nhóm sản phẩm, cơ cấu địa lý phụ thuộc vào quy mô của công ty, độ rộng phổ sản phẩm, và các vùng của nó. Nếu công ty bắt đầu đa dạng hóa theo các sản phẩm không liên quan hay hội nhập dọc vào một ngành mới, các cơ cấu này không thể đáp ứng được với đa dạng hóa tăng thêm, và công ty phải chuyển đến cơ cấu nhiều bộ phận. Chỉ có cơ cấu nhiều bộ phận là đủ tinh vi để đáp ứng với nhu cầu của một công ty lớn với nhiều loại kinh doanh.

10.4. KẾT HỢP VÀ CƠ CHẾ KẾT HỢP

Như chúng ta đã biết mỗi tổ chức phải chọn một dạng phân công thích hợp để đáp ứng chiến lược. Càng phân công, thì càng yêu cầu công ty phải dịch chuyển từ cơ cấu chức năng sang cơ cấu nhiều bộ phận. Tuy nhiên, phân công chỉ là quyết định đầu tiên phải làm trong khi thiết kế tổ chức. Quyết định thứ hai là phải tạo ra một mức độ kết hợp cần thiết làm cho cơ cấu tổ chức hoạt động hữu hiệu. Kết hợp chỉ mức độ phối hợp các hoạt động cần đạt được để tạo giá trị và làm cho chúng phụ thuộc lẫn nhau. Có thể tóm lược một đơn giản về thiết kế cấu trúc hoạt động hữu hiệu đó là mức độ phân công càng cao càng đòi hỏi mức độ kết hợp cao. Do đó, nếu một công ty sử dụng một hình thức phân công càng phức tạp nó lại càng cần một hình thức kết hợp phức tạp để đạt được mục tiêu của mình.

a. Các dạng cơ chế kết hợp

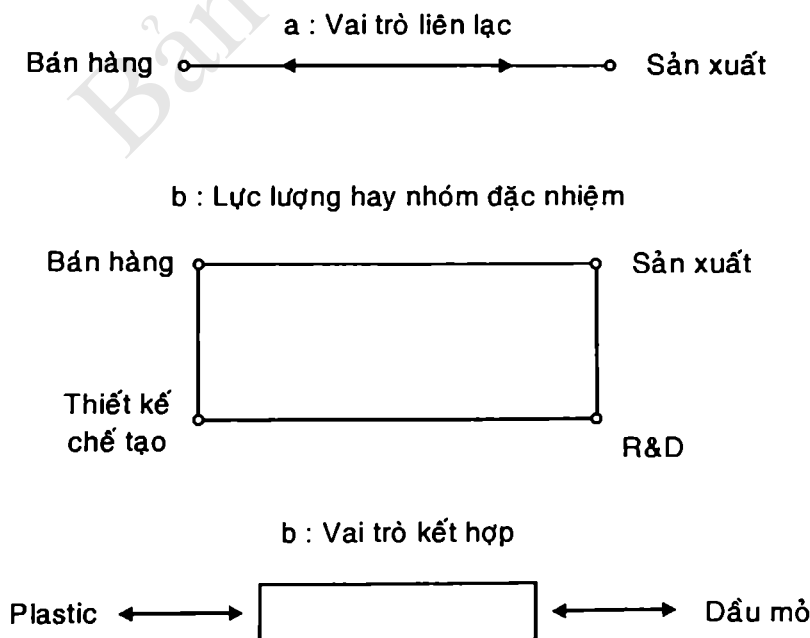
Có một loạt cơ chế kết hợp mà một công ty có thể sử dụng để tăng mức độ kết hợp của nó khi mức độ phân công của nó tăng lên. Các cơ chế này được mô tả từ đơn giản đến phức tạp như sau :

Tiếp xúc trực tiếp. Mục đích của tiếp xúc trực tiếp giữa các nhà quản trị là tạo ra một khung cảnh trong đó các nhà quản trị từ các bộ phận, chức năng khác nhau có thể làm việc với nhau để cùng giải quyết vấn đề. Các nhà quản trị từ các chức năng khác nhau có mục tiêu và quan tâm khác nhau nhưng có quyền hành ngang nhau và do đó họ có khuynh hướng cạnh tranh hơn là hợp tác khi xung đột phát sinh. Ví dụ, trong một cơ cấu chức năng điển hình, những người đứng đầu của mỗi chức năng có quyền hành như nhau, điểm chung gần nhất của quyền hành là giám đốc điều

hành. Do đó, nếu phát sinh tranh cãi, không có cơ chế để giải quyết xung đột ngoại trừ quyền của thủ trưởng.

Trên thực tế, dấu hiệu về xung đột xảy ra trong các tổ chức chính là số các vấn đề gửi lên cho quản trị cấp trên giải quyết. Điều này tiêu hao thời gian và nỗ lực quản trị, làm chậm trễ việc ra quyết định chiến lược, và gây khó khăn trong việc tạo dựng văn hóa hợp tác trong công ty. Vì lý do này mà nói chung các công ty chọn cơ chế kết hợp tinh vi hơn để kết hợp các hoạt động bộ phận và chức năng tương hỗ nhau.

Các vai trò liên lạc trong các bộ phận tương hỗ. Một công ty có thể cải thiện sự hợp tác các chức năng tương hỗ thông qua vai trò liên lạc. Khi khối lượng tiếp xúc giữa hai bộ phận hay chức năng tăng lên, một trong những cách thức để cải thiện sự kết hợp là cử ra một cán bộ từ mỗi chức năng hay bộ phận để chịu trách nhiệm kết hợp với chức năng bộ phận khác. Các quản trị viên này có thể gặp gỡ hàng ngày, hàng tuần hay hàng tháng tùy theo yêu cầu. Hình 10.10a mô tả bản chất của vai trò liên lạc, dấu chấm chỉ nhà quản trị trong mỗi chức năng chịu trách nhiệm kết hợp với chức năng khác. Trách nhiệm kết hợp là phần công việc trọn ngày của nhà quản trị, nhưng thông qua những vai trò này hình thành các dạng quan hệ thường xuyên giữa các nhà quản trị, nơi lỏng hơn các căng thẳng



Hình 10.10 : Các cơ chế kết hợp.

giữa các bộ phận. Hơn nữa, các vai trò liên lạc cho một cách thức chuyển giao thông tin trong tổ chức, đó là điều quan trọng trong các tổ chức lớn, tự chủ sử dụng các nhân viên có thể không biết ai ở ngoài bộ phận của họ.

Lực lượng đặc nhiệm tạm thời

Khi có hơn hai chức năng hay bộ phận chia sẻ các vấn đề chung, tiếp xúc trực tiếp và các vai trò liên lạc sẽ bị hạn chế, bởi vì họ không tạo ra đầy đủ sự phối hợp cần thiết. Giải pháp trong trường hợp đó là áp dụng một cơ chế kết hợp tinh vi hơn được gọi là *các lực lượng đặc nhiệm*. Bản chất của các lực lượng đặc nhiệm được biểu diễn trong hình 10.10b. Mỗi chức năng hay bộ phận sẽ phân công một nhân viên, như vậy, một lực lượng đặc nhiệm sẽ được lập ra để giải quyết những vấn đề cụ thể. Về cơ bản, lực lượng đặc nhiệm là một ủy ban đặc biệt, và các thành viên chịu trách nhiệm báo cáo lại cho các bộ phận của mình về các vấn đề đặt ra và các giải pháp đề nghị. Các lực lượng đặc nhiệm chỉ có tính tạm thời bởi vì một khi các vấn đề đã được giải quyết, mỗi thành viên sẽ trở về vai trò cũ trong bộ phận của họ hay lại được phân công vào các lực lượng đặc nhiệm khác. Các thành viên của lực lượng đặc nhiệm cũng thực hiện nhiều nhiệm vụ bình thường của họ trong khi ở trong lực lượng đặc nhiệm.

Các nhóm thường xuyên

Trong nhiều trường hợp, các vấn đề đặt ra bởi một lực lượng đặc nhiệm xảy ra liên tiếp. Để đối phó với các vấn đề này một cách hiệu quả, tổ chức cần phải thiết lập một cơ chế kết hợp thường xuyên, đó là *nhóm thường xuyên*. Ví dụ, nhóm thường xuyên là ủy ban phát triển sản phẩm mới chịu trách nhiệm lựa chọn, thiết kế và marketing các sản phẩm mới. Một hoạt động như vậy, rõ ràng là phải viện đến sự kết hợp thích đáng giữa các chức năng nếu muốn các sản phẩm mới thành công, và một cơ chế kết hợp thường xuyên thực hiện điều này. Ví dụ, Intel nhấn mạnh làm việc nhóm. Nó thành lập một hệ thống các nhóm tư vấn dựa trên gần 90 nhóm xuyên chức năng để lập chiến lược chức năng trong các lĩnh vực như thiết kế chế tạo, marketing và phát triển chiến lược cấp kinh doanh.

Tầm quan trọng của nhóm trong cơ cấu quản lý không thể nhấn mạnh một cách thái quá. Về cơ bản, các nhóm thường xuyên là các ủy ban thường

trực của tổ chức, và nhiều định hướng chiến lược của tổ chức được xây dựng phù hợp với chúng. Trong một nghiên cứu về cách thức mà các nhà quản trị sự hợp tác sử dụng thời gian, Henry Mintzberg phát hiện ra rằng hơn 60% thời gian của họ ở trong các ủy ban này. Nguyên nhân không phải là hành chính mà đúng hơn việc kết hợp có thể chỉ là tập trung, các cuộc họp trực tiếp để các nhà quản trị có thể hiểu được quan điểm của người khác và phát triển chiến lược tổ chức. Công ty càng phức tạp các nhóm càng trở nên quan trọng.

Các vai kết hợp

Hoạt động của vai kết hợp chỉ là để thúc đẩy sự kết hợp giữa các bộ phận và chức năng; đó là một công việc hàng ngày. Như trong hình 10.10c chỉ ra, vai kết hợp là sự độc lập của các đơn vị phụ thuộc hay các đơn vị được tích hợp lại. Người ta sử dụng một chuyên gia độc lập thường là một nhà quản trị cấp cao có kinh nghiệm trong việc liên kết các nhu cầu của hai bộ phận. Công việc ở đây là phối hợp quá trình ra quyết định giữa các bộ phận và phòng ban, do đó hưởng các lợi ích cộng hưởng từ sự hợp tác đã đạt được.

Các bộ phận kết hợp

Đôi khi số vai kết hợp quá lớn người ta thiết lập một bộ phận kết hợp ở tổng hành dinh của công ty. Bình thường, điều này chỉ xuất hiện trong các công ty đa dạng hóa quy mô lớn khi họ nhận thấy nhu cầu kết hợp giữa các bộ phận rất lớn. Bộ phận này chủ yếu gồm các nhà hoạch định chiến lược, và do đó, có thể gọi là bộ phận hoạch định chiến lược. Các tổng hành dinh công ty bố trí nhân viên vào một cơ cấu bộ phận có thể xem như một bộ phận kết hợp từ triển vọng bộ phận.

Cơ cấu ma trận

Cuối cùng, khi sự phân công rất cao và công ty phải có thể đáp ứng nhanh chóng với môi trường, cơ cấu ma trận trở thành một phương thức kết hợp thích đáng. Ma trận chứa nhiều cơ chế kết hợp đa thảo luận. Các cán bộ tiểu dự án kết hợp giữa các chức năng và các dự án, ma trận xây dựng trên nền tảng của các lực lượng đặc nhiệm tạm thời.

b. Kết hợp và kiểm soát

Rõ ràng, các hãng có một số lớn ý kiến về kết hợp và kiểm soát khi các hãng này tăng mức độ phân công của mình như là hệ quả của quá trình tăng trưởng và đa dạng hóa. Vấn đề thực thi đối với các nhà quản trị, đó là làm phù hợp giữa mức độ phân công với mức độ kết hợp để đáp ứng các mục tiêu của tổ chức. Lưu ý rằng trong khi phân công quá cao mà kết hợp không đầy đủ có thể làm cho quá trình thực thi thất bại, điều ngược lại cũng vậy. Nghĩa là, việc kết hợp mức phân công thấp với sự kết hợp cao sẽ dẫn đến việc kiểm soát quá mức, tổ chức bị hành chính hóa, trong tổ chức đó mức độ linh hoạt và tốc độ đáp ứng giảm xuống chứ không phải tăng lên theo mức độ kết hợp. Bên cạnh đó, kết hợp quá mức rất tốn kém cho công ty bởi vì nó tăng chi phí quản lý. Vì những lý do này, mục tiêu là phải ra quyết định mức kết hợp tối ưu cần thiết để đáp ứng mục đích và mục tiêu của tổ chức. Công ty cần điều hành một cơ cấu đơn giản nhất liên quan đến việc thực thi chiến lược của nó một cách hữu hiệu. Thực tế, các cơ chế kết hợp chỉ là các công cụ trước nhất mà công ty theo đuổi để tăng khả năng kiểm soát và kết hợp các hoạt động của nó; các hệ thống thông tin hiện đại sẽ là công cụ thứ hai.

c. Các hệ thống thông tin và cơ cấu tổ chức

Sự tiên tiến của hệ thống thông tin, phần mềm và công nghệ Internet đang có tác động quan trọng đến các nhà quản trị và các tổ chức. Bằng việc cải thiện khả năng của các nhà quản trị trong việc kết hợp và kiểm soát các hoạt động của tổ chức, và bằng việc giúp các nhà quản trị làm các quyết định có hiệu lực hơn các hệ thống thông tin dựa trên cơ sở máy tính hiện đại đã trở thành một bộ phận trung tâm của cơ cấu tổ chức. Ngày càng có bằng chứng rõ ràng rằng hệ thống thông tin có thể là một nguồn lợi thế cạnh tranh của công ty; các tổ chức không áp dụng hệ thống thông tin tiên tiến dường như ở thế bất lợi. Trong phần này, chúng ta xem xét cách thức tăng trưởng nhanh chóng của hệ thống thông tin máy tính hóa đang tác động đến cơ cấu tổ chức và lợi thế cạnh tranh.

Trước sự phát triển của hệ thống thông tin trên cơ sở máy tính, không có phương án cho hệ thống trực tuyến có thể đứng vững, mà bất chấp các vấn đề thông tin liên quan đến nó. Sự phát sinh nhanh chóng của hệ thống thông tin trên cơ sở máy tính đã gắn liền với sự "trì hoãn" hay hạ thấp

cơ cấu trực tuyến của tổ chức và một sự dịch chuyển hướng về phi tập trung hóa ngày càng mạnh mẽ, cũng như các luồng thông tin ngang trong tổ chức. Bằng việc cung cấp cho các nhà quản trị một cách điện tử các thông tin khá hoàn chỉnh, đúng lúc và chất lượng cao, hệ thống thông tin hiện đại đã giảm nhu cầu về các hệ thống trực tuyến cao. Hệ thống thông tin hiện đại giảm đã giảm nhu cầu về một hệ trực tuyến cho chức năng như một phương tiện để kiểm soát các hoạt động của tổ chức. Hơn nữa, nó đã giảm nhu cầu quản lý trực tuyến cho phối hợp các hoạt động của tổ chức.

Hệ thống thư điện tử, sự phát triển của các chương trình phần mềm để chia sẻ tài liệu một cách điện tử, sự phát triển của Internet đã làm tăng hoàn toàn các luồng thông tin theo chiều ngang trong phạm vi tổ chức. Sự phát triển của mạng máy tính trong toàn tổ chức đã dỡ bỏ các rào chắn truyền thống giữa các bộ phận, và kết quả là đã cải thiện được hiệu suất, vượt trội về hiệu quả, chất lượng, sự cải tiến, và đáp ứng khách hàng. Một nguyên nhân làm tăng hiệu quả đó là sự dụng hệ thống thông tin hiện đại có thể giảm số nhân viên cần thiết để thực hiện các hoạt động của tổ chức. Hiện nay, với sự trợ giúp của hệ thống thông tin số lớp quản trị của Eastman Kodak giảm từ 13 xuống chỉ còn 4. Còn Intel thấy rằng bằng việc áp dụng hệ thống thông tin tinh vi nó đã giảm số cấp quản trị từ 10 cấp xuống còn 5 cấp.

Như vậy, công nghệ thông tin tiên tiến có thể cải thiện tính cạnh tranh của một tổ chức. Do đó, việc tìm kiếm lợi thế cạnh tranh đang hướng đến phát triển nhanh chóng và áp dụng hệ thống thông tin hiện đại. Bằng việc cải thiện khả năng làm quyết định của các nhà quản trị, hệ thống thông tin hiện đại giúp tổ chức nâng cao vị thế cạnh tranh của nó. Tuy nhiên để thúc đẩy sử dụng hệ thống thông tin hiện đại và làm cho cơ cấu tổ chức hoạt động, công ty cần phải tạo ra một cơ cấu kiểm soát và khuyến khích để động viên con người và các đơn vị phụ thuộc làm tăng hiệu suất của tổ chức. Trong chương sau chúng ta thảo luận về các hệ thống kiểm soát chiến lược mà tổ chức có thể sử dụng để làm cho cơ cấu tổ chức hoạt động một cách hiệu quả.

10.5. KIỂM SOÁT CHIẾN LƯỢC LÀ GÌ ?

Kiểm soát chiến lược là quá trình trong đó những người quản trị giám sát việc thực hiện của một tổ chức cũng như các thành viên của nó để đánh

giá các hoạt động xem chúng có được thực hiện một cách hiệu lực và hiệu quả hay không, nhờ đó thực hiện hành động sửa chữa để cải thiện sự thực hiện nếu nó không thực sự hiệu lực và hiệu quả.

Trước hết, các nhà quản trị chọn chiến lược và cơ cấu tổ chức mà họ hy vọng sẽ cho phép tổ chức sử dụng các tài nguyên hiệu quả nhất để tạo giá trị cho khách hàng. Thứ hai, các nhà quản trị chiến lược tạo ra các hệ thống kiểm soát để giám sát, đánh giá xem trên thực tế chiến lược và cơ cấu của tổ chức có đang làm việc như dự định hay không, cách thức họ cải thiện, thay đổi nếu nó không hoạt động như mong muốn.

Kiểm soát chiến lược không chỉ là công cụ phản ứng với các sự kiện sau khi nó phát sinh mà nó còn là công cụ để duy trì cho tổ chức đúng hướng, tiên đoán trước các sự kiện có thể phát sinh, đáp ứng một cách nhanh chóng với các cơ hội mới xuất hiện. Như chúng ta đã nhắc đến trong chương 1, ý định chiến lược chỉ nổi ám ảnh mà các nhà quản trị chiến lược có để tạo dựng các tài nguyên và năng lực để chi phối môi trường của họ, nhưng cũng bao gồm "sự tập trung chú ý của tổ chức vào ý nghĩa của chiến thắng; động viên con người bằng việc truyền thông giá trị của mục tiêu; tạo cơ hội cho sự đóng góp nhóm và cá nhân; duy trì lòng nhiệt tình... sử dụng mục đích một cách kiên định để hướng dẫn phân bổ tài nguyên". Rõ ràng, ẩn chứa đằng sau khái niệm ý định chiến lược là một viễn cảnh của kiểm soát chiến lược, nó như một hệ thống thiết đặt các mục tiêu và mục đích đầy tham vọng cho tất cả các nhà quản trị và nhân viên và sau đó phát triển các thước đo hiệu năng mà kéo căng và khuyến khích các nhà quản trị và nhân viên khai thác hết sức mình để thực hiện.

Do đó, kiểm soát chiến lược không chỉ là cách thức tốt giám sát để tổ chức hay các thành viên của nó đạt được mục tiêu hiện tại hay cách thức tốt để doanh nghiệp sử dụng các tài nguyên hiện có của mình. Nó còn duy trì việc động viên và tập trung các nhân viên vào các vấn đề quan trọng đặt ra với tổ chức hiện tại, tương lai, và duy trì cho các nhân viên làm việc với nhau cùng tìm ra các giải pháp có thể giúp tổ chức thực hiện tốt hơn theo thời gian.

a. Tầm quan trọng của kiểm soát chiến lược

Để hiểu tầm quan trọng của kiểm soát chiến lược, hãy xem xét cách thức mà giúp các nhà quản trị đạt được sự vượt trội về chất lượng, cải tiến,

hiệu quả và đáp ứng khách hàng cho khách hàng, bốn khối căn bản tạo dựng lợi thế cạnh tranh của công ty.

Kiểm soát và hiệu quả

Để xác định cách thức tổ chức khai thác tài nguyên của mình hiệu quả đến mức nào, các nhà quản trị có thể đo lường một cách chính xác bao nhiêu đơn vị đầu vào (nguyên vật liệu, và các thứ khác...) cần thiết để tạo ra một đơn vị đầu ra. Họ cũng phải có thể đo lường số lượng các đơn vị đầu ra (sản phẩm, dịch vụ) mà họ tạo ra. Một hệ thống kiểm soát chứa đựng các thước đo cho phép các nhà quản trị đánh giá xem họ đã sản xuất các hàng hóa và dịch vụ hiệu quả như thế nào nhờ đó tìm ra cách thức sản xuất hiệu quả hơn. Các thước đo như vậy nói với các nhà quản trị là họ đã thành công như thế nào.

Ví dụ, khi các nhà quản trị của Chrysler quyết định chuyển sang cơ cấu nhóm sản phẩm để thiết kế, chế tạo các mẫu xe hơi mới, họ sử dụng các công cụ đo lường như thời gian thiết kế một mẫu xe mới, mức tiết kiệm chi phí trên mỗi sản phẩm sản xuất ra để đánh giá xem cơ cấu mới này hoạt động tốt đến mức nào. Khi họ sử dụng các thước đo này để so sánh hiệu suất của cơ cấu mới so với với cơ cấu cũ, họ thấy rằng cơ cấu mới vận hành tốt hơn. Không đặt ra hệ thống kiểm soát, các nhà quản trị không ý niệm về tổ chức của họ đang hoạt động tốt như thế nào và cách thức mà họ có thể thực hiện tốt hơn, sự thực thì các hiểu biết như vậy đang ngày càng trở nên quan trọng trong môi trường cạnh tranh hiện nay.

Kiểm soát và chất lượng

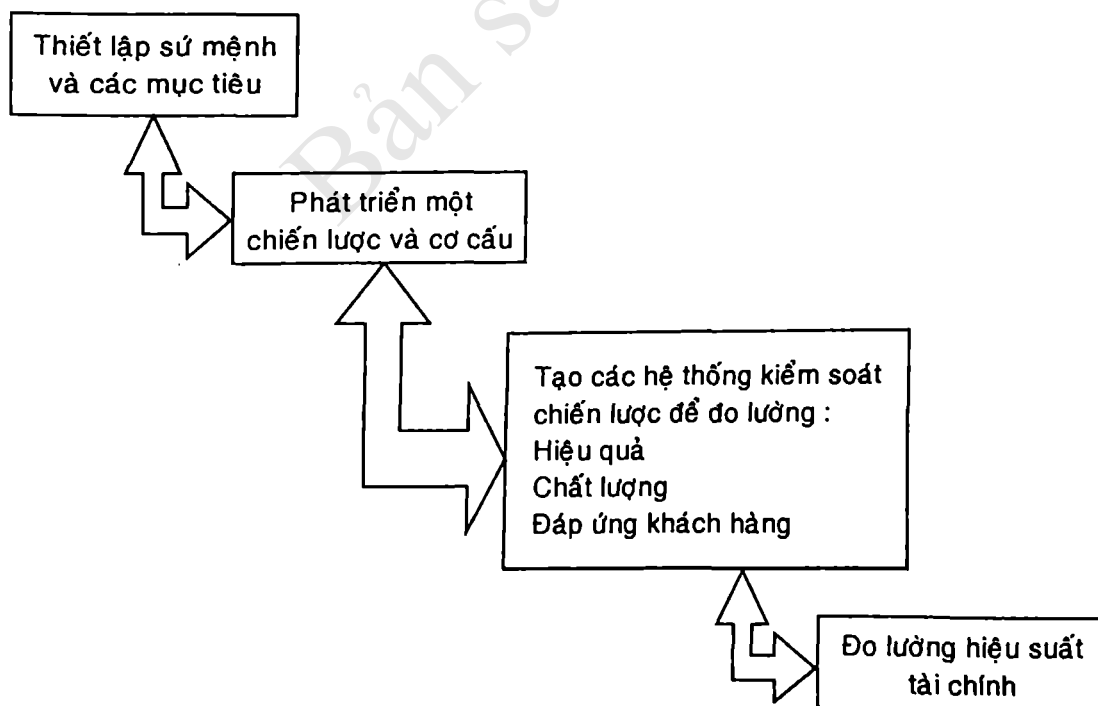
Ngày nay cạnh tranh giữa các tổ chức về chất lượng hàng hóa và dịch vụ ngày càng tăng. Ví dụ, trong ngành công nghiệp ô tô, trong mỗi khoảng giá cả, các ô tô này cạnh tranh với ô tô khác về các đặc tính, mẫu mã, độ tin cậy theo thời gian. Vì thế khách hàng mua xe Ford Taurus, GM Cavalier, Chrysler Intrepid, hay Honda Accord phụ thuộc nhiều vào chất lượng sản phẩm của mỗi công ty. Kiểm soát tổ chức có vai trò quan trọng trong việc xác định chất lượng của các sản phẩm, dịch vụ, bởi vì nó cho các nhà quản trị sự phản hồi về chất lượng sản phẩm. Nếu các nhà quản trị trong một tổ chức như Chrysler đo lường được một cách chắc chắn những lời phàn nàn của khách hàng và số lượng ô tô mới bị trả lại để sửa chữa, họ sẽ có

sự nhận diện tốt về chất lượng mà họ đã tạo ra. Có nghĩa là họ đã thực sự có một xe ô tô không có sự cố hay chưa ?

Các nhà quản trị chiến lược tạo ra một hệ thống kiểm soát mà có thể kiểm soát chắc chắn chất lượng của hàng hóa dịch vụ và do đó họ có thể liên tục cải thiện chất lượng theo thời gian – điều đó cho họ một lợi thế cạnh tranh. Quản trị chất lượng toàn bộ, một hệ thống kiểm soát trên toàn tổ chức có thể tập trung vào cải thiện chất lượng, giảm chi phí.

Kiểm soát và cải tiến

Kiểm soát chiến lược cũng có thể giúp tăng mức độ cải tiến trong tổ chức. Cải tiến thành công khi các nhà quản trị tạo ra một thiết đặt mang tính tổ chức trong đó thúc đẩy sự sáng tạo, và trong đó quyền hành được phi tập trung hóa do đó mọi người cảm thấy được tự do thử nghiệm và chấp nhận rủi ro. Quyết định về một hệ thống kiểm soát thích hợp để khuyến khích chấp nhận rủi ro là một thách thức quản trị lớn, và như thảo luận ở phần sau một nền văn hóa tổ chức trở nên quan trọng trong bối cảnh này. Ví dụ, ở Chrysler để khuyến khích mỗi nhóm sản phẩm thực hiện, các nhà quản trị cấp cao giám sát việc thực hiện của mỗi nhóm một



Hình 10.11 : Quy trình quản trị chiến lược.

cách tách bạch trên cơ sở việc giảm chi phí và tăng chất lượng ở mỗi nhóm. Sau đó thưởng cho mỗi nhóm trên cơ sở hệ thống thưởng gắn với sự thực hiện của họ. Và trong mỗi nhóm sản phẩm các nhà quản trị đánh giá sự thực hiện cá nhân của các thành viên nhóm, và hầu hết các nhân viên cải tiến có sự thăng tiến và thưởng trên cơ sở mức độ thực hiện của họ.

Kiểm soát và đáp ứng khách hàng

Cuối cùng, các nhà quản trị chiến lược có thể giúp tổ chức của họ đáp ứng tốt hơn cho khách hàng nếu họ phát triển một hệ thống kiểm soát cho phép sự tiếp xúc giữa các nhân viên và khách hàng thực hiện tốt đến mức nào. Việc giám sát hành vi của các nhân viên có thể giúp các nhà quản trị tìm cách tăng mức độ thực hiện của nhân viên, có lẽ bằng việc khám phá các lĩnh vực để huấn luyện kỹ năng có thể giúp các nhân viên, hay bằng việc tìm ra các thủ tục mới cho phép các nhân viên thực hiện công việc của họ tốt hơn. Khi các nhân viên biết rằng các hành vi của họ bị giám sát, họ có thể tập trung hành động hướng về khách hàng. Ví dụ, để giúp cải thiện dịch vụ khách hàng Chrysler thường xuyên điều tra về kinh nghiệm của họ với các nhà bán buôn Chrysler. Nếu một người bán buôn có quá nhiều lời phàn nàn từ phía khách hàng các nhà quản trị của Chrysler nghiên cứu tỉ mỉ để tìm ra căn nguyên các vấn đề và đưa ra giải pháp. Nếu cần, họ có thể đe dọa giảm số ô tô cho người bán buôn để thúc ép họ cải thiện dịch vụ khách hàng.

b. Cách tiếp cận phiếu ghi điểm trong kiểm soát chiến lược

Chúng ta đã biết rằng kiểm soát chiến lược đòi hỏi phát triển các thước đo sự thực hiện cho phép các nhà quản trị vừa đánh giá cách thức họ sử dụng tài nguyên để tạo giá trị tốt đến mức nào, vừa nhận thấy các cơ hội mới cho việc tạo giá trị trong tương lai. Một mô hình ngày càng được sử dụng rộng rãi giúp các nhà quản trị tạo ra một kiểu hệ thống kiểm soát chiến lược đúng đắn, tăng cường sự thực hiện của tổ chức đó là mô hình phiếu ghi điểm.

Theo mô hình phiếu ghi điểm, các nhà quản trị chiến lược nhờ vào thước đo tài chính truyền thống để đo lường sự thực hiện như lợi nhuận, thu nhập trên vốn đầu tư và đánh giá sự thực hiện của tổ chức. Nhưng thông tin tài chính, dù rất quan trọng, nhưng tự nó không đủ để đánh giá.

Nếu các nhà quản trị chiến lược muốn có được một bức tranh chân thực về tổ chức, thông tin tài chính cần được bổ sung thêm với các thước đo thực hiện khác để chỉ định rằng tổ chức đã đạt được bốn khối của lợi thế cạnh tranh – hiệu quả, sự cải tiến, chất lượng và đáp ứng khách hàng – tốt đến mức nào. Bởi kết quả tài chính chỉ đơn giản cho các nhà quản trị biết kết quả của các quyết định mà họ đã thực hiện. Các thước đo khác làm phong phú bức tranh thực hiện này bằng việc cho nhà quản trị biết một cách chính xác tổ chức đang tạo dựng bốn khối lợi thế cạnh tranh định hướng sự thực hiện trong tương lai.

Một phiên bản của cách thức điều hành phiếu ghi điểm được trình bày trong Hình 10.11. Dựa trên các mục tiêu và sứ mệnh của tổ chức, các nhà quản trị chiến lược phát triển một bộ chiến lược để tạo dựng lợi thế cạnh tranh nhằm đạt được các mục tiêu này. Sau đó họ lập một cơ cấu tổ chức để sử dụng các tài nguyên đạt được lợi thế cạnh tranh. Để đánh giá xem chiến lược và cơ cấu đang hoạt động có tốt không, các nhà quản trị sẽ phát triển các thước đo cụ thể việc thực hiện mà có thể đánh giá bốn khối cạnh tranh đang được thực hiện thế nào.

Hiệu quả

Có thể được đo bởi chi phí sản xuất, số giờ cần thiết để sản xuất một sản phẩm, và chi phí nguyên vật liệu.

Chất lượng

Có thể đo con số phế phẩm, số sản phẩm khuyết tật trả lại từ khách hàng, và mức độ tin cậy theo thời gian.

Sự cải tiến

Có thể đo bằng số sản mới được đưa ra, và thời gian cần thiết để phát triển một thế hệ sản phẩm mới trong sự so sánh với sự cạnh tranh, đầu tư hay chi phí phát triển sản phẩm.

Mức độ đáp ứng với khách hàng

Có thể đo bằng số khách hàng lặp lại, mức độ giao hàng đúng hạn, mà mức độ phục vụ khách hàng.

Theo R.S Kaplan và D.P. Norton người phát triển cách tiếp cận này thì :

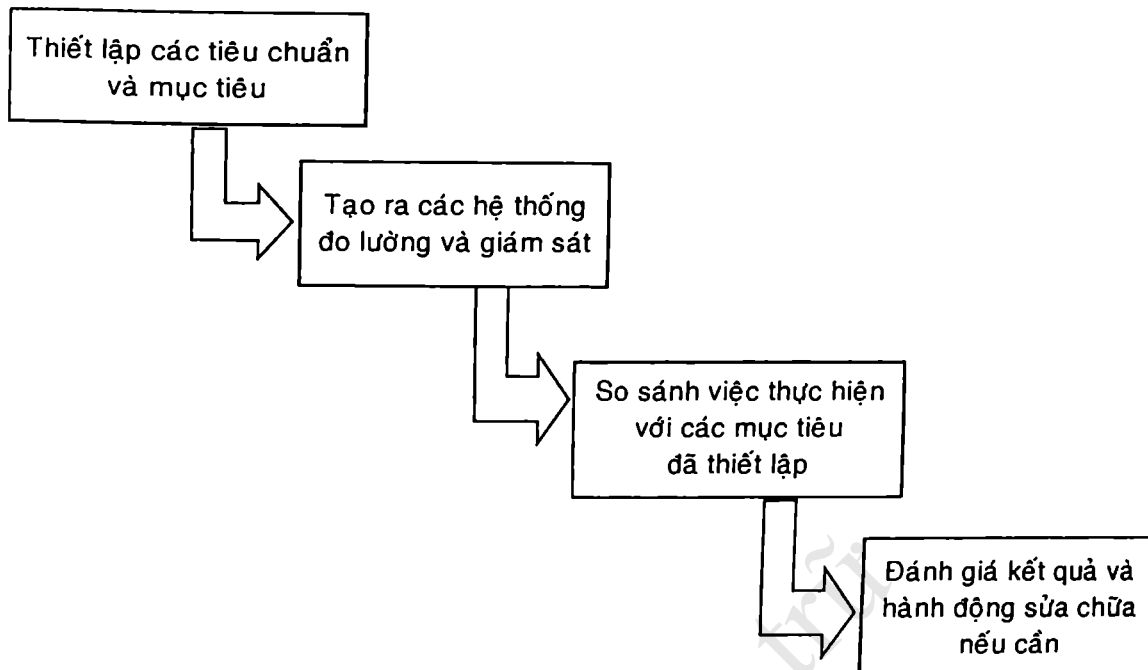
"Phiếu ghi điểm như mặt đồng hồ hay đèn hiệu trong một buồng lái máy bay. Với một nhiệm vụ phức tạp điều khiển hay lái một máy bay, phi công cần các thông tin chi tiết về nhiều điều của chuyến bay. Họ cần các thông tin về lượng nhiên liệu, tốc độ gió, độ cao, điểm đến và các tín hiệu khác mà tóm tắt môi trường hiện tại và dự kiến. Chỉ nhờ vào một công cụ có thể thất bại. Tương tự như vậy, tính phức tạp của quản trị yêu cầu người quản trị có thể đồng thời thấy một vài lĩnh vực khác".

Con đường tạo dựng một lợi thế cạnh tranh của nhà quản trị chiến lược nếu chuyển sang sự thực hiện của tổ chức sẽ được đo lường bằng cách sử dụng các thước đo tài chính như ngân quỹ, tăng trưởng doanh số hàng quý, tăng trưởng thị phần, và thu nhập trên vốn đầu tư hay vốn chủ. Dựa vào một đánh giá của một loạt các thước đo trong phiếu ghi điểm, các nhà quản trị chiến lược có thể đánh giá lại sứ mệnh và các mục tiêu. Họ có thể hành động để sửa chữa các vấn đề hay khai thác các cơ hội mới bằng việc thay đổi chiến lược của tổ chức và cơ cấu, đó chính là mục đích của kiểm soát chiến lược.

10.6. CÁC HỆ THỐNG KIỂM SOÁT CHIẾN LƯỢC

Các hệ thống kiểm soát chiến lược là các hệ thống thiết đặt mục tiêu, đo lường, và phản hồi chính thức cho phép các nhà quản trị chiến lược đánh giá xem công ty có đạt được sự vượt trội về hiệu quả, chất lượng, sự cải tiến, đáp ứng khách hàng và thực thi chiến lược của nó thành công hay không.

Một hệ thống kiểm soát có hiệu lực nên có 3 đặc tính. Thứ nhất, nó nên đủ mềm dẻo để đáp ứng khi cần thiết với các sự kiện không dự kiến trước. Thứ hai, nó phải cung cấp các thông tin chính xác, cho một bức tranh chân thực về sự thực hiện của tổ chức. Thứ ba, nó cung cấp cho các nhà quản trị những thông tin kịp thời bởi vì nếu ra quyết định dựa trên các thông tin lỗi thời nghĩa là nắm chắc phần thất bại trong tay. Trong hình 10.12 chỉ ra bốn bước để thiết kế hệ thống kiểm soát chiến lược có hiệu lực.



Hình 10.12 : Các bước thiết kế hệ thống kiểm soát chiến lược.

10.6.1. Các bước kiểm soát chiến lược

a. Thiết lập các tiêu chuẩn và mục tiêu mà có thể đánh giá việc thực hiện

Các tiêu chuẩn và các mục tiêu mà nhà quản trị chọn là những con đường để đánh giá sự thực hiện của nó. Các mục tiêu cụ thể phát sinh từ chiến lược công ty đang theo đuổi. Ví dụ, nếu công ty theo đuổi chiến lược chi phí thấp, thì việc giảm 7% chi phí một năm là mục tiêu. Nếu công ty kinh doanh dịch vụ như Wal-mart hay Mc Donald, tiêu chuẩn của nó có thể bao gồm các mục tiêu thời gian phục vụ khách hàng hay các hướng dẫn về chất lượng thực phẩm.

b. Thiết lập các hệ thống giám sát và đo lường báo hiệu các tiêu chuẩn và mục tiêu có đạt được hay không

Công ty thiết lập các thủ tục để đánh giá các mục tiêu hoạt động ở tất cả các cấp trong tổ chức có đạt được hay không. Trong một vài tình huống, việc đo lường thực hiện gần như trực tiếp. Ví dụ, các nhà quản trị dễ dàng xác định số khách hàng mà nhân viên của họ phục vụ bằng cách thông qua số hóa đơn từ sổ quỹ. Tuy nhiên, trong nhiều trường hợp đo

lượng việc thực hiện rất khó khăn bởi vì tổ chức có các nhiệm vụ phức tạp. Làm cách nào để các nhà quản trị xem xét bộ phận R&D của họ đang hoạt động có tốt không trong khi bộ phận này cần đến 5 năm để phát triển sản phẩm? Làm cách nào để các nhà quản trị đo lường việc thực hiện của công ty khi công ty thâm nhập vào một thị trường mới và phục vụ cho các khách hàng mới? Họ sẽ đánh giá thế nào để biết các bộ phận đang tích hợp tốt hay không? Câu trả lời cho những trường hợp như vậy là các nhà quản trị cần sử dụng đến nhiều loại hệ thống kiểm soát khác nhau.

c. So sánh việc thực hiện hiện tại với các mục tiêu đã được thiết lập

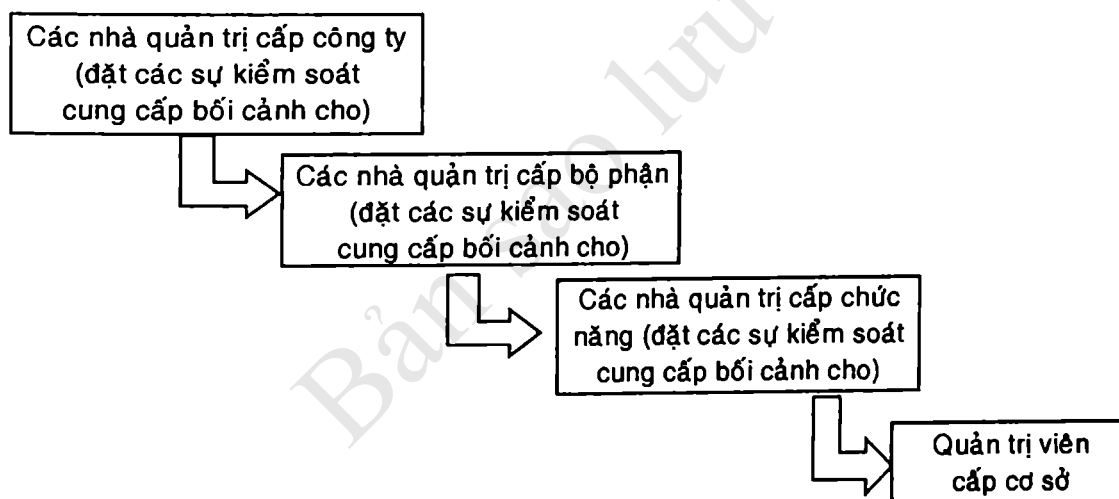
Các nhà quản trị đánh giá xem việc thực hiện có lệch hay không và lệch bao nhiêu so với tiêu chuẩn và mục tiêu đã thiết lập trong bước 1. Nếu việc thực hiện cao hơn các nhà quản trị có thể nhận định rằng công ty đã đặt mục tiêu quá thấp và có thể phải tăng lên trong kỳ tới. Người Nhật nổi tiếng về cách thức mà họ sử dụng các mục tiêu trên dây chuyền sản xuất để kiểm soát chi phí. Họ luôn cố tăng hiệu suất và tăng tiêu chuẩn làm đích để các nhà quản trị hướng tới. Mặt khác, nếu thực hiện quá thấp, các nhà quản trị phải quyết định xem có điều chỉnh hay không. Quyết định này sẽ dễ dàng nếu khi nguyên nhân của việc hoạt động kém có thể nhận diện ví dụ chi phí lao động cao. Tuy nhiên, thường gặp hơn là các nguyên nhân dẫn đến thực hiện kém rất khó phát hiện. Chúng có thể phát sinh từ những nhân tố bên ngoài như khủng hoảng hay từ nhân tố bên trong. Ví dụ, phòng thí nghiệm nghiên cứu phát triển có thể đã ước lượng không hết các vấn đề cần phải tính đến, hay chi phí quá mức của công việc không dự kiến trước được. Tuy nhiên dù sao thì cũng cần phải có bước 4.

d. Các hành động điều chỉnh bắt đầu khi các tiêu chuẩn và mục tiêu không đạt được

Giai đoạn cuối cùng trong quá trình kiểm soát là thực hiện hành động sửa chữa cho phép tổ chức đáp ứng các mục tiêu của mình. Hành động điều chỉnh như vậy có thể làm thay đổi loại chiến lược hay cơ cấu. Ví dụ, các nhà quản trị có thể đầu tư các tài nguyên nhiều hơn để cải thiện hoạt động R&D, đa dạng hóa hay thậm chí quyết định thay đổi cơ cấu tổ chức. Mục đích là liên tục nâng cao vị thế cạnh tranh của công ty.

10.6.2. Các cấp của kiểm soát chiến lược

Các hệ thống kiểm soát chiến lược được phát triển để đo lường sự thực hiện ở bốn cấp trong tổ chức : Cấp công ty, cấp bộ phận, cấp chức năng và cá nhân. Các nhà quản trị ở tất cả các cấp phải phát triển một loạt các thước đo để đánh giá sự thực hiện ở từng cấp. Cách tiếp cận phiếu khi điểm chỉ ra rằng các thước đo này phải liên quan chặt chẽ với mục tiêu đạt được sự vượt trội về chất lượng, hiệu quả, cải tiến, và đáp ứng khách hàng. Tuy nhiên phải cẩn thận để đảm bảo rằng các tiêu chuẩn được sử dụng ở từng cấp không gây ra các khó khăn cho cấp khác – ví dụ các cố gắng của các bộ phận để cải thiện sự thực hiện của mình có thể gây xung đột với hiệu suất của công ty. Hơn nữa, việc kiểm soát ở mỗi cấp có thể dựa vào điều mà các quản trị ở các cấp dưới có thể chọn làm hệ thống kiểm soát của họ. Hình 10.13 diễn tả các mối liên hệ này.



Hình 10.13 : Các cấp kiểm soát.

10.6.3. Các loại kiểm soát

Bảng 10.1 chỉ các hệ loại hệ thống kiểm soát chiến lược khác nhau mà các nhà quản trị có thể sử dụng để giám sát và phối hợp các hoạt động của tổ chức. Mỗi loại trong số các hệ thống này kiểm soát này và việc sử dụng nó ở các cấp khác nhau – công ty, bộ phận, chức năng, cá nhân – sẽ thảo luận ở phần tiếp theo.

Bảng 10.1 :

Kiểm soát tài chính	Kiểm soát đầu ra	Kiểm soát hành vi	Văn hóa tổ chức
Giá cổ phiếu ROI	Các mục tiêu bộ phận Các mục tiêu chức năng Các mục tiêu cá nhân	Ngân sách Tiêu chuẩn hóa Quy tắc và thủ tục	Giá trị Chuẩn mực Xã hội hóa

a. Các kiểm soát tài chính

Như đã chỉ ra ở trên, các thước đo chung nhất mà các nhà quản trị và các bên hữu quan khác sử dụng để giám sát và đánh giá việc thực hiện của công ty đó là các kiểm soát tài chính. Nói chung, các nhà quản trị chiến lược chọn các mục tiêu tài chính mà họ mong muốn cho công ty mình đạt được, như tăng trưởng, khả năng sinh lợi, thu nhập cho cổ đông, sau đó họ đo lường xem các mục tiêu này có đạt được hay không. Một lý do để cho thước đo tài chính trở nên phổ biến là nó rất khách quan. Hiệu suất của một công ty có thể so sánh với công ty khác bằng giá thị trường của cổ phiếu, thu nhập trên vốn đầu tư, thị phần, hay thậm chí là ngân quỹ, do đó các nhà quản trị, các bên hữu quan khác, đặc biệt là cổ đông có một số cách để xem xét hiệu suất công ty của họ trong mối liên hệ với các công ty khác.

Giá cổ phiếu là thước đo hữu ích về hiệu suất của công ty chủ yếu bởi vì giá cổ phiếu được xác định một cách cạnh tranh bởi số người bán và người mua trên thị trường. Giá trị cổ phiếu là một tín hiệu về sự kỳ vọng của thị trường về hiệu suất tương lai doanh nghiệp. Như vậy các chuyển động của giá cổ phiếu cung cấp cho các cổ đông sự phản hồi về hiệu suất của công ty và các nhà quản trị của nó. Giá thị trường của cổ phiếu đóng vai như một thước đo quan trọng về hiệu suất vì các nhà quản trị cấp cao quan sát nó một cách chặt chẽ và nhạy cảm với những lên xuống của nó đặc biệt khi nó giảm xuống. Ví dụ khi giá cổ phiếu của Ford Motor không tăng lên được vào năm 1996, giám đốc điều hành Alex Trotman đã lưu ý đến các phàn nàn của cổ đông rằng chi phí phát triển sản phẩm và giá xe ô tô của nó quá cao. Để đáp lại, ông từng bước giảm chi phí và đẩy thu nhập trên vốn đầu tư và giá cổ phiếu của công ty lên. Cuối cùng, bởi vì giá cổ phiếu phản ánh thu nhập tương lai dài hạn từ cổ phiếu, nó có thể được coi như một tín hiệu về tiềm năng dài hạn của công ty.

Thu nhập trên vốn đầu tư (ROI), được xác định bằng cách chia thu nhập ròng cho vốn đầu tư, là một loại kiểm soát tài chính phổ biến khác. Ở cấp công ty, hiệu suất của toàn công ty có thể được đánh giá trong so sánh với các công ty khác để xem xét hiệu suất tương đối của nó. Ví dụ các nhà quản trị cấp cao có thể đánh giá xem các chiến lược của họ có vận hành tốt hay không khi so sánh hiệu suất của công ty họ với các công ty tương tự. Trong ngành máy tính cá nhân, các công ty như Dell, Compaq và Apple sử dụng ROI để đánh giá hiệu suất tương đối của nó với các đối thủ của họ. Ví dụ, ROI của Apple đang giảm tương đối so với Dell và Compaq. Theo các nhà phân tích, nguyên nhân là do vừa chậm cải tiến sản phẩm vừa chậm phản ứng với các chuyển động cắt giảm giá của đối thủ.

ROI cũng có thể được sử dụng trong công ty, ở cấp các bộ phận để đánh giá hiệu suất điều hành của một bộ phận bằng việc so sánh với các đơn vị kinh doanh tự do tương tự hay các bộ phận nội bộ khác. Thực vậy, một lý do cho việc sử dụng cơ cấu nhiều bộ phận đó là mỗi bộ phận có thể được đánh giá như một trung tâm lợi nhuận độc lập. Do đó, các nhà quản trị có thể đo lường trực tiếp hiệu suất của một bộ phận với các bộ phận khác. General Motor chuyển đến sử dụng cơ cấu nhiều bộ phận một phần vì nó có thể sử dụng tiêu chuẩn này. Nó cho các nhà quản trị của GM các thông tin về chi phí tương đối của các bộ phận khác nhau, cho phép họ phân phối vốn dựa trên hiệu suất tương đối.

Tương tự, các công ty chế tạo thường lập các phân xưởng sản xuất ở các địa điểm khác nhau, nội địa hay toàn cầu, do đó họ có thể đo lường hiệu suất tương đối của vị trí này với vị trí kia. Ví dụ, Xerox có thể nhận diện sự kém hiệu quả tương đối của các bộ phận ở Mỹ bằng việc so sánh với khả năng sinh lợi của nó với các đối tác của nó ở Nhật Bản. ROI là một dạng kiểm soát mạnh mẽ ở cấp bộ phận, chủ yếu là khi các nhà quản trị bộ phận được thưởng trên cơ sở hiệu suất thực hiện của họ so với các bộ phận khác. Các nhà quản trị thành công nhất được thăng tiến trở thành những người kế tục để điều hành công ty.

Thất bại trong các mục tiêu giá cổ phiếu hay ROI cũng chỉ ra rằng cần có hành động sửa chữa. Nó báo hiệu nhu cầu đối với công tác tổ chức công ty để đáp ứng các mục tiêu của công ty, và việc tổ chức như vậy có thể là sự thay đổi cơ cấu hay bán và thanh lý các đơn vị kinh doanh. Nó

cũng chỉ định yêu cầu về lãnh đạo chiến lược mới. Trong những năm gần đây, giám đốc điều hành của các công ty American Express, Digital Equipment, Westinghouse và GM đều bị trục xuất bởi ban giám đốc bất bình, mất hết tinh thần vì sự suy giảm hiệu suất của công ty họ so với đối thủ cạnh tranh.

b. Kiểm soát đầu ra

Trong khi các mục tiêu và kiểm soát tài chính là một phần quan trọng của cách tiếp cận phiếu ghi điểm, nó cũng cần thiết để phát triển các mục tiêu và kiểm soát, cho các nhà quản trị biết các chiến lược của họ có tốt hay không trong việc tạo ra lợi thế cạnh tranh, tạo lập các năng lực và khả năng gây khác biệt dẫn đến những thành công trong tương lai. Các nhà quản trị chiến lược cần sử dụng kiểm soát đầu ra, khi họ muốn thực thi cách tiếp cận phiếu ghi điểm, thiết lập các mục tiêu và thước đo để đánh giá hiệu quả, chất lượng, sự cải tiến, và đáp ứng khách hàng. Kiểm soát đầu ra là một hệ thống kiểm soát trong đó các nhà quản trị chiến lược ước lượng hay dự kiến các mục tiêu thực hiện thích hợp cho mỗi bộ phận, phòng ban, nhân viên sau đó đo lường sự thực hiện liên quan tới các thước đo này. Thông thường, hệ thống thưởng của công ty kết nối với sự thực hiện các mục tiêu này, do đó, kiểm soát đầu ra cũng cung cấp một cơ cấu khuyến khích để động viên nhân viên ở tất cả các cấp trong tổ chức.

Các mục tiêu bộ phận

Các mục tiêu bộ phận nói rõ kỳ vọng của các nhà quản trị công ty về mỗi bộ phận liên quan đến việc thực hiện trên mỗi đặc tính như hiệu quả, chất lượng, sự cải tiến, và đáp ứng khách hàng. Nói chung, các nhà quản trị công ty đặt ra mục tiêu thách thức cho các bộ phận để khuyến khích các nhà quản trị cấp bộ phận tạo ra các chiến lược và cơ cấu có hiệu lực trong tương lai. Ví dụ ở General Electric, Giám đốc điều hành Jack Welch đã lập ra các mục tiêu thực hiện một cách rõ ràng cho hơn 150 bộ phận của công ty. Ông kỳ vọng mỗi bộ đạt đến vị trí số một hay số 2 trên phương diện thị phần trong ngành của nó. Các nhà quản trị bộ phận được tự chủ một cách đáng kể để xây dựng chiến lược đáp ứng những mục tiêu này (tức là tìm cách tăng hiệu quả, cải tiến, chất lượng...) và các bộ phận thất bại sẽ bị cắt bỏ.

Các mục tiêu cá nhân và chức năng

Kiểm soát đầu ra ở cấp cá nhân và chức năng là một sự nối tiếp của kiểm soát bộ phận. Các nhà quản trị bộ phận đặt ra các mục tiêu cho những nhà quản trị chức năng mà sẽ cho phép bộ phận đạt được mục tiêu của nó. Như ở cấp bộ phận, các mục tiêu chức năng được thiết lập để khuyến khích phát triển các năng lực mà có thể cung cấp cho công ty một lợi thế cạnh tranh. Cũng bốn khối lợi thế cạnh tranh (hiệu quả, chất lượng, cải tiến và đáp ứng khách hàng) đóng vai như các mục tiêu để đánh giá sự thực hiện của mỗi chức năng. Ví dụ, trong chức năng bán hàng, các mục tiêu liên quan đến hiệu quả (như chi phí cho doanh số), chất lượng (như số trả lại) và đáp ứng khách hàng (như thời gian cần thiết để đáp ứng nhu cầu khách hàng) có thể được thiết lập cho toàn chức năng.

Cuối cùng, các nhà quản trị chức năng thiết lập ra các mục tiêu mà các nhân viên đạt được để cho phép toàn chức năng đạt mục tiêu của mình. Ví dụ nhân viên bán hàng có thể được giao mục tiêu cụ thể (liên quan tới mục tiêu của chức năng) mà họ cần đạt được. Sau đó, các chức năng và nhân viên được đánh giá dựa vào việc họ có đạt được mục tiêu của họ hay không, thưởng doanh số thường được gắn với thành tích đạt được. Việc đạt được các mục tiêu của họ là dấu hiệu chiến lược của công ty đang vận hành và đáp ứng các mục tiêu của tổ chức. Chiến lược hành động 12-1 mô tả giám đốc điều hành của công ty Cypress Semiconductor sử dụng hệ thống thông tin của công ty và mạng intranet như một dạng kiểm soát đầu ra.

c. Quản trị theo mục tiêu

Để sử dụng kiểm soát đầu ra hiệu quả nhất, nhiều tổ chức thực thi việc quản trị theo mục tiêu. Quản trị theo mục tiêu (MBO – Management By Objectives) là một hệ thống đánh giá các nhà quản trị bởi khả năng của họ đạt các mục tiêu cụ thể của tổ chức hay thực hiện các tiêu chuẩn và đáp ứng với ngân sách điều hành. Quản trị theo mục tiêu cần các bước sau :

Thiết lập các mục tiêu cụ thể tại mỗi cấp của tổ chức

Quản trị theo mục tiêu bắt đầu khi các mục tiêu toàn bộ tổ chức như các chỉ tiêu hiệu suất tài chính như đã nói. Sau đó, việc thiết lập các mục tiêu lan tỏa xuống phía dưới của tổ chức khi các nhà quản trị các bộ phận

và các chức năng thiết lập các mục tiêu của họ nhằm đạt được mục tiêu công ty.

Làm cho việc thiết đặt mục tiêu thành một quá trình tham gia

Một bộ phận quan trọng của quản trị theo mục tiêu đó là, tại mỗi cấp các nhà quản trị ngồi lại cùng với các đơn vị phụ thuộc để xác định cùng nhau các mục tiêu thích hợp, khả thi và quyết định về ngân sách cần thiết để đạt được mục tiêu. Do đó, các thuộc cấp tham gia vào quá trình thiết lập mục tiêu, chính quá trình này là cách thức để gắn các cam kết đạt được mục tiêu và đáp ứng ngân sách của họ.

Định kỳ xem xét quá trình hướng đến đáp ứng các mục tiêu

Một khi các mục tiêu cụ thể đã được chấp thuận, các nhà quản trị ở tất cả các cấp, các nhà quản trị phải chịu trách nhiệm thực hiện chúng. Theo định kỳ, cùng với các thuộc cấp các nhà quản trị phải tiến hành đánh giá quá trình. Thông thường việc tăng lương, thăng tiến nên gắn với quá trình đặt mục tiêu và những nhà quản trị đạt được mục tiêu sẽ được thưởng nhiều nhất. Chúng ta cũng sẽ nghiên cứu vấn đề thiết kế hệ thống thưởng như thế nào để động viên các nhà quản trị và các nhân viên khác trong được tổ chức.

Zytec nhà chế tạo hàng đầu về các bộ nguồn cho máy tính và các thiết bị khác là một ví dụ minh họa về hệ thống quản trị theo mục tiêu. Công ty này đã bỏ ra thời gian đáng kể để phát triển một hệ thống MBO có hiệu lực. Tất cả các nhà quản trị và công nhân của Zytec được gắn vào quá trình thiết lập mục tiêu. Trước tiên, các nhà quản trị cấp cao lập ra sáu nhóm xuyên chức năng để lập ra kế hoạch 5 năm cho công ty và đặt mục tiêu chung cho mỗi chức năng. Sau đó kế hoạch này được xem xét lại bởi các nhân viên trong tất cả các lãnh vực của công ty, những người đánh giá tính khả thi và đưa ra các đề nghị sẽ sửa đổi và cải thiện nó như thế nào. Mỗi chức năng sử dụng các mục tiêu chung này vào kế hoạch để đặt các mục tiêu cụ thể hơn cho mỗi nhà quản trị trong từng chức năng, sau đó nhà quản trị cấp cao xem xét lại các mục tiêu cụ thể này. Ở Zytec, hệ thống MBO bao trùm toàn tổ chức; việc thực hiện vừa được xem xét lại hàng năm và triển vọng 5 năm để gắn với kế hoạch 5 năm của công ty. Hệ thống

MBO của Zytec thành công đến mức nó không chỉ làm giảm chi phí mà còn giúp công ty giành được phần thưởng Baldrige về chất lượng.

Tuy nhiên, việc sử dụng kiểm soát không thích hợp cũng sẽ gây ra nhiều phiền toái. Thực vậy, nếu sử dụng không thích hợp kiểm soát đầu ra cũng có thể thúc đẩy xung đột giữa các bộ phận. Nói chung việc xác định các mục tiêu trên diện rộng như mục tiêu ROI, cho mỗi bộ phận có thể dẫn đến triệt tiêu kết quả nếu các bộ phận cố gắng một cách đơn phương để cực đại hóa lợi nhuận bộ phận không có lợi cho mục tiêu của công ty. Hơn nữa, để đạt được mục tiêu đầu ra các bộ phận có thể bóp méo các con số và gắn nó vào việc thực hiện chiến lược các số liệu làm cho nó có vẻ như tốt.

Tóm lại, các nhà quản trị chiến lược cần sử dụng cách tiếp cận phiếu cho điểm để thiết kế một hệ thống kiểm soát đầu ra mà có thể thúc đẩy khả năng sinh lợi lâu dài. Thực tế, kiểm soát đầu ra phải được sử dụng gắn với các kiểm soát hành vi và văn hóa tổ chức các hành vi chiến lược đúng đắn phải được khuyến khích.

d. Các kiểm soát hành vi

Bước đầu tiên trong thực thi chiến lược là để cho các nhà quản trị thiết kế đúng đắn cơ cấu tổ chức, nhưng để cho cơ cấu hoạt động các nhân viên phải biết rõ các hành vi nào cần thực hiện. Nếu các nhà quản trị phải nói với từng nhân viên về những gì phải làm để củng cố hệ thống trực tuyến thì sẽ vô cùng tốn kém, và phát sinh chi phí quản lý; do đó, các nhà quản trị chiến lược nhờ đến các kiểm soát hành vi. Kiểm soát hành vi là kiểm soát thông qua việc thiết lập một hệ thống bao hàm toàn diện các quy tắc các thủ tục để định hướng các hành động của các bộ phận, các chức năng và cá nhân.

Khi sử dụng kiểm soát hành vi, không chú trọng vào các mục tiêu cụ thể mà nhấn mạnh tiêu chuẩn hóa cách thức để đạt được chúng. Các quy tắc tiêu chuẩn hóa hành vi và làm cho có thể dự kiến trước được kết quả. Nếu các nhân viên tuân thủ quy tắc, thì các hành động được thực hiện và các quyết định được xử lý đồng nhất. Kết quả có thể dự kiến và chính xác, và là mục đích của kiểm soát. Các loại kiểm soát hành vi chính là các ngân sách điều hành và tiêu chuẩn hóa.

Các ngân sách điều hành

Một khi các nhà quản trị ở mỗi cấp đã được giao mục tiêu cần đạt được, sẽ lập ra các ngân sách điều hành nhằm quy định cách thức các nhà quản trị và công nhân đạt được mục tiêu này. Ngân sách điều hành là một bản kế hoạch chi tiết chỉ rõ cách thức các nhà quản trị sẽ sử dụng tài nguyên của tổ chức để đạt các mục tiêu tổ chức một cách hiệu quả. Một cách chung nhất, các nhà quản trị ở một cấp phân bổ cho các nhà quản trị cấp thấp hơn các số lượng nguồn lực cụ thể được sử dụng để tạo ra hàng hóa hay dịch vụ.

Một khi đã có ngân sách, các nhà quản trị phải quyết định cách thức phân bổ các giá trị bằng tiền cho các hoạt động khác nhau. Các nhà quản trị ở cấp thấp hơn được đánh giá trên cơ sở khả năng tồn tại với ngân sách và sử dụng nó tốt nhất. Ví dụ các nhà quản trị bộ phận kinh doanh máy giặt của GE có thể được một ngân sách 50 triệu USD để phát triển và bán dòng sản phẩm máy giặt mới, và họ sẽ phân bổ ngân sách này bao nhiêu cho R&D, thiết kế chế tạo, bán hàng và các lĩnh vực khác sao cho bộ phận sinh ra thu nhập lớn nhất và tạo ra nhiều lợi nhuận nhất.

Nói chung, các tổ chức lớn đối xử với mỗi bộ phận như một trung tâm lợi nhuận độc lập, và các nhà quản trị cấp công ty đánh giá sự thực hiện của mỗi bộ phận bởi ảnh hưởng tương đối của nó tới khả năng sinh lợi của công ty.

Tiêu chuẩn hóa

Tiêu chuẩn hóa chỉ cách thức ra quyết định sao cho các hành vi của nhân viên trở nên có thể dự kiến. Trên thực tế, có ba điều mà công ty có thể tiêu chuẩn hóa : các đầu vào, các hoạt động chuyển đổi, và các đầu ra.

Tiêu chuẩn hóa đầu vào. Là cách giúp công ty có thể kiểm soát hành vi của cả con người lẫn tài nguyên. Điều này có nghĩa là các nhà quản trị kiểm soát các đầu vào theo các tiêu chuẩn đã thiết lập trước hay các định mức sau đó quyết định các đầu vào nào cho phép đi vào tổ chức. Ví dụ nếu nói đến các nhân viên thì tiêu chuẩn hóa đó là xác định rõ chất lượng và các kỹ năng họ cần phải có, sau đó chỉ có ứng viên nào có đầy đủ chất lượng và kỹ năng đó mới được chọn. Nếu các đầu vào bàn đến là nguyên vật liệu hay các chi tiết bộ phận cũng được xem xét tương tự. Ví dụ yêu

cầu đối với các bộ phận chi tiết chất lượng cao và dung sai chính xác để giảm thiểu các vấn đề trong sản xuất ở giai đoạn chế tạo. Hệ thống tồn kho đúng thời hạn (JIT) cũng giúp tiêu chuẩn hóa dòng các đầu vào.

Tiêu chuẩn hóa các hoạt động chuyển đổi. Mục đích của tiêu chuẩn hóa các hoạt động chuyển đổi là để lập chương trình các công việc sao cho chúng có thể làm đúng cách, đúng lúc. Các kiểm soát hành vi, như các quy tắc và các thủ tục, là các công cụ của lãnh đạo nhờ nó công ty có thể tiêu chuẩn hóa lượng vật liệu đưa vào. Ví dụ các nhà hàng như McDonald và Burger King tiêu chuẩn hóa tất cả các hoạt động nhà hàng của họ, kết quả là các món ăn nhanh của nó được tiêu chuẩn hóa.

Tiêu chuẩn hóa đầu ra. Mục tiêu của tiêu chuẩn hóa đầu ra là để xác định các đặc tính hiệu suất của sản phẩm và dịch vụ cuối cùng nên là gì. Ví dụ kích thước và dung sai của các sản phẩm cần đáp ứng như thế nào. Để đảm bảo rằng các sản phẩm của họ được tiêu chuẩn hóa, các công ty áp dụng hệ thống kiểm soát chất lượng và sử dụng các tiêu chuẩn khác nhau để đo mức tiêu chuẩn hóa này. Một tiêu chuẩn có thể là số sản phẩm khách hàng trả lại, hay số phàn nàn của khách hàng. Trên một dây chuyền sản xuất, chọn mẫu định kỳ các sản phẩm có thể chỉ định cũng có đáp ứng được các đặc tính hiệu suất hay không. Để nhấn mạnh vào cạnh tranh nước ngoài, các công ty thường dành nhiều tài nguyên hơn để tiêu chuẩn hóa đầu ra, không chỉ giảm chi phí mà còn để giữ khách hàng. Nếu các đặc tính hiệu suất của sản phẩm đáp ứng khách hàng, họ sẽ liên tục mua sản phẩm của công ty. Ví dụ, nếu khách hàng mua một chiếc ô tô Nhật Bản và không có vấn đề gì về hoạt động của nó, thử hỏi họ sẽ quyết định mua lại như thế nào ở lần sau? Đó là lý do các công ty như những nhà sản xuất ô tô lại chú trọng đến chất lượng sản phẩm của họ. Họ biết tầm quan trọng của tiêu chuẩn hóa sản phẩm như thế nào trong thị trường cạnh tranh.

Các quy tắc và thủ tục

Giống như các loại kiểm soát khác, sử dụng kiểm soát hành vi cũng tiềm ẩn một số các cạm bẫy. Nếu tổ chức muốn tránh khỏi các vấn đề chiến lược họ cần nhận thức và quản lý thích hợp. Các nhà quản trị cấp cao phải cẩn thận để giám sát và đánh giá lợi ích của kiểm soát hành vi theo thời gian. Các quy tắc ràng buộc con người và dẫn đến các hành vi dự kiến

trước, được tiêu chuẩn hóa. Tuy nhiên, các quy tắc rất dễ được thiết lập, nhưng lại khó loại bỏ, như thế theo thời gian số quy tắc mà tổ chức sử dụng có khuynh hướng tăng lên. Khi có những sự phát triển mới người ta sẽ có thêm các quy tắc, thông thường các quy tắc cũ lại không bị loại bỏ, và công ty trở nên hành chính quá mức. Do đó, công ty và con người trong đó dần trở nên kém linh hoạt và chậm phản ứng với các thay đổi hoặc các tình huống bất thường. Sự kém linh hoạt như vậy có thể giảm lợi thế cạnh tranh của công ty do việc giảm thấp nhịp độ cải tiến và giảm sự đáp ứng khách hàng.

Bên trong tổ chức cũng vậy, sự tích hợp và phối hợp có thể giảm xuống một phần vì các quy tắc cản trở truyền thông giữa các chức năng. Các nhà quản trị phải thường xuyên cảnh giác và sẵn sàng cho các cơ hội giảm số quy tắc và thủ tục cần thiết để quản trị kinh doanh và nhớ là luôn ưu tiên loại bỏ quy tắc hơn là thêm các quy tắc mới. Điều quan trọng là giảm thiểu các quy tắc và thủ tục. Tuy nhiên, các nhà quản trị lại thường xuyên sao lãng nhiệm vụ này, và thường chỉ khi có một sự thay đổi về lãnh đạo chiến lược mới đưa công ty về đúng hướng.

10.7. VĂN HOÁ TỔ CHỨC

Chức năng đầu tiên của kiểm soát là định hướng hành vi của các thành viên trong tổ chức bảo đảm họ đang hướng theo các mục tiêu của tổ chức và thực hiện các hành động sửa chữa nếu việc thực hiện không đáp ứng. Tuy nhiên, chức năng thứ hai là giữ cho các thành viên của tổ chức tập trung tư duy về những gì tốt nhất cho tổ chức của họ trong tương lai và giữ cho họ tìm kiếm các cơ hội sử dụng các tài nguyên và năng lực của tổ chức để tạo giá trị. Văn hóa tổ chức có vị trí quan trọng của hệ thống kiểm soát chiến lược có thể phục vụ đồng thời cho cả hai chức năng kể trên.

10.7.1. Văn hóa tổ chức là gì ?

Văn hóa tổ chức là tập hợp các giá trị và chuẩn mực cụ thể được chia sẻ bởi con người và các nhóm trong một tổ chức và kiểm soát cách thức họ tương tác lẫn nhau và với các bên ngoài tổ chức.

Các giá trị của tổ chức là các niềm tin và ý tưởng về các loại mục tiêu mà các thành viên của tổ chức nên theo đuổi và các loại hay các tiêu chuẩn hành vi mà các thành viên của tổ chức nên sử dụng để đạt được các mục

tiêu này. Jack Welch là giám đốc điều hành của General Electric nổi tiếng vì ông nhấn mạnh những giá trị tổ chức bao gồm quản trị doanh nghiệp, chủ sở hữu, tính trung thực, thật thà, và truyền thông rộng rãi. Bằng việc nhấn mạnh quản trị và chủ sở hữu, Welch đã cố gắng làm cho GE không giống như một bộ máy quan liêu lớn mà nó giống như một tập hợp của các công ty nhỏ hơn và rất thích ứng. Ông nhấn mạnh vào việc trao cho các nhà quản trị cấp dưới quyền tự chủ đáng kể trong việc ra quyết định và khuyến khích họ chấp nhận rủi ro, điều đó làm cho họ giống với chủ doanh nghiệp hơn là những viên chức công ty. Nhấn mạnh của Welch vào các giá trị như trung thực thật thà và truyền thông cởi mở là một phản ánh niềm tin của ông rằng một cuộc đối thoại nội bộ cởi mở là cần thiết cho điều hành thành công GE trong tương lai.

Từ các giá trị tổ chức phát triển các chuẩn mực tổ chức, đó là các hướng dẫn hay các kỳ vọng quy định các loại hành vi thích hợp của các nhân viên trong những tình huống cụ thể và kiểm soát hành vi của các thành viên tổ chức hướng tới các thành viên khác. Chuẩn mực của các hành vi đối với người lập trình ở Microsoft, – một công ty máy tính và phần mềm lớn nhất thế giới – là làm việc nhiều giờ và cả ngày nghỉ, mặc bất cứ gì cho là dễ chịu (không bao giờ phải com lê và cravat), ăn uống vật cho vui, truyền thông qua email và hệ thống intranet hiện đại.

Văn hóa tổ chức vận động như một loại kiểm soát trong đó các nhà quản trị chiến lược có thể chi phối phần nào qua các giá trị và chuẩn mực đã phát triển trong tổ chức. Các giá trị và chuẩn mực xác định các hành vi là thích hợp hay không thích hợp, định hướng và chi phối cách thức mà các thành viên của nó đối xử. Ví dụ, các nhà quản trị chiến lược như Jack Welch nuôi dưỡng một cách công phu các giá trị, mà qua đó truyền đến các thuộc cấp rằng họ được thực hiện vai trò của mình theo cách thức năng động và cải tiến. Ông thiết lập và hỗ trợ các chuẩn mực tuyên bố rằng là người quản trị và các nhân viên cảm thấy tự do thí nghiệm, tự chấp nhận thậm chí cả khi nguy cơ thất bại cao. Các nhà quản trị cấp cao của các công ty như Intel, Microsoft, và Sun Microsystem cũng khuyến khích nhân viên chấp nhận các giá trị như vậy và hỗ trợ họ cam kết với cải tiến như là nguồn lợi thế cạnh tranh của họ.

Tuy nhiên, các nhà quản trị khác cũng nuôi dưỡng các giá trị nhắc nhở các nhân viên luôn ôn hòa, cẩn trọng trong đối xử với người khác,

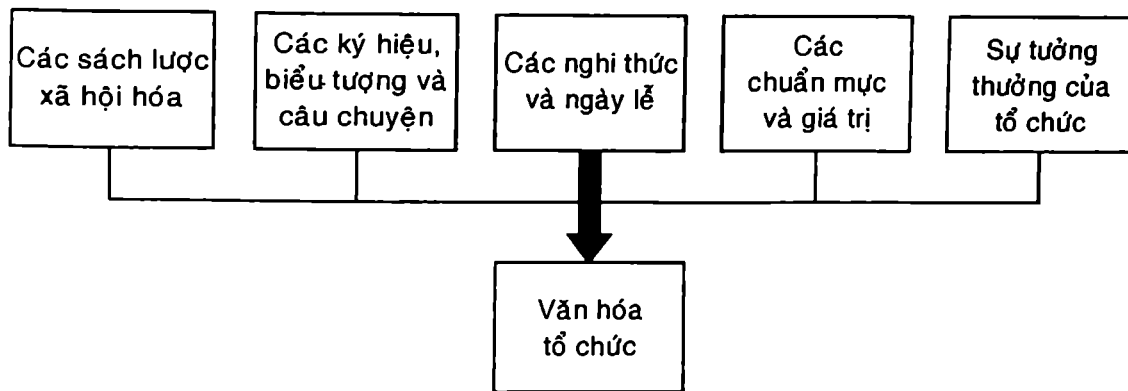
tham khảo ý kiến cấp trên trước khi làm các quyết định quan trọng, ghi các hành động của họ ra giấy và như vậy họ có thể chịu trách nhiệm nếu có điều gì xảy ra. Các nhà quản trị của các tổ chức như các công ty hóa dầu, các công ty tài chính, bảo hiểm – các tổ chức mà thận trọng là cần thiết – có thể khuyến khích ôn hòa, cẩn trọng khi làm quyết định. Ví dụ như trong một ngân hàng hay quỹ hỗ trợ nguy cơ mất hết tiền của người đầu tư làm cho việc tiếp cận cẩn trọng để nghiên cứu tỉ mỉ là thích hợp. Như vậy, chúng ta có thể kỳ vọng rằng các nhà quản trị của các loại tổ chức khác nhau sẽ cố gắng một cách công phu để nuôi dưỡng và phát triển các giá trị và chuẩn mực của tổ chức phù hợp nhất với chiến lược và cơ cấu của họ.

Xã hội hóa tổ chức

Là thuật ngữ được sử dụng để mô tả cách thức con người học tập văn hóa tổ chức. Thông qua xã hội hóa, con người đồng hóa và học tập các giá trị của văn hóa nhờ đó họ trở thành các thành viên của tổ chức. Kiểm soát thông qua văn hóa là có tác động mạnh nhất bởi vì một khi các giá trị này đã được đồng hóa và trở thành một phần của các giá trị cá nhân, họ sẽ phục tùng các giá trị của tổ chức mà không cần phải nghĩ ngợi gì về chúng. Thông thường các giá trị và chuẩn mực của văn hóa tổ chức truyền đến các thành viên của nó thông qua các câu chuyện, các vật tượng trưng và ngôn ngữ mà con người trong tổ chức sử dụng cũng như bằng các công cụ khác (xem hình 10.14). Có nhiều câu chuyện về Sam Walton và về sự tận tụy của ông (ví dụ ông thường lái một cái xe không mui đã ba mươi năm. Và ở trong một ngôi nhà khiêm nhường) để củng cố cho chiến lược cắt giảm chi phí và cách tiếp cận thận trọng. Một số nghi thức và ngày lễ mà Wal-mart sử dụng là hoan hô Wal-mart vào mỗi buổi sáng ở cửa hàng một ngày extravaganza lớn hàng năm mời tất cả các cộng sự có thành tích cao đến.

10.7.2. Văn hóa và lãnh đạo chiến lược

Bởi vì, cả cơ cấu tổ chức (thiết kế nhiệm vụ và quan hệ báo cáo) và văn hóa tổ chức định hướng hành vi của nhân viên, nên điều cốt lõi là phải làm phù hợp giữa cơ cấu tổ chức và văn hóa để thực hiện chiến lược thành công. Làm cách nào để thiết kế và tạo ra các văn hóa? Nói chung văn hóa tổ chức là sản phẩm của lãnh đạo chiến lược.



Hình 10.14 : Các công cụ xã hội hóa văn hóa tổ chức.

Ảnh hưởng của người sáng lập

Trước hết, văn hóa tổ chức được tạo ra bởi sự lãnh đạo chiến lược do người sáng lập và các nhà quản trị hàng đầu cung cấp. Người sáng lập đặc biệt quan trọng trong việc xác định văn hóa, bởi vì, người sáng lập in sâu các giá trị của họ và phong cách quản trị vào tổ chức. Ví dụ, sự ôn hòa của Walt Disney chi phối công ty mà ông thành lập nó kéo dài rất lâu sau khi ông chết. Các nhà quản trị sợ phải thí nghiệm với các dạng giải trí mới bởi vì họ sợ Walt Disney sẽ không thích nó. Phải cần đến một nhóm quản trị mới dưới sự lãnh đạo của Michael Eisner để cải tổ vận mệnh công ty cho phép nó đối phó với những thực tế của một ngành giải trí mới.

Như một ví dụ khác, hãy xem xét trường hợp Hewlett Packard một người lãnh đạo được tín nhiệm trong ngành thiết bị điện. Công ty thành lập năm 1940, văn hóa của nó là một sản phẩm tự nhiên từ các niềm tin cá nhân mạnh mẽ của người sáng lập, Bill Hewlett và Dave Packard. Bill và Dave, tạo ra văn hóa của Hewlett Packard trong một bản tuyên bố chính thức về các giá trị cơ bản của HP đó là phục vụ cho mọi người có liên quan trong công ty một cách chính trực và công bằng, bao gồm khách hàng, các nhà cung cấp, nhân viên, cổ đông và xã hội nói chung. Bill và Dave đã thiết lập các giá trị này và tạo ra văn hóa của HP bằng việc thuê những người có cùng tư tưởng và để các giá trị này hướng dẫn họ tự hành động như những nhà quản trị. Như một sản phẩm tự nhiên, các cam kết của họ với nhân viên là một chính sách cho thấy HP không phải là một công ty chỉ biết thuê và sa thải. Nguyên tắc này đã được kiểm nghiệm khắt khe vào những năm 1970 khi mà sự suy giảm kinh doanh đã đẩy công ty đến

chỗ phải áp dụng chính sách hai tuần chín ngày, bị dư thừa 10% nhân viên và công nhân làm việc với số giờ ít hơn 10%. Trong khi các công ty khác sa thải bớt công nhân, HP giữ lại toàn bộ nhân viên, cam kết của công ty với nhân viên vẫn được nhấn mạnh và tôn trọng.

Như vậy, các giá trị được phát triển bởi người sáng lập của Hewlett Packard đã giúp hướng dẫn các hành động quản trị ở HP và hướng dẫn trực tiếp chính sách không sa thải. Nhờ vậy, các cam kết với nhân viên mà hành động này đã giúp nuôi dưỡng một lực lượng lao động nhiệt tình ở HP sẵn lòng gắn bó vì thành công của công ty. Kết quả cuối cùng là sự thực hiện vượt trội của công ty theo thời gian.

Phong cách lãnh đạo mà người sáng lập tạo ra được truyền đến cho các nhà quản trị công ty, và khi công ty tăng trưởng, nó đặc biệt hấp dẫn các nhà quản trị và nhân viên mới những người cùng chia sẻ các giá trị. Hơn nữa, các thành viên của tổ chức chỉ tuyển chọn những ai chia sẻ giá trị của họ. Như vậy, văn hóa của công ty ngày càng khác biệt khi các thành viên trở nên giống nhau hơn. Những ưu điểm của các giá trị được chia sẻ và văn hóa chung là điều làm tăng sự tích hợp và cải thiện sự kết hợp giữa các thành viên trong tổ chức. Ví dụ ngôn ngữ chung là điều đặc trưng nổi lên trong tổ chức, vì con người chia sẻ cùng những niềm tin và giá trị thúc đẩy sự hợp tác giữa các nhà quản trị. Tương tự, các quy tắc và các thủ tục và sự giám sát trực tiếp sẽ ít quan trọng khi các chuẩn mực và các giá trị kiểm soát hành vi và động viên nhân viên. Khi các thành viên tổ chức mua cổ phần bằng các giá trị các chuẩn mực và giá trị văn hóa, điều này gắn họ với tổ chức và tăng sự cam kết của họ để tìm cách thức mới giúp họ thành công. Do đó, nhân viên thích tự gắn mình vào các mục tiêu của tổ chức hơn, họ làm việc tích cực để phát triển các kỹ năng và năng lực mới để đạt được mục tiêu này.

Cơ cấu tổ chức

Lãnh đạo chiến lược cũng tác động đến văn hóa tổ chức thông qua việc nhà quản trị thiết kế cơ cấu tổ chức – Nghĩa là cách thức mà các nhà quản trị phân chia quyền hành và phân chia các mối quan hệ công việc.

Ví dụ, Michael Dell là chủ tịch của Dell Computer luôn luôn cố gắng giữ cơ cấu công ty ở mức thấp nhất có thể được, phi tập trung hóa quyền

hành đến các nhà quản trị và nhân viên cấp thấp hơn, những người đứng mũi chịu sào để cố gắng gần gũi khách hàng nhất có thể được. Do đó, ở Dell họ đã tạo được văn hóa phục vụ khách hàng, trong đó nhân viên vượt khỏi các cách thức của mình để cung cấp dịch vụ khách hàng tốt hơn.

Trái lại, Henry Ford I thiết kế công ty của mình để có được quyền kiểm soát tuyệt đối với việc làm quyết định. Thậm chí ông còn nghiên cứu kỹ các hoạt động của nhóm quản trị cấp cao của mình, và người kế nhiệm Henry Ford II, tiếp tục quản trị công ty với cách thức tập trung hóa cao. Điều này làm cho Ford ở trong một nền văn hóa mà các nhà quản trị trở nên bảo thủ và sợ phải chấp nhận rủi ro, để rồi công ty được biết đến như một công ty chậm cải tiến.

Như vậy, cách thức mà tổ chức thiết kế cơ cấu của mình tác động tới các chuẩn mực và giá trị văn hóa trong tổ chức. Các nhà quản trị cần phải nhận thức thực tế này khi thực thi chiến lược của mình.

10.7.3. Các văn hóa có khả năng thích ứng và trì trệ

Ít có môi trường ổn định trong một thời gian dài. Do đó, nếu tổ chức muốn tồn tại, các nhà quản trị phải thực hiện những hành động cho phép tổ chức thích ứng với thay đổi của môi trường. Nếu họ không thực hiện những hành động như vậy, họ có thể nhận phải đối mặt với sự giảm nhu cầu về những sản phẩm của mình.

Trong phần trước chúng ta thấy rằng các nhà quản trị có thể tạo ra một văn hóa khuyến khích các nhân viên tìm ra những cách thức mới để phát triển các năng lực của tổ chức khai thác các cơ hội mới từ môi trường. Các bằng chứng nghiên cứu đã làm rõ điều này. Trong một nghiên cứu 207 công ty, John Kotter và James Heskett đã phân biệt giữa văn hóa thích ứng và văn hóa trì trệ.

Các văn hóa thích ứng là các văn hóa khuyến khích óc sáng kiến và, tưởng thưởng sáng kiến ở các nhà quản trị cấp trung gian và cấp thấp. Còn văn hóa trì trệ trong đó là sự ôn hòa và thận trọng, không có sự chủ động trong một bộ phận quản trị trung gian và cấp thấp, thậm chí sáng kiến có thể là hành vi không được khuyến khích.

Theo Kotter và Heskett, các nhà quản trị trong tổ chức với văn hóa thích ứng có thể tạo ra những thay đổi về cách thức hoạt động của tổ chức,

bao gồm thay đổi về chiến lược và cơ cấu, để cho tổ chức thích ứng với các thay đổi phát sinh từ môi trường bên ngoài. Điều này thường không thấy trong các tổ chức có văn hóa trì trệ. Do đó, các tổ chức với nền văn hóa thích ứng dễ tồn tại hơn trong các môi trường thay đổi, và cũng vì thế, nó có hiệu suất cao hơn các tổ chức có văn hóa trì trệ. Kotter và Heskett đã có bằng chứng thực tế về điều này khi nghiên cứu 207 công ty.

Khi tổ chức có nền văn hóa trì trệ, nhiều vấn đề chiến lược có thể phát sinh. Ví dụ, nếu tất cả các quản trị cấp cao chấp nhận các chuẩn mực và giá trị, họ sẽ không thể lái tổ chức theo hướng chiến lược mới khi môi trường thay đổi và các đối thủ cạnh tranh mới hay yêu cầu các công nghệ mới thay đổi. Hơn nữa, với cơ cấu mà họ đã thiết kế, chỉ thể hiện cách thức họ hoạt động, và ít khi nhận thấy tác động của cơ cấu tới các chuẩn mực và giá trị văn hóa. Như vậy tổ chức có thể khuyến khích tính ý. Ví dụ, các nhà quản trị IBM không thể nhận ra những dấu hiệu về máy tính khổ lớn, một ô "bò sữa" của họ đang bị tấn công bởi sự phát triển mạnh mẽ của các máy tính cá nhân với những phần mềm mạng và tương tác, cho đến khi sự xoay trở đã trở nên quá muộn. Sự mù quáng của có nguồn gốc từ nguyên lý của văn hóa IBM rằng máy tính khổ lớn luôn là mẫu sản phẩm thống trị và máy tính cá nhân chỉ là sự bổ sung thêm vào cho máy tính khổ lớn. Hơn nữa, cơ cấu tập trung và cao của IBM khiến cho việc ra quyết định chậm chạp, khuyến khích phát triển các chuẩn mực và giá trị bảo thủ làm người quản trị ngại rủi ro không sẵn lòng thử thách với nguyên trạng.

Chúng ta cũng đã từng nói đến độ lệch về nhận thức có thể bóp méo quá trình ra quyết định. Theo thời gian các chuẩn mực và các giá trị văn hóa của tổ chức có thể làm lệch quá trình ra quyết định và làm cho các nhà quản trị không nhận thức được thực tế của tình huống mà công ty của họ đang đối mặt. Để tránh các vấn đề lãnh đạo chiến lược ngay từ khi nó phát sinh, cần hết sức cẩn thận khi tập hợp nhóm quản trị cấp cao.

10.7.4. Tập hợp nhóm quản trị cấp cao

Tập hợp nhóm quản trị cấp cao giúp cho việc định hướng chiến lược của công ty, nhân cách và viễn cảnh của các thành viên nhóm tạo nên các chuẩn mực và các giá trị cho các quản trị cấp thấp hơn đi theo.

Các nhà nghiên cứu đã thấy rằng khi công ty có nhóm quản trị cấp cao gồm nhiều người khác nhau, với các nhà quản trị lấy ra từ các nền tảng chức năng khác nhau, từ các nền văn hóa tổ chức hay các quốc gia khác nhau, thì những đe dọa về tính trì trệ và ra quyết định sai lầm giảm xuống và văn hóa trở nên thích ứng hơn.

Một trong những lý do dẫn đến thất bại của IBM trong việc thay đổi là hầu hết các nhà quản trị cấp cao từ bên trong công ty và từ bộ phận máy tính khổ lớn. Họ hoàn toàn sử dụng một loạt các kinh nghiệm hiểu biết tương tự và phát triển các chuẩn mực, giá trị tương tự nhau. Khi Coca-Cola kết luận rằng nhóm các nhà quản trị cấp cao của họ đã trở nên quá thuần và đồng nhất họ phải tuyển chọn lại một cách công phu nhóm quản trị cấp cao mới, bao gồm giám đốc điều hành, các quốc gia để quản trị chiến lược toàn cầu của nó. Giống như Coca-Cola, nhiều tổ chức đã ngày càng chú ý đến việc hoạch định cho việc kế tục điều hành trong nhóm quản trị cấp cao, do đó họ có thể quản trị văn hóa của mình theo thời gian.

10.7.5. Các đặc trưng của nền văn hóa công ty mạnh và thích ứng

Một vài nghiên cứu trong lĩnh vực này đã cố gắng liệt kê các đặc trưng chung mà các nền văn hóa công ty mạnh và thích ứng chia sẻ và tìm xem có các giá trị đặc biệt làm nổi bật các văn hóa thích ứng, nhưng còn thiếu các đặc trưng của các nền văn hóa yếu và trì trệ. Một nghiên cứu sớm hơn nhưng vẫn có ảnh hưởng thuyết phục đó là mô tả của T.J. Peters và R.H. Waterman về các giá trị và tiêu chuẩn đặc trưng cho các công ty thành công và văn hóa của nó. Hai ông đã chỉ ra rằng các tổ chức thích ứng có ba bộ giá trị chung.

Thứ nhất, các công ty thành công có các giá trị thúc đẩy một xu hướng hành động. Nhấn mạnh vào tự chủ và nhà doanh nghiệp, Ví dụ các nhân viên được khuyến khích chấp nhận rủi ro để tạo ra sản phẩm mới, thậm chí không chắc rằng sản phẩm mới có thể thắng lợi. Các nhà quản trị gắn chặt với các hoạt động hàng ngày của công ty và không chỉ đơn giản làm chiến lược từ cái tháp ngà quyền lực một cách cô lập, còn nhân viên có một "cách tiếp cận hướng về giá trị, thực hành".

Thứ hai, phát sinh từ bản chất của sứ mệnh công ty. Công ty phải gắn với những gì nó thực hiện tốt nhất và duy trì việc kiểm soát các hoạt động cốt lõi của nó. Một công ty có thể dễ dàng bị đánh lạc hướng khi theo

đuổi các hoạt động bên ngoài lĩnh vực chuyên môn của nó bởi vì cảm nhận về khả năng có thu nhập nhanh chóng. Các nhà quản trị nên nuôi dưỡng các giá trị gắn với một liên kết chặt chẽ trong một hoạt động kinh doanh mà nó nhận thấy là tốt nhất. Công ty cũng phải thiết lập mối liên hệ với khách hàng như một cách thức để cải thiện vị thế cạnh tranh của nó. Sau cùng, ai là người biết rõ về sự thực hiện công ty hơn những người trực tiếp sử dụng hàng hóa và dịch vụ của nó ? Bằng việc nhấn mạnh các giá trị định hướng vào khách hàng, các tổ chức có thể biết được nhu cầu của khách hàng, và cải thiện khả năng phát triển các sản phẩm và dịch vụ mà khách hàng mong muốn. Tất cả các giá trị quản trị này thể hiện rõ rệt trong các công ty như Microsoft, Hewlett Packard và Toyota, họ luôn chắc chắn về sứ mệnh của mình và từng bước duy trì nó.

Thứ ba, liên quan với cách thức điều hành tổ chức. Công ty nên cố gắng thiết lập một mô hình tổ chức có thể động viên nhân viên làm việc tốt nhất. Vốn có trong bộ giá trị này là niềm tin rằng năng suất có được thông qua con người, và rằng quan tâm đến cá nhân là công cụ chủ yếu để công ty có thể tạo ra một không khí đúng đắn cho các hành vi tích cực. Như William Ouchi đã nhận xét, một triết lý tương tự tràn ngập khắp các công ty Nhật Bản. Nhiều công ty Mỹ như Eastman Kodak, Proctor & Gamble và Levi Strauss rất chú ý tới các đặc tính này ở nhân viên của họ. Nhấn mạnh vào tài kinh doanh và tôn trọng nhân viên dẫn đến việc thiết lập một cơ cấu giúp tạo ra phạm vi rộng rãi để nhân viên làm quyết định và động viên họ. Bởi vì, một cấu trúc đơn giản và một đội ngũ mỏng là thích hợp nhất với tình thế này, cơ cấu nên được thiết kế chỉ một số vừa phải nhà quản trị và số cấp để thực hiện công việc. Tổ chức nên phi tập trung hóa một cách đầy đủ để cho phép các nhân viên tham gia, nhưng cũng phải tập trung đủ để quản trị và chắc chắn rằng công ty theo đuổi được sứ mệnh của mình, và theo đuổi các giá trị văn hóa.

Ba bộ giá trị là trái tim của văn hóa, và các nhà quản trị cần lưu truyền và duy trì nó thông qua lãnh đạo chiến lược. Các nhà quản trị chiến lược phải thiết lập các giá trị và chuẩn mực để dẫn dắt tổ chức tới tương lai. Khi điều này được thực hiện, chỉ những người thích hợp với các giá trị và chuẩn mực đó mới được tuyển chọn vào tổ chức, và thông qua huấn luyện họ trở thành một bộ phận của văn hóa tổ chức. Như vậy, việc chọn các loại hệ thống kiểm soát nên củng cố và tạo dựng trên cơ sở của các hệ thống

khác trong một sự cố kết chặt chẽ. Tuy nhiên, văn hóa tổ chức không thể tự nó làm cho cơ cấu hoạt động. Nó phải dựa trên dựa trên các kiểm soát đầu ra, kiểm soát hành vi và phù hợp với hệ thống thưởng, do đó, trên thực tế các nhân viên các chuẩn mực và giá trị của tổ chức, theo đuổi các mục tiêu của công ty.

10.8. CÁC HỆ THỐNG THÙ LAO KHEN THƯỞNG CHIẾN LƯỢC

Tổ chức cố gắng kiểm soát các hành vi của nhân viên bằng việc liên kết hệ thống khen thưởng với các hệ thống kiểm soát của nó. Dựa vào chiến lược công ty (ví dụ chi phí thấp), các nhà quản trị chiến lược phải quyết định những gì mà các hành vi sẽ hướng tới. Sau đó, họ tạo ra hệ thống kiểm soát để đo lường các hành vi này và liên kết nó với cơ cấu khen thưởng của họ. Cách thức liên hệ giữa khen thưởng với sự thực hiện là một quyết định chiến lược căn bản, bởi vì, nó xác định cơ cấu khuyến khích tác động tới cách thức xử sự của các nhà quản trị và nhân viên ở tất cả các cấp trong tổ chức. Như ở phần trước đã đề cập đến cách thức, cơ cấu và kiểm soát định hướng hành vi của nhân viên. Việc thiết kế hệ thống thưởng là thành tố quan trọng trong quá trình kiểm soát bởi vì nó động viên và thúc đẩy các hành vi mong muốn.

Chúng ta biết rằng, các nhà quản trị cấp cao có thể được khuyến khích làm việc vì lợi ích của cổ đông bởi họ được thưởng bằng các lựa chọn chứng khoán liên quan đến hiệu suất dài hạn của công ty. Hơn nữa, các công ty như Kodak và GM yêu cầu các nhà quản trị mua cổ phiếu của công ty. Khi các nhà quản trị trở thành các cổ đông, họ được thúc đẩy hơn để theo đuổi các mục tiêu dài hạn hơn là các mục tiêu ngắn hạn. Tương tự, trong việc thiết kế hệ thống hệ thống thù lao cho người bán hàng, lựa chọn các trả lương trực tiếp hay tiền lương cộng với phần thưởng trên cơ sở doanh số mà họ đã bán. Neiman Marcus, nhà bán lẻ hàng xa xỉ, trả thẳng lương cho nhân viên bởi vì nó cần khuyến khích dịch vụ chất lượng cao, nhưng không khuyến khích cách tiếp cận bán mạnh mẽ. Như vậy, không có thưởng trên cơ sở số lượng bán. Mặt khác, hệ thống thù lao để thưởng cho những người bán xe ô tô khuyến khích bán hàng với sức ép cao. Hệ thống như vậy sẽ chứa một phần lớn tiền thưởng cho số lượng và giá cả bán được.

Do việc thiết kế hệ thống thưởng tác động đến cách thức các nhà quản trị và nhân viên hành động, hệ thống thưởng cũng tác động đến loại chuẩn

mục, giá trị và văn hóa phát triển trong tổ chức. Như vậy, các nhóm quản trị cấp cao được thưởng chỉ bằng lương và các nhóm được thưởng bằng lựa chọn cổ phiếu liên quan với hiệu suất dường như có các chuẩn mực và giá trị khác nhau. Cụ thể, các nhóm quản trị cấp cao được thưởng bằng lựa chọn cổ phiếu có tinh thần kinh doanh hơn và liên quan nhiều hơn với việc tăng chất lượng và cải tiến hơn so với các nhà quản trị thiếu loại phần thưởng này. Các công ty như Sear, GM, Kodak và Westinghouse trước kia ít có cố gắng để liên kết hiệu suất với phần thưởng, có văn hóa hành chính, chuyển động chậm chạp. Hiện nay, tất cả những công ty này yêu cầu các nhà quản trị sở hữu cổ phiếu công ty.

Bây giờ, chúng ta sẽ nghiên cứu kỹ hơn các hệ thống khen thưởng mà các nhà quản trị chiến lược có thể sử dụng. Nói chung, các hệ thống thưởng có thể áp dụng cho các cá nhân, nhóm, và toàn bộ tổ chức. Thông thường các hệ thống này sẽ được sử dụng kết hợp; ví dụ, một sự xuất sắc cá nhân có thể được kèm theo một phần thưởng trên cơ sở sự thực hiện mang tính cá nhân hay tổ chức. Trong mỗi loại có một số dạng hệ thống thưởng.

10.8.1. Các hệ thống thưởng cá nhân

a. Trả lương sản phẩm

Trả lương sản phẩm được sử dụng khi các đầu ra có thể được đo lường một cách khách quan. Về cơ bản, người công nhân được trả lương trên cơ sở đơn giá đặt cho mỗi đơn vị sản lượng làm ra. Trả lương sản phẩm thường được sử dụng cho các công nhân trong dây chuyền sản xuất, nơi mà các cá nhân làm việc một mình và kết quả của họ có thể đo lường trực tiếp. Bởi vì, hệ thống này khuyến khích số lượng hơn là chất lượng, công ty thường áp dụng kèm với sự kiểm soát chất lượng chặt chẽ nhằm duy trì mức chất lượng có thể chấp nhận được.

b. Hệ thống hoa hồng

Hệ thống hoa hồng cũng tương tự như hệ thống lương sản phẩm, chỉ khác là nó không gắn một cách bình thường với những gì sản xuất ra mà gắn với những sản phẩm được bán ra. Như vậy, họ thường áp dụng hình thức này với tình huống bán hàng. Thông thường, lương của người bán hàng dựa chủ yếu vào doanh số để khuyến khích sự thực hiện vượt trội. Trong một số ngành người bán hàng xuất sắc có thể đạt mức thu nhập 1 triệu USD mỗi năm.

c. Thưởng

Phương thức thưởng cho cá nhân nói chung sẽ gắn với sự thực hiện của một số cá nhân chủ chốt trong công ty, như tổng giám đốc và các phó giám đốc. Sự thực hiện của các cá nhân này có thể nhận thấy trong toàn tổ chức cũng như các bên hữu quan như các cổ đông. Kết quả là có một phần đáng kể trả cho các cá nhân này tùy thuộc vào các thước đo về sự thực hiện của cá nhân hay chức năng. Tuy nhiên, công ty cần phải chuẩn bị các phương thức thưởng này một cách thận trọng để tránh mâu thuẫn giữa các mục tiêu ngắn hạn và dài hạn. Ví dụ trả thưởng trên cơ sở thu nhập trên vốn đầu tư hàng quý, hàng năm chứ không phải là tăng trưởng 5 năm có thể có những hiệu ứng đáng kể về cách thức hành xử của nhà chiến lược. Việc gắn các thành viên của nhóm quản trị với các cổ phiếu công ty có thể động viên các nhà quản trị và gắn lợi ích của họ với lợi ích của các cổ đông.

d. Thăng tiến

Cuối cùng, nhưng không phải nhỏ, thăng tiến là một nguồn thưởng quan trọng cho các cá nhân trong toàn tổ chức. Các nhà quản trị cạnh tranh để đạt đến cấp cao hơn trong hệ thực tuyến. Các nhà quản trị chức năng thực hiện tốt nhất trở thành nguồn kế tiếp cho các quản trị bộ phận, các nhà quản trị bộ phận thực hiện tốt nhất có thể trở thành nguồn kế tiếp cho các nhà quản trị công ty. Thăng tiến quan trọng như vậy, bởi vì lương và thưởng tăng tùy theo cấp của tổ chức. Tổng giám đốc thường chỉ nhận lương cao hơn 50% so với người kế tiếp trong chuỗi quyền hành. Nhưng thưởng thì rất lớn và đây là lý do tại sao các thang bậc trong tổ chức lại được các nhà quản trị có tham vọng luôn lưu tâm tới. Một số công ty khuyến khích một cách thận trọng các vòng đua để đề bạt, động viên đạt được hiệu suất cao.

10.8.2. Các hệ thống thưởng tổ chức hay nhóm

Hệ thống thưởng theo tổ chức hay nhóm tạo ra cách thức phụ thêm giúp công ty có thể thưởng gắn với sự thực hiện. Việc tăng cường sử dụng cơ cấu nhóm theo sản phẩm, nhóm theo chức năng khiến cho nhiều công ty phải phát triển một số dạng thức thưởng trên cơ sở nhóm để khuyến khích sự thực hiện của nhóm. Các dạng thưởng phổ biến thuộc loại này là

thưởng nhóm, chia sẻ lợi nhuận, thưởng quyền chọn mua chứng khoán, hay thưởng theo tổ chức.

a. Hệ thống thưởng theo nhóm

Đôi khi công ty có thể thiết lập các nhóm dự án, hay các nhóm làm việc thực hiện tất cả các hoạt động cần thiết để tạo ra sản phẩm hay cung cấp dịch vụ. Các sắp đặt này có thể cho phép đo lường sự thực hiện theo nhóm và trả thưởng theo năng suất của nhóm. Hệ thống thưởng có tính động viên cao bởi vì nó cho phép các thành viên có thể phát triển các thủ tục tốt nhất để thực hiện công việc và tự chịu trách nhiệm hoàn thiện sự thực hiện của mình. Ví dụ, Wal-mart hỗ trợ phương án thưởng theo nhóm dựa trên sự kiểm soát về mức độ hao hụt.

b. Hệ thống chia sẻ lợi nhuận

Phương thức chia sẻ lợi nhuận nhằm thưởng cho các nhân viên trên cơ sở lợi nhuận công ty thu được trong một thời kỳ. Phương thức thưởng như vậy khuyến khích nhân viên mở rộng tầm nhìn về các hoạt động của họ, làm cho họ có cảm giác gắn với công ty như một tổng thể. Wal-mart đã sử dụng phương thức này để phát triển văn hóa của tổ chức.

c. Phương thức thưởng quyền chọn mua chứng khoán

Đáng kể hơn là thưởng cho các nhân viên trên cơ sở lợi nhuận ngắn hạn, đôi khi các công ty thiết lập phương thức thưởng quyền chọn mua cổ phiếu sở hữu công ty và cho phép nhân viên mua cổ phiếu của nó thấp hơn giá thị trường, nâng cao tính động viên cho nhân viên. Với tư cách của cổ đông, các nhân viên tập trung nhiều hơn không chỉ vào lợi nhuận ngắn hạn mà còn quan tâm đến triển vọng dài hạn, họ có thể nắm giữ phần đáng kể các cổ phiếu và như vậy họ trở nên quan tâm một cách sống còn đến hiệu suất của công ty. Phương thức thưởng quyền chọn mua chứng khoán có thể rất quan trọng trong việc phát triển một nền văn hóa công ty thích ứng bởi vì các nhân viên cùng quan tâm chia sẻ lợi nhuận có thể tạo ra.

d. Hệ thống thưởng theo tổ chức

Không chỉ có lợi nhuận là nền tảng để công ty có thể thưởng trên toàn tổ chức. Nói chung, thưởng còn có thể dựa trên tiết kiệm chi phí, nâng

cao chất lượng, tăng năng suất so với các thời kỳ trước. Bởi vì, hệ thống thưởng thường yêu cầu đo lường chính xác đầu ra nên chúng thường có mặt trong các công ty lắp ráp, các công ty cung cấp dịch vụ, nơi mà có thể tính ra giá trị của các hoạt động các nhân. Lúc ấy, hệ thống thưởng như là hệ thống hỗ trợ cho các dạng trả lương khác. Tuy nhiên, trong một số trường hợp, chúng lại trở thành các công cụ kiểm soát chủ yếu. Ví dụ Lincoln Electric nổi tiếng với thành công của họ về phương thức thưởng nhóm tiết kiệm chi phí.

Kiểm soát thông qua hệ thống thưởng có thể bổ sung cho tất cả các dạng thức kiểm soát khác mà chúng ta đã thảo luận trong chương này. Để đảm bảo tưởng thưởng cho các hành vi chiến lược đúng đắn, các hệ thống thưởng nên gắn bó chặt chẽ với chiến lược của tổ chức. Hơn nữa, chúng nên được thiết kế sao cho không dẫn đến các xung đột giữa các cá nhân, các chức năng, các bộ phận. Bởi cơ cấu tổ chức, kiểm soát tổ chức và hệ thống thưởng không phải là các đặc tính độc lập của tổ chức mà chúng còn tương tác mạnh mẽ với nhau nên chúng phải được thiết kế tương thích để thực hiện chiến lược thành công.

TÓM TẮT CHƯƠNG VÀ CÂU HỎI THẢO LUẬN

Trong chương này thảo luận về các vấn đề thiết kế cơ cấu để đáp ứng nhu cầu của chiến lược công ty. Các công ty có thể áp dụng nhiều cơ cấu để đáp ứng với các thay đổi về quy mô và chiến lược của nó theo thời gian. Cơ cấu mà một công ty lựa chọn là cơ cấu logic của việc nhóm gộp các hoạt động (đó là cơ cấu phân công theo chiều ngang) đáp ứng tốt nhất nhu cầu của đơn vị kinh doanh hay các đơn vị kinh doanh trong công ty. Công ty phải làm phù hợp giữa sự phân công theo chiều ngang và phân công theo chiều dọc. Có nghĩa là nó phải chọn một cơ cấu, sau đó chọn các cấp trong hệ thống trực tuyến và mức độ tập trung hay phi tập trung hóa. Nó là sự kết hợp cả hai loại phân công tạo ra những sắp đặt về mặt tổ chức nội bộ.

Tuy nhiên một khi công ty chia nó ra thành các bộ phận, thì nó phải kết hợp lại. Công ty phải chọn mức độ kết hợp phù hợp với mức độ phân công của nó nếu nó muốn kết hợp một cách thành công các hoạt động tạo giá trị của mình. Do sự phân công và kết hợp rất tốn kém nên mục tiêu của công ty là phải tiết kiệm chi phí quản lý bằng việc áp dụng cơ cấu đơn giản nhất mà vẫn đạt mục tiêu chiến lược của mình. Chúng ta nhấn mạnh vào các điểm chính sau : Việc thực thi thành công một chiến lược phụ thuộc vào việc lựa chọn đúng đắn cơ cấu tổ chức và hệ thống kiểm soát phù hợp với chiến lược của công ty. Công cụ cơ bản của việc thực thi chiến lược là thiết kế tổ chức. Một thiết kế tổ chức tốt làm tăng lợi nhuận theo hai cách. Thứ nhất, nó tiết kiệm chi phí quản lý và hạ thấp chi phí cho các hoạt động tạo giá trị. Thứ hai, nó nâng cao khả năng của các chức năng tạo giá trị ở công ty, để đạt được hiệu quả, sự cải tiến, chất lượng và đáp ứng khách hàng vượt trội từ đó giành Lợi thế cạnh tranh. Có hai loại phân công : (1) phân công theo chiều dọc nghĩa là cách thức mà công ty lựa chọn để phân bổ quyền ra quyết định và (2) phân công theo chiều ngang chỉ cách thức công ty nhóm gộp các hoạt động của tổ chức vào các chức năng, bộ phận và phòng ban. Lựa chọn cơ bản của phân công chiều dọc là một cơ cấu cao hay thấp. Có cấu trúc tuyến cao có một số bất lợi như các vấn đề về truyền thông, chuyển dịch thông tin, động viên và chi phí. Tuy nhiên, phi tập trung hóa hay bãi bỏ các quy định về quyền hành có thể phần nào

giải quyết các vấn đề này. Khi một công ty tăng trưởng và đa dạng hóa, nó sử dụng một cơ cấu nhiều bộ phận. Mặc dù, cơ cấu nhiều bộ phận này có chi phí quản lý cao hơn cơ cấu chức năng, nó khắc phục được các vấn đề về kiểm soát liên quan đến cơ cấu chức năng và cho công ty khả năng điều khiển các hoạt động tạo giá trị một cách hiệu quả.

Các loại chuyên môn hóa khác của cơ cấu bao gồm cơ cấu ma trận, nhóm sản phẩm, theo địa lý. Mỗi loại có công dụng cụ thể và được lựa chọn tùy theo yêu cầu chiến lược của công ty.

Công ty càng phức tạp và mức độ phân công càng cao càng yêu cầu mức độ kết hợp cần thiết để quản lý cơ cấu của nó.

Các cơ chế kết hợp sẵn có cho công ty xếp từ tiếp xúc trực tiếp đến cơ cấu ma trận. Cơ chế kết hợp càng phức tạp càng cần chi phí để sử dụng nó. Công ty nên cẩn thận làm phù hợp các cơ chế này với các yêu cầu chiến lược.

Việc lựa chọn một hệ thống kiểm soát phù hợp với chiến lược và cơ cấu của công ty tạo ra một số thách thức đối với các nhà quản trị. Các nhà quản trị phải chọn các hình thức kiểm soát cung cấp khuôn khổ cho việc theo dõi, đo lường và đánh giá chính xác rằng công ty có đạt được mục tiêu của tổ chức hay mục tiêu chiến lược của nó hay không. Các hệ thống kiểm soát kết quả và tài chính phải được hỗ trợ bởi các hệ thống kiểm soát hành vi và văn hóa tổ chức để bảo đảm rằng công ty đang đạt được các mục tiêu của nó một cách hiệu quả nhất. Nói chung các hệ thống kiểm soát này hỗ trợ lẫn nhau, và cần phải cẩn thận để bảo đảm rằng nó không gây ra những hậu quả không lường trước, như sự cạnh tranh giữa các bộ phận, các chức năng và các cá nhân. Nhiều nhà quản trị cấp cao chỉ ra những khó khăn trong việc thay đổi văn hóa tổ chức khi họ nói đến việc thiết kế lại tổ chức của họ để có thể theo đuổi các mục tiêu chiến lược mới. Những khó khăn này phát sinh bởi văn hóa là một sản phẩm tương tác thích hợp giữa nhiều yếu tố, như quản trị cấp cao, cơ cấu tổ chức, và hệ thống khuyến khích, thưởng. Chương này giải quyết các vấn đề cơ bản sau :

Cấu trúc tổ chức sẽ không vận hành hữu hiệu trừ khi hệ thống kiểm soát và khuyến khích được đặt ra thích hợp và động viên hành vi của nhân viên.

Kiểm soát chiến lược là quá trình thiết đặt các mục tiêu, theo dõi đánh giá và thưởng cho việc thực hiện của tổ chức. Cách tiếp cận cho điểm đã chỉ ra rằng các nhà quản trị nên thiết lập một hệ thống kiểm soát chiến lược có thể đo lường tất cả các khía cạnh quan trọng của việc thực hiện trong tổ chức.

Kiểm soát tiến hành ở tất cả các cấp của tổ chức : công ty, các bộ phận, các chức năng và cá nhân.

Hệ thống kiểm soát hữu hiệu phải mềm dẻo, chính xác và có thể cung cấp các thông tin phản hồi nhanh chóng cho các nhà hoạch định chiến lược.

Có nhiều loại chuẩn mực thực hiện khi áp dụng chiến lược công ty. Các loại thước đo mà các nhà quản trị lựa chọn sẽ tác động đến cách thức vận hành của công ty.

Hệ thống kiểm soát phân loại từ các hệ thống đo lường trực tiếp kết quả đến đo lường hành vi hay hoạt động.

Có hai loại kiểm soát tài chính chủ yếu là giá thị trường của cổ phiếu và thu nhập trên vốn đầu tư.

Kiểm soát kết quả thiết lập mục tiêu cho các bộ phận chức năng và các cá nhân. Nó chỉ được áp dụng khi các kết quả có thể được đo lường khách quan và nó thường liên kết tới một hoạt động quản trị bằng hệ thống các mục tiêu.

Kiểm soát hành vi thực hiện thông qua các ngân sách, quy tắc và các thủ tục.

Văn hóa tổ chức là tập hợp các chuẩn mực và các giá trị chi phối cách thức con người hành động và ứng xử trong tổ chức.

Văn hóa tổ chức là sản phẩm của các giá trị từ nhóm nhà quản trị cấp cao hay người sáng lập, là sản phẩm của cách thức các nhà quản trị sử dụng để thiết kế cấu trúc tổ chức, và là sản phẩm của các hệ thống thưởng phạt mà các nhà quản trị sử dụng để định hướng và động viên hành vi của các nhân viên.

Hệ thống thưởng là dạng thức cuối cùng của kiểm soát. Các công ty thiết lập hệ thống thưởng để cung cấp cho các nhân viên sự khuyến khích làm cho cơ cấu của nó hoạt động hiệu quả và gắn lợi ích của họ với mục tiêu và mục đích của tổ chức.

Các tổ chức sử dụng tất cả các dạng thức của kiểm soát một cách đồng thời. Các nhà quản trị phải chọn và kết hợp một cách hợp lý các yếu tố kiểm soát, chiến lược và cơ cấu tổ chức.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Trình bày các khối của cơ cấu tổ chức ? Sự liên quan của các khối này đến chi phí ?
2. Phân công theo chiều dọc và theo chiều ngang khác nhau như thế nào ? Sắp xếp các loại cơ cấu đã thảo luận trong chương này theo hai cách phân công nói trên ?
3. Trình bày ưu những đặc tính chiến lược của cơ cấu tập trung và phi tập trung ?
4. Thế nào là cơ cấu đơn giản ? Ý nghĩa và điều kiện ứng dụng của cơ cấu đơn giản ?
5. Thế nào là cơ cấu chức năng ? Ý nghĩa và điều kiện ứng dụng của cơ cấu chức năng ?
6. Thế nào là cơ cấu nhiều bộ phận ? Các ưu, nhược điểm của cơ cấu này ? Nêu điều kiện ứng dụng của cơ cấu nhiều bộ phận ?
7. Cơ cấu ma trận là gì ? Mô tả các chiều chính và ý nghĩa của mỗi chiều ? Nêu ưu nhược điểm của cơ cấu ma trận ? Dự kiến điều kiện ứng dụng ?
8. Thế nào là cơ cấu theo địa lý ? Ưu nhược điểm của cơ cấu này ?
9. Trình bày ý nghĩa của kết hợp và cơ chế kết hợp ? Nêu các dạng thức cơ bản của kết hợp ?

10. Nêu tầm quan trọng của cơ chế kiểm soát ?
11. Trình bày cách tiếp cận phiếu ghi điểm trong kiểm soát chiến lược ?
12. Trình bày nội dung các bước của kiểm soát chiến lược ?
13. Trình bày vai trò của các cấp trong kiểm soát chiến lược ?
14. Trình bày nội dung và ý nghĩa của các loại kiểm soát ?
15. Văn hóa tổ chức là gì ? Vai trò của văn hóa trong quản trị chiến lược ?
16. Nêu các đặc trưng của văn hóa mạnh ?
17. Trình bày ý nghĩa nội dung và các hình thức thưởng đối với cá nhân và tập thể ?
18. Bạn hay mô tả các loại cấu trúc tốt nhất theo ý của mình cho trường kinh doanh, và các hoạt động đại học ? Tại sao lại là cấu trúc tốt nhất ? có thể có cấu trúc khác thích hợp hơn không ?
19. Khi nào công ty nên thay đổi từ cơ cấu chức năng sang cơ cấu nhiều bộ phận.
20. Khi nào công ty nên chọn một cơ cấu ma trận ? Có các vấn đề gì liên quan đến quản trị cấu trúc này và tại sao cơ cấu nhóm sản phẩm có thể ưa thích hơn ?
21. Mối quan hệ giữa phân công, kết hợp và hệ thống kiểm soát chiến lược là gì ? Tại sao mối liên hệ này lại rất quan trọng ?
22. Với mỗi cấu trúc tổ chức như đã thảo luận trong chương 11 hãy phác thảo các hệ thống kiểm soát thích hợp ?

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Alex Miller (1998), *Strategic Management*, 3rd Ed. Irwin/McGraw-Hill.
2. Charles W.L. Hill, Gareth R. Jones (2002), *Strategic Management : An intergrated Aproach*, 5th Ed. Houghton Mifflin.
3. Chistopher G. Worley, David E. Hitchin, Walter L. Ross (1996), *Integrated Strategic Change : How OD Builds Competitive Advantage*, Addison-Wesley Publishing Company.
4. Chris Argyris, Donald A. Schön (1996), *Organization learning II : Theory, Method, and Practice*, Addison-Wesley Publishing Company.
5. David A. Secenzo, Stephen P. Robbins (2002), *Human Resource Management*, 7th John Wiley & Son, Inc.
6. Irene Chow, Neil Holbert, Lane Kelley, Julie Yu (1997), *Business Strategy : An Asia-Pacific Focus*, Prentice Hall.
7. Gregory G. Dess, G.T Lumpkin, Marilyn L. Taylor (2004), *Strategic Management*, Irwwin/McGraw-Hill.
8. Henry Mintzberg, James Brian Quinn, John Voyer (1995), *The Strategy Process*, Collegiate Ed. Prentice Hall.
9. Michiel R. Leeder, Harold E. Feason (1997), *Purchasing & Supply Management*, 11th Ed. Irwwin/McGraw-Hill.
10. Peter Wright, Mark J. Kroll, John Parnell (1996), *Strategic Management : Concepts and Cases*, 3rd Ed. Prentice Hall.
11. Rechard L. Daft (1989), *Organization Theory and Design*, 3rd West Publishing Company.
12. Thomas L. Wheelen, J. David Hunger (2004), *Strategic Management and Business Policy*, 9th. Prentice Hall.
13. William C. Frederick, James E. Post, Keith Davis (1992), *Business and Society : Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, 7th Ed, McGraw-Hill, Inc.

MỤC LỤC

	<i>Trang</i>
- Lời nói đầu	3
Chương 1 : GIỚI THIỆU VỀ QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC	5
- Khái quát	6
1.1. Khái niệm chiến lược	7
1.2. Quản trị chiến lược	11
1.3. Các giai đoạn phát triển của lý thuyết quản trị chiến lược	14
1.4. Mô hình hoạch định chiến lược cơ bản	31
1.5. Các nhà quản trị chiến lược	38
1.6. Chiến lược là một quá trình phát sinh	40
- Tóm tắt chương	45
- Câu hỏi thảo luận	46
- Tài liệu tham khảo	47
Chương 2 : TUYÊN BỐ VIỆN CẢNH & SỨ MỆNH	49
- Khái quát	50
2.1. Quản trị chiến lược – nhằm thỏa mãn các bên hữu quan	51
2.2. Tuyên bố viễn cảnh và sứ mệnh	54
2.3. Chiến lược và đạo đức	82
2.4. Trách nhiệm xã hội của công ty	85
- Tóm tắt chương	87
- Câu hỏi thảo luận	88
- Tài liệu tham khảo	89

Chương 3 : PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI	91
– Khái quát	92
3.1. Các kỹ thuật phân tích môi trường bên ngoài	93
3.2. Môi trường vĩ mô	95
3.3. Phân tích ngành và cạnh tranh	104
3.4. Thay đổi cạnh tranh trong chu kỳ ngành	127
3.5. Lực lượng dẫn dắt sự thay đổi trong ngành	132
3.6. Động thái của đối thủ	138
3.7. Các nhân tố then chốt cho thành công (KFS – Key Factor of Competitive Success)	140
3.8. Kết luận về sức hấp dẫn của ngành	142
– Tóm tắt chương	144
– Câu hỏi thảo luận	147
3.9. Mẫu phân tích một ngành và tổng hợp phân tích cạnh tranh	148
Chương 4 : PHÂN TÍCH BÊN TRONG	151
– Khái quát	152
4.1. Phân tích chiến lược hiện tại	154
4.2. Bản chất lợi thế cạnh tranh	157
4.3. Nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh bền vững	166
4.4. Chuỗi giá trị, và sự sáng tạo giá trị	183
4.5. Tại sao các công ty thất bại	188
4.6. Duy trì lợi thế cạnh tranh	192
4.7. Khuôn khổ phân tích bên trong	194
– Tóm tắt chương và ôn tập	203
– Câu hỏi ôn tập	205
– <i>Phụ lục</i> : Khuôn khổ phân tích bên trong	206
– Câu hỏi về quản trị cấp cao	207
– Rà soát môi trường bên ngoài	208
– Câu hỏi về Ban Giám đốc	209
– Câu hỏi về xây dựng chiến lược	210
– Câu hỏi về thực thi chiến lược	212
– Tài liệu tham khảo	215

Chương 5 : TẠO DỰNG LỢI THẾ CẠNH TRANH THÔNG QUA CÁC CHIẾN LƯỢC CHỨC NĂNG	217
– Khái quát	218
5.1. Đạt được sự vượt trội về hiệu quả	219
5.2. Đạt được chất lượng vượt trội	238
5.3. Đạt được sự cải tiến vượt trội	245
5.4. Đạt được sự đáp ứng khách hàng vượt trội	256
– Tóm tắt chương	262
– Câu hỏi ôn tập	263
– Tài liệu tham khảo	264
Chương 6 : CHIẾN LƯỢC CẤP KINH DOANH	265
– Khái quát	266
6.1. Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh là gì ?	267
6.2. Chọn lựa chiến lược kinh doanh chung	271
6.3. Nhóm chiến lược và chiến lược kinh doanh	291
6.4. Lựa chọn một chiến lược đầu tư cấp đơn vị kinh doanh	292
6.5. Quan niệm mới về mô hình kinh doanh	301
6.6. Phát triển mới về chiến lược kinh doanh	311
6.7. Các câu hỏi có thể đặt ra khi xây dựng chiến lược kinh doanh	313
– Tóm tắt chương	314
– Câu hỏi thảo luận	315
– Tài liệu tham khảo	317
Chương 7 : CÁC PHƯƠNG THỨC CẠNH TRANH	319
– Khái quát	320
7.1. Chiến lược trong ngành phân tán	321
7.2. Chiến lược trong những ngành phát sinh và tăng trưởng	324
7.3. Chiến lược trong các ngành bão hòa	330
7.4. Các chiến lược trong ngành suy thoái	347
7.5. Ganh đua có tính cạnh tranh & động lực cạnh tranh	351
– Tóm tắt chương	375
– Câu hỏi	378
– Tài liệu tham khảo	379

Chương 8 : CHIẾN LƯỢC TRONG MÔI TRƯỜNG TOÀN CẦU	381
– Khái quát	382
8.1. Lợi ích của việc mở rộng toàn cầu	383
8.2. Những sức ép giảm chi phí và đáp ứng địa phương	389
8.3. Lựa chọn chiến lược	395
8.4. Các quyết định thâm nhập thị trường cơ bản	402
8.5. Chọn lựa cách thức thâm nhập	408
8.6. Các liên minh chiến lược toàn cầu	419
8.7. Vận hành các liên minh	421
– Tóm tắt	424
– Câu hỏi	426
– Tài liệu tham khảo	427
Chương 9 : CHIẾN LƯỢC CÔNG TY	429
– Khái quát	429
9.1. Tập trung vào một lĩnh vực kinh doanh đơn lẻ	430
9.2. Hội nhập dọc	431
9.3. Các phương án hội nhập dọc	440
9.4. Đa dạng hóa	445
9.5. Các liên minh chiến lược	457
9.6. Soát xét lại danh mục của công ty	458
9.7. Đầu tư mới từ bên trong	468
9.8. Mua lại – Một chiến lược thâm nhập	473
9.9. Liên doanh – Một chiến lược thâm nhập	485
9.10. Tái cấu trúc	486
9.11. Chiến lược cải tổ	491
– Tóm tắt chương	496
– Câu hỏi thảo luận	500
– Tài liệu tham khảo	501

Chương 10 : THIẾT KẾ CẤU TRÚC TỔ CHỨC & HỆ THỐNG KIỂM SOÁT	503
– Khái quát	504
10.1. Vai trò của cấu trúc tổ chức	507
10.2. Phân công theo chiều dọc	510
10.3. Phân công theo chiều ngang	516
10.4. Kết hợp và cơ chế kết hợp	533
10.5. Kiểm soát chiến lược là gì ?	538
10.6. Các hệ thống kiểm soát chiến lược	544
10.7. Văn hóa tổ chức	556
10.8. Các hệ thống thù lao khen thưởng chiến lược	565
– Tóm tắt chương	570
– Câu hỏi thảo luận	573
– Tài liệu tham khảo	575

Bản sao lưu trữ

PGS. TS LÊ THẾ GIỚI
TS. NGUYỄN THANH LIÊM
ThS. TRẦN HỮU HẢI

QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

Chịu trách nhiệm xuất bản : CÁT VĂN THÀNH
Biên tập : LÊ THẾ GIỚI
NGUYỄN THANH LIÊM
TRẦN HỮU HẢI
Sửa bài : NXB THỐNG KÊ
Bìa : NGUYỄN TIẾN ĐẠT

NHÀ XUẤT BẢN THỐNG KÊ

Số ĐKKHXB : 07 - 2007/CXB/ 153.1 - 75/TK

Địa chỉ phát hành :

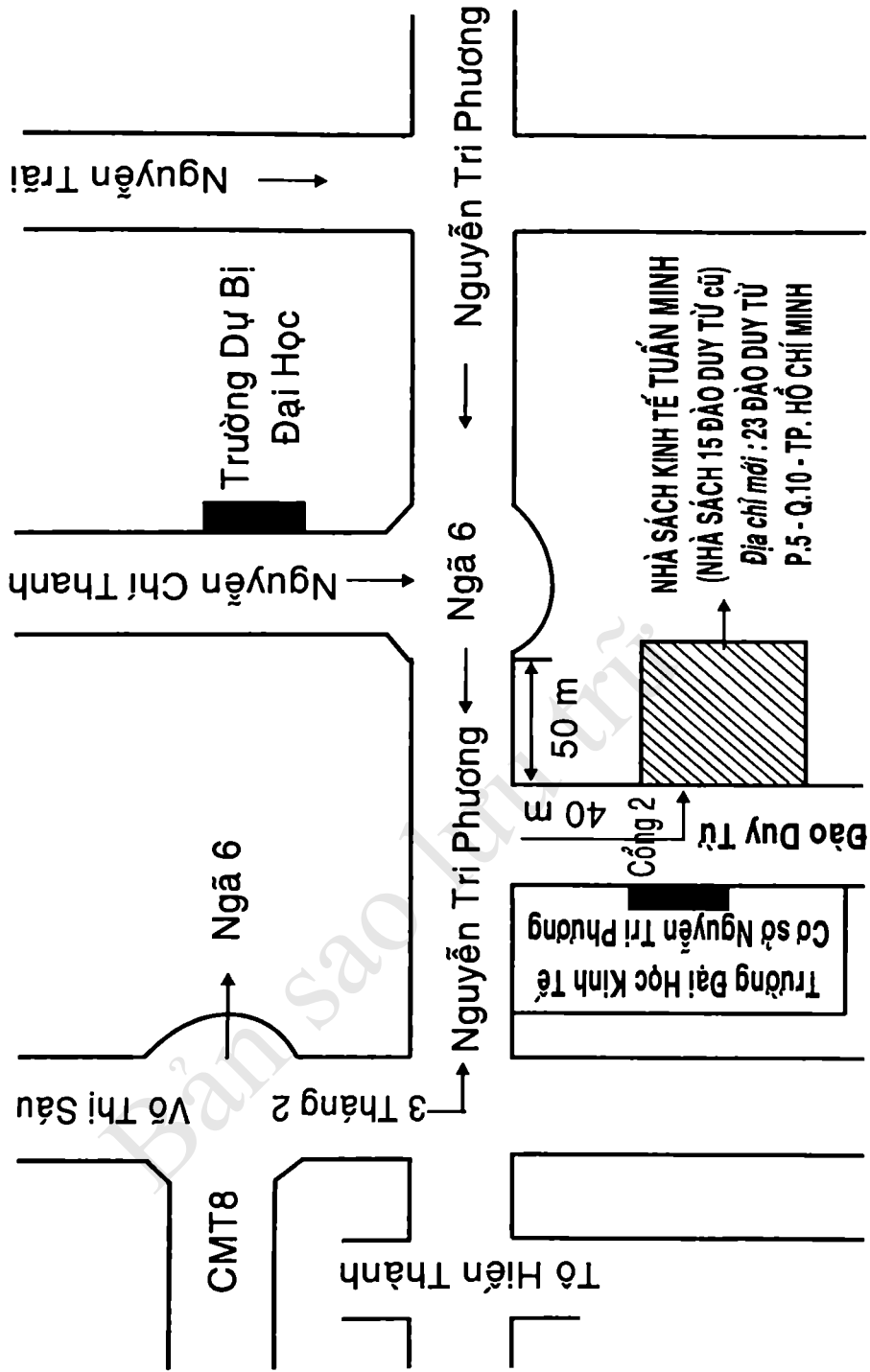
NHÀ SÁCH KINH TẾ TUẤN MINH

(Nhà sách 15 Đào Duy Từ cũ)

Địa chỉ mới : 23 Đào Duy Từ , P.5, Q.10, TP. HCM

ĐT : 08.8531424 - Mobile : 0918976920

In 1.000 cuốn, khổ 19 x 27 cm, tại Công ty XNK Ngành In TP. HCM. Giấy xác nhận đăng ký kế hoạch xuất bản số 2132/2006/XB-QLXB do Cục Xuất bản cấp ngày 23/11/2006 và Quyết định xuất bản số 18/QĐ-TK do Nhà Xuất bản Thống kê cấp ngày 08/01/2007. In xong và nộp lưu chiểu Quý 2/2007.



NHÀ SÁCH KINH TẾ TUẤN MINH
(NHÀ SÁCH 15 ĐÀO DUY TỪ cũ)
Địa chỉ mới : 23 ĐÀO DUY TỪ
P.5 - Q.10 - TP. HỒ CHÍ MINH
ĐIỆN THOẠI : 08.8531424
MOBILE : 0918976920

* TÌM ĐỌC

TS. NGUYỄN THANH LIÊM

QUẢN TRỊ TÀI CHÍNH



NHÀ XUẤT BẢN THỐNG KÊ
NĂM 2007

NƠI PHÁT HÀNH SÁCH
NHÀ SÁCH KINH TẾ TUẤN MINH
NHÀ SÁCH 15 ĐÀO DUY TỬ CŨ
23 Đào Duy Tử, P.5, Q.10, TP.HCM
Tel : 08.8531424
Cellphone: 0918976920



Giá : 78.000 đ