

Chiến lược Kinh Doanh Hiệu Quả

of Harvard

Lời giới thiệu

Một chiến lược hiệu quả kèm theo việc thực hiện xuất sắc là sự đảm bảo tốt nhất cho thành công của một công ty. Đây cũng là một minh chứng không thể phủ nhận về những lợi ích của quản lý.

Cuốn sách “Chiến lược kinh doanh hiệu quả” này tuy không giúp bạn trở thành một chuyên gia về chiến lược, song cuốn sách trình bày một cách quan trọng về những cơ hội và thách thức mà bạn sẽ gặp phải cùng với sự thay đổi liên tục của thị trường và các công nghệ mới.

Chiến lược là gì?

Theo nghĩa thông thường, chiến lược (xuất phát từ gốc Hy Lạp là strategos) là một thuật ngữ quân sự dùng để chỉ kế hoạch dàn trận và phân bổ lực lượng với mục tiêu đánh thắng kẻ thù. Carl von Clausewitz - nhà binh pháp học thế kỷ 19 - đã mô tả chiến lược là “lập kế hoạch chiến tranh và hoạch định các chiến dịch tác chiến. Nhiệm vụ chiến dịch yêu cầu sự tham gia của tất cả cá nhân”. Gần đây hơn, sử gia Edward Mead Earle đã mô tả chiến lược là “nghệ thuật kiểm soát và dùng nguỵ thuật của một quốc gia hoặc một liên minh các quốc gia nhằm mục đích mở rộng và gia tăng hiệu quả cho quyền lợi của mình”.

Ngày nay, các tổ chức kinh doanh cũng áp dụng khái niệm chiến lược tương tự trong quân đội. Chiến lược là kế hoạch kiểm soát và sử dụng nguỵ thuật của tất cả các nhân viên, tài sản, tài chính... nhằm mục đích nâng cao và bảo vệ những quyền lợi của mình. Kenneth Andrews là người đầu tiên đưa ra các ý tưởng này trong cuốn sách kinh điển The Concept of Corporate Strategy. Theo ông, chiến lược là những gì mà một tổ chức phải làm dựa trên những nhiệm vụ và quyền lợi của mình trong bối cảnh có những cơ hội và thách thức.

Bruce Henderson, chiến lược gia hàng đầu là nhà sáng lập Tập đoàn Tư vấn Boston đã kết nối khái niệm chiến lược với lĩnh vực cạnh tranh. Lĩnh vực cạnh tranh là việc một công ty vào và thoát khỏi thị trường để tạo ra giá trị kinh tế cho khách hàng. Henderson viết rằng “Chiến lược là sự tìm kiếm những cơ hội và thách thức để phát triển và cạnh tranh trong lĩnh vực cạnh tranh. Những ưu đãi khác biệt giá bán và chi phí cạnh tranh là chìa khóa để giành chiến thắng”. Henderson tin rằng không thể cùng tồn tại hai lĩnh vực

cạnh tranh nhau cách kinh doanh của họ cạnh tranh nhau. Còn phải có sự khác biệt mới có thể tồn tại. Michael Porter cũng tán đồng với ý kiến của Henderson: “Chỉ cần cạnh tranh liên quan đến sự khác biệt. Đó là vì các khách hàng cần những lợi ích khác biệt từ một sản phẩm giá trị cao”.

Hãy xem những ví dụ điển hình sau:

Southwest Airlines đã trở thành một hãng hàng không có lợi nhuận cao nhất Bắc Mỹ nhờ vào việc tập trung vào những sự khác biệt bằng cách chỉ bán các kinh doanh cơ bản: bán vé giá thấp, khi hành trình xuyên, phục vụ chu đáo và cung cấp dịch vụ làm hài lòng khách hàng.

Cách thức kinh doanh theo kiểu bán giá trị tuyệt đối của eBay là một ví dụ khác biệt. Mục đích của eBay là phục vụ quảng cáo rao vặt, kinh doanh trên mạng, và một số các phiên đấu giá chính thức, những việc khác nhau về cách thức kinh doanh, hiệu quả và phân bổ. Sản phẩm giá trị tuyệt đối này đã làm eBay trở nên khác biệt so với các thị trường đấu giá truyền thống.

Chỉ cần của Toyota trong việc phát triển xe Prius sử dụng động cơ hybrid (1) đã trở thành lợi thế cạnh tranh trong một phân khúc thị trường ô tô quan trọng: những khách hàng mua một chiếc xe không gây ô nhiễm môi trường, ít tiêu hao năng lượng, hoặc lo ngại ô nhiễm vì kỹ thuật tiên tiến nhất.

Những ví dụ khác biệt này, các công ty trên đã có lợi thế cạnh tranh so với đối thủ. Southwest Airlines là hãng hàng không Mỹ có lợi nhuận cao nhất, còn eBay là công ty thương mại điện tử thành công nhất. Trong khi đó, Toyota có danh sách khách hàng đăng ký mua xe hybrid dài hơn bốn tháng. Sự khác biệt có thể thấy rõ nhất là hình thức. Ngay cả những sản phẩm cạnh tranh nhau vẫn có thể trở nên khác biệt nhờ giá cả tốt hơn, khi nào cung cấp nhanh hơn hay việc giao hàng uy tín hơn.

Đôi khi, bản thân sự khác biệt không tạo ra lợi thế cạnh tranh hay thậm chí trở thành công trọng trong kinh doanh. Sự khác biệt về phạm vi giá trị hướng đến cho khách hàng. Một chiếc xe tốc độ cao có thể “khác biệt” nhưng vẫn không thể thu hút khách hàng. Trong khi đó, một chiếc xe hybrid chỉ bán được vài nghìn và lợi nhuận khác biệt theo cách tạo ra giá trị cao hơn cho khách hàng là tiết kiệm nhiên liệu và ít xả khí ô nhiễm. Đó là những giá trị khác biệt khác biệt khách hàng đánh giá cao.

Vậy chỉ cần là gì? Chỉ cần là một kỹ thuật hoặc một lợi ích cho khách hàng mới là lợi thế cạnh tranh so với đối thủ. Chỉ cần là hiệu quả về mặt tiêu chuẩn vì bản thân làm và tập trung vào việc lập kế hoạch để đạt được mục tiêu. Một chiếc quần áo, một chiếc quần áo giúp các nhà quản lý và nhân viên mới xác định mục tiêu, nhận biết những hướng hành động, góp phần vào sự thành công của tổ chức. Trái lại, một chiếc quần áo không có chỉ cần rõ ràng chỉ khác nhau con thuy nhiên không giá trị.

Chỉ cần các cấp độ của các công ty và phòng ban. General Electric có nhiều bộ phận hoạt động trong những lĩnh vực khác nhau: động cơ máy bay, thiết bị gia dụng, dịch vụ

vấn, hình thức chi tiêu sáng, yếu, nhào, hình thức in, phân phối và kiểm soát in. Tham chí công ty còn sử dụng NBC - một trong các mạng truyền hình lớn của Mỹ. Một bộ phận có ngành chỉ cần cho từng riêng ngành phù hợp với chỉ cần công thức của công ty.

Chỉ cần và mô hình kinh doanh

Một số ngành in mới cần chỉ cần về mô hình kinh doanh. Thu nhập mô hình kinh doanh bắt đầu sử dụng ngay vào cuối thập niên 1980 - thời điểm mà máy tính cá nhân và phần mềm đã trở nên phổ biến. Những gì mà các công ty có thể dễ dàng "lập mô hình" cho chi phí và doanh thu liên quan đến hoạt động kinh doanh. Sau khi đã lập mô hình này, chúng ta mới biết rằng là có thể biết tác động của những thay đổi về giá trị - ví dụ: thay đổi về giá, thay đổi về giá trị trên doanh thu và giá của nhà cung cấp. Các báo cáo tài chính theo quy định là những công thức chính yếu lập mô hình kinh doanh. Khi tham gia vào thị trường phát triển mới, thu nhập này trở nên thông dụng. Tuy nhiên, phần mềm in giá trị không thể đi đúng chính xác ý nghĩa của nó.

Các nhà nghiên cứu ngành mô hình kinh doanh là những người kinh tế của chỉ cần, là cách, cách thức công ty sản xuất và phân phối sản phẩm hay dịch vụ. Mô hình kinh doanh ít liên quan đến những gì làm cho sản phẩm hay dịch vụ trở nên khác biệt công nghệ những gì làm lợi ích cạnh tranh. Mô hình kinh doanh trả lời những câu hỏi sau: Giá trị này có tác động như thế nào? Bằng cách nào chúng ta có thể chuyển giao giá trị cho khách hàng với chi phí hợp lý?

Một cách đơn giản để xây dựng trên mô hình kinh doanh hiện tại, những mô hình kinh doanh không phải là chỉ cần. Mô hình kinh doanh mô tả cách thức các bộ phận của một tổ chức gắn kết với nhau thành hình thức tổ chức hiện tại, những chúng không đóng vai trò trong việc cạnh tranh - khía cạnh quan trọng của ngành cho công nghệ. Cạnh tranh là nhiệm vụ của chỉ cần.

Những công ty lớn mới và thu nhập hiện tại như những thuật ngữ mô hình kinh doanh hiện tại. eBay là một ví dụ điển hình. Công ty này bắt đầu mô hình kinh doanh trực tuyến và truyền thông. Giống như một công ty in thời kỳ đầu, eBay đã tạo ra một hệ thống cho phép mọi người giao tiếp với nhau với một mức phí khiếm tốn miễn phí. Hệ thống của công ty dựa trên những trang Web in để giao tiếp mới, máy chủ và các quy tắc cho phép mọi người mua, người bán gặp nhau và thực hiện các giao dịch cho mọi loại hàng hóa. Công ty không tham gia vào các giao dịch này nên tránh được chi phí. Trách nhiệm duy nhất của công ty là duy trì hình thức thông tin và sự trung thực của quy trình giá.

Mô hình eBay thực hiện về vai trò là một cách phát sinh thu nhập. Doanh thu của eBay là từ phí của người bán. Doanh thu này sử dụng để chi trả chi phí xây dựng, duy trì hệ thống trực tuyến, tiếp thị thông qua truyền thông, phát triển sản phẩm, chi phí quản lý doanh nghiệp hoạt động của ngành thu hút người mua và người bán trên website. Giá trị thực của ngành doanh thu và chi phí này là hiện tại cho các công ty của eBay. Ngoài

tính năng, sự cạnh tranh của mô hình eBay còn nằm ở chỗ chỉ cần tuyển dụng một số ít nhân viên chính thức và các cộng tác viên bên ngoài là họ có thể mang lại lợi nhuận khổng lồ hàng ngày càng tăng. Hơn nữa, khi lợi nhuận giao dịch (và doanh thu) có thể tăng gấp đôi chỉ nhờ những khoản đầu tư ít ỏi khiếm tốn. Hoạt động này khác nhau với chi phí của các công ty, đó là xây dựng và hỗ trợ các thiết bị trên mạng, mặt thiết bị phong phú và hiệu quả nhất – mặt thiết bị mà bất kỳ ai, bất cứ nơi đâu, đều có thể mua bán như một thói quen.

Tuy nhiên, ví dụ này ta có thể thấy chi phí và mô hình kinh doanh là những khái niệm khác nhau, dù chúng có liên quan đến nhau. Chi phí có thể khác biệt và dễ dàng bị lợi dụng trong cạnh tranh, còn mô hình kinh doanh thì thích các khía cạnh kinh tế và cách thức mà đạt được lợi nhuận và tìm kiếm lợi nhuận.

Quy trình chi phí

Quy trình chi phí là một tập hợp các hoạt động biến đầu vào thành đầu ra. Quy trình này được trình bày trong hình I-1. Chi phí được lập kế hoạch trên nhiệm vụ của công ty. Nhiệm vụ này xác định mục tiêu và những gì cần làm cho khách hàng cũng như những thành phần liên quan khác. Cần vào nhiệm vụ này, các quản lý sẽ nêu ra các mục tiêu. Những mục tiêu này là biểu hiện rõ ràng cho nhiệm vụ cần đạt được và được dùng để lập kế hoạch hành động và đánh giá quy trình. Những gì trình bày trong hình vẽ, những mục tiêu này nên được đặt trong khuôn khổ của môi trường marketing/kinh doanh bên ngoài liên quan đến các hoạt động.

Thông thường, việc lập chi phí bắt đầu bằng cách nghiên cứu kỹ lưỡng và phân tích, những gì thị trường hiện tại quy trình mà thông qua đó các quản lý muốn đạt được những gì họ muốn ưu tiên hàng đầu mà đạt được các mục tiêu quy định thành công và lâu dài. Vì vậy, những ưu tiên, các phòng ban và nhóm lập ra các kế hoạch hành động cấp cao. Một khi đã triển khai những kế hoạch hành động này, các mục tiêu và những gì chi phí cần phải đạt được các mục tiêu sẽ được làm rõ hơn.

Việc lập chi phí có thể mất thời gian và đòi hỏi có sự trao đổi với những người quản lý và các phòng ban, tất cả các bên cùng xem xét, thảo luận và hoàn thiện kế hoạch. Do đó, những chi phí hàng kế hoạch khác nhau có thể diễn ra song song. Việc các phòng ban tham gia vào quy trình hoạch định chi phí đóng vai trò quan trọng. Các phòng ban có kiến thức phong phú về những gì cần làm trong môi trường cạnh tranh mà họ hoạt động, có thể đưa ra những xu hướng sáng suốt về những gì cần nên thực hiện. Hơn nữa, những phòng ban đưa vào quy trình hoạch định có những kinh nghiệm trong việc thực hiện và thực hiện các kế hoạch. Phòng ban chính là các trung tâm thực hiện chi phí, họ có quyền lãnh đạo, có nguồn nhân lực và các kiến thức cần thiết để thực hiện hiệu quả.

Bằng cách cùng nhau thực hiện quy trình hoạch định, các quản lý và các trưởng phòng ban sẽ xây dựng một chi phí phù hợp, chính xác và có khả năng thành công, dù chi phí đó là các hoạt động hay các hoạt động.

Lập chiến lược liên quan đến việc thực hiện công việc phù hợp của các nhà đầu tư. Thực hiện chiến lược liên quan đến việc thực hiện công việc đúng quy trình của toàn tổ chức. Các nhà đầu tư và quản lý cấp thấp phân phối trung cao vào việc thực hiện chiến lược, vì ngay khi chiến lược tuy tốt về mặt kỹ thuật nhưng vẫn vô nghĩa nếu không thực hiện đúng cách. Hy vọng cuốn sách Chiến lược kinh doanh hiệu quả này sẽ giúp các tổ chức khắc phục những khó khăn trong việc thực thi chiến lược, nhanh chóng đạt được mục tiêu mà tổ chức đã đề ra.

Nhấn mạnh những điểm yếu và thách thức bên ngoài

Chiến lược bắt đầu bằng mục tiêu, còn mục tiêu lại xuất phát từ nhiệm vụ của công ty. Mục tiêu của bạn ra qua sự nhận thức sâu sắc về môi trường bên ngoài của ngành mà bạn đang làm việc.

Không phải mọi thứ bắt đầu từ mục tiêu, nhưng những gì bạn làm mục tiêu luôn dựa trên những gì khả thi, và tùy thuộc vào môi trường bên ngoài mà bạn sẽ định nghĩa những gì là riêng biệt và riêng biệt.

Ví dụ, Công ty 3M cam kết thực hiện mục tiêu hàng năm là tăng lợi nhuận 10%, tăng hoàn vốn là 27%, v.v... Mục tiêu của công ty này không xuất hiện một cách ngẫu nhiên, mà là kết quả của kinh nghiệm của các nhà đầu tư và quản lý công ty 3M – những người hiểu rõ thị trường mà họ đang sống và những gì công ty họ đang làm. Họ biết rằng tầm nhìn rõ ràng về môi trường bên ngoài của ngành ảnh hưởng đến giá trị khách hàng và lợi nhuận của công ty mà khi họ đặt ra mục tiêu họ đang.

Như trình bày trong hình 1-1 dưới đây, việc lập chiến lược luôn bắt đầu bằng việc xem xét các yếu tố bên trong và bên ngoài công ty. Vì vậy các nhà hoạch định chiến lược thì đây là mô hình phân tích SWOT: S=Strengths (Điểm mạnh), W=Weaknesses (Điểm yếu), O=Opportunities (Cơ hội) và T=Threats (Mối đe dọa).

Điểm mạnh. Những gì giúp công ty hay phòng ban có khả năng thực hiện tốt những nhiệm vụ của họ.

Điểm yếu. Những gì cản trở việc thực hiện vì chúng nằm ở công ty hay phòng ban chứ không phải thị trường.

Cơ hội. Xu hướng, công nghệ, sự kiện và ý tưởng mà công ty hay phòng ban có thể tận dụng.

Mối đe dọa. Những sự kiện hay sự kiện có thể xảy ra ngoài tầm kiểm soát mà công ty hay phòng ban cần tính toán và quyết định cách giải quyết.

Xem xét các yếu tố bên trong và bên ngoài đóng vai trò quan trọng vì chúng giúp làm rõ môi trường mà công ty hay phòng ban đang hoạt động và những hình thức hành động.

tặng lại mong muốn của mình. Công nghệ này sẽ phân tích nhu cầu yếu tố bên ngoài. Phân tích yếu tố bên trong sẽ trình bày chi tiết sau.

Phân tích yếu tố bên ngoài

Học giả Michael Porter đã nhận ra: “Bản chất chính yếu của việc hình thành chiến lược cạnh tranh là gắn kết công ty vào môi trường của nó”. Môi trường của mỗi công ty đều có khách hàng (khách hàng hiện tại và tiềm năng), đối thủ cạnh tranh (đối thủ hiện tại và tiềm năng), nhà cung cấp, và nhân viên làm việc.

Tất cả những gì trong công nghệ này đều tác động đến tiềm năng lợi nhuận của công ty. Mỗi yếu tố đều có những yêu cầu về chi tiêu, tính năng và tính ích của sản phẩm hay dịch vụ. Có bao nhiêu yêu cầu trong số này không được đáp ứng?

Công nghệ là một phần của môi trường cạnh tranh, và công nghệ luôn luôn thay đổi. Liệu có điều gì đang phát triển trong thế giới công nghệ có thể làm thay đổi môi trường cạnh tranh, chẳng hạn làm sản phẩm của những công ty đi trước nên lỗi thời?

Sản phẩm thay thế là một yếu tố đe dọa khác môi trường bên ngoài. Ví dụ, vào cuối thập niên 1980, phần mềm xử lý văn bản dành cho máy tính cá nhân là sản phẩm thay thế cho máy đánh chữ. Tốc độ thay đổi nhanh chóng diễn ra trong vòng 10 năm, hầu hết các máy đánh chữ đã thay thế. Trong tương lai, ngày nay internet có tính năng chụp ảnh kỹ thuật số đang dần thay thế cho máy ảnh và phim. Vậy sản phẩm của công ty bạn có khả năng bị thay thế không? Nếu có, đó là gì? Liệu công ty bạn có sản phẩm nào có tiềm năng thay thế trong các thị trường khác không?

Bằng phân tích các yếu tố bên ngoài trong hình 1-1 giúp nhà chiến lược khám phá và hiểu các mối đe dọa và thách thức, nó giúp hình thành ra các phản ứng chiến lược phù hợp cho công ty. Sau đây là phương pháp “năm vòng” của Michael Porter phân tích sức cạnh tranh – một lý thuyết có giá trị cho các nhà kinh doanh trong hơn 25 năm qua.

Các xu hướng và phong cách làm việc và lối sống

Cho dù lĩnh vực kinh doanh của bạn là gì đi nữa, thì các xu hướng và phong cách làm việc và lối sống đều ảnh hưởng đến công việc của bạn. Hãy xem tình hình sau: Theo IDC - một hãng nghiên cứu thị trường - thì số nhân viên làm việc ngoài văn phòng tăng lên 40% năm 2004 và có thể tăng tới 66% vào cuối năm 2006. Tùy thuộc vào lĩnh vực kinh doanh của bạn, số liệu thống kê sẽ có thể gợi ý nên mua sắm sau:

Hàng triệu nhân viên này sẽ di chuyển bằng phương tiện nào?

Buổi tối họ sẽ ăn và uống gì? Họ sẽ làm cho những buổi tiệc tối trở nên đặc biệt như thế nào?

Hãy nghĩ liên lạc như thế nào với gia đình, đồng nghiệp và khách hàng của họ trong thời gian nghỉ công tác?

Có thể làm gì để giảm chi phí do di chuyển quá nhiều?

Có thể làm gì để chuyển thời gian lãng phí do việc di chuyển thành thời gian có ích?

Đây là những lo ngại của họ mà các nhà đầu tư hành trong ngành du lịch, nhà hàng, khách sạn, viễn thông... nên tìm câu trả lời. Những câu trả lời này sẽ biến niềm hy vọng của công nhân này thành hiện thực khác. Chẳng hạn, dữ liệu của IDC về việc công tác ngày càng tăng là tín hiệu lành cho ngành hàng không và khách sạn vì họ phải chờ phân khúc tiếp thị khách hàng này. Đây cũng là chìa khóa cho những công ty cung cấp các dịch vụ thay thế hiện tại cho việc công tác, như web, dịch vụ hội thảo qua video. Tại sao phải tiêu tốn tiền và lãng phí thời gian quý giá bay đi để họp trong khi có thể gặp nhau qua mạng hoặc qua video? Những sự thành công của các dịch vụ thay thế này là niềm hy vọng của các nhà đầu tư cho ngành hàng không và khách sạn.

Tình trạng nghỉ công tác ngày càng tăng chỉ là một trong nhiều thay đổi về phong cách làm việc và lối sống hiện nay. Mọi thay đổi liên quan đến trạng thái sức khỏe thì phải có gì đó mới mẻ và chìa khóa cho các công ty thu hút nhân lực mới. Hãy xem những ví dụ sau:

Ngày càng nhiều người làm việc từ nhà. Những người này phải đầu tư vào thiết bị viễn thông, máy tính cá nhân và mạng Internet. Còn cấp quản lý của họ thì không biết làm sao giám sát các nhân viên này. Tình hình này sẽ ảnh hưởng đến công ty của bạn như thế nào hoặc sẽ mang lại lợi ích nào cho những lợi ích kinh doanh mới?

Internet sẽ giúp cho việc mua sắm, nghiên cứu, di chuyển và quản lý tin tức trở nên nhanh chóng và tiện lợi hơn. Điều này sẽ kích thích công ty hiện tại của bạn hay mở ra những cơ hội mới cho các dịch vụ khách hàng thu lợi nhuận như thế nào?

Mã tuyến béo phì là một căn bệnh phổ biến, và tất cả những người béo phì các nước thu nhập cao Liên Hiệp Quốc ngày càng có chi tiêu gia tăng. Tuyên bố này báo trước điều gì cho các công ty thực phẩm, nhà hàng, phòng khám bệnh và các chuyên gia dinh dưỡng?

Giá nhà bùng nổ ở Đông và Tây nam Mỹ khiến cho việc sở hữu nhà của một bộ phận lớn dân cư ngày càng trở nên khó khăn. Điều này có ý nghĩa gì về việc nhà xây dựng, nhà cung cấp nguyên vật liệu, và các công ty tài chính cung cấp dịch vụ thế chấp? Có cơ hội nào cho người dân xây nhà hoặc mua một căn hộ trong khi ngân sách chi tiêu không?

Dân số các nước châu Âu và Nhật Bản đang già đi, và tất cả sinh sản những người này ngày càng giảm. Điều này có tác động như thế nào đến chính sách nhà ở, giáo dục, y tế và thị trường lao động. Sẽ có những thay đổi xã hội và hành vi nào mà người không thể tránh khỏi. Bên cạnh này là niềm hy vọng của các công ty như những công ty là chìa khóa cho những công ty khác.

Đây chỉ là vài bước phát triển làm thay đổi thị trường của chúng ta. Mục tiêu thay đổi cấu trúc công ty xác lập lại chiến lược. Vì thế hãy nắm bắt kịp thời thông tin từ các tổ chức tư vấn, nghiên cứu và các cơ quan chính phủ. Hãy tận dụng nghiên cứu các xu hướng có thể hình thành nên công ty cá nhân và hình thành các cơ hội cho một chiến lược mới. Hãy mở rộng tầm quan sát và đặc biệt chú ý nắm bắt kịp thời và nhanh chóng đi nắm bắt thay đổi quản lý. Đôi khi những thay đổi như hình thành nên những nhà đầu tư không xuất phát từ lĩnh vực bản ngành kinh doanh.

Khách hàng

Việc tìm kiếm và thu hút khách hàng luôn là một tiêu quan trọng nhất của mọi công ty. Nếu không có khách hàng, những công việc như phát triển sản phẩm, mở rộng quy mô sản xuất, phân phối hàng hóa, đào tạo và huấn luyện, v.v. đều trở nên vô nghĩa. Vì vậy, việc phân tích các yếu tố bên ngoài thị trường về khách hàng:

Điểm tiếp cận khách hàng là ai?

Khách hàng nhận xét về giá cả như thế nào?

Làm thế nào có thể tiếp cận khách hàng tiềm năng?

Cách thức khách hàng hiện đang sử dụng mua sắm hay dịch vụ khác?

Nhu cầu nào của khách hàng bị bỏ qua hoặc không được phục vụ?

Mức trung thành của khách hàng với các nhà cung cấp hiện tại?

Khách hàng tìm kiếm một giao dịch tốt nhất hay một mối quan hệ lâu dài?

Bạn nên phân chia khách hàng thành các nhóm có những đặc điểm chung. Phân khúc thị trường là phương pháp phân chia thị trường lớn và không đồng nhất thành những phân khúc nhỏ hơn và đồng nhất hơn. Những đặc điểm đồng nhất này có thể xác định theo nhiều cách. Sau đây là một vài ví dụ:

tuổi. Người cao tuổi, thanh thiếu niên, sinh viên

Giới tính. Phụ nữ, nam giới

Vị trí địa lý. Các hộ gia đình ngoại ô phía Bắc và Tây

Lo ngại xã hội. Người dùng nhiều thời gian

Thu nhập. Các hộ gia đình có tổng thu nhập từ 30.000 đến 50.000 đô la mỗi năm

Hành vi. Người tiêu dùng mua sắm qua mạng Internet

Vì cần phân tích và phân khúc khách hàng sẽ giúp các nhà chi tiêu dễ dàng hơn trong việc xác định nhu cầu (đã đáp ứng và chưa đáp ứng), sẵn lòng chi trả, khả năng chi trả, và lòng trung thành của khách hàng. Chẳng hạn, nghiên cứu về các phân khúc thị trường chính có thể cho thấy một số khách hàng có khả năng dễ dàng chi trả như nhu cầu của các khách hàng khác. Trong buổi ban đầu của kỳ nghiên cứu này, người nghiên cứu cần tìm hiểu về thông tin đã khám phá ra một số phân khúc khách hàng điển hình như sau:

Những người đi làm khi sử dụng. Phân khúc này phần lớn là phụ nữ, chi tiêu bao gồm chi tiêu thời trang và hàng hóa phục vụ nhu cầu cá nhân của thị trường. Phân khúc này mua các dịch vụ giá thấp hơn và dễ dàng chi trả ít hơn. Thay thế khách hàng phân khúc này có thể khó khăn vì những khách hàng này thường xuyên chuyển từ nhà cung cấp dịch vụ cũ sang nhà cung cấp dịch vụ mới, giá thấp mà các dịch vụ cung cấp theo nhu cầu.

Những người tiêu dùng thông minh sử dụng. Đây là những khách hàng chi tiêu hiện tại và tương lai. Công ty về thông tin sẽ là nhóm này.

Các chuyên gia kinh doanh. Những người này dùng thông tin để nghiên cứu và nghiên cứu chi tiêu bao gồm chi tiêu cao cấp. Họ đang trung thành và chi trả ít hơn chi tiêu giá. Phần lớn là những nhà công ty xuất phát từ phân khúc này.

Những khám phá này sẽ tác động đến chi tiêu trong tương lai của công ty về thông tin này.

Hãy dành thời gian suy nghĩ về khách hàng trong lĩnh vực kinh doanh của bạn, cần những khách hàng bạn đang có là những khách hàng tiềm năng. Công ty bạn thì cần biết về những khách hàng này và nhu cầu của họ là gì? Công ty có chia khách hàng thành những nhóm nghiên cứu thì hiện tại các dữ liệu chính cho nhà chi tiêu không? Có phân khúc nào quan trọng và chi tiêu tiềm năng lớn như bạn mà bạn hoặc thị trường tranh chấp không?

Sẵn lòng chi trả và chi tiêu cá nhân

Sẵn lòng chi trả của khách hàng là một trong những yếu tố bên ngoài mà các nhà chi tiêu cần tìm hiểu. Dù bạn nghiên cứu cho khách hàng mới hay máy tính mới, một dòng sản phẩm mới hay một loại hàng hóa mới, hay một loại pháp luật kinh doanh, bạn cần phải hiểu rõ mối quan hệ giữa giá cả và nhu cầu của khách hàng.

Một nguyên lý cơ bản của kinh tế học là trong một thị trường tự do, mọi người sẽ mua nhiều hơn khi giá thấp, và mua ít khi giá tăng, ngược lại.

các yếu tố khác không. Điều này càng rõ ràng về mặt giá trị và độ minh bạch. Khách hàng thích các thông tin về giá.

Hình 1-2 cho thấy tính cơ bản về nhu cầu của hai sản phẩm: A và B. Điều đáng chú ý trong nhu cầu (D) cho sản phẩm A cho thấy tính nhạy cảm về giá cao ở mức giá thấp và ít nhạy cảm khi giá tăng. Trái lại, sản phẩm B cho thấy tính nhạy cảm về giá thấp ở mức giá thấp và ít nhạy cảm khi giá tăng vì lý do khách hàng chi trả nhiều khi đi mua hàng. Khi đó các nhà kinh tế học sẽ nói rằng nhu cầu cho sản phẩm B ít có tính đàn hồi.

Một số hàng hóa và dịch vụ có tính nhạy cảm về giá thấp và chi trong ngắn hạn. Hãy xem trường hợp nhiên liệu ô tô. Với giá xăng Mỹ tăng 30% vào mùa thu năm 2004 khi giá dầu thô tăng vọt lên 54 đô la mỗi thùng chỉ làm giảm 2-3% mức tiêu thụ xăng Mỹ. Vì sao vậy? Một người đã bảo rằng bước vào các kỳ nghỉ mát và vì chi phí chuyển đi chi phí làm và nên khi nhìn về chi phí tăng giá này không nên nghĩ đến nhu cầu. Tuy nhiên, nếu về chi phí tăng giá kéo dài thì mức tiêu thụ có thể giảm đáng kể do nhiều người ngừng mua các loại xe tải nặng mà chuyển sang dùng phương tiện giao thông công cộng hay sử dụng chung xe đi làm... Như thế xác nhận tác động lâu dài này, OPEC (Organization of Petroleum Exporting Countries - Tổ chức các nước xuất khẩu dầu) mong muốn giá dầu thô quay trở lại mức 32-35 đô la mỗi thùng. Mặc dù sự tăng vọt về giá là chìa khóa cho các thành viên OPEC, nhưng họ bị ràng buộc về giá và duy trì mức cao như vậy thì khách hàng sẽ tìm nhiên liệu thay thế xăng và đầu tư nghiêm túc vào các nguồn năng lượng thay thế. Điều đó về lâu dài sẽ gây thiệt hại cho các nhà sản xuất dầu mỏ.

Như sản phẩm và dịch vụ thể hiện phần tăng trưởng và gay gắt hơn thì ở mức giá thay đổi, thường là vì sản phẩm hay dịch vụ đó không còn cần thiết nữa hoặc vì có quá nhiều sản phẩm thay thế. Thịt bò là một ví dụ. Mức giá thịt bò tăng vọt, nhu cầu giảm ngay và thậm chí giảm mạnh. Người đi chợ nhìn vào giá và nói: “Số chúng tôi có sẵn thì tôi dùng thịt gà cho bữa tối”.

Các nhà kinh tế học đã dùng thuật ngữ số dẫn nhu cầu theo giá để xác định tác động của những thay đổi về giá lên nhu cầu của khách hàng. Số dẫn nhu cầu theo giá được tính như sau:

Chỉ số dẫn nhu cầu theo giá = Tỷ lệ tăng giá / Tỷ lệ giảm số lượng

Như vậy, nếu một công ty tăng giá sản phẩm từ 100 đô la lên 120 đô la, giá sẽ tăng lên 20%. Nếu một công ty này khi nhìn hàng bán được giảm từ 600 đơn vị xuống 550 đơn vị, thì tỷ lệ giảm số lượng là 8,3%. Theo công thức trên thì mức chỉ số dẫn nhu cầu theo giá sẽ là:

$$20/8,3 = 2,4$$

Con số này càng cao thì khách hàng càng nhạy cảm về giá thay đổi.

Thông thường, bạn có thể xác định các khách hàng sản phẩm nglis thay vì giá nhữn th nào thông qua các nhóm t p trung, b ng câu h i và th nghi m tr c t i p các th tr ng a ph ng. Ví d , m t nhà s n xu t ng c c i m tâm phân ph i s n ph m toàn kh i EU có th th nghi m vi c t ng giá th tr ng Brussels (B) và quan sát tác ng này lên doanh s bán theo n v s n ph m.

Tuy nhiên, hoàn t t phân tích này, nhà chi n l c nên tính toán tác ng d báo c a s thay i giá lên t ng doanh thu. M i ng i có th mua ít m t hàng h n n u m c giá t ng. Ví d ví d trên, công ty ang bán c 600 n v s n ph m v i giá 100 ô la m i n v , thu c 60.000 ô la. Ví ph ng án m i, công ty bán c 550 n v s n ph m v i giá 120 ô la m i n v , thu c 66.000 ô la. C n phân tích sâu h n xác nh xem lí u con s doanh thu cao h n ó s i di n cho m t m c l i nhu n cao h n hay th p h n.

Các nghiê n c u chính th c v m c co dãn nhu c u theo giá th ng c dành cho các ng thái mang tính chi n thu t trên th tr ng. Tuy nhiên, hi u c m i quan h gi a các m c giá và hành vi mua hàng c a khách hàng là m t m u ch t quan tr ng trong bài toán dành cho nhà ho ch nh chi n l c.

B n hi u s nh y c m v giá c a khách hàng trong các th tr ng c a b n n m c nào? S hi u bi t ó nh h ng nh th nào n nh ng ch n l a chi n l c c a b n?

u tr ng c nh tranh

George Day, giáo s tr ng Wharton, cho r ng: “M t trong nh ng v n chính mà các nhà qu n lý ph i i m t khi l p chi n l c c nh tranh là xác nh u tr ng c nh tranh. B n ang c nh tranh âu? Ai là i th c nh tranh c a b n? u tr ng c nh tranh ó h p d n nh th nào?”.

V i c nghiê n c u môi tr ng bên ngoài s không hoàn ch nh n u không có nh ng phân tích k l ng v i th c nh tranh và u tr ng c nh tranh. Ch c ch n b n bi t r ò nh ng ai là i th c nh tranh c a b n. H chính là nh ng ng i mà các nhân viên kinh doanh c a b n ph i v t v hàng ngày gi ành th ng v .

H là nh ng công ty có ý nh lôi kéo khách hàng t t nh t c a b n. T t nhiên b n bi t h là ai, nh ng b n bi t v h , v nh ng i m m nh và i m y u c a h nh i u n m c nào? B n có nh n th c c nh ng u tr ng c nh tranh ang tr i d y không? V à b n có tiên oán c nh ng i th c nh tranh s xu t hi n trong t ng lai không?

M t s u tr ng c nh tranh t ng i t nh l ng, c bi t là trong nh ng l nh v c kinh doanh ã chín mu i và ph i u t nhi u v n. Tr c th p niên 1970, ngành công nghi p thép có th c xem là ngành công nghi p t nh. Ch m t vài i th c nh tranh l n m i t mài chi n u, m i ng i i u c g ng h th p chi phí s n xu t theo n v s n ph m và chi m th ph n l n h n trên s b t l i c a i th . Các ngành công nghi p khác thì sôi

ng h n, ch ng h n nh ngành gi i trí. Cách ây hai m i n m, ng i dân M ch có th xem ba ho c b n ài truy n hình m ng, m t ài truy n hình ph sóng c n c, m t vài ài a ph ng, cùng v i các nhà hát và các bu i trình di n tr c ti p. Ngày nay, ng i xem truy n hình v n có th xem các kênh ã c ph sóng, nh ng h v n có th ti p c n hàng tr m kênh truy n hình cáp. Các nhà hát v n còn ó, nh ng còn có thêm hàng ngàn b phim qua VHS, DVD, cáp, và các i m chi u phim. Vì d ch v gi i trí r t d b thay th nên nh ng nhà cung c p ph i t duy b ng cách t câu h i: “Chi n l c nào s giúp chúng ta thu nhi u l i nhu n trong th tr ng y sôi ng này? Và i u gì s p x y ra s khi n s n ph m c a chúng ta tr nên l i th i?”

Sau ây là nh ng d u hi u c a m t th tr ng sôi ng;

*Có nhi u s n ph m và d ch v áp ng cùng m t nhu c u (ví d : i n tho i h u tuy n, i n tho i di ng, d ch v i n tho i qua Internet, nh n tin, e-mail)

*Tính a d ng c a i th c nh tranh (ví d : các m ng truy n hình, các công ty truy n hình cáp, các c a hàng cho thuê b ng a...)

*Ít ch ng ng i v t không th v t qua khi tham gia vào th tr ng.

*S phân rã th tr ng.

B ng cách nghiê n c u u tr ng c nh tranh, b n s c cung c p nhi u thông tin hi u c th tr ng m c tiêu mà b n ang nh m n.

Công ngh ang tr i d y

Công ngh là ng c chính y u c a n n kinh t hi n i. Intel, Cisco Systems, Siemens, và Genzyme ã tìm ng vào th gi i b ng cách t o ra và khai thác các công ngh m i ho c c i t i n.

eBay, Amazon.com, Google, Cingular và Yahoo! th m chí s không t n t i n u công ngh máy tính và Internet không phát tri n. Ngay c c a hàng t p ph m t i a ph ng b n – m t ngành kinh doanh r t truy n th ng – c ng ph thu c vào công ngh vì c thu t i n tr nên nhanh chóng, gi m thi u sai sót, theo dõi doanh thu theo ch ng lo i s n ph m và qu n lý hàng t n kho.

Công ngh i di n cho c m i e d a và c h i. Công ngh là m i e d a khi làm suy y u công vi c kinh doanh hi n t i, ch ng h n nh ph n m m x lý v n b n và máy tính ã làm tê li t ngành công nghi p máy ánh ch , ngành ch p nh k thu t s ã làm suy y u ngành ch p nh b ng phim và x lý phim nh,... M t khác, công ngh c ng có th em l i nh ng c h i y thuy t ph c cho các công ty th ng m i hóa công ngh theo cách em l i các l i ích và giá tr rõ ràng cho khách hàng.

Các nguyên tắc của Porter

Không có một học thuyết nào về môi trường cạnh tranh là hoàn chỉnh nếu không bàn về các nguyên tắc của Michael Porter. Các nguyên tắc của Porter ghi đầu tiên vào năm 1979 trong một bài báo đăng trên Harvard Business Review.

Như vậy, các nguyên tắc của Porter vẫn còn là một công cụ hữu ích để phân tích tình hình cạnh tranh và các yếu tố kinh tế bên trong một ngành công nghiệp. Các nguyên tắc này khuyến khích nhà chiến lược và chuyên gia tiếp cận nhìn ra bên ngoài vòng tròn ảnh hưởng của các thị trường cạnh tranh hiện tại, xem xét những thị trường khác và các nhân tố quy định như sự tăng trưởng và khả năng sinh lợi tiềm năng. Porter đã xác định năm nguyên tắc chính của cạnh tranh trong một ngành công nghiệp (xem hình 1-3):

- * Mối đe dọa của các thị trường mới
- * Khả năng thâm nhập của các nhà cung cấp
- * Vị thế đáng mất của đối thủ của các thị trường cạnh tranh hiện tại
- * Khả năng thâm nhập của các khách hàng
- * Mối đe dọa của sản phẩm thay thế.

Porter viết: “Sự cạnh tranh của năm nguyên tắc này quy định tiềm năng lợi nhuận của cùng một ngành công nghiệp”. Do những yếu tố này, tiềm năng lợi nhuận sẽ khác nhau giữa các ngành công nghiệp. Ví dụ, ngày nay, các công ty thuộc ngành viễn thông phải tìm kiếm tiềm năng lợi nhuận từ những yếu tố như chi phí của các nhà cung cấp hiện tại: những người tham gia vào ngành công nghiệp này phải liên tục cạnh tranh giành khách hàng từ đối thủ, thông qua những cách giảm giá và mở rộng dịch vụ. Khách hàng có thể chuyển từ nhà cung cấp đường dây và dịch vụ có sẵn như là các thông tin liên lạc như in theo yêu cầu, in theo định dạng, e-mail, tin nhắn, và dịch vụ in theo yêu cầu qua Internet. Hơn nữa, các thay đổi công nghệ nhanh chóng buộc các nhà cung cấp hiện tại phải bỏ ra chi phí duy trì cao. Trong khi đó, những người tham gia vào các ngành công nghiệp khác có thể tìm kiếm lợi nhuận theo hướng thu nhập hiện tại.

Theo Porter, mục tiêu phát triển và tăng trưởng là dùng kỹ thuật của năm nguyên tắc này “giành lấy một vị trí bất biến công bố các đối thủ, dù đó là đối thủ mới hay cũ, mô hình, và ít nhất những tiêu chuẩn như giá của khách hàng, nhà cung cấp và các sản phẩm thay thế”. Ông cho rằng có thể tìm kiếm một vị trí bất biến bằng cách cạnh tranh các mối quan hệ với những khách hàng mang lợi nhuận, làm cho sản phẩm khác biệt (thông qua việc thị trường hoặc marketing), kết hợp các hoạt động, hoặc có các sản phẩm mới trong công nghệ.

Phát hiện các media và cách làm tốt khâu chuần bị mà bạn phải làm trước khi thỏ luận về các kế hoạch chiến lược. Các công ty lớn thường cho nhân viên tham gia những cuộc hội thảo chuyên nghiệp và mua các tài báo chuyên ngành quan trọng. Họ luôn giữ liên hệ với các khách hàng hiện tại và tiềm năng thông qua các nhóm tập trung và các cuộc phỏng vấn với những người sử dụng tiên phong – tức là những công ty và cá nhân có nhu cầu sử dụng những người sử dụng thông thường. Một số công ty thậm chí còn lập các tài “tình báo” theo dõi thông tin tài báo chí và chuyên khảo thu thập lấy những quy định của luật, v.v. Những công ty này luôn nhận thấy gì bên ngoài biệt các media và cách có thể tác động đến họ. Công ty bạn cần nên làm như vậy.

Tóm tắt

Các xu hướng về phong cách làm việc và lối sống có khả năng ảnh hưởng đến người cá nhân.

Phân khúc thị trường là một phương pháp hữu ích chia sẻ thị trường lớn và không đồng nhất thành những phân khúc nhỏ hơn với những đặc điểm đồng nhất. Việc phân tích các phân khúc này có thể giúp bạn xác định những người tiêu dùng khách hàng có nhu cầu khác nhau sinh lợi hơn. Việc phân khúc cũng giúp bạn định dạng những định hướng nhu cầu của họ để đáp ứng và chia sẻ đáp ứng, sản phẩm và giá, khả năng tiếp cận, và lòng trung thành của khách hàng.

Bằng cách xác định số đo dẫn nhu cầu theo giá trị sản phẩm hay dịch vụ, bạn có thể xác định tác động của sự thay đổi giá trị về nhu cầu của khách hàng.

Các cuộc phân tích cạnh tranh của Porter khuyến khích các nhà chiến lược tìm hiểu những tác động trong ngành công nghiệp: môi trường của đối thủ, môi trường sản phẩm hay dịch vụ thay thế, khả năng thâm nhập ngược của các nhà cung cấp, khả năng thâm nhập ngược của các khách hàng, và vị thế cạnh tranh mạnh khỏe chiếm vị thế giữa các đối thủ cạnh tranh hiện tại.

Nhận định những điểm mạnh và điểm yếu

Bên cạnh việc mở rộng tầm nhìn ra ngoài để phát hiện các media và tìm kiếm cơ hội, các nhà chiến lược cần phải đánh giá các điểm mạnh và điểm yếu trong tổ chức của mình.

Công nghệ hiện đại và media bên ngoài, sản phẩm và dịch vụ điểm mạnh và điểm yếu mang một ý nghĩa thực tế biệt lập về mặt tiêu chuẩn và chiến lược nào của công ty khi thi và hành động.

Vậy điểm mạnh và điểm yếu của một công ty hay phòng ban là gì? Công ty có khả năng mở rộng sản phẩm tiếp cận vào thị trường trong hay không? Kênh liên lạc của các dự án R&D (Nghiên cứu và Phát triển) và sản phẩm bên cạnh nhân viên như thế nào?

Có nhiều người xem xét trong việc phân tích các yếu tố bên trong. Chẳng hạn này sẽ giúp quy tắc ba trong số các lĩnh vực quản trị như tài chính, đánh giá các hoạt động công ty: các nhân viên, các tài chính, quản lý và văn hóa; cũng như trình bày một phương pháp đánh giá mà bạn có thể sử dụng.

Các nhân viên các tổ

Nhân viên các tổ là những người cho mình biết mình có thể làm được điều gì cho mình. Thu nhập nhân viên các tổ như một thành tố chuyên môn hay các kỹ năng của công ty trong các lĩnh vực chính trị và tiếp thị là những yếu tố cao. Chẳng hạn, một trong những nhân viên các tổ của Sony là kỹ sư kỹ thuật vì những người thi đấu kỹ thuật sáng tạo trong một loạt các sản phẩm tiêu dùng hữu ích. Trong những năm gần đây, Corning đã tạo ra các dòng sản phẩm thành công, chẳng hạn như Pyrex dùng trong lò nướng trên hình ảnh tivi hay sợi quang học của nhân viên các tổ liên quan đến việc liên lạc và giám sát... Một trong những nhân viên các tổ của Bechtel là kỹ sư quản lý dự án quy mô lớn. Dù đó là dự án xây dựng một sân bay mới cho thành phố của Peru hay một khu liên hợp hóa dầu tại Giang Tô, Trung Quốc, Bechtel luôn biết cách thực hiện nó hoàn thành.

Các nhân viên các tổ của công ty bạn là gì? Hãy trả lời câu hỏi này bằng cách nêu ra những gì công ty bạn làm. Thay vào đó, hãy xác định những gì mà chỉ riêng công ty bạn làm tốt hơn các đối thủ khác và các khách hàng đánh giá cao. Trong một số trường hợp, lĩnh vực mà bạn nghĩ có thể là một quy trình các tổ – tức là một hoạt động chính chuyên vào thành công. Quy trình các tổ là quy trình tạo ra hoặc phá vỡ doanh nghiệp của bạn. Chẳng hạn, 3M có quy trình sản xuất nhũ sơn sản phẩm mới, làm khách hàng hài lòng. Trong những năm, công ty đã biết cách tạo ra các ý tưởng hay, trong đó có nhiều ý tưởng thu về lợi nhuận keo dán, và chuyển những ý tưởng thành các giải pháp thực tế cho khách hàng. Vì vậy công ty dựa vào tài chính USAA, thì việc gì quy tắc các giao dịch khách hàng là một quy trình các tổ mà công ty thực hiện rất tốt.

Tuy nhiên, bạn cần lưu ý rằng việc thực hiện xuất sắc về mặt điều gì đó bên trong nó không đảm bảo lợi nhuận. Bạn phải thực hiện xuất sắc về mặt điều gì đó mà các khách hàng đánh giá cao. Ngoài ra bạn còn phải xuất sắc hơn những người khác.

Một cách đánh giá sự cam kết của nhân viên các tổ và quy trình các tổ là thông qua việc tạo ra một chu trình – một phương pháp khách quan đánh giá các hoạt động của một chức năng dựa trên các hoạt động của nhân viên chức năng công nhận là tốt nhất. Việc tạo ra một chu trình còn nhằm mục đích xác định các chi phí của quy trình. Ví dụ, khi Xerox phát hiện ra những vấn đề trong hoạt động của mình, công ty đã gửi một nhóm nhân viên đến Freeport, Maine, để thực hiện quản lý các nhân viên tại L.L. Bean – một nhà bán lẻ quần áo và trang phục thành công và nổi tiếng về việc áp dụng các quy tắc tiếp thị. Những người nhóm nhân viên của Xerox đã chỉ ra các chi phí của việc xử lý nhân viên của họ.

Những người cho mình biết điều gì?

tr thành n n t ng cho m t chi n l c hi u qu , m t n ng l c c t l o i ph i c khách hàng ánh giá cao. Nh ng theo David Collis và Cynthia Montgomery, n ng l c c t l o i còn ph i v t qua m t s th nghi m sau ây:

Không th sao chép. ng c t m t chi n l c lâu dài ph thu c vào m t i u gì ó mà i th c nh tranh c a b n có th sao chép nhanh chóng .

Lâu dài. Lâu dài là giá tr liên t c c a n ng l c hay ngu n l c. M t s nh ãn hi u c a Disney hay Coca Cola có giá tr lâu dài. Tuy nhiên, m t s công ngh có giá tr th ng m i ch trong vài n m, sau ó chúng b các công ngh m i và t th n tiêu di t.

Kh n ng phù h p. Th nghi m này xác nh i t ng n m b t giá tr c t o r a b i n ng l c hay m t ngu n l c riêng c a công ty. Trong m t s l nh v c, ph n l i nh u n l n nh t l i thu c v nh ng ng i bán l ch không ph i các công ty ã phát tri n và s n xu t r a s n ph m ó.

B n v ng. Ngu n l c c b i t có th b thay th hay l n át không ?

u th c nh tranh. N ng l c hay ngu n l c c b i t c a b n có th c s gi u th so v i n ng l c hay ngu n l c c a các i th c nh tranh? Nh Collis và Montgomery c nh báo: "Có l sai l m l n nh t mà các nhà qu n lý m c ph i khi ánh giá các ngu n l c c a công ty là không ánh giá chúng trong m i t ng quan v i các i th c nh tranh". Vì th hãy luôn ánh giá i m m nh c a b n d a trên i m t t nh t mà i th c a b n có.

M t n ng l c ch th t s có ý ngh a trong b i c nh c a nó. Xem ph n "N ng l c riêng c a công ty có ph i là n n t ng t t cho m t chi n l c hi u qu ?" hình dung rõ h n v i c ánh giá các n ng l c c t l o i.

Sau ây là ví d v m t ph ng pháp mà b n có th s d ng ánh giá m t cách h th ng i m m nh v n ng l c c t l o i c a b n so v i c a i th c nh tranh. Công ty c gi nh trong ví d này là Gizmo Products, Inc., m t công ty chuyên thi t k và s n xu t thi t b gia đ ng. Công ty ã so sánh n ng l c c a mình trong các l nh v c quan tr ng v i Công ty X và Công ty Y – c hai u là nh ng i th c nh tranh chính (b ng 2-1). C n l u ý r ng các l nh v c c nh tranh chính và ph c n c xác nh.

V i c ánh giá nh c trình bày trong b ng này có th giúp các nhà qu n lý và i u hành xác nh nh ng i m m nh và i m y u trong các l nh v c quan tr ng nh t. Nh ng m c ánh giá này th ng có c thông qua b i n pháp t duy sáng t o gi a các nhân viên trong công ty. Nh ng quan i m c a các nhân viên có th thi u khách quan và không hoàn ch nh v m t ki n th c. Vì th , n u b n ch p nh n ph ng pháp này, hãy nh t ng h p thêm ý ki n c a nh ng nhà phân ph i, nh ng ng i ã t ng làm công ty i th , và các nhà t v n hi u rõ l nh v c b n ang kinh doanh. Hãy t n d ng b t k d l i u i u tra nào có c t v i c nghiê n c u th tr ng c a b n v khách hàng và nhà phân ph i. Nh ng gì b n c n là m t ánh giá trung th c v i m m nh và i m y u c a công ty b n so v i các i th c nh tranh chính .

Phân pháp đánh giá này khác với phân pháp lập trình chu kỳ truyền thống vì nó nghiên cứu nhiều khía cạnh chính trong ngành công nghiệp. Và công nghệ này vì lập trình chu kỳ, phân pháp này có một ý nghĩa: nó cho thấy hình ảnh và vị trí của các công ty khác nhau trong một thị trường, trong khi ngành công nghiệp là những gì có ý nghĩa trong tương lai. Ví dụ, trong bảng 2-1, Gizmo có vị trí như Công ty B và không có lợi thế trong sản xuất - một ngành công nghiệp chính. Với khía cạnh này, Gizmo có 4 điểm, còn Công ty B chỉ có 3 điểm. Tuy nhiên, Gizmo có thể vượt trội hơn trong lĩnh vực này trong khi Công ty B có khả năng phát triển nhanh chóng trong năm này qua năm khác. Như vậy, vào năm tới, Gizmo có thể vượt trội hơn về năng lực sản xuất linh hoạt. Vì thế chúng ta tìm hiểu sâu hơn về việc đánh giá vị trí thị trường của ngành công nghiệp trong bảng 2-2. Bảng này cho thấy Gizmo đang suy tàn, công ty A giữ chân thị trường, còn công ty B đang phát triển năng lực sản xuất linh hoạt của mình.

Quản lý và vận hành

Không phải công ty nào cũng có khả năng nhận biết các thị trường mới và chuyên nghiệp hơn và có các nguồn lực quản lý cùng vận hành công ty mới chuyên nghiệp thành công.

Chẳng hạn, phẩm chất của chúng ta, các quản lý của General Motors (GM) mới nhận ra sự nghiêm trọng của việc mất các thị trường châu Á. Các nhà đầu tư hành của GM đã từng nhìn giá trị của việc mất đi này, nhưng họ không thể thay đổi theo đúng cách mà họ đã bắt đầu từ các công ty quản lý, nhà máy và các hợp đồng lao động ký. Tất cả những gì này làm cho việc thay đổi trở nên khó khăn và chậm chạp.

Công nghệ của GM, một cách nhìn hình ảnh về vị trí của các vận hành và không linh hoạt và thích nghi với một phần vì lợi nhuận hoặc lợi nhuận. Khoảng thời gian hoạt động lâu dài đã tạo nên duy nhất và các hình thức cho nhu cầu của chi phí chi phí. Điều này không có vấn đề gì mà là chi phí có ý nghĩa, nhưng lại gây bất lợi trong trường hợp chi phí không tốt. Vì thế, khi bạn tìm hiểu những gì mới mẻ và ý nghĩa của công ty, hãy trả lời câu hỏi: Công ty có sẵn sàng thay đổi không? Một công ty sẵn sàng thay đổi có khả năng thích nghi và chuyển đổi về các ngành tính chất lợi nhuận những gì không hiểu và chuyển sang các chi phí có thể đem lại những kết quả tốt hơn. Các điểm của công ty sẵn sàng thay đổi:

Các quản lý làm việc hiệu quả và trung tâm

Bản thân nhân viên cảm thấy có năng lực thay đổi

Thị trường không khét khe về các bộ phận

Mọi người quen với việc phối hợp

Có một môi trường vận hành chịu trách nhiệm và kết quả

Thành quả của khen thưởng xứng đáng

Những cảm hứng này tạo nên những thách thức công ty thể hiện những chỉ dẫn của mình. Nếu như những cảm hứng trên, công ty sẽ phải tìm ra những thách thức và khó khăn.

Chỉ số tài chính

Nếu một chỉ số cảm hứng là kết quả của việc phân tích các yếu tố, bên cạnh đánh giá thêm những chỉ số khác. Suy cho cùng, một chỉ số cảm hứng có thể tốt kém, điều gì là khi nó liên quan đến việc mua tài sản hoặc sáp nhập một công ty hay vấn đề hàng hóa.

Vì thế hãy yêu cầu giám đốc (hay người phụ trách) tài chính cung cấp một báo cáo ngắn gọn như sau:

Dòng tiền. Dòng tiền từ các hoạt động kinh doanh hỗ trợ cho sáng kiến mới nào? Một công ty đang trên đà phát triển nhanh chóng nên dòng tiền từ hoạt động của mình rất dồi dào tìm kiếm nguồn vốn bên ngoài để phục vụ cho việc phát triển. Còn một công ty đã ổn định hình, mục đích phát triển nên có thể phục vụ cho sáng kiến mới từ dòng tiền có từ các hoạt động kinh doanh.

Tỷ lệ nợ vốn bên ngoài. Nếu dòng tiền không phục vụ cho một chỉ số cảm hứng, công ty sẽ phải tìm kiếm các nhà đầu tư bên ngoài hoặc vay vốn. Vì thế hãy xác định các khoản nợ sau đây của công ty: (1) khoản nợ vay vốn, (2) khoản nợ lưu hành trái phiếu mà lãi suất hợp lý, và (3) khoản nợ thu hút vốn thông qua việc bán các phiếu công ty trong trường hợp có sáng kiến quan trọng.

Các kế hoạch chi tiêu và đầu tư khác. Công ty bạn có thể đã chú ý các dự án khác có sẵn nguồn vốn. Nếu có, những dự án này có thể tiêu tốn tài nguyên vốn có sẵn. Hãy lập một danh sách các dự án đã lên kế hoạch và xác định mục tiêu mà chúng sẽ tranh giành nguồn tài chính và bất kỳ chỉ số cảm hứng nào.

Tổ chức các dự án mới. Tổ chức là một khía cạnh thú vị trong việc thực hiện các dự án mới đòi hỏi đầu tư vốn. Tổ chức theo tính toán chi phí sản xuất của doanh nghiệp cũng thêm một khía cạnh thú vị nào đó.

Ngoài ra, bên cạnh những chỉ số tài chính của các hoạt động kinh doanh, điều gì là một lợi ích từ vốn đầu tư và lợi ích từ tài sản của công ty. Bên cạnh nên biết lợi ích của những công việc này đang có xu hướng tăng lên, giảm hay không. Những công việc này là những công việc sinh lợi, và bất kỳ chỉ số cảm hứng nào cũng phải có những công việc như thế này. Chúng là cơ sở so sánh đóng góp của bất kỳ chỉ số cảm hứng nào. Ví dụ, một lợi ích kinh doanh trên

vấn dụng của công ty là 12% là nhân viên thì bất kỳ chỉ số nào của công ty cũng phải cải thiện thì có thể không sinh lời này.

Phương pháp đánh giá các chỉ số nhân viên và kỹ thuật

Không phải lúc nào công ty có thể xác định rõ ràng chỉ số nhân viên và kỹ thuật của một công ty.

Một số người có thể nói: “Công ty chúng tôi khen thưởng cho thành tích hoạt động tốt”, trong khi nhân viên khác của công ty đó có thể sẽ nói ngược lại.

Để tránh những nhầm lẫn khác nhau này, bạn cần sử dụng một phương pháp liên quan đến những chỉ số cụ thể và đi kèm cho những bộ phận khác nhau trong tổ chức. Nếu xét tổng hợp các chỉ số chính xác hơn là của một vài cá nhân nhìn nhận vấn đề theo quan điểm riêng của họ.

Như James Surowiecki đã đề cập trong cuốn sách *The Wisdom of Crowds*: “Nếu bạn tập hợp một nhóm người và để họ thành phần đa dạng về yêu cầu họ đưa ra các quyết định như hàng loạt chung, chắc chắn những quyết định của nhóm sẽ sáng suốt hơn là quyết định của cá nhân riêng lẻ, dù cá nhân đó có thông minh và có kiến thức chuyên môn nào đó nữa”. Sau đây là phương pháp thực tiễn duy nhất để thực hiện điều này:

Bước 1. Chọn một cá nhân để phân tích chi tiết. Người này nên có mối liên hệ tin cậy và trung lập, người thì phải nhìn nhận là người khách quan và không nghiêng về bất kỳ phe phái nào trong công ty.

Bước 2. Xây dựng nhóm SWOT gồm các cá nhân có kiến thức thực tiễn về bộ phận khác nhau trong công ty. Giống như bước 1, các thành viên trong nhóm nên có những niềm tin trung lập, người thì là những người khách quan và trung thực.

Bước 3. Tập trung vào các chỉ số nhân viên của công ty hay phòng ban. Hãy thu thập ý kiến của mọi người. Hãy xem xét những lợi ích tiềm ẩn, ưu tiên tài chính, cách thức quản lý và văn hóa tổ chức đã nêu trên. Ngoài ra, hãy chú ý đến vai trò lãnh đạo và khả năng ra quyết định, sự linh hoạt, tính sáng tạo, năng suất, chất lượng, dịch vụ, hiệu suất và các quy trình công nghệ hiện tại.

Bước 4. Ghi lại tất cả các xu hướng trên một tờ giấy. Tránh ghi chép trùng lặp. Hãy làm rõ những vấn đề mà công ty có thể xuất hiện trong tương lai. Ví dụ, chỉ số nhân viên của một công ty nhằm để dịch vụ khách hàng, những kỹ thuật công nghệ có thể xuất phát từ dịch vụ này. Một tiêu chuẩn là nhân viên càng nhiều ý tưởng trên các sản phẩm càng tốt. Việc đánh giá sẽ diễn ra sau đó.

B c 5. H p nh t các ý t ng. t t t c các trang s lên b ng. Dù b n ã n l c tránh ghi chép trùng l p, thì s ch ng chéo v n có th x y ra m t m c nào ó. Hãy h p nh t các i m trùng l p b ng cách h i nhóm xem nh ng m c nào có th k th p đ i cùng m t tiêu . Hãy ch ng l i s cá m đ h p nh t quá m c b ng cách a nhi u ý t ng vào cùng m t ch . Nh ng l u ý i u này th ng đ n n s thi u t p trung.

B c 6. Làm rõ các ý t ng. Hãy rà soát t ng m c trên danh sách ã c h p nh t và làm rõ b t k m c nào mà nh ng ng i tham gia còn th c m c. L p l i ý ngh a c a t ng m c tr c khi th o lu n. Hãy kiên trì xác nh các i m m nh. C g ng ki m ch không a ra b t k gi i pháp nào t i th i i m này.

B c 7. Xác nh ba i m m nh quan tr ng nh t. Ch c n ki m tra s nh t trí, b n có th đ d ãng nh n đ i n ba i m m nh quan tr ng nh t này. N u khó xác nh i m quan tr ng thì b n hãy cho nh ng ng i tham gia vài phút ch n ra nh ng v n u tiên hàng u c a h và bi u quy t chúng. Hãy cho phép t ng thành viên trong nhóm a ra ba n n m lá phi u bi u quy t (ba n u danh sách v n g m m i m c tr xu ng, và n m n u danh sách dài h n). N u có s ràng bu c ho c l n bi u quy t u tiên v n ch a i n k t lu n, hãy th o lu n v nh ng m c c nhi u ng i ánh giá cao t l n bi u quy t u tiên, sau ó hãy bi u quy t l i.

B c 8. Tóm t t các i m m nh c a công ty. M t khi ba i m m nh quan tr ng nh t ã c xác nh và th ng nh t, hãy tóm t t chúng vào m t trang s riêng bi t.

B c 9. L p l i b c 2 n b c 6 v các i m y u. C ng gi ng nh các i m m nh, nh ng l nh v c có i m y u c a công ty ho c phòng ban liên quan n n ng l c c t lõi, tài chính, s qu n lý và v n hóa, kh n ng lãnh o, kh n ng ra quy t nh, t c , s i m i, n ng su t, ch t l ng, d ch v , hi u su t và công ngh .

(L u ý: B n có th dùng ph ng pháp này l y ý ki n t p th v các m i e đ a và c h i nh ã c trình bày ch ng tr c khi phân tích các y u t bên ngoài. Tuy nhiên, có th b n c ng c n m r ng nhóm SWOT bao g m c nh ng ng i t bên ngoài công ty, ch ng h n nh nhà cung ng bi t rõ l nh v c b n ang kinh doanh, nh ng ng i mà b n th ng xuyên làm vi c, nhà t v n giàu kinh nghi m trong ngành, v.v.)

Sau khi hoàn t t quy trình chín b c này, nhóm SWOT nên t ng h p các phát hi n c a nhóm thành m t báo cáo chính th c trình cho các c p lãnh o, các nhà ho ch nh chi n l c và các bên quan tâm khác. Và n u b n c ng ã làm i u t ng t cho vi c phân tích các y u t bên ngoài, công ty b n xem nh ã s n sàng trong vi c t o l p chi n l c.

Tóm t t

N ng l c c t lõi là n n t ng cho b t k chi n l c m i ho c chi n l c c i u ch nh nào.

Người làm công ty, tổ chức có ý nghĩa khi so sánh với người khác ở thị trường.

Hãy đánh giá thẩm tài chính của tổ chức bạn trong khi nhìn về chi phí. Một chi phí nào có thể tốn kém, đặc biệt là nếu nó liên quan đến việc mua tài sản hay mua lại công ty khác.

Người quản lý và văn hóa tổ chức cần thiết cho việc thay đổi chi phí thành công.

Hãy xác định xem liệu tổ chức có sẵn sàng thay đổi bằng cách xác định những điểm sau: cấp quản lý cần trả lời và làm việc hiệu quả; nhân viên cảm thấy có người cá nhân thay đổi; tổ chức không khắt khe về quy trình; nhân viên quen làm việc vì tính thiện nghiệp; có một môi trường văn hóa chịu trách nhiệm về kết quả; và thành quả tốt để khen thưởng xứng đáng.

Đừng phụ thuộc vào một vài cá nhân khi phân tích các yếu tố bên trong. Thay vào đó, hãy tổ chức một nhóm nhỏ bao gồm những người có hiểu biết về điều kiện cho các bộ phận khác nhau trong tổ chức. Sử dụng quy trình chính thức trình bày trong chương này để xác định những điểm yếu và điểm mạnh của tổ chức.

Lựa chọn chi phí phù hợp với tổ chức

Khi tham khảo các tài liệu về việc chi phí kinh doanh, bạn sẽ thấy sự phong phú của các chi phí: sản xuất, chi phí tiếp thị, quảng cáo, sáp nhập hay mua lại, toàn cầu hóa, tập trung vào khách hàng, tạo ra sự khác biệt cho sản phẩm hay dịch vụ, v.v.

Những chi phí này có hiệu quả như thế nào? Một khi bạn đã hiểu được những chi phí và nguy cơ môi trường bên ngoài của những điểm mạnh và điểm yếu trong nội bộ, làm thế nào bạn có thể xác định chi phí nào là tốt nhất và phù hợp nhất với công ty bạn?

Vấn đề là, mỗi công ty hoạt động vì lợi nhuận nhưng cùng một mục đích: xác định và theo đuổi một chi phí giúp họ có thể vượt mình và sinh lợi trên một phân khúc thị trường nào đó. Tùy theo lựa chọn mà phân khúc này có thể lớn hay nhỏ, có thể tạo ra lợi nhuận cao trên một số ít vụ giao dịch hay lợi nhuận thấp qua hàng loạt những vụ. Phân khúc có thể có thể chấp nhận những mối quan hệ với khách hàng hoặc những mối quan hệ lâu dài và sâu sắc với một số ít khách hàng. Dù theo đuổi chi phí nào đi nữa, mỗi công ty cần xác định những sinh lợi – tức là sự chênh lệch giữa những gì khách hàng sẵn sàng chi trả và chi phí của công ty cung cấp hàng hóa hay dịch vụ của mình.

Chương này sẽ mô tả bốn chi phí cơ bản: sản xuất, chi phí tiếp thị, tạo ra sự khác biệt cho sản phẩm hay dịch vụ, mối quan hệ với khách hàng, và hiểu quả quản lý. Hãy bắt

m i chi n l c kinh doanh nào c ng u thu c m t trong b n lo i chi n l c này ho c m t hình th c bi n th nào ó.

Chi n l c D n u nh Chi Phí Th p

Chi n l c d n u nh chi phí th p ã m ng n thành công cho nhi u công ty. Khi m i xu t hi n l n u vào các th p niên 1950 và 1960, các nhà bán l h giá M nh E.J. Korvette và sau này là Kmart ã thâm tó m ph n l n th tr ng bán l t tay các c a hàng bách hóa truy n th ng và các c a hàng c ch ng. Thành công c a h nh vào kh n ng cung c p s n ph m v i giá th p, và h ã phát tri n kh n ng y b ng cách gi cho c c u chi phí c a mình luôn th p h n chi phí c a các i th c nh tranh truy n th ng. Nh ng công ty h giá này l n l t b thay th b i Wal-Mart và Target vì c hai ã có th th c hi n m t chi n l c chi phí th p hi u qu h n nhi u.

Trong chi n l c này, s n ph m hay d ch v mà Wal-Mart hay Target cung c p hoàn toàn gi ng v i s n ph m hay d ch v c a các i th . Ch ng h n, các m t hàng c Wal-Mart và Target bán có th l y t nhi u ngu n khác nhau nh pin Duracell, ng nhòm Minolta, máy nh Canon, phim Kodak, qu n jeans Wrangler, lót Hanes, l i dao c o râu Gillette, bút Bic... V y t i sao nhi u ng i l i thích tìm n Wal-Mart và Target mua nh ng món hàng này mà b qua nh ng a i m bán hàng c a i th ? Vì h tin r ng h s mua c c ng nh ng món hàng nh v y nh ng v i giá r h n. Hai t p oàn này ã c xây d ng c bi t v i l i th chi phí th p nh m t ph n chính trong chi n l c t ng th c a mình.

Chìa khóa s d ng cho s thành công c a chi n l c chi phí th p là em l i giá tr mà khách hàng mong i m c chi phí m b o kh n ng sinh l i th a áng. Hình 3-1 ph ng theo mô hình c c i ti n l n u tiên b i Adam Brandenburger và Harborne Stuart. Kho ng cách th ng ng gi a s s n sàng chi tr c a khách hàng (ng trên cùng) và chi phí cung c p s n ph m (ng cu i cùng) t ng tr ng cho ph m vi giá c mà m i công ty ph i ho t ng trong ó. Nó c ng i di n cho giá tr gia t ng c a công ty theo s nh n nh n c a khách hàng. i v i nh ng hàng hóa thông th ng hay nh ng s n ph m không t o nên s khác bi t, kho ng cách gi a nh ng ng này h p. Và ng trên cùng – t c là nh ng gì khách hàng s n sàng chi tr – th ng là c nh. Vì th , t o ra kh n ng sinh l i cao h n, ng i bán ph i h th p ng chi phí cung c p. H th ng c làm i u này thông qua vi c ép nhà cung ng a ra giá th p. ây là trò ch i mà Wal-Mart ã tham gia và chi n th ng trong nhi u n m. H ã si t ch t chi phí t các nhà cung ng c a h nhi u h n b t k nhà bán l l n nào khác.

Chi n l c d n u v chi phí th p không ch áp d ng cho các s n ph m h u hình nh qu n áo, s n, thép, v.v. mà còn cho nh ng s n ph m thu c ngành d ch v . Hãy xem tr ng h p c a Vanguard – t p oàn qu n lý u t hàng u. Kh i l p n m 1975, công ty này cung c p nhi u qu h t ng và m c ph c v khách hàng r t cao. Không có gì c bi t l o i cu n v Vanguard hay các qu c a h . Trong khi m t s qu c qu n lý n ng ng có v trí d n u trong m t th i gian dài, thì nhi u qu khác l i ho t ng nh m m c ích sao chép kh n ng sinh l i c a th tr ng. Trong nhi u n m, các qu h

tổng quát về chi phí này thể hiện sự ưu việt hơn các quy trình quản lý trung bình.

Chỉ số khi nói Vanguard khác biệt với các quy trình khác là họ có chính sách không trả hoa hồng và có một chỉ tiêu bình quân thấp nhất trong các quy trình. Ví dụ, năm 2003, một chỉ tiêu bình quân của Vanguard là 0,25% tài sản – ít hơn 1/5 một chỉ tiêu bình quân trong ngành quản lý tài sản là 1,38%. Chỉ số này sẽ đem lại cho khách hàng Vanguard một lợi ích hàng năm cao hơn 1,13% trên tài sản của họ (tức các yếu tố khác đều bằng nhau). Bằng cách giảm chi phí quản lý và giao dịch cố định phí đầu tiên, Vanguard thể hiện sự ưu việt và tái đầu tư hiệu quả hơn những người khác. Thành công của Vanguard về chi phí này sẽ khiến họ cạnh tranh với các nhà đầu tư cá nhân quan tâm và trở thành một trong các quy trình nổi bật nhất.

Chỉ số chi phí đầu tiên có tác động

Như đã đề cập trên, chìa khóa duy trì vị trí dẫn đầu về chi phí đầu tiên là giảm chi phí cung cấp hàng hóa hay dịch vụ cho khách hàng. Đây là một thách thức không dễ dàng, vì các chi phí sản xuất giảm chi phí của họ thì họ phải bán rẻ. Nhưng có thể vượt qua được thông qua một vài biện pháp. Hãy xem xét biện pháp sau đây:

Cải tiến liên tục hiệu suất hoạt động. Người Nhật đã phát triển triết lý kaizen – tức là cải tiến quy trình liên tục – nhằm có được vị trí dẫn đầu trong sản xuất. Kaizen khuyến khích mọi người, từ nhà quản lý nhân viên, tìm cách cải tiến không ngừng nghỉ gì họ đang làm. Sản phẩm 1% mỗi ngày và 2% mỗi tuần nhanh chóng sẽ dẫn đến cải tiến theo thời gian, giúp công ty có được một lợi thế đáng kể về chi phí. Khái niệm tái thiết quy trình nhằm đem lại một kết quả tốt hơn, nhưng trong khi kaizen nhằm vào việc ngày càng cải tiến công việc hiện tại, thì tái thiết quy trình lại nhằm vào việc thay đổi hoàn toàn cách thức hoạt động thông qua việc tái cấu trúc hoặc loại bỏ hoàn toàn các hoạt động hiện tại. Cải tiến và tái thiết quy trình đều có những tác động sâu sắc về hiệu suất hoạt động trong sản xuất hiện đại.

Khai thác năng lực kinh nghiệm. Các nhà quản lý sản xuất biết rằng một người thợ lành nghề công việc nhanh hơn và ít sai sót hơn khi họ đang xuyên làm công việc này. Chẳng hạn, vì cùng một ca phẫu thuật tim, trước đây nhóm bác sĩ phẫu thuật phải mất tám giờ để hoàn thành. Sau một thời gian, khi có nhu cầu kinh nghiệm, ca phẫu thuật tim có thể được thực hiện thành công chỉ trong năm giờ. Chỉ số này có thể thay đổi rõ ràng trong môi trường sản xuất khi các nhà quản lý và nhân viên tập trung học hỏi.

Khái niệm năng lực kinh nghiệm cho rằng chi phí đầu tiên một viên gạch sẽ giảm theo một tỷ lệ phần trăm nào đó mỗi lần sản xuất tiếp theo dẫn đến giảm chi phí. Hãy xem hai năng lực chi phí hình 3-2. Các công ty A và B bắt đầu cùng một chi phí và học hỏi cùng một cách. Ban đầu họ cạnh tranh theo giá. Nhưng A vào cuộc cạnh tranh và do đó tiến sâu trên năng lực chi phí nên vẫn duy trì lợi thế chi phí so với B mãi mãi. Chẳng hạn, nếu lợi thế là C. Công ty B phải học cách cạnh tranh

chi phí tức nhanh hơn nhiều, chi phí nhập lại và chi phí lâu dài (và tất nhiên như bạn), hoặc khách trả hàng.

Có dây chuyền cung ứng không thể ảnh hưởng. Mọi người đều quen thuộc với mô hình kinh doanh cung cấp máy tính cá nhân trực tiếp cho khách hàng, bỏ qua khâu trung gian của hãng Dell. Hãng cung cấp sản xuất máy tính cá nhân theo đơn hàng, nhờ đó loại bỏ được vận chuyển kho thành phẩm rườm rà là trách nhiệm cho nhà công ty họ đang theo các mô hình kinh doanh trực tiếp. Công ty cũng không có thành phẩm trữ bày nên tránh được tình trạng tồn kho theo thời gian.

Điều mà mọi người thường không nhận ra khi nhìn vào Dell là năng suất và hiệu quả của dây chuyền cung ứng. Dây chuyền cung ứng này bao gồm các nhà cung ứng linh kiện, nhà sản xuất lắp ráp, và các dịch vụ hậu cần của United Parcel Service. Tất cả đều có nhân viên kỹ thuật có thể nhanh chóng di chuyển thông tin và hàng thành phẩm sản xuất và giao hàng. Dây chuyền cung ứng này có khả năng cung cấp máy tính cá nhân theo nhu cầu của tay khách hàng trong một tuần hoặc thời gian ngắn. Điều này đã giúp công ty có thể loại bỏ khâu trung gian và chi phí tồn kho, giúp họ giành được vị trí dẫn đầu về chi phí thấp trong lĩnh vực này. Wal-Mart cũng là một ví dụ khác về việc giảm chi phí thấp nhờ sự cộng hưởng của dây chuyền cung ứng.

Thị trường sản phẩm. Có thể giảm chi phí khi lựa chọn cách thị trường sản phẩm. Ví dụ, từ thị trường năm 1970, Black & Decker (B&D) - một nhà sản xuất thị trường gia dụng - phải ngừng vận hành các thiết bị tranh có chi phí thấp nhất các nước châu Á. Bộ phận nghiên cứu của B&D là về chi phí và điều đó không thể khắc phục được bằng cách tiết kiệm và tăng năng suất. Công ty có một chiến lược tri thức. B&D đã thị trường toàn bộ các thị trường gia dụng và quy trình sản xuất. Tâm điểm của việc sản xuất dòng sản phẩm mới này là một công cụ có thể biến đổi, không tốn nhiều chi phí vận hành cho nhiều thị trường khác nhau. Điều này loại bỏ được nhiều loại công cụ sản xuất và lưu kho hàng tồn kho linh kiện khác nhau. Tính năng và khả năng sản xuất của sản phẩm cốt lõi này đã giúp công ty có thể tạo ra các sản phẩm mới với chi phí nhân công thấp hơn 85%. Chi phí tồn kho và nhà cung cấp liên quan khác cũng giảm vì lợi thế này. Công ty Sản xuất đồng hồ và Vòng tay Thụy Sĩ cũng có một kết quả tương tự. Sự ra đời của đồng hồ Swatch đã trên các thị trường đồng hồ thành công, nhờ đó đã có thể sản xuất hàng loạt những chiếc đồng hồ chi phí công việc sản xuất đồng hồ trực tiếp. Bằng cách phá vỡ thị trường này giúp công ty sản xuất đồng hồ và phát triển trong một thị trường đã bị các thiết bị châu Á có chi phí thấp hơn.

Trong những trường hợp này, việc thị trường sản phẩm là một công cụ hiệu quả có thể giảm chi phí thấp.

Hoạt động xuất sắc là một phần quan trọng trong chiến lược giảm chi phí thấp. Như chúng ta sẽ thấy sau này, việc trở thành một đơn vị chi phí thấp liên quan nhiều hơn nữa. Trước tiên, nó đòi hỏi một kế hoạch xây dựng các doanh nghiệp. Hãy xem câu chuyện sau: Nếu bạn mua một chiếc ghế nhanh hơn, bạn không thể nghĩ đến việc sắp xếp cho nhà cung cấp cùng mà bạn nghĩ là tài sản chúng

niên trên mặt nước rồi huấn luyện thủy thủ lái chúng. Bên phải chốt ở một con tàu có gỗ nặng và chắc chắn để chống sóng. Trong công ty công nghệ, bên phải xây dựng các cấu trúc có các vị trí để lắp đặt chi phí thấp.

Bên phải hãy xem xét tính khả thi của chi phí chi phí thấp và những bước hành động để chi phí chi phí này trở nên tác động tích cực trong công ty bên.

Chiến lược khác biệt

Một chiến lược thành công liên quan đến việc khác biệt, ngay cả chiến lược để lắp đặt chi phí thấp. “Chúng tôi có thể mua quý vị bay đến Genoa nhanh hơn các đối thủ cạnh tranh”, “Hàng của chúng tôi không thể bán rẻ hơn của bạn”,... Những ví dụ của công ty, sự khác biệt thể hiện theo cách mà khách hàng đánh giá cao.

Ví dụ, khi Thomas Edison bắt đầu phát minh bóng đèn incandescent, các đối thủ chính của ông là những công ty gas và đèn. Các nhà phát minh sáng tạo này hiểu rõ, những nhà phát minh của Edison có sự khác biệt rõ ràng mà phần lớn khách hàng ưa chuộng.

Khác với đèn dùng gas, đèn incandescent không tỏa nhiệt nhiều trong phòng vào những đêm hè nóng bức. Đèn incandescent tiết kiệm nhiên liệu, chi phí vận hành công nghệ thấp hơn, và nó còn loại bỏ nguy cơ hỏa hoạn nghiêm trọng trong nhà dân cư. Edison đã tạo ra những khác biệt này khi tiến công và loại bỏ sự thống trị của các công ty gas vào cuối thập niên 1800.

Hiện nay, ngày nay các công ty áp dụng chiến lược nên sự khác biệt. Hãy xem ngành công nghiệp ô tô. Volvo giữ vị thế tính bền vững và an toàn nên sự khác biệt. Toyota nổi tiếng về chất lượng và giá bán lẻ cao, và gần đây hãng này lại trở nên khác biệt với mô hình xe Prius sử dụng công nghệ hybrid. Mini Cooper thì tuyên bố với khách hàng rằng thú vị và chắc chắn khi dùng xe của họ. Porsche cố gắng làm cho mình khác biệt bằng cách tập trung phát triển các xe thể thao hiệu suất cao. Trong khi GM cung cấp các loại xe phù hợp với ngân sách của mọi gia đình và Toyota tuyên bố chất lượng và tin cậy cao, thì cả hai hãng này lại không thể ra mắt những chiếc xe khách hàng quan tâm nhất, nhanh nhất và cảm giác lái khi đua LeMans(1). Porsche đã làm được điều này thông qua chiến lược nên sự khác biệt của mình.

Làm sản phẩm thông thường trở nên khác biệt

Ngay cả với những sản phẩm thông thường, các nhà chiến lược kinh doanh cũng tìm kiếm và khai thác các cách làm chúng trở nên khác biệt. Mặc dù giá cả và các chi phí sản phẩm có thể như nhau, những người có thể trở nên khác biệt trên các dịch vụ. Ngành kinh doanh xi măng là một ví dụ. Xi măng viên là một sản phẩm rất thông thường, không có gì khác biệt. Tuy nhiên, công ty Cemex tại Mexico - nhà cung cấp lớn nhất

giới - đã phát triển khả năng giao hàng nhanh chóng và tin cậy khi sản phẩm của họ trở nên khác biệt rõ ràng so với các sản phẩm của những đối thủ cạnh tranh. Cemex đã có các quy định công nghệ nghiêm ngặt trong chuỗi cung ứng vì họ đã chấp nhận chi phí sản xuất và chi phí vận chuyển công nghệ cao nhất để giao hàng đúng hạn đến 98% thời gian, so với 34% của những đối thủ cạnh tranh. Trong lĩnh vực xây dựng, vận chuyển hàng theo quy trình chặt chẽ, việc giao hàng đúng hạn có ảnh hưởng rất cao, đặc biệt là khi việc giao hàng trở nên nghiêm trọng vì việc công nhân không có việc làm ảnh hưởng đến lợi nhuận. Trong trường hợp này, uy tín cao đã trở nên khác biệt khi được cho một sản phẩm bình thường. Bên cạnh đó, việc cắt giảm chi phí cũng là một cách cung cấp cho khách hàng dịch vụ hoàn hảo.

Chiến lược mối quan hệ với khách hàng

Mình nghĩ bạn có thể mua một cái máy như giá rẻ hơn Wal-Mart, Best Buy, hay một cửa hàng giá rẻ khác. Phim và đồ chơi lý phim như các cửa hàng này cũng rất nhiều. Nhưng những người bán các hiệu như khi cần mua máy như, phim và vật tư ngành như.

Hiện hình như Fantastic Sams - một công ty như những quy định kinh doanh trên toàn nước Mỹ - đã cung cấp dịch vụ tốt nhất để thành công về giá rẻ, nhưng những người bán không muốn nói là họ đã tận dụng những ưu đãi của những người bán về các nhà tốt nhất mà họ đã quen thuộc như của.

Tại sao lại có quá nhiều khách hàng tìm kiếm giá rẻ, tìm kiếm tốt, hiệu sách góc phố, chợ, hiệu bánh, công nghệ như những bán hàng hóa và dịch vụ khác trong khi họ có thể mua những khác về giá rẻ hơn? Câu trả lời là vì họ đánh giá cao mối quan hệ cá nhân với các công ty này, với người bán và nhân viên của họ. Mối quan hệ đó có thể xuất hiện dưới nhiều hình thức: làm việc với một người quen thuộc, người bán biết rõ khách hàng và các nhu cầu của họ, hay người bán biết tình hình thích sản phẩm, cách sống, tuổi và khuyến khích mua các sản phẩm khác nhau... Đó là những cảm giác mà bạn không thể tìm thấy trên mạng, catalogue, qua thư điện tử hay những cửa hàng lớn - những người không chú trọng về việc giao dịch mua bán chỉ không phải là mối quan hệ với khách hàng.

Chiến lược mối quan hệ nhân viên

Dù những công ty lớn gặp khó khăn trong việc xây dựng và thực thi chiến lược mối quan hệ với khách hàng, song họ vẫn không phải là không thể. Hãy xem trường hợp công ty USAA của Mỹ. Ít người biết rằng công ty dịch vụ tài chính đã xếp vào danh sách Fortune 500 này vì công ty chấp hành cho một đội ngũ khách hàng giỏi hơn so với tất cả các nhân viên của Mỹ: các sĩ quan quân đội, cảnh sát, nhân viên cảnh sát, sĩ quan an ninh quốc phòng, các sĩ quan dự bị, công nhân vận chuyển và nhân viên sản xuất phụ thuộc của các đội ngũ này.

Thậm chí, những người trong thị trường mục tiêu của USAA biết công ty này rõ, và nhiều người trong số họ là khách hàng và các dịch vụ ngân hàng, bảo hiểm và tín dụng của công ty. Vì các sự quan trọng thì ít nhất tham gia lên đến 90-95%. Và vì đây là một công ty tốt nên khách hàng công có phần sẽ hạnh phúc.

Sau khi hiểu được phần lớn những nhu cầu của khách hàng, USAA hiểu được các nhu cầu của ngân hàng, bảo hiểm và quản lý tài sản. Công ty cũng biết cách gì quy trình hợp tác các sự quan trọng như chuyển khoản, chi trả, và các dịch vụ khác. Sự hiểu biết về khách hàng của công ty thể hiện bằng nhiều cách và các khách hàng đánh giá cao. Ví dụ, khi khách hàng trong vùng chiến tranh, xe hơi của họ thường phải đi vào kho trong một thời gian dài. Trong thị trường này USAA khuyến khích họ đi các khu vực không có trong chính sách bảo hiểm ô tô của họ. Không nhà bảo hiểm ô tô nào nghĩ đến chuyển này. Và khác với các nhà bảo hiểm nhân thọ khác, chính sách của công ty này không có các khu vực chiến tranh. Khách hàng của USAA biết rằng phúc lợi tốt nhất của họ được bảo vệ vì bất kỳ lý do gì, kể cả do phần lớn trong thị trường chiến tranh.

Mối quan hệ giữa USAA và nhóm khách hàng quân nhân và sự hiểu biết về lịch sử của nhóm khách hàng này đã bắt đầu ngay từ những ngày đầu thành lập vào năm 1922 bởi 25 sự quan tâm quân nhân – những người thì khó có thể có bảo hiểm ô tô do tính nghiêm ngặt và tính chất thị trường xuyên biên giới của họ. Ngày nay, nhiều nhà quản lý và nhân viên của USAA trở thành các chuyên gia quân nhân, và các nhân viên dịch vụ khách hàng của họ rất chuyên sâu về các nhu cầu tài chính riêng biệt của quân nhân. Dịch vụ cá nhân là sự ưu tiên cao nhất của USAA.

USAA tập trung vào một phân khúc thị trường phần lớn các công ty nào khác trong danh sách Fortune 500, những người tập trung vào các mối quan hệ khách hàng và các dịch vụ cá nhân áp dụng sự trung thực doanh thu, không ngừng làm hài lòng các khách hàng. Năm 2004, một cuộc thăm dò ý kiến các nhà đầu tư xếp USAA lên vị trí cao nhất, với điểm số hài lòng cao hơn 8% so với TIAA-CREF – một công ty phần lớn thuộc nhóm thị trường trung cao, và cao hơn 73% so với Fidelity – vốn phục vụ cho công chúng. Cũng trong năm đó, một cuộc khảo sát do Forrester Research thực hiện xếp USAA lên vị trí hàng đầu trong các công ty dịch vụ tài chính và sự hài lòng của khách hàng. Theo nghiên cứu này, khách hàng sẽ hài lòng khi họ nhận thấy rằng công ty đang làm những gì tốt nhất cho họ không chỉ vì họ là người sinh lợi của công ty đó. Theo một báo cáo của Forrester thì “Yếu tố giúp USAA vượt trội hàng đầu là do USAA tập trung vào việc cá nhân hóa cuộc sống của khách hàng thông qua dịch vụ khách hàng hiệu quả. Trong khi đó, nhiều ngân hàng lớn khác vẫn chỉ vì khách hàng của họ cảm thấy không hài lòng”.

Chỉ số về mối quan hệ khách hàng hiệu quả

Sự thành công của những công ty như USAA liên quan đến mối quan hệ mà họ xây dựng với khách hàng. Mối quan hệ này đã làm tăng giá trị thực tế trong nhận thức của khách hàng. Giá trị đó có thể xuất hiện dưới nhiều hình thức sau:

Ngân hàng hóa các sản phẩm hay công việc của khách hàng. Ngân hàng mua bảo hiểm ô tô của USAA không phải mua bảo hiểm miễn phí chuyển sang khác.

Lợi ích liên tục. Microsoft có mối quan hệ gắn bó vào việc thông tin liên tục cho những người sử dụng phần mềm và những người quản lý mà khách hàng có thể tận dụng miễn phí.

Dịch vụ cá nhân hóa. Nhiều khách sạn đã triển khai các phương pháp cá nhân hóa phục vụ những khách hàng xuyên biên giới cách lưu trữ thông tin về ký khách sạn và thói quen khách hàng trong các chuyến đi toàn thế giới. Điều này giúp các nhân viên xử lý nhanh việc đăng ký, đáp ứng dịch vụ khách hàng mong muốn và cung cấp thêm tính cá nhân trong dịch vụ: “Chào mừng ông Jones đã quay trở lại khách sạn XYZ. Chúng tôi có phòng không hút thuốc dành cho ông. Ông vẫn còn thích cà phê Wall Street Journal cùng bữa sáng tâm trí cà phê, mì và bánh mì không?”.

Đáp ứng nhu cầu riêng của khách hàng. Hầu hết các công ty bán sản phẩm và dịch vụ theo một quy cách cho tất cả mọi người. Nhưng có thể phát triển kinh doanh đáp ứng theo nhu cầu cụ thể của các cá nhân khách hàng, bán sản phẩm xây dựng mối quan hệ cá nhân mạnh mẽ hơn.

Liên hệ cá nhân. Thay vì chuyển các cuộc gọi đến các khách hàng cho bộ phận nhân viên dịch vụ khách hàng nào đang có mặt, hãy giao một nhóm khách hàng cho một nhân viên phụ trách riêng để cuộc giao dịch mang tính cá nhân hơn.

Liên tục tìm hiểu. Nhiều công ty dùng phương pháp CRM (Customer Relationship Management - Quản lý Mối quan hệ Khách hàng) để hiểu và phục vụ tốt hơn những khách hàng trung thành và có khả năng mua sắm nhiều hơn. Phương pháp CRM này tập trung vào các điểm tiếp xúc giữa khách hàng và công ty, và xem xét những nhu cầu tìm hiểu hơn về nhu cầu khách hàng.

Một chỉ số dựa trên mối quan hệ khách hàng có thể làm nổi bật quy trình suy nghĩ về phục vụ lòng trung thành mạnh mẽ của khách hàng. Dĩ nhiên, vẫn có nguy cơ là những người tuy có mối quan hệ thân thiết nhưng vẫn chuyển qua nhà cung cấp có chi phí thấp hơn khi họ mua hàng số lượng lớn. Như một chủ nhà nói: “Tôi thường mua hàng phở từng gói nhỏ nhà mua hàng. Nhưng chủ nhà hàng biết tôi và tôi có thể tham gia anh ý khi cần phải mua vài chục gói, lát gạo men hay những viên tinh khác. Nhưng khi cần mua những món hàng lớn và có giá trị, tôi lại mua Home Depot”. Khó khăn của người bán trong những trường hợp này là kiểm soát các thói quen mua hàng lớn.

Chỉ số chi tiêu mua sắm

Những chỉ số tiên tiến được tung ra thị trường vào cuối thế kỷ 19 có vẻ như không hữu ích khi rút ra kết luận về chúng. Nhưng tính hữu dụng của những chỉ số

lên khi ngày càng nhiều gia đình, cửa hàng và văn phòng tham gia vào mạng lưới sản phẩm kỹ thuật số.

Trong hợp đồng này, công ty là chủ quản lý – một thị trường trong đó giá trị của một sản phẩm tăng lên khi bán cho nhiều sản phẩm hơn và khi mạng lưới kỹ thuật số mở rộng.

Chủ quản lý vẫn còn khá mới mẻ vì vai trò là một chiến lược. Hãy xem trong hợp đồng của eBay. eBay ra đời theo sự thích riêng của nhà sáng lập Pierre Omidyar – người đã phát triển phần mềm và một thuật toán trực tuyến cho phép các cá nhân liệt kê mặt hàng sản phẩm mới và đã qua sử dụng bán với giá. Website của ông không phải là sàn bán với giá trị trực tuyến đầu tiên nhưng lại là sàn đầu tiên trên nên phổ biến rộng rãi, và sự thông dụng đó đã khiến chủ quản lý tăng cao. Nhưng người có nhu cầu mua hàng tìm kiếm eBay mà bỏ qua các website khác vì đây là website có nhiều người bán nhất, còn người bán muốn liệt kê các mặt hàng của họ lên eBay vì nó thu hút nhiều người mua nhất. Vì vậy, đã nhanh chóng làm website của Omidyar trở thành sàn với giá trị trực tuyến vượt trội, tiếp tục trở thành một ngành công nghệ của eBay.

Rõ ràng Omidyar và các công sự của mình không chú ý bất kỳ kinh doanh theo chiến lược mạng lưới kỹ thuật số. Đó chỉ là một tình cờ xảy ra. Tuy nhiên, thành công ban đầu đã khuyến khích họ dùng doanh thu ngày càng tăng của mình duy trì công ty liên tục phát triển bằng những cuộc đầu tư vào việc phát triển website, dịch vụ khách hàng, nhân lực kỹ thuật và một số thuật toán mua sắm mang tính chiến lược.

Thành công vì một chiến lược mạng lưới phụ thuộc nhiều vào khả năng của công ty trong việc tiến lên phía trước và trở thành nhà cung cấp thuật toán. Làm như vậy sẽ lợi rất ít cho những kẻ thách thức, đó cũng là lý do tại sao một số người nghĩ đây là chiến lược kỹ thuật số mới tốt nhất. eBay nhanh chóng trở thành ngành công nghệ của mình. Microsoft cũng có một vị trí như vậy vì họ là chủ hành Windows, dù những người sử dụng máy tính giàu kinh nghiệm như một trí tuệ hơn là chủ hành Macintosh do Apple Computer phát triển vì nó vượt trội hơn Windows. Nhưng Apple đã giữ thị trường quy định chủ hành của mình, trong khi Microsoft cho phép cài đặt chủ hành của họ lên tất cả các máy tính của những nhà sản xuất máy tính cá nhân. Do đó, hầu hết máy tính đều hoạt động bằng Windows, nên phần lớn các phần mềm mới đều được phát triển cho các máy cài chủ hành Windows. Và vì hầu hết phần mềm đều dựa trên Windows, nên ngày càng nhiều người mua máy tính có cài chủ hành Windows. Ngày nay, tình trạng này vẫn giữ nguyên, chưa có sự thay đổi.

Chương này sẽ trình bày bốn chiến lược chung. Mỗi chiến lược đều có ưu thế riêng. Có khả năng là một chiến lược hoặc một hình thức bất kỳ nào đó sẽ phù hợp với công ty bạn. Nhưng đó là chiến lược nào? Hãy tìm câu trả lời thông qua nhiều vấn đề, mục tiêu của công ty bạn, và những gì mà bạn đã tìm hiểu được qua phân tích các yếu tố bên trong và bên ngoài, như trình bày hình 3-3. Hãy nghiên cứu kỹ lưỡng khi thiết lập phần mềm vì bạn có thể tìm ra chiến lược mới. Các mục tiêu của bạn sẽ trở thành quá khứ mà chiến lược đó phải có khả năng đạt được. Sau đó hãy dùng phân tích SWOT xác định các mối đe dọa và cơ hội trong các ngành công nghiệp của công ty. Bằng tất cả những điều này, cùng

vì sự tham khảo ý kiến những người có kinh nghiệm trong lĩnh vực bán hàng kinh doanh, chắc chắn bạn sẽ có những nhận xét và hiểu quả nhất.

Tuy nhiên, bạn cần ghi nhớ rằng bất kỳ lựa chọn chiến lược nào cũng có sự ảnh hưởng. Nếu bạn tập trung vào một phân khúc khách hàng hẹp, như trường hợp của USAA, bạn sẽ phải bỏ bớt một số dịch vụ chung rộng rãi. Như Michael Porter đã nhắc nhở: “Những công ty nên cung cấp một thứ cho mọi khách hàng sẽ có nguy cơ bị tụt lên vì khách hàng thay đổi quy tắc hàng ngày mà không theo một cách rõ ràng nào hết”. Vì vậy, nếu bạn muốn trở thành nhà bán lẻ chi phí thấp trong lĩnh vực của mình, cần lập một chuỗi cửa hàng khác biệt cung cấp dịch vụ hay sản phẩm cho những khách hàng đặc biệt và đa dạng. Bạn sẽ làm rõ lợi ích chính bản và cách thức, thậm chí có thể mất nhiều thời gian.

Một ưu tiên quan trọng là bạn phải xác định rõ sự lựa chọn chiến lược của bạn phù hợp với thị trường khách hàng mục tiêu mà bạn nhắm đến. Đây là yếu tố quan trọng nhất trong việc lập kế hoạch. Hãy luôn quan tâm đến thị trường khách hàng mà bạn chọn, và làm rõ những nhiệm vụ thành viên trong công ty bạn cần thực hiện để phù hợp với giá trị khách hàng là ưu tiên tối cao.

Tóm tắt

Chiến lược dựa vào chi phí thấp phù hợp nhất cho những lĩnh vực kinh doanh cung cấp sản phẩm và dịch vụ thông thường.

Cần liên tục cải thiện quy trình, tái thiết quy trình, khai thác công nghệ kinh nghiệm, sự chuyên nghiệp cung cấp, và thị trường sản phẩm là những phương pháp tốt để giảm chi phí thấp.

Chiến lược tạo nên sự khác biệt sẽ làm cho sản phẩm hay dịch vụ khác biệt với những tranh theo cách khác khách hàng đánh giá cao.

Các sản phẩm thông thường – tức những sản phẩm có các tính năng, chất lượng và giá trị mục tiêu chung – có thể trở nên khác biệt với các đối thủ bằng những phương tiện giao hàng nhanh hơn, đáng tin cậy hơn hay dịch vụ hỗ trợ khách hàng.

Có thể dùng các mối quan hệ thân thiết với khách hàng để giảm chi phí hoặc có thể tìm kiếm các nhà cung cấp có chi phí thấp hơn.

Đầu tư vào những mối quan hệ với khách hàng để cung cấp những gì họ cần mà khách hàng đánh giá cao, chẳng hạn như những dịch vụ cá nhân hóa công nghệ và các dịch vụ, lợi ích liên tục, dịch vụ cá nhân hóa hay các dịch vụ khác theo nhu cầu của khách hàng.

Hiệu quả quản lý là một chỉ số quan trọng để giá trị của một sản phẩm tăng lên khi bán sản phẩm hàng hóa. Các công ty theo đuổi chiến lược này thành công nếu có thể giúp họ tiến lên phía trước và trở thành nhà cung cấp hàng đầu.

sản phẩm hay dịch vụ nào đó, chúng hiện nay sẵn bán ở giá trị cực kỳ rẻ của eBay hay hàng hóa của hãng Windows của Microsoft.

Khi chuyển đổi các chi tiêu, hãy luôn chú ý đến sự phù hợp giữa các chi tiêu và thói quen của khách hàng mục tiêu.

Các bước chuyển đổi chi tiêu

Các bước thành công

Chúng tôi sẽ trình bày bốn loại chi tiêu phổ biến nhất: sản phẩm và chi phí tiếp thị; đối tượng khác biệt cho sản phẩm hay dịch vụ; mối quan hệ với khách hàng; và hiệu quả marketing; cũng như vì các lý do chi tiêu hoặc hình thức biến thể hiệu quả nhất cho một công ty.

Chúng tôi sẽ tiếp tục thảo luận về vấn đề này, hướng dẫn bạn cách sản xuất chi tiêu gia nhập tiếp thị và xây dựng phòng thí nghiệm trong tiếp thị bằng việc khám phá một số bước chi tiêu tiềm năng.

Định vị ưu thế của tiếp thị

Trong cuốn sách On War về chiến lược quân sự, Carl von Clausewitz đã viết: “Không có một chiến lược tuyệt vời, bản phỉ thảo luận về chiến lược bằng cách tận dụng thành tựu của người khác”. Von Clausewitz đã nhận ra rằng chúng ta đang sống trong một thế giới tính toán tình hình chiến lược và sự tồn tại của các chiến tranh, trong đó một số chiến lược có sẵn chiến lược và nguồn lực tài chính mạnh mẽ. Điều này có nghĩa rằng một công ty phải nhắm vào hiệu quả chiến lược vào nơi mà chiến lược hiệu quả không có khả năng cạnh tranh, hay không thể cạnh tranh hiệu quả. Vì các lý do chi tiêu cần được xây dựng trên quan điểm này.

Hãy xem tiếp thị trong ngành công nghệ ô tô Mercedes các thập niên 1960 và 1970. Vào thời điểm này, không có nhà sản xuất ô tô nào xuất trong việc sản xuất các loại xe nhỏ, tí tki m nhiên li u. Không phải là do các nhà sản xuất thì ưu tiên ng k thu t, mà chủ yếu là vì Mercedes lúc đó ưu tiên các loại xe nhỏ này không nhiều. Giá nhiên liệu cực kỳ thấp so với thu nhập và nhu cầu của khách hàng mua chuộc các loại xe to, rộng rãi. Ngoài ra, lợi nhuận từ các xe nhỏ này thì phần lớn thuộc về lợi nhuận từ các xe lớn. Tuy nhiên, có một phân khúc tiếp thị tập trung vào các loại xe nhỏ đáng kể, tí tki m nhiên li u và nằm trong khu vực chi tiêu. Loại xe Beetle của Volkswagen đã đáp ứng nhu cầu của phân khúc tiếp thị này.

Trên thị trường khá lâu, Datsun, Fiat, và Renault đã cùng Volkswagen sản xuất những chiếc xe nhỏ, tí tki m nhiên li u cho một phân khúc tiếp thị giá thấp trong tiếp thị cạnh tranh của Mercedes, nơi mà họ có chiến lược và không gặp sự cạnh tranh từ các khách hàng. Toyota, Mitsubishi, Honda và các hãng xe khác theo sau và bắt đầu

thành công. Sự thi đấu và tăng giá nhiên liệu vào thập niên 1970 đã tạo ra khủng hoảng năng lượng cho các nhà sản xuất xe hơi và đẩy lên các phân khúc thị trường khác nhau, như là phân khúc giá trung bình. Vào thập niên 1990, một số nhà sản xuất đã giới thiệu các dòng xe như Lexus nhằm thách thức phân khúc thị trường xe hơi giá cao, như là phân khúc siêu xe; và họ cũng đã làm tăng giá trị của các loại xe thể thao hàng ngày càng phát triển.

Các nhà sản xuất ngành châu Âu cũng áp dụng pháp luật vào thập niên 1970 khi họ tham gia vào phân khúc giá thấp của thị trường ngành cá nhân, nơi mà doanh nghiệp sản phẩm có thể vẫn còn lợi nhuận thì thấp, và sự cạnh tranh giữa các công ty trong ngành rất gay gắt. Các nhà sản xuất ngành ô tô không hào hứng trong việc cạnh tranh với các công ty châu Âu như là thị trường lợi nhuận thấp này mà hài lòng với các phân khúc thị trường giá cao và lợi nhuận cao của mình. Tuy nhiên, khi các tân binh này đã chiếm lĩnh các vị trí ưu việt, họ cũng phát triển sản phẩm cho các phân khúc lợi nhuận cao, buộc các nhà sản xuất uy tín của châu Âu và Bắc Mỹ phải tìm kiếm thị trường cạnh tranh khác.

Bài học trong các ví dụ này là hãy nhìn vào nơi mà các đối thủ cạnh tranh của bạn không quan tâm đến như là ngành giặt ủi. Đây là lời khuyên của Clausewitz, lời khuyên này có thể áp dụng trong mọi ngành kinh doanh. Chẳng hạn, ban đầu Sam Walton đã không giới thiệu Sears hay J.C. Penney – các đối thủ gia đình bán lẻ lúc đó. Ông chỉ tập trung vào các cửa hàng Wal-Mart mà cạnh tranh thành công với các đối thủ mà ông không quan tâm đến.

Hãy dành thời gian suy nghĩ về các phân khúc thị trường trong lĩnh vực kinh doanh của bạn. Hãy xem một số thị trường như hình 4-1. Liệu là những phân khúc không cạnh tranh mà bạn có thể chiếm lĩnh vị trí ưu việt? Một khi vị trí ưu việt này đã cạnh tranh, phải làm gì để duy trì vị trí ưu việt của phân khúc lân cận có lợi nhuận không?

Gia nhập thị trường thông qua tìm kiếm quy trình

Khi gia nhập thị trường, có một số rào cản bản địa phải vượt qua. Thứ nhất, thị trường này có thể tốn kém, nguy hiểm, thậm chí có khả năng làm suy yếu ngành công nghiệp phòng thủ.

Pháp luật hiện hành là một rào cản tìm kiếm quy trình - một điều gì đó chuyển đổi mà nhà cạnh tranh đã vượt qua thành công.

Ví dụ, khi công ty Nucor bắt đầu ngành sản xuất thép cuộn, họ phải tìm kiếm các đối thủ có tuabin phòng thủ vững chắc và đầu tư hàng tỷ đô vào các nhà máy sản xuất thép cuộn với mức giá cạnh tranh. Nucor không dựa vào tài chính đầu tư như là một lợi thế.

Giới pháp của Nucor là triển khai một phương pháp hoàn toàn mới, hiệu quả về chi phí sản xuất sản phẩm thép. Các biệt thự, công ty đã ứng dụng công nghệ “khôn liên tục” - bí quyết của các nhà sản xuất thép trong hơn 100 năm, và làm cho công nghệ đó hoạt động. Tiếp theo, công ty quyết định dùng thép vụn làm vật liệu thô. Các nhà sản xuất thép lúc bấy giờ vẫn ào ào vứt bỏ lõi thép từ các lò nung nóng và tạo hình các khối thép lớn bằng tay. Nhưng khối thép này lại cần các máy cán và lò nung lại để gia công kích thước thành các dải thép dài và mỏng. Nucor đã bỏ qua tất cả các bước tiêu tốn tiền bạc và nhân công này mà áp dụng lò nung nóng có thể làm tan chảy thép vụn thành thép nóng chảy ngay tại chỗ khi cần thiêt.

Cùng với, tân binh Nucor đã có thể sản xuất sản phẩm thép chất lượng tốt với chi phí thấp hơn nhiều hơn nữa. Lợi ích đó giúp Nucor thành công và có lợi nhuận. Nucor đã trở thành nhà sản xuất thép lớn nhất của Mỹ và luôn thu hút lợi nhuận trong một lĩnh vực kinh doanh mà yêu cầu của khách hàng vẫn luôn khắt khe. Tỷ lệ lợi nhuận trên vốn của công ty là 25%. Khi đó, Big Steel – một công ty hàng đầu về thép – mất nhiều năm để vượt mặt mình, như các nhà máy khổng lồ, lực lượng lao động dồi dào, hoạt động khai mỏ, v.v. đã dần trở thành dĩ vãng.

Nucor không phải là công ty duy nhất bắt đầu áp dụng quy trình gia nhập thành công vào một thị trường cạnh tranh khốc liệt và uy tín. Pilkington Glass cũng đã trở thành doanh nghiệp thành công trong ngành công nghiệp kính nhờ phát triển thành công quy trình “kính nóng”. Công nghệ của Nucor, công ty đã tìm ra một phương pháp khôn liên tục mới giúp giảm chi phí và chi phí sản xuất theo các nhà sản xuất hàng đầu.

Dù công ty của bạn chuyên về sản xuất hay dịch vụ, thì việc áp dụng quy trình công nghệ có thể là một bước quan trọng để vượt qua các thách thức và vị trí thị trường trong tương lai. Công ty bạn đã bao giờ nghĩ đến phương pháp này chưa?

Áp dụng chiến lược Judo

Các võ sư Judo dùng các kỹ thuật di chuyển, giữ thăng bằng và sử dụng đòn bẩy để đánh bại các đối thủ mạnh hơn. David Yoffie và Mary Kwak đã áp dụng các nguyên tắc này vào kinh doanh và hình thành nên chiến lược judo.

Hành động của các nhà kinh doanh công nghệ có thể dùng chiến lược này khi đối đầu với các đối thủ cạnh tranh mạnh hơn. Hai người đã nói: “Nguyên tắc di chuyển ném đối thủ cạnh tranh của bạn ra khỏi thị trường và vô hiệu hóa các lợi thế của họ. Nguyên tắc giữ thăng bằng giúp bạn tham gia cuộc cạnh tranh và sàng lọc qua cuộc cạnh tranh. Nguyên tắc sử dụng đòn bẩy có thể giúp bạn hạ gục đối thủ. Khi các sử dụng cùng nhau, ba nguyên tắc này sẽ giúp bạn đánh bại đối thủ bất kỳ quy mô nào”. Sau đây là một vài ví dụ về ba nguyên tắc trong chiến lược judo của Yoffie và Kwak:

Nguyên tắc 1: Di chuyển

Nguyên tắc này khuyến khích nhà chỉ định tránh những hành vi cạnh tranh không công bằng, vì đây là tín hiệu của các thị trường mới nổi. Capital One đã vi phạm nguyên tắc này tránh sự cạnh tranh công bằng cách phát triển công ty theo cách thức né tránh sự chú ý của công luận. Mỗi khi công ty tung ra một loạt sản phẩm mới cho một phân khúc khác trong thị trường tín dụng, họ không quảng cáo hay تبلیغ cho gì để truy cập thông tin cho chính họ. Công ty chỉ giới thiệu trên hàng ngàn khách hàng tiềm năng. Cho dù nhu cầu đã biến đổi, song Citibank và các thị trường tranh giành khác vẫn không thể nào bị tác động tích cực của Capital One.

Nguyên tắc di chuyển công nghệ đến nhà chỉ định nhằm ngăn chặn các chi phí mà thị trường không thể phân bổ do phụ thuộc vào sự cạnh tranh nên di chuyển chậm hơn. Các hãng lớn, như Big Steel trong trường hợp Nucor, có vốn tài sản, phương pháp sản xuất, nhân công và mối quan hệ với khách hàng. Những tài sản đó có thể gây khó khăn cho việc thay đổi. Hệ thống linh hoạt nên không thể bắt chúng một cách dễ dàng. Những công ty như gia nhập thị trường tuy thị trường mới sơ sơ nhưng thị trường tranh giành này, những công ty di chuyển nhanh hơn có thể cạnh tranh với thị trường mới và sẵn sàng chấp nhận quy trình mới. Vì những lý do này, họ tránh giới thiệu các thị trường mới.

Nguyên tắc 2: Giới thiệu công nghệ

Thành công trong chiến lược di chuyển của công ty vào thị trường mới phụ thuộc vào thị trường mới. Trong trường hợp này, Yoffie và Kwak khuyến khích nên tránh tình huống nhầm lẫn. Đó chính là hành vi cạnh tranh không công bằng. Khi tiến công, nên dùng chính sự cạnh tranh của công ty để vượt qua mình.

Hãy lấy ví dụ về Drypers. Công ty này đã làm cho ngành nhện tuốt của mình trên thị trường là một nhà sản xuất tẩy giầy trẻ em. Procter & Gamble - gia đình lớn này - đã bao trùm Texas với các phi đội giá rẻ như một nét đặc trưng của Drypers trên thị trường quan trọng này. Không thể theo kịp chiến lược khuyến mãi của P&G, Drypers chấp nhận các phi đội giá cao hơn. P&G cung cấp càng nhiều phi đội giá thì Drypers càng bán được nhiều tẩy giầy. Trong thị trường, Drypers đã trở thành ngành nhện tuốt tẩy giầy.

Nguyên tắc 3: Sản phẩm mới

Theo Yoffie và Kwak, những ngành sản phẩm mới của judo áp dụng nguyên tắc sản phẩm mới bằng cách biến đổi một sản phẩm thị trường thành một sản phẩm mới. Có thể thấy rằng cách tiếp cận này bằng cách tạo ra một sản phẩm mới thị trường tranh giành và cạnh tranh của thị trường - khi những người tranh giành lẫn nhau thay vì người tranh giành bên. Công ty có thể thấy rằng cách làm mới của họ khi tài sản của thị trường thành các công nghệ mới. Yoffie và Kwak nêu ví dụ về Freeserve - một nhà cung cấp dịch vụ Internet hàng đầu của Anh - phi đội mới của sản phẩm tranh giành khách hàng AOL. AOL đã đầu tư mạnh vào thị trường mới, nội dung và dịch vụ khách hàng. Bằng cách dùng một mô hình kinh doanh rất khác biệt, Freeserve đã cung cấp dịch vụ truy cập Internet miễn phí. “Bằng cách này đã buộc AOL phải ra mắt quy trình mới của họ: giao dịch với Freeserve, và buộc phải chấp nhận

giả và vì các chi phí sản xuất công nghệ kinh doanh chi phí cao, lợi nhuận cao, vì vì các giá trị chi phí của mình và công nghệ tiên tiến ”.

Các nguyên tắc trong chiến lược judo có phù hợp với bạn không? Nếu bạn là một doanh nghiệp mới và quy mô nhỏ, hoặc nếu bạn chuyển ngành do một thị trường mới, những nguyên tắc này có thể giúp bạn. Những nguyên tắc khi áp dụng, bạn hãy tìm hiểu chi tiết hơn về các nguyên tắc này cũng như các chiến thuật áp dụng.

Gia nhập thị trường thông qua các công nghệ khác biệt cho sản phẩm

Công nghệ khác biệt cho sản phẩm là một chiến lược khác có thể thực hiện trên thị trường. Nhà phát minh Edwin Land và công ty Polaroid do ông sáng lập đã áp dụng chiến lược này trong ngành kinh doanh nhiếp ảnh.

Suốt thập niên 1950, khi Land phát triển công nghệ của mình, ngành nhiếp ảnh hình ảnh tĩnh của Kodak. Land sản xuất bao gói phát triển nút cửa trên phim ảnh truy cập cho mình vì thị trường này đã có phần cứng rất tốt. Vì thế, ông đã tạo ra một loại phim có thể cho ra hình ảnh trong một phút. Công nghệ này đã làm sản phẩm của Polaroid trở nên khác biệt. Công nghệ chụp ảnh lý tưởng của nhiếp ảnh học, và công nghệ kinh doanh của Land phát triển trong thập niên.

Thành công, sự khác biệt của sản phẩm phi thường khách hàng mức tiêu chuẩn giá cao. Điều này là hiển nhiên. Những sự khác biệt độc đáo về phần cứng và phần mềm sáng chế hoặc các phương pháp phù hợp khác các thị trường thị trường khó khăn hoặc không thể sao chép. Đây là một yếu tố để nên sự khác biệt mà người tiêu dùng sẽ thích. George Eastman – nhà sáng lập Kodak – đã tiến hành sản xuất phim ảnh trên cuộn cellulose. Sản phẩm của mình có thể sao chép một cách dễ dàng, Eastman đã tạo ra một cách tiếp cận mới và xin cấp bằng sáng chế. Sản phẩm này giúp Kodak thống trị ngành kinh doanh phim ảnh trong nửa thế kỷ.

Một số người tiêu dùng khác biệt cho sản phẩm bằng cách cung cấp thị trường quy định trong hai hoặc ba năm. Hãy xem kinh nghiệm của Công ty Minnetonka ở Minnesota. Công ty đã giành thị trường sản phẩm “xà phòng nước” cho một thị trường đã bị chi phối bởi các công ty lớn trên toàn nước Mỹ thống trị. Sản phẩm xà phòng nước này đã đổ vào một chai nhựa nhồi có gắn một cái bơm để sử dụng. Xà phòng nước của công ty là một phát minh khoa học mới. Bất kể ai có một phòng thí nghiệm nhỏ và kỹ thuật hóa học cơ bản cũng có thể phát triển một phiên bản nhỏ về nó.

Trong thực tế, vào năm 1865, xà phòng nước đầu tiên phát triển ở Minnesota của công ty bằng sáng chế. Hơn một thế kỷ sau, vào năm 1980, Minnetonka đã giành thị trường và xây dựng thị trường riêng biệt của riêng mình. Những nhà sản xuất và phân phối xà phòng lớn lúc bấy giờ có thể giành thị trường phiên bản xà phòng cạnh tranh và sản phẩm bóp chai nhà cách tân mới phát triển này bằng lòng sòng khuyếch mãi và ưu đãi các cửa hàng.

Nhưng Minnetonka đã thể hiện các bước bảo vệ chính mình trong một thị trường bán lẻ cách mua hàng toàn bộ nguồn cung ứng bằng nhà sản xuất và phòng nghiên cứu. Điều này đã dẫn đến cuộc tranh chấp với công ty cùng trong thị trường. Năm 1987, Minnetonka đã bán sản phẩm kinh doanh xà phòng nhà sản xuất của mình cho Colgate và hãng này đã mở rộng thị trường với việc sản xuất phiên bản mới.

Xác lập và thực hiện một thị trường mới

Có phải bạn đang cạnh tranh theo kế hoạch với thị trường của mình với chi phí, chất lượng và các sản phẩm? Đây có thể là trò chơi cá cược. Phương pháp hiện đại nhất là xác lập một thị trường hoàn toàn mới mà chưa có thị trường nào chinh phục.

Nếu bạn bao trùm những khu vực chính của thị trường ở những sản phẩm và dịch vụ tốt, bạn sẽ tạo ra các thị trường nâng cao rào cản cho những thị trường khác muốn gia nhập thị trường này.

Hãy xem trường hợp của Sony. Sony đã thành công khi tung ra Walkman – một sản phẩm áp dụng công nghệ máy nghe nhạc âm thanh nổi túi. Ngay khi ra mắt thì nó đã trở thành một hiện tượng vào năm 1979, Walkman đã trở thành một hiện tượng âm thanh nổi di động mà chỉ có máy nghe nhạc có thể bỏ trong cặp hoặc túi áo khoác hoặc gắn vào thắt lưng với giá rẻ. Không một sản phẩm nào có thể cạnh tranh với Walkman. Sản phẩm này đã trở thành một hiện tượng nổi tiếng, từ người đi xe buýt, người chơi bóng, người dân ghi nhạc, người đi phòng... Điều này là các phân khúc thị trường mới này và tạo ra các thị trường, công ty đã ghi nhận các phiên bản khác của Walkman, chủ yếu dựa trên cùng một sản phẩm: phiên bản có kích thước nhỏ gọn, phiên bản có đài AM/FM, v.v. Mặc dù các thị trường cạnh tranh chủ yếu của công ty vào thị trường với các phiên bản riêng, nhưng Sony vẫn giữ thị trường và tiếp tục ghi nhận các sản phẩm mới.

Nhưng giờ Sony đã thể hiện cách xây dựng hàng thập niên này nay đã trở thành Apple iPod nổi danh. iPod là một thiết bị âm thanh kỹ thuật số túi đựng hàng ngàn file nhạc. Sản phẩm này nhanh chóng trở thành món hàng “không thể thiếu” của những người yêu nhạc thu âm kỹ thuật số. Khi tung sản phẩm ra thị trường vào tháng 10-2001 thì nó đã trở thành một hiện tượng vào năm 2004, 5,7 triệu máy đã trở thành tiêu chuẩn. Tháng 12 năm 2004, một người phát ngôn cho Best Buy – tập đoàn bán lẻ hàng đầu – đã tuyên bố: “Đây là một trong những món hàng đầu tiên có nhu cầu cao nhất vào các dịp lễ”.

Công ty Sony trước đó, Apple bắt đầu cung cấp các phiên bản của iPod cho những phân khúc thị trường khác nhau, tất cả dựa trên một sản phẩm cơ bản. Từ cuối năm 2004, những phiên bản sản phẩm này bao gồm iPod Photo – thiết bị có khả năng lưu trữ hàng ngàn file nhạc và ảnh, và iPod U2 – thiết bị có thể tích âm thanh ghi âm trực tiếp. Sản phẩm iPod “Mini” giá thấp đã được tung ra vào đầu năm 2005 đã trở thành công vang dội.

to ra mặt th tr ng m i, hãy chuy n t duy c a b n t vi c s n xu t s n ph m sang m t i u gì ó c n thi t h n: th a m n h u c u c p b ách nh t c a kh ách h àng theo nh ng cách m i. H ấ h i: “Chú ng ta có th c ung c p gì cho kh ách h àng n u b qua m i cách th c truy n th ng và quy t c hi n t i trong l nh v c kinh doanh c a chú ng ta? Làm th nào chú ng ta có th k t h p nh ng l i th c a nhi u l nh v c c ung c p giá tr m i cho kh ách h àng?”.

B qua nh ng quy t c c b t u m t l i t duy m i không ph i là vi c d dàng, c bi t là khi b n ã thành công v i nh ng quy t c ó. Nh ng ó l i là cách duy nh t b n t i n vào nh ng th tr ng m i m , không có i th c nh tranh.

Mua ch trong th tr ng

ôi khi cách nhanh nh t và ch c ch n nh t tham gia vào th tr ng m i ho c m r ng áng k trong m t th tr ng hi n t i là mua ch cho b n b ng các chi n l c mua l i, sáp nh p hay liên doanh v i các doanh nghi p khác. H ấ xem ví d sau:

M t nhà s n xu t Anh nh n th y m t s n c châu Á công nghi p hóa là c h i m r ng th tr ng. H g i nh ân viên sang Nh t, Hàn Qu c và Trung Qu c m các v n phòng kinh doanh, nh ng t t c u quay tr v v i hai bàn tay tr ng. Th là công ty c thi t l p các th a thu n phân ph i và bán hàng v i các công ty a ph ng, nh ng nh ng sáng ki n này c ng ch ng em l i k t qu gì.

Cu i cùng, công ty quy t nh ph ng pháp hi u qu nh t là liên doanh v i m t i tác châu Á. i tác ó hi u rõ th tr ng, có m t m ng l i phân ph i uy tín, và am hi u các yêu c u v n hóa kinh doanh thành công trong th tr ng m c tiêu này. Theo các i u kho n liên doanh, công ty Anh này s c ung c p 2/3 v n và chuy n hàng n nhà kho do các i tác H ng Kông làm ch . i tác châu Á c a h s phân ph i nh ng hàng hóa này cùng s n ph m c a chính h , và ch u trách nhi m bán s n ph m c a công ty Anh.

i l i, h c ng s chuy n m t s s n ph m s n xu t châu Á c a mình cho i tác Anh phân ph i.

Liên doanh ch là m t trong nhi u ph ng pháp gia nh p th tr ng. M i bên u ó ng góp m t th gì ó mà bên kia c n kinh doanh, và m i bên u nh m m c ích thu hút m t ph n l i ích. Liên doanh là cách th c giúp b n tham gia m t th tr ng không quen thu c. Cách th c này c ng em l i các c h i h c h i cho các bên h p tác.

M t ph ng pháp khác là mua l i m t công ty s n xu t m t s n ph m hay ph c v m t th tr ng phù h p v i k ho ch chi n l c c a b n. Fleet Bank ã m r ng ho t ng c a mình kh p vùng ông B c n c M su t th p niên 1990 và nh ng n m chuy n giao sang th k m i thông qua m t chi n l c mua l i quy t li t. Sau ó, Fleet Bank ã b Bank of America mua l i v i m c ích t ng t . m t l nh v c khác, eBay mua l i nhà u giá Butterfield & Butterfield nh m t ph n trong chi n l c c ng c nhanh chóng càng nhi u “không gian” bán u giá càng t t. Sau ó h mua Kruse International – m t

công ty bán u giá s u t p ô tô hàng u – c ng v i m c ích m r ng quy mô ho t ng.

Mua l i có th là con ng nhanh nh t ti n n m c tiêu nh ng thành công b ng cách này không ch c ch n. Trên th c t , h u h t các cu c nghiên c u v v n mua l i u cho th y m c th t v ng là r t cao, n u không mu n nói là th t b i hoàn toàn. Trong m t cu c nghiên c u cho cu n sách Good to Great, tác gi Jim Collins ã yêu c u m t trong nh ng c ng s c a mình xác nh vai trò c a các v sáp nh p và mua l i l n trong v i c t o r a k t qu xu t s c. Collins ã phát bi u trên t Time: “... dù b n có th mua con ng phát tri n cho mình, nh ng b n không th mua con ng ti n n s v i”. T h n n a: “Hai k t m th ng l n gia nh p v i nhau ch ng bao gi tr thành m t công ty th nh v ng”. Trong khi nh ng công ty t m th ng không ti n b khi tìm ki m s thành t thông qua các ho t ng M&A(1), thì các công ty l n nh n th y r ng nh ng ho t ng M&A c a h áp ng ba tiêu chu n sau: (1) nh n m nh nh ng gì công ty ã làm t h h n t t c các công ty khác; (2) cao ph ng ti n kinh t m nh m ã t n t i t tr c; và (3) phù h p v i ni m am mê ch y u a c a nhi u ng i trong công ty”.

Ch ng này ã trình bày các ph ng pháp th c t gia nh p th tr ng. B n có th ch n m t ph ng pháp phù h p v i hoàn c nh kinh doanh c a b n. Tuy nhiên, hãy th n tr ng vì m c kh thi c a chi n l c th ng b gi i h n b i m t s y u t kìm hãm. Ch ng h n trong các ví d trên, Sony và Apple ã t o ra các th tr ng m i thành công và l p y nh ng vùng chính ch a khai phá b ng các s n ph m giàu trí t ng t ng c a h , nh ng không ph i công ty nào c ng có c n ng l c sáng t o, ki n th c v khách hàng, ngu n l c tài chính và k thu t th c hi n. T ng t nh v y, chi n l c gia nh p th tr ng d a trên liên doanh cho r ng bên kh i x ng ph i có c i m hay s n ph m c bi t cung c p cho i tác liên doanh, nh ng không ph i m i công ty u có i u ó.

Vì v y, bên c nh v i c xem xét các b c ti n chi n l c, hãy ngh thêm v kh n ng ch p nh n chúng. âu là y u t kìm hãm kh n ng th c hi n các b c ti n chi n l c c a b n? Cách nào gi i t a s kìm hãm ó?

Tóm t t

V i c giành c và m b o m t v trí u c u c a th tr ng – th m chí là phân khúc th tr ng giá th p và l i nhu n th p – có th a b n vào v trí thu n l i m r ng ra các phân khúc h p d n và nhi u l i nhu n h n.

Khi các rào c n i v i v i c gia nh p th tr ng quá kh c li t, hãy tránh v i c t n công tr c ti p. Thay vào ó, hãy c tri n khai m t quy trình m i u vi t h n làm nh ng gì mà các i th c nh tranh v ng m nh ang làm.

Theo David Yoffie và Mary Kwak, chi n l c Judo d a trên ba nguyên t c: di chuy n, gi th th ng b ng, và s d ng òn b y. M i nguyên t c u h u ích khi c nh tranh v i các i th m nh h n và l n h n.

thành công, sự khác biệt của sản phẩm phải được khách hàng mục tiêu đánh giá cao. Để làm tốt việc này, các nhà sản xuất phải có bộ văn phòng sáng chế hoặc các phòng pháp khi cần các thiết bị không thể sao chép hoặc gặp khó khăn trong việc sao chép.

Mua lại doanh nghiệp và liên doanh là các biện pháp tài chính khác gia nhập và mở rộng thị trường. Những nhà đầu tư này vì các chi phí có thể mang lại sự thịnh vượng hay những thất vọng.

Tài chính và vị thế chi nhánh

Hãy xem xét phù hợp

Công việc phân tích SWOT thường rất thú vị, nhưng một khi đã hoàn tất, các nhà đầu tư hành có thể đóng vai trò chính yếu, triển khai các sáng kiến táo bạo trên công nghệ, lôi kéo khách hàng và chinh phục thị trường. Tuy nhiên, chi nhánh sẽ đổ rớt vào lãng quên nếu nó không chú tâm vào vị thế chi nhánh.

Thế hệ chi nhánh là các biện pháp chuyển đổi thành hành động nhằm tạo ra kết quả. Vị thế chi nhánh đòi hỏi phải có sự tập trung quản lý liên tục tới các cấp. Khác với việc lập chi nhánh về mặt hình thức theo thị trường, vị thế chi nhánh hình thành theo hoạt động. Thế hệ chi nhánh thực sự là đầu tư hoàn toàn cần thiết và có khả năng đem lại những lợi nhuận khổng lồ.

Hãy xem xét hợp của Herman Miller, Inc. Công ty có trụ sở tại Michigan này là một ví dụ điển hình về kinh doanh gia dụng trong phòng Bức M và là nhà cung cấp cho các công ty lớn. Vào đầu thập niên 1990, ban lãnh đạo công ty này đã nhận ra rằng các công ty nhỏ đi đến chỗ mất thị trường của các phòng vệ thuật đáng và đang trên đà phát triển nhanh chóng. Khác với những khách hàng là các công ty lớn có thu nhập ổn định, các công ty nhỏ này thì thiếu kinh nghiệm và có chu kỳ học hỏi ngắn. Họ không quan tâm nhiều đến việc sản xuất của Miller và không gian làm việc, bàn ghế, ghế và các công trình xây dựng... Họ chỉ cần những dụng cụ trong phòng tắm và phòng ngủ, các giao hàng nhanh chóng và kịp thời.

Năm 1995, ban quản lý của Herman Miller đã ra chi nhánh mới nhằm cung cấp cho thị trường khách hàng là các công ty nhỏ này một phạm vi giới hạn các thiết bị văn phòng có tiêu chuẩn cao và các sản phẩm hàng loạt phù hợp với nhu cầu. Đây là một chiến lược lớn nhằm đem đến một phân khúc thị trường đang phát triển, nhưng công ty cần phải hành động chi nhánh trở nên thành công. Các hoạt động trong Herman Miller phải thay đổi. Công ty không chỉ nên chuyển các nhà hàng của những khách hàng này đến các máy làm việc hiện tại và chuyển việc cung cấp theo nhu cầu hàng. Nhưng các nhà quản lý của Herman Miller cần phải làm gì?

Các nhà quản lý công ty đã tiếp cận với thực tiễn chi nhánh bằng cách trực tiếp quan sát các quy trình chính hiện tại, từ việc lựa chọn hàng hóa và việc giao nhận và lắp ráp. Dựa trên phân tích đó, họ lập một bộ phận hỗ trợ quản lý là SQA(1). Họ cũng tạo ra một chuyên cung ứng mới giúp cho bộ phận SQA có thể giao hàng đúng hạn với khách hàng. Tất cả những người tham gia vào chuyên cung ứng này, kể cả những người bán bên ngoài, đều có kiến thức thông qua một hệ thống thông tin hiện đại để đảm bảo tính chính xác. Sau đó các nhà quản lý và giám sát đi vào công việc, mỗi một người nhân viên bán hàng, nhân viên lắp ráp hay nhân viên giao hàng đều hiểu rõ tầm quan trọng của tính nhanh chóng, không sai sót và đúng thời gian.

Các nhà lãnh đạo Herman Miller đã làm việc rất tốt. Khi việc thực hiện đã hoàn tất, bộ phận SQA đã phá bỏ quy trình giao hàng theo một hàng thông thường là trung bình 6 đến 8 tuần trong ngành nhưng còn 2 tuần hoặc thậm chí ngắn hơn. Việc giao hàng đúng thời gian và không sai sót của Miller trực tiếp chi trả 70% thời gian, giảm thiểu chi phí trên 99%. Hơn nữa, doanh số của SQA tăng lên 25% mỗi năm, gấp ba lần mức bình quân trong ngành.

Câu chuyện về Herman Miller đã minh chứng rằng chi nhánh có thể trở nên vô nghĩa nếu không có thực tiễn hiện tại. Một số người tin rằng chi nhánh có thể có những quan trọng bằng việc thực hiện vì chi nhánh đang trở thành một thị trường hóa bình thường trong nhiều ngành công nghiệp – thậm chí bất kỳ thị trường nào cũng có thể sao chép. Trong trường hợp này, chi nhánh không phải là công cụ tốt nên khác biệt. Theo quan điểm của họ, ngoài chi nhánh ra thì điều quan trọng là phải có khả năng thực hiện xuất sắc. Jeffrey Pfeffer của Stanford nhận xét: “Quản lý hiện tại của doanh nghiệp cần quan trọng hơn là trong một ngành kinh doanh hiện tại”. Theo quan điểm của ông, thành công của việc thực hiện thành công chi nhánh chỉ không chỉ là lập ra một chi nhánh. Dĩ nhiên, điều lý tưởng là có một chi nhánh có thể tồn tại thực tiễn xuất sắc!

Điều chi nhánh cần việc thực hiện cần phải có sự tập trung vào một số vấn đề về văn hóa, nhân sự và nguồn lực. Bất kỳ chi nhánh thành công nào cũng phải xây dựng quanh một tập hợp các hành vi và các chủ đề, văn hóa. Đó chính là sự phù hợp. Điều gì trong doanh nghiệp, sự phù hợp là tình huống trong đó các chủ đề, hành vi, quy trình, kiến trúc con người, nguồn lực và sự năng động cho các mục tiêu chi nhánh. Trong một cuốn sách về chủ đề này, George Labovitz và Victor Rosansky đã xác định bốn yếu tố phù hợp: chi nhánh, quy trình, con người (nhân viên), và khách hàng. Họ viết: “Khi bốn yếu tố này có kiến thức thì, tất nhiên sự thành công và năng lực của các yếu tố khác... và kết quả là sự thành công của nó”.

Việc tuyên bố một chi nhánh có thể giúp bạn tin tưởng vào bạn không thể phù hợp gì cả chi nhánh vì nhiều yếu tố khác tạo thành phần thực tế của công ty. Các công ty không có sự phù hợp này sẽ thất bại trong việc có kiến thức mà họ tìm kiếm. Chúng ta sẽ nghiên cứu các yếu tố của sự phù hợp mà những người thực hiện chi nhánh phải xem xét.

Các yếu tố phù hợp chi nhánh liên quan đến con người, năng lực, hoạt động, các chủ đề, văn hóa và sự lãnh đạo doanh nghiệp (hình 5-1). Hãy chú ý trong hình này

vì vị trí công việc phù hợp với các mục tiêu chiến lược và vị trí khác nhau, tạo ra một nền tảng vững chắc để chiến lược và thành công chung của công ty.

C c u b y S

Trong những năm, công ty đã xây dựng một mô hình chiến lược thành công. Một trong những mô hình nổi tiên và hiệu quả nhất được đề cập trong cuốn *The Art of Japanese Management* xuất bản năm 1981 của hai tác giả Richard Pascale và Anthony Athos. Mô hình của hãng McKinsey & Company – một tổ chức tư vấn chiến lược toàn cầu – thể hiện như sau. Ngày nay, mô hình này được gọi là C c u b y S McKinsey. Các chữ “S” này là Strategy (Chiến lược), Structure (Cơ cấu), Systems (Hệ thống), Style (Phong cách), Staff (Nhân viên), Skills (Kỹ năng), và Superordinate goals (Mục tiêu chiến lược).

Con người và sự thành công

Cấp quản lý và mọi nhân viên đều phải liên quan đến việc thực hiện chiến lược. Nhà quản lý cấp cao chịu trách nhiệm tuyển chọn các nhân viên, còn các nhà quản lý cấp trung và cấp thấp phải chuyên môn hóa để trở thành cách thức làm việc của nhân viên cấp dưới. Cấp quản lý cấp trung phải làm được những điều sau đây:

* Nhân viên có kỹ năng phù hợp thực hiện chiến lược thành công (có thể tuyển dụng nhân viên này thông qua việc tuyển dụng và đào tạo)

* Nhân viên có thái độ đúng đắn đối với chiến lược

* Nhân viên nỗ lực mà nhân viên cần thực hiện tốt công việc.

Các công ty không phải lúc nào cũng có người phù hợp cho việc thực hiện chiến lược. Nhà tư vấn/tác giả Dwight Gertz đã nêu ví dụ một công ty bán bánh nướng khu vực miền nam và vùng phía đông có một giao thông đông đúc khắp nước Mỹ. Nhân viên kinh nghiệm đã giúp cho cấp quản lý hành vi tốt nên sản xuất loại bánh nào, thời gian nào và với số lượng bao nhiêu. Các nhà quản lý hành vi tốt nên các nhà quản lý cấp cao hàng làm theo đúng các yêu cầu và quy trình hoạt động mà họ đã đưa ra thì chắc chắn công ty sẽ thu được lợi nhuận.

Không may là bộ phận nhân sự của công ty bán bánh nướng này lại quên cáo tuyển dụng nhân viên cho vị trí quản lý cấp cao hàng và thông điệp “Hãy là ông chủ của chính bạn”. Công ty có gì ngạc nhiên khi mà quy trình này thu hút những người dám nghĩ dám làm muốn đi đầu hành vi mới theo cách riêng của họ. Họ đi đầu sự hiệu quả trong một sự thử nghiệm, song không phải trong trường hợp này. Nhân viên quản lý mới tuyển dụng đã không theo công thức thành công của công ty. Họ sản xuất bánh tùy ý, số lượng không nhất quán và vào những thời gian không phù hợp. Lợi nhuận công ty nhanh chóng sụt giảm.

Trong trường hợp này, công ty đã có một chỉ số đúng đắn và những quy trình hoạt động đã chứng minh được tính hiệu quả. Những quy trình tuyển chọn nhân sự của công ty đã lọc ra ngoài sự phù hợp. Công ty đã tuyển những người không sẵn lòng tuân theo những quy trình đó. Cách suy nghĩ của những nhân viên chính không phù hợp với công thức kinh doanh của công ty mà là vô hiệu hóa sự cộng hưởng của công thức đó.

Sự thành công là một phần quan trọng khác trong khía cạnh con người của vị trí công việc hiện tại – và có thể là yếu tố quan trọng nhất trong vị trí công việc hiện tại. Nếu nhân viên không có được các đặc điểm hiện tại, họ sẽ không tận tâm và chỉ số có thể thất bại. Bạn đã bao giờ làm việc trong một hoàn cảnh mà thiêu vọng các làm việc hướng đến các mục tiêu chính chưa? Chẳng hạn, một công ty dịch vụ tài chính muốn trở nên khác biệt với các đối thủ cạnh tranh bằng cách hạ giá nhân viên dịch vụ khách hàng hoặc tài chính chi trả hàng đầu do những nhân viên chuyên môn cao hơn. Trong một lĩnh vực mà tất cả các đối thủ cạnh tranh đều bổ sung các nhân sự mới và dịch vụ lẫn nhau, thì chỉ số này sẽ thu hút những khách hàng giá trị nhất. Các hiện tại của công ty cần có những nhân viên chuyên sâu và có kinh nghiệm khách hàng hoặc tài chính. Không may là họ đang thiếu công nhân của công ty này là không thể thiếu. Những người chuyên sâu nâng cao không chỉ là những ứng cử viên nhìn nhận là nhu cầu kinh nghiệm hiện tại của họ. Do đó, những nhân viên dịch vụ khách hàng giàu kinh nghiệm và chuyên môn cao này là một tài sản của công ty khác biệt với các công ty khác – nếu mà các nhân viên của họ có giá trị cao và là những ứng cử viên. Thay thế là những nhân viên thiêu kinh nghiệm, góp phần làm suy yếu chỉ số của công ty.

Sự thất bại cho vị trí công việc hiện tại là một phần của những phù hợp giá trị quy định của nhân viên và thành công của chỉ số. Tuy nhiên, đội ngũ nhân viên ban đầu và những nhân viên cần có các tiêu chí của các vị trí nhân viên thì công nhân rõ ràng nếu không có các tiêu chí. Và phần thì đó nên tuyển dụng những người thu hút mong muốn của nhân viên.

Công ty bạn đang nghĩ về việc nào xét về khía cạnh con người của chỉ số? Liệu công ty có những quy trình khuyến khích và các quy định về nguồn nhân lực hỗ trợ cho chỉ số không? Các hoạt động tuyển dụng và đào tạo của công ty có những mục đích chọn ứng cử viên phù hợp vào các vị trí mà họ có thể tạo nên sự khác biệt không? Công ty có thể nghĩ về hành động và lời nói không?

Các hoạt động

Sẽ không phù hợp với nguồn nhân lực là một cách nghĩ về giá trị của vị trí công việc hiện tại. Bên cạnh đó, có những hoạt động có khả năng hỗ trợ những người nghĩ rằng chúng ta thì tốt cho sự thành công của một chỉ số công ty.

Theo giáo sư David Collis và Cynthia Montgomery của Harvard thì chỉ số của công ty “là một hình thức các phần phụ thuộc lẫn nhau.

Thành công của nó không chỉ phụ thuộc vào chiến lược các yếu tố cá nhân mà còn phụ thuộc vào cách các yếu tố đó hỗ trợ lẫn nhau”. Michael Porter đã nêu ví dụ về hãng hàng không Southwest Airlines minh họa khả năng thành công siêu cao hơn những hãng khác khi nhu cầu thị trường có vẻ như không liên quan lắm đến hỗ trợ lẫn nhau và ngược lại cho toàn chiến lược: “Lợi ích tranh chấp của Southwest nằm ở cách thức mà các hoạt động của họ phù hợp và hỗ trợ lẫn nhau”. Chẳng hạn, chiến lược của Southwest Airlines là cạnh tranh trên các chi phí thấp, phục vụ thị trường xuyên. Theo hình 5-2, nhu cầu thị trường chính đã làm cho chiến lược này khả thi, và những hoạt động chính này lại là các hoạt động khác hỗ trợ. Ví dụ, việc giảm giá vé thấp là một hoạt động chính của chiến lược.

Hoạt động này chỉ hỗ trợ ít nhất sự sẵn sàng máy bay cao, hạn chế sử dụng các thiết bị du lịch, máy bay tiêu chuẩn hóa, phi hành đoàn làm việc công suất cao, v.v. Thị trường khách hàng nào trong số này, chiến lược chi phí thấp của Southwest Airlines sẽ bị hủy hoại. Các lợi ích của Southwest Airlines cũng ngược lại tranh giành với chiến lược này bằng cách hạ giá vé thấp và khách hàng thị trường xuyên, nhưng do thị trường khách hàng hỗ trợ, tất cả đều hỗ trợ lẫn nhau. Theo Porter: “Các hoạt động của Southwest bổ sung cho nhau theo cách thức tạo ra giá trị kinh tế thực sự. Đó là cách mà sự phù hợp chiến lược tổng thể của chiến tranh và khả năng sinh lợi cao”.

Hãy dành thời gian xem lại chiến lược của bạn và tự hỏi: Chiến lược này có các hoạt động chính khác cần hỗ trợ lẫn nhau không? Ví dụ, nếu bạn áp dụng nền tảng nhanh chóng và chính xác là yếu tố chính trong chiến lược của bạn – như trong trường hợp của công ty Herman Miller – thì bạn sẽ cần kết hợp giữa các hoạt động bán hàng, xử lý đơn hàng, sản xuất, giao hàng, và logistics sai sót của ngành lãnh phí thời gian các hoạt động này. Tuy nhiên, ào tào, huyên, nh giá và các hoạt động khác có tồn tại nên một hệ thống hỗ trợ lẫn nhau cho chiến lược không? Nếu không thì có thể làm gì liên kết chiến lược và các hoạt động hỗ trợ này hiệu quả hơn?_

Sự thống nhất giữa hành động và lời nói

Sự không phù hợp giữa sự thống nhất và chiến lược thường là kết quả của những gì mà các chuyên gia T. Charles T. V. N. Ngu nhân nhân lực Mercer gọi là vấn đề “lời nói và hành động”. Đó là khi công ty không thống nhất giữa lời nói và hành động. Trong một nghiên cứu về đánh giá nhân nhân lực, các chuyên gia này nêu ví dụ về một công ty công nghệ cao đã đưa ra chính sách tuyển dụng theo nguyên tắc chỉ nhân. Tuy nhiên, dữ liệu về nhân nhân lực của công ty này lại cho thấy một điều hoàn toàn khác: Chỉ 5% tổng số người liên quan trực tiếp nhân nhân lực thực hiện cá nhân. Trong thực tế, những người có thành quả thấp nhất vẫn là những nhân viên hàng năm nhiều người bán hàng những người có nhân nhân lực thực hiện cao nhất của công ty.

Những công ty có sự mâu thuẫn giữa lời nói và hành động, cần chú ý những xem xét nào sẽ hỗ trợ trong việc hỗ trợ chiến lược và mục tiêu của công ty. Công ty bạn có gặp phải vấn đề này không?

Cắt đứt

Các nhà lãnh đạo quân sự thành công luôn biết cách tổ chức công việc của mình tùy theo các chiến lược chiến tranh. Ví dụ, vào những ngày đầu của Chiến tranh Thế giới thứ hai, các nhà chỉ huy quân đội đã chiến đấu công khai ngoạn.

Chiến lược này nhằm mục đích chuyển đổi chiến lược mà Bộ và Pháp thực hiện trong Chiến tranh Thế giới thứ nhất. Tốc độ công nhanh chóng, bất ngờ, hỗ trợ không lực và sự phối hợp giữa các binh đoàn thiết giáp di chuyển nhanh là những yếu tố chính trong chiến lược của quân đội. Thay vì chiến đấu các vị trí chiến đấu trong chiến đấu lâu dài tiêu hao sinh lực của hai bên đã làm trong Chiến tranh Thế giới thứ nhất, quân đội quy định xuyên suốt học ánh sáng của các tuyến phòng thủ, gây ra sự tàn phá và sự phá hủy của kẻ thù. Một sự trở ngại, lính nhẩy dù sẽ thực sự xuất hiện sau học ngày sẽ chiến đấu quyết liệt.

Chiến lược mới này đòi hỏi một cách tiếp cận mới. Thay vì dùng mô hình truyền thống là triển khai mặt trận thiết giáp như hỗ trợ cho lực lượng bộ binh trên chiến trường, thì bây giờ vai trò của công sự. Bộ phận thiết giáp trở thành mũi nhọn, còn bộ binh, pháo binh và các bộ phận tiếp cận hỗ trợ. Một bộ phận hỗ trợ này sẽ bố trí theo kế hoạch thiết giáp di chuyển nhanh, và tất cả kết nối với nhau qua các kênh thông tin liên lạc chiến tranh.

Chiến lược công khai ngoạn này là yếu tố đóng góp chính cho những thành công của các Chiến tranh Thế giới thứ hai. Tướng M. George Patton là một trong những người ưu tiên bên phe đồng minh đánh giá cao sự phối hợp này, và ông đã thực hiện nhiệm vụ tái tổ chức lực lượng của mình áp dụng và đánh bại quân đội của Đức ở Bắc Phi, Sicily, và Pháp.

Ví dụ về việc tái tổ chức công nghiệp và các sự vật vật chất hỗ trợ chiến lược mới trong quân đội em là những thông tin hữu ích. Câu chuyện về Herman Miller công nhân công ty sản xuất không thành công trong chiến lược giao hàng nhanh chóng, tin cậy nhưng không tái tổ chức các tài sản công nghiệp, nhà cung cấp và sản xuất. Công nhân ngành sản xuất khác theo đuổi sản phẩm nhanh nhẹn và tốc độ, Miller đã phải chuyển công việc thành mặt trận không theo thói quen mà tất cả các quy định sản xuất có thể xảy ra nhanh chóng và kiểm soát hiệu quả.

Bây giờ hãy suy nghĩ về cách tiếp cận của công ty bạn. Công nhân, nguồn lực và các phòng ban của công ty có phù hợp với chiến lược của công ty không? Phòng ban của riêng bạn thì sao? Chiến lược công ty đã tạo ra các mục tiêu cho phòng ban của bạn và đây là những đóng góp của bạn vào chiến lược của công ty. Phòng ban của bạn có cách tiếp cận tốt nhất để thực hiện mục tiêu không? Nếu không thì bạn có thể làm gì để chiến đấu?

Văn hóa và sự lãnh đạo

Văn hóa và sự lãnh đạo là những yếu tố cụ thể cùng các văn hóa thể hiện chính là văn hóa mà bạn cần xem xét. Những yếu tố này phụ thuộc cho các chính sách công việc hàng ngày thể hiện chính là văn hóa.

Chúng ta có thể tham khảo văn hóa của 3M và quy tắc 15% của họ – cho phép nhân viên R&D dành 15% thời gian làm việc theo thói quen ý tưởng nào có tiềm năng thương mại. Chúng ta cũng nghe nói về văn hóa hàng đầu làm hài lòng khách hàng và hình thức chi phí của Wal-Mart.

Văn hóa là các giá trị, truyền thống và phong cách hoạt động của một công ty. Đây là một trong những tính chất mà khó có thể định nghĩa chính xác, nhưng nó liên quan và tác động nói chung cho công tác quản lý và hành vi của nhân viên. Văn hóa nào đó, thu hút những mô hình cách con người nhìn nhận và làm việc của họ và cách thức các sự việc thể hiện. Một công ty có nhiệm vụ và tính chất hoạt động nghiêm túc thu hút văn hóa của công ty đó sẽ là nhiệm vụ và truyền thống của nó thu hút và giữ quy tắc văn hóa, hoạt động theo phong cách riêng và kiểm soát. Trái lại, một công ty có tính ngang nhau và giữ tính, thì liên quan giá cao chất lượng của dịch vụ và sự hoạt động theo một phong cách không khác biệt.

Một cách hiểu về văn hóa công ty là trả lời câu hỏi: “Ai là người hùng trong công ty bạn, và những người khác như câu chuyện gì về họ?”. Những người hùng này có thể là các nhân viên bán hàng siêu đẳng, các bộ phận vận chuyển, như Alfred Sloan của General Motors. Công ty 3M của St. Paul xếp Dick Drew và William McKnight là những người hùng của họ, và mặc dù những cá nhân này đã rời công ty cách đây rất lâu, nhưng những nhân viên hiện tại vẫn biết họ là ai, và công nhận đóng góp của họ và kể cho nhau nghe những câu chuyện về họ.

Dick Drew, người đã phát triển băng dính phổ biến và băng dính cellophane vào các thập niên 1920 và 1930, là một nhà phát minh xuất sắc. Ông có khả năng vận hành văn hóa của khách hàng và tạo ra các giải pháp thu hút mang lại lợi nhuận. Sự thành công của anh dựa trên phẩm thành công do ông phát minh đã trở thành huyền thoại của công ty. William McKnight đã dành toàn bộ sự nghiệp của mình (từ năm 1907 đến năm 1966) với công ty này, và vị trí quản lý kế toán tài chính của anh cũng rất quan trọng. Ông góp phần của McKnight cho 3M là triết lý kinh doanh và các nguyên tắc quản lý mà bây giờ vẫn còn là kim chỉ nam cho hoạt động của công ty. Ông đã mô tả triết lý đó như sau:

Khi công ty phát triển, nhu cầu giao phó trách nhiệm và khuyến khích nhân viên áp dụng sáng kiến của mình ngày càng trở nên bức xúc. Điều này đòi hỏi khoản dung lượng. Vì những nhân viên mà chúng tôi giao thêm quyền và trách nhiệm, nếu là người có năng lực, họ sẽ tự mình làm việc theo cách riêng của mình. Khi ấy, dĩ nhiên không thể tránh khỏi sai lầm. Nhưng nếu nhân viên đó vốn là đúng, thì những sai lầm mà họ phạm phải về lâu dài không nghiêm trọng bằng những sai lầm mà các quản lý phạm phải khi đi tắt đón đầu sáng tạo bằng cách chọn lọc và chính xác những gì cần phải làm. Vì các quản lý sẽ bị họ học hỏi nghiêm trọng khi phạm phải những sai lầm gì đó sáng kiến. Và nhất thì chúng tôi phải có những người giàu sáng kiến nếu muốn tiếp tục phát triển.

V n hóa t ch c có th m nh hay y u. V n hóa m nh khó thay i n u không có nh ng n l c m nh m , th i gian dài và s can thi p quy t li t. Vì v y, nh ng công ty có môi tr ng v n hóa v ng m nh nên a ra các chi n l c phù h p v i v n hóa c a mình, n u không s t o ra nh ng v n nan gi i trong vi c th c hi n chi n l c. Ch ng h n, nh ng công ty nh 3M, Hewlett-Packard, Nokia, và Siemens nên g n k t chi n l c phù h p v i các môi tr ng v n hóa khuy n khích i m i k thu t c a h . V n hóa c a h t nhiên s h tr cho vi c th c hi n chi n l c. Tuy nhiên, nh ng công ty t nh n th y mình ang trong v trí c nh tranh vô v ng có th ch p nh n nh ng chi n l c xung kh c v i v n hóa hi n t i c a h . Các h ãng v n t i hàng không truy n th ng (United, BOAC, Delta,...) là nh ng ví d i n hình v các công ty bu c ph i l a ch n gi a vi c ho c thay i chi n l c ho c phá s n. Tuy nhiên, các ph ãng án chi n l c th ng òi h i nhi u thay i khó kh n v v n hóa. i v i m t s công ty, v n hóa i u v i các v n quan h lao ng gây tranh cãi s ph i nh ng cho m t i u gì ó có tính h p tác h n. Trong nh ng tr ãng h p này, v n hóa và chi n l c c n ph i c i u ch nh l i – m t xu t th c s khó kh n.

Thay i v n hóa công ty sao cho phù h p v i chi n l c m i là trách nhi m c a c p i u hành và qu n lý. Sau ây là m t vài ý t ãng ti p c n nhi m v này:

* Xác nh các khía c nh v n hóa ph i thay i h tr vi c th c hi n chi n l c, ch ng h n nh ch t l ng s n ph m, t p trung vào khách hàng nhi u h n, lo i b cách qu n lý ra l nh và k i m soát. Hãy t p trung vào các khía c nh này và b qua các khía c nh v n hóa ít quan tr ãng.

* Làm g ãng v cách c x và các giá tr mà b n mu n nhân viên ch p nh n. Ví d , n u b n mu n t p trung vào khách hàng nhi u h n, hãy dành nhi u th i gian c a b n th m h i khách hàng. Hãy m i nh ng ng i s d ãng s n ph m c a b n có yêu c u nhi u nh t n công ty th o lu n nhóm t p trung v i nhân viên. N u ch p nh n mô hình chi phí th p, hãy c t gi m chi phí di chuy n và gi i trí c a b n tr c khi yêu c u ng i khác c ãng làm nh v y. Hãy nh r ãng b n ang là t m g ãng cho m i ng i.

* Cho phép nhân viên tham gia vào các di n àn xây d ãng s nh t trí và cam k t cho vi c thay i. M i quan h cá nhân gi a c p lãnh o v i nhân viên là i u vô cùng quan tr ãng.

* Khi t c m t m c thay i quan tr ãng, hãy t ch c m t s k i n k ni m.

* ra tiêu chu n cao v hi u su t ho t ãng.

* Khen th ãng khi nhân viên t c nh ãng k t qu mà b n mong i.

Chi n l c b n ch n phù h p v i công ty b n n m c nào? B n có nh ng nhân viên có ãng c làm vi c tích c c và rõ ràng không? T ch c c a b n có c c c u theo cách h tr chi n l c không? Nh ng ho t ãng chính khác có h tr chi n l c này không? V n hóa công ty và chi n l c có phù h p v i nhau không? B ãng 5-1 là m t danh m c

giúp bạn kiểm tra các khái niệm và sự phù hợp trong chương này và trả lời các câu hỏi và nêu.

Tóm tắt

Vì các thể hiện chính là các bao gồm các biện pháp thể hiện chuyên nghiệp chính là thành hành động to ra kết quả. Vì vậy đòi hỏi tập trung quản lý liên tục tất cả các cấp.

Chính là thành công phải phù hợp với môi trường pháp các hoạt động và các cấu trúc văn hóa.

Sự phù hợp là tình huống trong đó các cấu trúc, hệ thống, quy trình, kỹ năng con người, nguồn lực, và sự thích nghi các mục tiêu chính.

Hãy chắc chắn rằng công ty bạn có những người có kỹ năng, nguồn lực và thái độ phù hợp chính là trên nên hiểu.

Các hoạt động như như giá, phân phối, áp dụng hàng,... nên hỗ trợ chính.

Hãy lập các cấu trúc phù hợp với các mục tiêu chính.

Văn hóa các cấu trúc nên phù hợp với chính và ngành.

Các kế hoạch hành động

Các cấu trúc chính

Một chính là thành công khi các kế hoạch chính là chuyển thành những kế hoạch hành động thực tế phòng ban.

Những kế hoạch hành động này phải nhằm các mục tiêu chính chính thông qua những bước thiết thực, ánh giá tiến theo thời gian, mô phỏng nhân viên có các nguồn lực cần thiết, và giải thích cho mọi việc ứng dụng.

Kế hoạch hành động là mối giao nhau của các kế hoạch chính và thể hiện chính. Đây cũng là nơi các nhà quản lý tập trung có thể thể hiện những đóng góp quan trọng và rõ ràng cho thành công các cấu trúc. Chương này sẽ chia quy trình lập kế hoạch hành động thành một số bước chính kèm theo các ví dụ minh họa về kế hoạch hành động chính thức của một công ty. Bạn có thể dùng chúng làm mẫu cho các kế hoạch hành động của riêng bạn.

Tập kế hoạch chính là các kế hoạch hành động của phòng ban

Kho ch hành ng là m t tài li u nêu các m c tiêu chi n l c và xác nh t t c các b c c n thi t t c nh ng m c tiêu y. Kho ch này c trình bày hình 6-1. Theo hình, m i phòng ban trong nhóm ba phòng ban c a công ty ã xác nh nh ng óng góp riêng c a mình cho các m c tiêu chi n l c c a công ty. Nh ng óng góp này s tr thành các m c tiêu mà m i phòng ban đ nh s t c thông qua các b c hành ng có th ánh giá. Hãy xem ví d sau:

Công ty Xe p PBC ã tri n khai m t chi n l c m i m r ng doanh s th tr ng B c M . Xe p PBC s c thi t k nh m thu hút i t ng khách hàng là ng i l n – nh ng ng i s d ng xe p i làm ho c gi i trí. Do ó, xe p PBC có l p xe r ng và khó th ng, có ch n xích (qu n không b dính y d u), và lá ch n bùn tháo l p c p xe vào nh ng ngày m a. i t ng tr em và v n ng viên ua xe p a hình không ph i là th tr ng m c tiêu c a lo i xe này. Chi n l c này kêu g i công ty t c doanh s 400.000 n v s n ph m tính n cu i n m th ba.

t o thêm s khác bi t, các s n ph m m i c a PBC c thi t k trên c s tháo r i c, giúp ng i s d ng và ng i bán có th i u ch nh n hàng cho phù h p nhu c u và giao hàng nhanh chóng. Chi n l c i u ch nh theo nhu c u khách hàng này ã c m t nhà s n xu t châu Á th c hi n thành công. Nh t và Hàn Qu c, nh ng ch a c áp đ ng v i th tr ng m c tiêu c a PBC t i B c M .

M c dù m i phòng ban c a PBC s ph i óng góp vào chi n l c này thông qua các k ho ch th c hi n c th , nh ng c bi t có ba phòng s ch u trách nhi m nhi u nh t: phát tri n s n ph m, kinh doanh và ti p th , s n xu t. Phòng phát tri n s n ph m t ra cho mình b n m c tiêu:

1. Làm vi c v i phòng ti p th xác nh các nhu c u c a khách hàng và s c ép v giá vào ngày 2 tháng 1 n m 2006.
2. D a trên các k t qu c a m c tiêu 1, thi t k ba m u s n ph m th nghi m th tr ng vào ngày 1 tháng 4 n m 2006.
3. D a trên các k t qu c a m c tiêu 2, t o ra các c tính s n xu t cho ba m u xe có th i u ch nh theo nhu c u vào ngày 1 tháng 8 n m 2006.
4. H p tác v i phòng s n xu t v khâu thi t k và kh n ng s n xu t. Giao: m t danh sách không quá 60 h ng m c có th s n xu t ra vài ngàn xe p có c i m riêng. H n cu i: ngày 1 tháng 10 n m 2006.

Trong ví d này, hãy chú ý cách th c phòng phát tri n s n ph m c a PBC ã chuy n m c tiêu chi n l c c a công ty thành các m c tiêu phòng ban c th và v a s c. Sau ó tr ng phòng phát tri n s n ph m cùng i ng nhân viên c a mình s tri n khai các k ho ch hành ng c th xoay quanh t ng m c tiêu. Phòng kinh doanh và ti p th , s n xu t và các phòng ban khác s làm t ng t , và các m c tiêu chung v phát tri n s n ph m, kinh doanh và ti p th , s n xu t s c k t h p thành m t k ho ch th c hi n chi n l c hoàn ch nh.

Thi t l p m c tiêu

Nhi m v và các m c tiêu chi n l c c a m t công ty là i m kh i u t nhiên cho các m c tiêu c p công ty và phòng ban. Th nên chúng xác nh ph ng h ng mà toàn b t ch c s theo u i trong nhi u n m.

Các phòng ban ti p nh n nh ng m c tiêu chi n l c c a công ty và chuy n chúng thành các m c tiêu riêng c a phòng ban v i nh ng ích nh m và bi n pháp ánh giá hi u su t ho t ng rõ ràng. Ví d , m t công ty bán d ng c th thao có th a ra m c tiêu chi n l c là t c 15% th ph n trong vòng ba n m.

V ph n mình, b ph n d ch v khách hàng c a công ty s t o ra m c tiêu c a riêng mình: t ng ch s hài lòng c a khách hàng t 73% lên 90% trong hai n m t i, và lên 95% vào cu i n m th ba. Trong khi ó, phòng ti p th có th l p cho mình m c tiêu t ng s trung thành c a khách hàng 20% trong su t th i k ba n m ó, còn l c l ng bán hàng toàn qu c thì t p trung vào vi c t ng doanh thu bình quân lên 15% nh m t m c tiêu c p phòng ban. Các k ho ch hành ng c a nh ng phòng ban khác nhau này có th có cùng chung m c tiêu là phát tri n c s d li u khách hàng m i vào cu i n m th nh t.

Trong th c t , các m c tiêu chi n l c cao nh t c a công ty ã c chuy n xu ng các phòng ban, và nh ng phòng ban này l i l p m c tiêu riêng cho mình nh hình 6-1. Các tr ng phòng ban h ng ng thông qua các m c tiêu v thành tích mà h th a thu n v i t ng nhóm ho c ho c t ng nhân viên thu c quy n, nh c trình bày hình 6-2.

C p lãnh o ph i xem xét các m c tiêu c a phòng ban m b o chúng:

H tr và phù h p v i chi n l c c a công ty

Góp ph n t o nên m t k ho ch hoàn ch nh t c các m c tiêu chi n l c c a công ty

C p qu n lý ph i c nh giác v i các m c tiêu phòng ban nào mâu thu n v i các m c tiêu c a công ty ho c c a các phòng ban khác. H c ng ph i m b o r ng t t c m i sáng ki n c n thi t t c các m c tiêu c a công ty ph i n m trong các k ho ch chung c p phòng ban.

Th ng nh t v các bi n pháp ánh giá hi u su t ho t ng

M t khi b n ã thi t l p c các m c tiêu và k ho ch th c hi n, phòng ban c a b n ph i tìm cách ánh giá hi u su t ho t ng c a h theo các m c tiêu y. Ch tiêu v hi u su t ho t ng nên có tính t ng quan và rõ ràng, ví d : “t ng kh n ng xâm nh p th tr ng 10% hàng n m trong 5 n m t i các n c châu M La tính”. Các ch tiêu v hi u su t ho t ng c ng nên nêu lên các y u t mà b n th c s có th ánh giá mà không c n phá v ngân sách. Ch ng h n nh trong ví d trên, b n có th h i: “Chúng ta có th ánh

giá chính xác khi ngân sách không? Đây là một câu hỏi rất thú vị và quan trọng về mặt kinh tế và tài chính.

Có nhiều hình thức đánh giá hiệu suất hoạt động. Các nhà quản lý thường dùng các công cụ kế toán làm chỉ số hiệu suất hoạt động, chủ yếu là doanh thu, doanh số bán trên mỗi nhân viên, lợi nhuận, lợi nhuận trên doanh thu, lợi nhuận thuần túy, và lợi nhuận trên tài sản. Những công cụ này thường có mục đích chính là để phòng ban, nơi mà các biện pháp đánh giá hiệu suất hoạt động của phòng ban liên quan đến các kế hoạch hành động. Sau đây là những ví dụ về các lĩnh vực hiệu suất hoạt động có thể đánh giá được trong ba bối cảnh khác nhau của một công ty.

Lập các bước hành động

Khi đã nhận được các mục tiêu, có thể đánh giá, khi thì, thì tốt thì và có ràng buộc thì gian cho các phòng ban, câu hỏi tiếp theo là: Chúng ta sẽ thực hiện mục tiêu này như thế nào? Câu trả lời sẽ có được thông qua các bước hành động.

Các bước hành động liên quan đến các câu hỏi “ai”, “cái gì” và “khi nào” trong vị trí của nhiệm vụ sáng kiến chiến lược và tất cả các mục tiêu đã nêu.

Khi tiếp cận mục tiêu, hãy đặt câu hỏi sau: Tất cả các bước phải thực hiện để đạt được mục tiêu của chúng ta là gì? Vì mỗi bước đã xác định, có thể chia thành những bước nhỏ hơn không? Tiếp theo câu hỏi tiếp theo cho từng bước nhỏ đã chia ra, cuối cùng bạn sẽ nhận ra những điều mà không thể chia nhỏ các bước thêm nữa. Trong những bước xác định từng bước hành động cụ thể. Các nhà quản lý dự án luôn dùng phương pháp này để mô tả rõ ràng đã bao quát công việc và các nhiệm vụ liên quan. Họ dùng thuật ngữ của họ để chia nhỏ công việc một phần nhỏ của pháp luật này. Họ còn tin tưởng vào những cách tính số thì gian cần thì cho từng bước. Sau đây là một ví dụ về công ty xe đạp PBC nêu trên. Công ty chỉ có một mục tiêu chính, sau đó họ chia nhỏ thành các bước và tính thì gian thì cần.

Mỗi bước hành động cần có một “chủ sở hữu” công cộng để đảm bảo trách nhiệm về nó. Các bước hành động không có người chịu trách nhiệm thì không có kết quả không thể hiện.

Xác định các nguồn lực cần thiết

Một kế hoạch hành động sẽ không hoàn chỉnh nếu không nhận biết được nguồn lực mà một bộ phận cần thì cần phải phân bổ của mình trong chiến lược. Các nguồn lực cho kế hoạch hành động thì bao gồm:

Con người - Tài chính (theo ngân sách)

Công nghệ - Không gian và phòng

Hỗ trợ các phòng ban - Các tác nhân

Thời gian - Đào tạo

Các nhà quản lý thường phạm sai lầm là đánh giá thấp nhu cầu nguồn lực. Những người không thể xác định các nhu cầu thực tế hoặc thiếu giai đoạn phi chức năng do có quá ít nguồn lực cần thiết thực hiện kế hoạch thành công. Sau đây là một số câu hỏi mà các nhà quản lý có thể trả lời khi đánh giá các nhu cầu nguồn lực:

Khoảng hành động mới này tác động như thế nào đến công việc đang tiếp diễn hàng ngày của nhóm?

Các nguồn lực hiện tại có thể bao quát và làm cho kế hoạch hành động trở nên suôn sẻ, mới vì các yếu tố vào hay không?

Nếu không thì phòng ban sẽ cần bổ sung thêm những nguồn lực gì?

Nhân viên sẽ cần những kỹ năng mới nào để thực hiện kế hoạch?

Cần có khóa đào tạo nào và chi phí bao nhiêu?

Những thách thức hay công nghệ mới nào cần có hỗ trợ sáng kiến này? Chi phí bao nhiêu?

Khi bắt đầu các nguồn lực cần thiết, hãy nhìn xa hơn những gì nhóm bạn cần vào thời điểm hiện tại và xem xét những gì có thể cần trong tương lai. Những kế hoạch dài hạn và dự báo tương lai và tùy chọn dự đoán nhân sự “cho ngày mai”, một phòng ban có thể theo kịp thay đổi và xây dựng lợi thế cạnh tranh. Ví dụ, gần đây kế hoạch dài hạn của công ty bạn là thúc đẩy một công nghệ y tế tiên tiến và thiết kế các sản phẩm mới sử dụng công nghệ đó. Bạn dự báo các nhu cầu về nguồn nhân lực có kỹ năng công nghệ này trong một năm tới. Trong trường hợp này, bạn có thể đào tạo một số nhân viên về công nghệ này ngay bây giờ có thể có những kỹ năng công nghệ phát sinh sau này.

Lập kế hoạch cho tương lai, suy nghĩ về các cách nhân lực và thúc đẩy các nguồn lực hiện tại là những kỹ năng quản lý chính trong tình hình còn eo hẹp về nguồn lực. Bạn nên đi cùng các ích của mình để nghĩ về nhu cầu nhân lực con người và mặt trận của bạn để tận dụng các ích lợi.

Xác định các mối liên hệ

Hãy xem phòng ban nào hỗ trợ bạn tốt nhất mà lại ít chi tiêu. Hãy nhìn sự phối hợp của những người khác, cả trong công ty lẫn bên ngoài, hoàn toàn miễn phí của mình. Chúng

ta g i s h p tác xuyên ch c n ng này là ph i h p liên k t. S ph i h p liên k t óng vai trò quan tr ng xúc ti n th c hi n công vi c.

Nó có th xu t hi n d i hình th c m t l c l ng th c hi n nhi m v , m t nhóm liên phòng ban, hay các cá nhân trong cùng m t phòng làm vi c cùng nhau. M t t l công vi c ngày càng t ng trong các t ch c kinh doanh hi n nay c hoàn t t nh vào vi c ph i h p liên k t này. Ph i h p liên k t d n n hai hình th c trao i khác nhau: cho và nh n. ôi khi các phòng ban s c n nh n công vi c t nh ng phòng ban khác hoàn t t các k ho ch hành ng c a mình.

Nh ng c ng có lúc h c n chia s công vi c cho các phòng ban khác có th th c hi n các k ho ch hành ng c a riêng mình. Nói chung, các nhóm c n h p tác th c hi n m t sáng ki n chi n l c, và ph i h p liên k t là công vi c c n thi t. Ví d , gi s nh m t công ty c n t p trung vào m c tiêu t ng th ph n 30% trong 5 n m t i. M c tiêu này c a công ty có th s tác ng n nhi u (n u không mu n nói là t t c) phòng ban trong công ty. Khi tri n khai các k ho ch hành ng, các phòng ban trong toàn công ty s nh n th y r ng h c n h p tác v i nhau th c hi n các k ho ch c a h .

Vì vi c h p tác xuyên su t các b ph n và phòng ban ngày càng t ng, nên các công ty th ng thành l p các nhóm xuyên ch c n ng bao g m các i di n c a t ng phòng ban nh m ph i h p ch t ch các quy n l i và ngh a v . Ch ng h n nh trong ví d trên, công ty có th quy t nh r ng m c tiêu này nh t thi t ph i t o ra m t nhóm xuyên ch c n ng. Nhóm này có th do m t ng i c a phòng marketing lãnh o và nh ng thành viên khác c a phòng phát tri n s n ph m, kinh doanh và công ngh thông tin. Nhóm này có th m i thêm các i di n c a phòng tài chính và ngu n nhân l c n u th y c n thi t.

Các nhóm xuyên ch c n ng sau khi c thành l p ph i ch u trách nhi m tri n khai m t k ho ch chung cho nhóm, trong ó v ch rõ các vai trò, trách nhi m c a nhóm, các i m m c chính, kh n ng áp ng, và các quy trình ra quy t nh.

Vi c ph i h p liên k t làm cho v n ki m soát qu n lý, phân công ngu n l c và trách nhi m tr nên ph c t p. Các nhà qu n lý th ng th y công vi c này y th thách vì h thi u th m quy n chính th c i v i nh ng ng i liên quan. Ví d , m t nhóm xuyên ch c n ng có th do i di n c a m t phòng ban lãnh o. Ng i lãnh o này l i không có quy n k lu t hay khen th ng các thành viên trong nhóm vì m t s ng i có th có v trí cao h n trong t ch c. i v i ngu n l c, h ph i trông ch s ph i h p ch t ch c a t ng thành viên và m b o r ng các ngu n l c k t h p c a h ph i ph c v cho công vi c. i u này nên c th c hi n trong giai o n ho ch nh ban u.

b o m trách nhi m, các nhà qu n lý nên chu n b tài li u v t t c các nhu c u, s mong i và ngh a v ph i h p liên k t. N u không t c nh t trí này, hãy xác nh nh ây là m t l nh v c r i ro trong k ho ch hành ng.

Vi c không nh t trí c v vi c có s ph i h p liên k t có th là do mâu thu n gi a các nhóm trong t ch c, c bi t là khi các ngu n l c eo h p. Ví d , m t tr ng phòng tí p th có th g p tr ng phòng công ngh thông tin và gi i thích i u anh c n giúp :

“Chúng tôi cần một cơ sở dữ liệu theo dõi tất cả các khách hàng và lưu lại mọi giao dịch trong phân khúc thị trường mà chúng tôi đang nhắm đến. Mục tiêu của chúng tôi là mở rộng phân khúc này 25% trong hai năm tới. Anh có thể cảm thấy gì làm thành viên của nhóm mà chúng tôi lập ra cho mục tiêu này không?”

Nhưng trong phòng công nghệ thông tin có thể trả lời:

“Tôi cũng muốn giúp, nhưng thành thực mà nói thì nhân sự của tôi quá bận rộn. Anh biết đấy, chúng tôi cũng có mục tiêu của mình.”

Nhưng mâu thuẫn nảy sinh trong quá trình thực hiện cần các xử lý kịp thời các kế hoạch hành động định kỳ.

Bí quyết lập kế hoạch hành động

Khoản ngân sách. Một kế hoạch quá phức tạp sẽ gây nhầm lẫn và tốn kém. Vì thế nếu sử dụng một ngân sách ban đầu, rồi rồi thì hãy điều chỉnh kế hoạch trở nên ngắn gọn và chi tiết.

Lịch trình ngắn gọn và thực hiện kế hoạch. Các kế hoạch thực hiện chỉ nên có những ưu tiên hàng đầu mà chúng ta không có tính chi tiết cho những ngày thực hiện chúng. Nếu những ngày thực hiện của quá trình phát triển kế hoạch hành động, hãy tập trung tâm huyết. Công việc này yêu cầu người quản lý các nhà chi tiêu cấp cao lập ra các kế hoạch ngắn hạn và tình hình thực tế của các nhà chi tiêu mà thực tế của họ sẽ có những ảnh hưởng đến tình hình thực tế của các nhà chi tiêu và những gì mà thực tế của họ sẽ có những ảnh hưởng đến tình hình thực tế của các nhà chi tiêu.

Thực hiện kế hoạch hành động khi thi. Những kế hoạch quá tham vọng thường sẽ bị thất bại. Một người sẽ nhìn vào đó và nói: “Chúng ta đang bao gồm thực hiện các kế hoạch này”. Kế hoạch xem như bị ảnh hưởng ngay từ đầu. Vì thế hãy xây dựng một kế hoạch hành động có thể quản lý và thực hiện được.

Xác định rõ các vai trò và trách nhiệm. Công việc bắt đầu nào, một kế hoạch hành động cần nên xác định rõ các vai trò và trách nhiệm. Một kế hoạch định kỳ nên là lý tưởng trách nhiệm của một hoặc nhiều cá nhân. Những cá nhân này phải thừa nhận công khai về những vai trò của mình. Nếu vậy thì khi nào họ làm việc có trách nhiệm hơn.

Khoản kinh phí. Các chỉ tiêu chi tiêu khi đi theo một phương hướng hoặc lịch trình sẽ ảnh hưởng. Sẽ luôn xảy ra những tình huống bất ngờ như chi tiêu tranh chấp công, khách hàng không hài lòng về dịch vụ, những chi tiêu ngoài ý muốn xảy ra... Vì vậy, một kế hoạch thực hiện chỉ nên chi tiêu để đi vào thực tế. Những tài chính khóa chốt mình vào các lịch trình, mục tiêu và sự kiện công việc của cùng sự nghiệp chính mình bắt đầu từ khi bắt đầu đi vào thực tế.

Đánh giá tài chính

Y u t tài chính trong k ho ch hành ng c a m t phòng ban là s c tính chi phí liên quan n k ho ch ó. Ví d , n u phòng d ch v khách hàng có m c tiêu t ng ch s hài lòng c a khách hàng 10%, và n u h bi t r ng c n tuyền thêm hai nhân viên c ng nh ào t o t t c nhân viên giao d ch khách hàng, thì phòng này s tri n khai b ng d toán chi phí c ng thêm ó. M t s phòng ban khác, ch ng h n nh phòng kinh doanh, s c tính doanh thu t ng thêm t vì c th c hi n k ho ch c ng nh kho n chi phí t ng thêm t c nó.

M u k ho ch hành ng

Hãy xem xét m u k ho ch hành ng hi u t t c các ph n chính trong k ho ch hành ng c a phòng ban, trong tr ng h p này là phòng s n xu t c a m t công ty i n t .

M c tiêu. Phát tri n các c s s n xu t quy mô l n :

áp ng nhu c u d báo trong giai o n 2007-2013

Th nghi m và s n xu t các s n ph m m i

C i thi n v t b c v ch t l ng, chi phí và d ch v khách hàng

Tiêu chu n v hi u su t ho t ng. Nh t trí v các bi n pháp ánh giá hi u su t ho t ng v a liên quan v a rõ ràng.

N m 1: Hoàn t t giai o n thi t k và b t u xây d ng vào cu i n m.

N m 2: Hoàn t t xây d ng và b t u s n xu t vào cu i n m.

N m 3: t m c ho t ng ban u là 177 tri u n v s n ph m v i chi phí 0,325 ô la m i n v s n ph m.

Các b c hành ng. Phân tích k ho ch c a b n thành các b c hành ng kh thi.

Ng u n l c. Tuyền d ng m t giám c xây d ng toàn th i gian, hai giám c nhà máy và ba tr lý h tr các giám c này.

Ph i h p liên k t. Xác nh cách th c h p tác c a các phòng ban.

c tính tác ng tài chính. Tri n khai m t c tính dài h n nêu chi ti t v chi phí và doanh thu.

B n có th th y r ng k ho ch hành ng là m t ph ng pháp h p lý th c hi n m t công vi c l n. Nó b t u v i câu h i: Chúng ta ang c g ng t c i u gì? T câu

tr ả i, kế hoạch hành động sẽ thu thập các nguồn lực một cách hiệu quả và tạo ra tất cả các cơ chế cần thiết để thực hiện công việc.

Thành công ngay của một kế hoạch hành động được chọn bắt đầu từ việc nó có thể bắt đầu bằng việc xác định các sự kiện ngoài dự kiến, các mâu thuẫn và những vấn đề của con người. Nhiệm vụ của nhà quản lý là mô phỏng các kế hoạch hành động để ứng phó và phù hợp với tình hình. Phần này sẽ phân tích kế hoạch sau.

Tóm tắt

Một kế hoạch hành động thể hiện chi tiết bắt đầu bằng các mục tiêu chi tiết và xác định tất cả các bước cần có để thực hiện mục tiêu.

Việc lập kế hoạch hành động bắt đầu từ bên trên với các mục tiêu của công ty, sau đó chuyển xuống các bộ phận bằng cách xác định các bước hành động có thể ảnh hưởng mà phòng ban và bộ phận sẽ đóng góp vào các mục tiêu cấp cao.

Hãy bắt đầu nhiệm vụ và các mục tiêu chi tiết của công ty thành những mục tiêu cho các mục tiêu cấp doanh nghiệp và phòng ban.

Một khi bạn đã lập các mục tiêu và kế hoạch để thực hiện chúng, phòng ban của bạn phải tìm cách ảnh hưởng hiệu suất hoạt động theo các mục tiêu này. Các tiêu chí về hiệu suất hoạt động phải có thể ảnh hưởng, khả thi, có thể đo lường và có ràng buộc về thời gian.

Phương pháp thực hiện để thực hiện mục tiêu là thông qua các bước hành động – các phần “ai”, “cái gì”, và “khi nào” thể hiện một sáng kiến chi tiết và thực hiện mục tiêu.

Hãy mô phỏng mọi bước hành động và có một “chức vụ” công khai để ý nghĩa trách nhiệm. Những bước hành động thì người chịu trách nhiệm chính thì người thực hiện không thể hoặc không thể thực hiện.

Nếu bạn là người chịu trách nhiệm chính về một bước hành động, hãy chắc chắn là bạn có tất cả các nguồn lực cần thiết (thời gian, tài chính, con người, v.v...) để thực hiện công việc.

Huấn luyện viên làm việc theo hình thức phối hợp liên kết với nhau, tức là hợp tác xuyên chức năng.

Hãy tính các chi phí liên quan đến kế hoạch hành động của bạn.

Giới thiệu kế hoạch ứng phó

Một khi đã lập kế hoạch thì cần phải thực hiện kế hoạch. Các kế hoạch hành động dựa trên các mục tiêu, nhưng không phải lúc nào cũng hành động theo đúng các kế hoạch đó.

Đôi khi người thực hiện hiểu sai những kế hoạch này hoặc các hành động này không phù hợp với môi trường và vị trí thực tế. Công có thể xảy ra sự thay đổi nào đó trong môi trường vượt ngoài tầm kiểm soát. Không kế hoạch hành động nào có thể đoán trước mọi biến đổi và các tình huống thay đổi phi dự kiến trong quá trình thực hiện một chiến lược. Vì vậy, sự linh hoạt và can thiệp của cấp quản lý khi quá trình thực hiện chiến lược đang diễn ra là điều không thể tránh khỏi và hết sức cần thiết. Chiến lược sẽ tự nhiên xuất hiện cho vị trí thực hiện chiến lược đó.

Mô hình ứng dụng

Không phải mọi kế hoạch chiến lược đều thành công. Một thời gian sau khi tung ra một sáng kiến chiến lược mới, có thể cấp quản lý nhân viên sẽ nhìn nhận rằng vì không diễn ra như dự kiến. Các mục tiêu bị bỏ. Các kết quả tài chính thậm chí không kịp với dự báo. Phản ứng tiêu cực theo bản năng của ông manager là trách nhiệm chiến lược mới này và những người đã nghĩ ra nó: “Chúng tôi đã làm gì khi nhìn nhận rằng chiến lược này sẽ giúp chúng ta xây dựng thêm những cơ hội?”. Trong thực tế thì có thể kế hoạch đã bị chú ý kém, nhưng công có nhiều khả năng là vì thực hiện chiến lược đã không ứng dụng. Như Larry Bossidy và Ram Charan đã viết trong cuốn sách nổi tiếng Execution của mình: “Chiến lược tốt bản thân nó không phải là nguyên nhân thất bại. Chiến lược thất bại vì áp dụng chúng đã không thực hiện tốt”.

Nếu suy nghĩ về vấn đề này một cách nghiêm túc, bạn sẽ nhìn nhận rằng đây đã có nhiều sáng kiến chiến lược không theo đúng những gì đã dự định. Vậy nguyên nhân nào khiến cho những kế hoạch này không đạt được mong muốn? Có phải vấn đề thực hiện chiến lược hay cách thực hiện mà công ty bạn thực hiện chiến lược?

Giả sử một công ty đã làm tốt việc triển khai các kế hoạch hành động xoay quanh các mục tiêu chiến lược, công ty có thể tránh thất bại như theo sát vị trí thực hiện kế hoạch và xử lý các vấn đề ngoài dự kiến. Nếu công ty xác định những khó khăn và giải quyết kịp thời thì khi chúng trở thành vấn đề, sẽ có nhiều khả năng công ty có thể ứng dụng. Hình 7-1 trình bày mô hình điều chỉnh vị trí thực hiện chiến lược này. Trong mô hình này, nhà quản lý các cấp khác nhau liên tục nhận biết những bất cập và điều chỉnh các kế hoạch hành động, hoặc nhận biết những kế hoạch không đạt được mong muốn. Các công cụ nhận biết bao gồm:

* Các chỉ số hiệu suất tổng thể xây dựng cho các kế hoạch hành động

* Những kiểm tra tiến trình

* Báo cáo bên liên quan những gì trong cuộc

* Quan sát trực tiếp của các nhà quản lý

Sinh viên theo dõi thông tin mà các quản lý và các nhóm thực hiện chỉ định có thể dùng để đánh giá tình huống. Điều gì đang diễn ra? Tại sao là nguyên nhân chính của các khó khăn khi thực hiện chỉ định? Vì sao đánh giá sai lầm ra mắt sản phẩm pháp phẩm mới? Tại sao duy trì ảnh hưởng của thực hiện công việc có thể tạo ra một hoặc nhiều cách khác nhau và loại bỏ các trở ngại trên công việc thành công. Các bước tiếp theo là làm sao và thực hiện pháp này sao cho có nhiều khả năng vì thực hiện chỉ định có hiệu quả nhất.

Xem lại tiến trình

Chúng ta xem lại tiến trình là một biện pháp hữu hiệu để kiểm soát vì thực hiện chỉ định. Bằng cách sử dụng các tiêu chí về hiệu suất hoạt động đã xây dựng cho từng bước hành động, việc xem lại này tạo điều kiện cho các nhà quản lý có thể đánh giá tiến độ làm việc theo kế hoạch của mình.

Hãy xem ví dụ sau về nhà sản xuất xe đạp PBC mà chúng ta đã gặp trong bài trước:

Cách đây ba tháng, công ty xe đạp PBC đã tung ra chỉ định mới là phát triển loại xe đạp có thể tích hợp theo nhu cầu dành cho thị trường khách hàng là người lớn. Trong chỉ định này, phòng phát triển sản phẩm đã triển khai một kế hoạch hành động gồm bốn mục tiêu sau:

1. Làm việc với bộ phận marketing để xác định các nhu cầu của khách hàng và sẽ áp dụng vào ngày 2 tháng 1 năm 2006.
2. Dựa trên các kết quả của mục tiêu 1, thiết kế ba mẫu sản phẩm thử nghiệm thị trường vào ngày 1 tháng 4 năm 2006.
3. Dựa trên các kết quả của mục tiêu 2, tạo ra các ước tính sản xuất cho ba mẫu xe có thể tích hợp theo nhu cầu vào ngày 1 tháng 8 năm 2006.
4. Hợp tác với bộ phận sản xuất và khâu thi công và kiểm soát sản xuất. Giao: một danh sách không quá 60 hình mẫu có thể sản xuất ra vài ngàn xe đạp có cấu hình riêng. Hạn chót: ngày 1 tháng 10 năm 2006.

Không may là cuối tháng 2 năm 2006, phòng phát triển sản phẩm không đạt được mục tiêu thứ hai: thiết kế ba mẫu sản phẩm. Sự thất bại này khiến các mục tiêu khác của phòng bị yểm trợ sau lịch trình đã định, và sẽ phá vỡ toàn bộ kế hoạch gia nhập thị trường. Trưởng phòng phát triển sản phẩm đã ghi lại thích sự việc này như sau: “Chúng tôi không thể xác định việc thiết kế như nào còn chưa có các yêu cầu thực tế của khách hàng. Chúng tôi đã làm việc với bộ phận marketing về vấn đề này, nhưng vì việc này diễn ra lâu hơn là chúng tôi dự kiến”.

Vấn đề này là khâu nghiên cứu thị trường, thì tại sao lại xảy ra chuyện này? Trưởng phòng tiếp thị nói: “Chúng tôi không nhân sự tiến hành công việc họp nhóm tập trung hay gặp tất cả các đại lý như dự định. Chúng tôi đã cố gắng nỗ lực khi xây dựng kế hoạch hành động ngay sau đó Brenda liên hệ với các đại lý, và chúng tôi đã không thể tìm ra người phù hợp cho công việc.”

Khó khăn mà bộ phận phát triển sản phẩm và marketing gặp phải trong ví dụ này là khách quan. Vấn đề đặt ra là tại sao lại có quá nhiều thời gian bị lãng phí mà không ai nhận biết và khắc phục những khó khăn này? Vì sao xem lại tiến trình hàng tuần và hàng tháng là biện pháp tốt nhất để nhận biết kịp thời những vấn đề phát sinh có khả năng xảy ra hoặc vì các chỉ số chính của doanh nghiệp ví dụ của công ty PBC. Nếu PBC đã tiến hành công việc kiểm tra này, thì việc thiêu hụt nhân sự của phòng tiếp thị sẽ giúp quý công ty tránh được khi xảy ra vấn đề nghiêm trọng làm hỏng lịch trình.

Công ty bạn đang thực hiện hình thức giám sát, kiểm tra nào để biết được các hoạt động quan trọng? Nếu việc giám sát, kiểm tra này còn yếu thì đâu là những điểm yếu nhất của công việc công việc này?

Ánh giá hiệu suất hoạt động theo dõi tiến

Như đã trình bày chương trước, mỗi một tiêu chí chính của quản lý – dù là của công ty hay phòng ban – đều nên kết nối với những nhiệm vụ bị phân bổ ánh giá hiệu suất hoạt động: chi phí sản xuất theo sản phẩm, doanh số trên mỗi địa điểm bán hàng, thời gian hoàn tất một quy trình kinh doanh, v.v. Mỗi biện pháp ánh giá này nên có sẵn ràng buộc về thời gian, ví dụ: “Xác định các yêu cầu của khách hàng trong ngày...”, “Tiến hành xây dựng vào ngày...”,... Các nhà quản lý cấp phòng ban nên dùng các tiêu chí và thời hạn này để xác định tiến trình có thể thực hiện theo kế hoạch không. Nếu thấy dự báo về các chỉ số chính của doanh nghiệp không phù hợp với những dự đoán quá chi tiết, các nhà quản lý cần tham gia tìm kiếm nguyên nhân và khắc phục chúng. Mỗi sự cố luôn có thể khắc phục để đảm bảo những nhiệm vụ bắt buộc của nhân viên.

Kiểm tra hàng quý

Việc kiểm tra hàng quý là một biện pháp quản lý khác ánh giá tiến trình và mô hình của các kế hoạch hành động của các chỉ số. Các phòng ban hoặc nhóm trưởng nên lập một vài trang báo cáo cho cấp quản lý cao hơn về tiến độ kế hoạch hành động mà họ đang thực hiện. Những báo cáo này sẽ liệt kê các điểm sau đây:

1. Những điểm mà phòng ban đã thực hiện
2. Những điểm mà phòng ban chưa thực hiện
3. Những vấn đề chính cần giải quyết
4. Các quy trình hay nguồn lực cần quản lý cấp cao mà phòng ban cần

5. Hiểu sự thoát ngòi về các mục tiêu liên quan

Tờ báo thân văn của báo cáo hàng quý có thể thúc đẩy nhà quản lý cấp phòng ban theo dõi sát sao tiến trình thực hiện. Nó cũng có thể giúp cấp lãnh đạo luôn trong quỹ đạo thực hiện chính sách.

Khuyến khích nhân viên trình bày khó khăn

Một số nhà điều hành không muốn nghe những thông tin xấu. Họ nói về những người báo cáo trực tiếp cho mình: “Tôi muốn công việc này được làm đúng cách và đúng hạn. Tôi không muốn anh nói rằng anh đang gặp khó khăn. Nếu có khó khăn thì hãy tìm cách khắc phục nó. Nếu anh không làm được thì tôi sẽ tìm người có khả năng thay thế anh”.

Thái độ này có thể khiến cho văn phòng che giấu. Cấp dưới khi không thể tìm ra gì để quy trách nhiệm và không thể tìm được ai giúp đỡ có nhiều khả năng sẽ lập luận: “Mình chuyển công việc!”. Họ hy vọng một điều kỳ diệu nào đó sẽ xảy ra vẫn tình hình, và họ sẽ tiếp tục che giấu hoặc giảm thiểu trách nhiệm cho đến tận phút cuối, khi không còn có thể che giấu nữa. Đến lúc đó thì việc khắc phục văn phòng đã nằm ngoài tầm kiểm soát.

Kiểm tra không chính thức

Việc xem lại tiến trình là cách chính thức và có hệ thống xác nhận các vấn đề nan giải khi thực hiện chính sách. Những người liên quan kiểm tra bất thường, không chính thức các cấp quản lý cũng có ý nghĩa quan trọng.

Một số nhà điều hành phạm sai lầm khi chia các sáng kiến chính sách thành hai hoạt động tách biệt: lập kế hoạch và thực hiện theo kiểu “Các nhà điều hành chúng tôi sẽ làm toàn bộ công việc tiếp duy và hoạch định chính sách, còn nhân viên các bộ phận sẽ làm phần thực hiện”. Thái độ này là tiêu cực và sai lầm. Mọi nhà điều hành và quản lý đều cần phải sát sao với hoạt động thực hiện chính sách và phát hiện các vấn đề nan giải. Thay vì nghĩ chỉ các báo cáo tiến độ, họ phải thường xuyên đi thị sát tiến trình.

Đôi khi các báo cáo tiến độ chỉ có giá trị hình thức, những người viết báo cáo thường có xu hướng miễn cưỡng phiến diện văn phòng – đặc biệt là khi họ hy vọng người cùng văn phòng sẽ giúp họ quy trách nhiệm. Các bộ phận báo cáo không thể thay thế cho việc trực tiếp quan sát nhân viên làm việc và lắng nghe ý kiến của họ. Khi đó, bộ phận có thể phát hiện những thông tin quan trọng mà bộ phận không tìm thấy trong các báo cáo. “Mình đi đâu ra như thế nào?”, “Các anh có nhận được những nguỵ luận của nhân viên về các mục tiêu không?”, “Điều gì đang cản trở quy trình?”, “Tôi có thể giúp gì cho các anh?”,... là những câu hỏi cần được đặt ra cho nhân viên khi gặp vấn đề.

Về việc các nhà điều hành và quản lý cấp cao, những câu hỏi về chi phí ít khi được đặt ra nhưng chúng lại có thể giúp phát hiện những khó khăn tiềm ẩn. Việc lắng nghe ý kiến

nhìn nhận công quản trị không kém. Vì cả bên cùng tham gia vào các cuộc họp nhóm, giúp mỗi thành viên tự thách thức, đưa ra những lợi ích riêng, tận dụng thích hợp, ... sẽ thể hiện rõ ràng bên đánh giá cao công việc mà nhân viên đang làm. Thông qua những lợi ích làm việc cùng nhau này, cấp quản lý có thể hình thành nội dung, tầm quan trọng của chính sách, và những quy định liên quan để chuyển thành công việc chính sách.

Những nguyên nhân thất bại khi thực hiện chính sách

Ngay cả những kế hoạch hành động được chuẩn bị kỹ lưỡng cũng có thể thất bại. Sau đây là một số nguyên nhân thông thường:

Mờ rùng hồ hởi. Trong suốt quá trình thực hiện các kế hoạch hành động, một dự án có thể gặp tình trạng quy mô. Ví dụ, một nhóm phát triển sản phẩm có thể quyết định tăng thêm các tính năng cho sản phẩm mới hay phát triển các sản phẩm bổ sung. Việc thêm thời gian vào các tính năng và sản phẩm bổ sung này làm tiêu hao nguồn lực ảnh hưởng đến kế hoạch ban đầu.

Giới pháp: Đưa ra tất cả các yêu cầu trong kế hoạch cho nhà điều hành phụ trách công tác thực hiện chính sách. Hãy giới thiệu những yêu cầu này sát ngay với kế hoạch hành động thực hiện chính sách để biết những yêu cầu nào và cần có thêm bao nhiêu thời gian công nhận những nguồn lực nào để cho kế hoạch tiếp tục. Thuê nguồn lực bên ngoài thực hiện một số phần trong kế hoạch hành động có thể là một giải pháp khi thiếu nhân sự điều hành cho riêng vì công việc là cần thiết.

Cắt giảm kế hoạch. Trong quá trình thực hiện, một kế hoạch có thể bị cắt giảm nhằm mục đích giảm chi phí hoặc tiết kiệm quy trình thực hiện. Dù những biện pháp như thế có thể tiết kiệm thời gian và tài chính, song chúng cũng có thể khiến cho một kế hoạch hành động không đạt được các mục tiêu đã ban đầu.

Giới pháp: Nếu kế hoạch cắt giảm tiết kiệm thời gian, hãy kiểm tra xem liệu việc cắt giảm có khả thi và mang lại lợi ích lâu dài hay không. Nếu giám đốc điều hành nói: "Hãy hoàn tất việc này vào cuối năm nay", đây có thể là một thiếu sót vì không có giám đốc để thực hiện kế hoạch. Chính sách của công ty có bị nguy hiểm nếu thời gian thực hiện kéo dài thêm vài tháng không? Khi bạn đã có câu trả lời cho những câu hỏi này, thì những người chịu trách nhiệm nên xác định xem kế hoạch cắt giảm hoàn toàn có thể đáp ứng thời gian có hiệu quả hay không như những hoàn cảnh hiện tại hay không.

Thiếu nguồn lực. Có thể nhân viên không có thời gian thực hiện các sáng kiến chính sách vì phải thực hiện những nhiệm vụ thông thường của họ. Đây có thể là kết quả của việc tính toán nguồn lực không chính xác, tăng quy mô dự án hay các ưu tiên cạnh tranh. Dù nguyên nhân là gì đi nữa thì vấn đề cần tìm kiếm để giải quyết là: nếu không có thêm nguồn lực bổ sung thì sẽ như thế nào.

Gi i pháp: Hãy linh hoạt và duy trì m t ngu n l c đ tr . Khi i u ng quân lính cho tr n u, nh ng nhà ch huy quân s giàu kinh nghi m u làm nh v y v i gi thi t là cu c chi n s t o ra nh ng m i nguy hi m và c h i ngoài đ ki n. H n m m t l c l ng đ phòng ph n ng l i các tình hu ng này. M t đ án th c hi n chi n l c c ng t ng t . Không th th y tr c ch c ch n nh ng ngu n l c nào c n cho đ án và các v n gì s n y sinh. Do ó, các nhà qu n lý nên linh hoạt trong k ho ch và đ tr thêm ngân qu , thi t b ho c nhân l c nh m chu n b cho vi c thi u h t ngu n l c .

Th t b i trong ph i h p liên k t. Nhóm mà phòng ban c a b n c n h p tác hay chuy n giao công vi c có th thay i k ho ch vì th không áp ng c các ngh a v mà h th c hi n cho b n. Trong nhi u tr ng h p, i u này x y ra vì tr ng nhóm không th tùy ý s đ ng các ngu n l c c n thi t ho c có các u tiên khác. C ng có khi s ph i h p liên k t b b sót trong giai o n l p k ho ch hành ng.

N u không th ng xuyên làm vi c cùng nhau, thì s h p tác gi a các phòng ban luôn g p nhi u tr ng i. Nguyên nhân c a vi c h p tác khó kh n th ng là do:

* Giao ti p kém (“Chúng tôi không bi t h mu n gì chúng tôi.”)

* Thi u s phù h p gi a các m c tiêu và nh ng i u u tiên

* S i l p gi a các nhà qu n lý c p phòng ban

* Các phong cách làm vi c khác nhau (ví d : phong cách dám ngh dám làm i l p v i phong cách quan liêu)

Thi u ng c h p tác

Gi i pháp: Hãy giao ti p hi u qu . C p qu n lý nên truy n t rõ ràng: “Vi c th c hi n chi n l c này là m c tiêu chính c a công ty. Tôi trông i các b n làm vi c cùng nhau t t c thành công”. Ngoài ra, vi c giao ti p s không ph i là v n n u các phòng ban ph i h p tham gia tr n v n vào vi c tri n khai các k ho ch hành ng th c hi n chi n l c .

Có s ch ng i thay i. M t chi n l c m i s t o ra nhi u thay i v th c nh tranh c a m t công ty. Nó c ng phá v hi n tr ng trong n i b t ch c, t o ra nh ng ng i ch ng i thay i. “Ng i ch tr ng c i cách có ch th t t c nh ng ng i c h ng l i t c ch c ” - Machiavelli ã t ng phát bi u. M t s ng i rõ ràng h ng th nh ng m i l i mà dù úng hay sai, h u th y b e d a n u có thay i. H có th nh n th y thay i là m t m i e d a cho sinh k , b ng l c, nh ng m i quan h xã h i n i làm vi c hay a v c a h trong t ch c. Nh ng ng i khác bi tr ng các k n ng chuyên môn c a h có th c ánh giá không úng giá tr . Ví d : khi m t công ty cung c p h th ng i u khi n th y l c t ng vào cu i th p niên 1990 chuy n sang s đ ng công ngh i u khi n i n t , nh ng nhân viên chuyên v ng n c, van n c và l c nén th y l c b ng tr nên không còn quan tr ng. Nh ng ki n th c h có c trong quá trình làm

việc lâu dài đã trở nên không còn nhiều giá trị vì công ty, thay vào đó công ty tích cực tuyển dụng nhân viên có kỹ năng và sẵn sàng ứng phó tình hình thay đổi.

Bắt đầu từ khi nào công nhân nhận thấy mình là kẻ thua cuộc trong suốt quá trình thay đổi, họ mua kháng cự. Sự kháng cự có thể thể hiện bằng, đôi khi hình thức không tập trung tâm trí vào mục tiêu và quy trình thực hiện các mục tiêu đó; hoặc chỉ đơn giản là hình thức chống đối hay phá hoại trực tiếp. Bạn sẽ ghi lại quy trình của sự kháng cự ở đâu và như thế nào?

Giải pháp: Hãy xác định những người có khả năng chống đối và các nguyên nhân, kiểm soát hành vi bằng một số cách sau:

Nhận diện những người có khả năng trở nên thất vọng khi thay đổi chỉ cần các nhà lãnh đạo công ty và truy vấn về “lý do” thay đổi cho họ. Hãy ghi lại thích tính cấp bách của việc cần phải thoát ra khỏi những sự phức tạp hoặc thói quen cũ kỹ.

Nhận diện những lợi ích của chỉ cần một vài người có khả năng chống đối. Những lợi ích này có thể là sự thoải mái công việc trong tương lai như là, lương cao hơn, chi phí thấp hơn, v.v. Không có các sự thúc đẩy như lợi ích của việc thay đổi sẽ vượt quá những thất vọng của các cá nhân này. Tuy nhiên, việc ghi lại thích những lợi ích sẽ giúp chuyển sự tập trung của họ từ tiêu cực sang tích cực.

Giúp những người chống đối nhận ra vai trò mới – vai trò tiêu biểu cho những đóng góp mới mẻ và xoa dịu những thất vọng của họ.

Hãy giao quyền cho những người chống đối. Những người chống đối thay đổi vì nó mang lại lợi ích cho họ vì việc kiểm soát việc thay đổi hàng ngày của họ. Bạn có thể trải nghiệm kiểm soát này trong một chương trình nào đó bằng cách biến họ trở thành các tác nhân trong chương trình thay đổi chỉ cần.

Nếu như sự can thiệp không hiệu quả, hãy phân tích những người chống đối ra khỏi bộ phận của bạn. Bạn không thể đi sâu làm rõ vấn đề cạnh tranh nếu không thêm áp lực cho họ. Hãy làm những gì có thể tái bố trí họ vào những nơi mà họ có thể sử dụng tài năng của họ một cách hiệu quả. Đó là điều mà nhà cách tân hàng đầu của thế kỷ 20 đã làm được. Công ty này vẫn có nhiều bộ phận cung cấp hỗ trợ kỹ thuật cho những nhà sản xuất xe hơi và xe tải. Chính vì thế công ty đã chuyển những chuyên gia kỹ thuật về các bộ phận hỗ trợ công việc kinh doanh của họ trong khi vẫn tuyển thêm kỹ sư mới cho ngành hàng máy móc.

Triển khai các kế hoạch chi phí sản xuất

Bắt đầu từ kế hoạch chi tiêu nào của bạn đang gặp nguy cơ phát sinh những rủi ro ngoài dự kiến có khả năng gây trì hoãn hay hủy hoại kế hoạch. Bạn nên triển khai các kế hoạch chi phí sản xuất cho những vấn đề tiềm ẩn này.

Khoách i phó s c b t ng tr l i cho câu h i: “N u X x y ra, chúng ta có th ph n ng nh th nào vô hi u hóa hay gi m thi u thi t h i?”. Sau ây là hai ví d v k hoách i phó s c b t ng :

Công ty Acme l p m t d án hai n m hi n i hóa c s s n xu t. C p lãnh o xem th i h n hai n m là m t i u vô cùng quan tr ng. Nh n th c c tình hình th c t khó có th t c th i h n ó, nhà tài tr ng ý l p m t qu d phòng dùng tuyen ngu n l c bên ngoài trong tr ng h p d án i ch m so v i l ch trình. K hoách i phó s c b t ng này bao g m c vi c xem l i t i n hàng tháng và m t i u kho n r ng s dùng n qu d phòng này n u d án ch m tr ba tu n tr lên so v i l ch trình.

Công ty Techno Whiz ang tài tr cho m t nhóm d án ph n m m phát tri n m t phiên b n m i v ng d ng v n phòng tích h p. Phiên b n này c qu ng bá r m r và t nhi u k t n i trên m ng Internet. Không mu n l ngày phát hành ã công b và chi phí marketing t , nhóm d án này ã tri n khai m t k hoách i phó s c b t ng gi i quy t m i y u t ch a hoàn t t c a ch ng trình. K hoách th t rõ ràng: B t k y u t m i nào ch a s n sàng vào ngày gi i thi u chính th c s c g n nhãn “b sung” và s công b th i i m c th sau ó t t c nh ng ng i ng ký có th s d ng phiên b n m i này. Vi c b trí nhân s phát tri n ph n b sung này ã c l p k hoách tr c v i ngân sách ph thu c vào s l ng công vi c c n thi t.

K hoách i phó s c b t ng chu n b cho m i ng i cách th c gi i quy t nh ng tình hu ng b t l i. Khi kh ng ho ng x y ra, các nhà qu n lý và nhân viên không ph i b ra th i gian hay ngân qu i phó v i tình hình m i này.

Phòng ban c a b n ã xác nh các nguy c r i ro trong k hoách th c hi n chi n l c c a mình ch a? Phòng ban b n ã tri n khai k hoách i phó s c b t ng x lý nh ng r i ro này ch a? Gi cho vi c th c hi n chi n l c i úng h ng là i u vô cùng quan tr ng. M c dù nh ng ng i hoách nh chi n l c c t n nhi m nhi u nh t khi chi n l c m i thành công, nh ng chính các nhà i u hành và qu n lý gi cho chi n l c i úng h ng m i là ng i óng vai trò quan tr ng nh t, vì suy cho cùng, m t chi n l c có hi u qu n m y c ng s ch ng có giá tr nhi u n u khâu th c hi n y u kém.

Giao trách nhi m qu n lý r i ro nghiêm tr ng

C ng nh nhi m v trong m t k hoách hành ng, m i r i ro nghiêm tr ng c n c giao phó trách nhi m cho m t ng i nào ó. Ng i này c n ph i ki m soát nguy c d ki n, thông báo n u nguy c này có kh n ng chuy n thành v n nghiêm tr ng, và s n sàng i phó v i h u qu .

Tóm t t

* Nh ng th t b i v chi n l c th ng do vi c th c hi n kém.

* Bên có thể nhận biết sự chênh lệch khi các kế hoạch hàng tháng thông qua các tiêu chí về hiệu suất hàng ngày; nhắc nhở xem lại tiến trình; các báo cáo bên lề; quan sát trực tiếp.

* Việc xem lại tiến trình hàng tuần hoặc hàng tháng là biện pháp tốt nhất nhằm bắt các vấn đề khó khăn trong việc thực hiện chỉ tiêu trước khi chúng phát triển thành trở ngại lớn cho sự thành công.

* Nếu bên là cấp trên, người tạo ra bầu không khí khi mình đi xuống không dám báo cáo kết quả các vấn đề khó khăn khi thực hiện chỉ tiêu.

* Các nhà điều hành và quản lý không nên chỉ nhân viên báo cáo tiến độ mà nên có mặt tại hiện trường thực hiện chỉ tiêu, quan sát và đặt câu hỏi.

* Nguyên nhân gây ra thất bại trong việc thực hiện chỉ tiêu thường là do những kế hoạch, chi tiêu ngân sách, thiếu hụt nguồn lực, thiếu liên kết kém hoặc sự chênh lệch ảnh hưởng tới thực tế của thực hiện chỉ tiêu hiện tại.

* Mọi kế hoạch thực hiện chỉ tiêu đều cần người chịu trách nhiệm – những người không thể đổ lỗi. Hãy lập một kế hoạch chi phí cho mọi rủi ro nghiêm trọng.

* Hãy phân chia trách nhiệm quản lý về mọi rủi ro nghiêm trọng.

Yếu tố con người trong việc thực hiện chỉ tiêu

Phân chia trách nhiệm cho những người phù hợp

Con người là yếu tố quan trọng nhất trong việc thực hiện chỉ tiêu, và việc khai thác nguồn nhân lực của người sở hữu tâm cá nhân viên cho sự thay đổi chỉ tiêu là một trong những thách thức lớn nhất của quản lý.

Nhân viên phải cảm thấy có trách nhiệm về những kế hoạch mà họ được giao trách nhiệm thực hiện. Nhân viên phải biết rằng sự thành công có ý nghĩa quan trọng. Ngoài ra, nhân viên còn phải nhìn thấy kết quả của việc thực hiện chỉ tiêu là có giá trị và ý nghĩa hơn là làm việc tích cực.

Việc thực hiện chỉ tiêu hiếm khi diễn ra suôn sẻ. Trong một số trường hợp, các yếu tố bên ngoài làm rơi lệch tiến độ làm chệch hướng tập trung các quản lý. Sự thiếu hụt các nguồn lực liên tục. Những vấn đề con người vẫn là nguyên nhân thường gặp nhất. Nhân viên phạm sai lầm. Nhân viên chính thiếu việc hoặc chuyển công tác. Các nhóm làm việc không giao tiếp lẫn nhau. Nhân viên không tham gia vào các giao tiếp công việc mà họ không tham gia. Các nhà quản lý xa cách những nhân viên phải thực hiện các hành động quan trọng... Chương này sẽ trình bày

ý u t con ng i trong vi c th c hi n chi n l c và h ng d n b n gi i quy t các v n nan gi i.

Tranh th s h tr và tham gia c a các nhân viên ch ch t

Vi c th c hi n chi n l c c a b n s suôn s h n n u có c s h u thu n và tham gia c a nh ng nhân viên ch ch t. D nhiên s tham gia c a các nhà qu n lý c p cao là c n thi t, nh ng tranh th s h tr c a nh ng ng i c ng i khác kính tr ng c ng c n thi t không kém. ó là nh ng cá nhân ch ng t c n ng l c chuyên môn, nh ng ng i có kh n ng tí p c n các ngu n l c quan tr ng, và nh ng nhà lãnh o không chính th c th ng c m i ng i h i xin l i khuyên và t v n ý ki n ch o khi g p khó kh n. Làm th nào b n có th xác nh nh ng ng i này? Michael Tushman và Charles O'Reilly nêu rõ:

xác nh nh ng cá nhân ch ch t này là ai và h có th h ng ng nh th nào v i s thay i, hãy t câu h i: Ai là ng i có kh n ng th c hi n hay phá v s thay i? Ai ki m soát các ngu n l c ho c chuyên môn quan tr ng? Sau ó hãy ngh v vi c thay i này có th nh h ng nh th nào n t ng cá nhân này và ph n ng c a m i ng i ch ng l i thay i này nh th nào. Ai s c? Ai s m t? ... Li u có nh ng nhóm cá nhân có th ng n c n hay h tr cho vi c thay i không?

tranh th s h tr , i u c n thi t là b n ph i xây d ng m t nhóm nhân viên t o ra thay i hi u qu có th k t h p làm vi c cùng h ng n nh ng m c tiêu ã nh. Nh ng làm th nào b n có th ch c ch n là ã ch n úng ng i vào nhóm? Sau ây là nh ng câu h i giúp b n bi t c li u nhóm b n có nh ng ng i phù h p hay không:

- * Trong nhóm có nh ng ng i óng vai trò ch ch t c a công ty không? (nh ng ng i có v trí quy n l c liên quan)
- * Các thành viên trong nhóm có chuyên môn liên quan làm công vi c c giao và a ra nh ng quy t nh thông minh hay không?
- * Nhóm có nh ng quan i m và nguyên t c c n thi t làm vi c c ng nh ra quy t nh sáng su t hay không?
- * Nhóm có bao g m nh ng ng i uy tín các nhân viên và c p qu n lý tin t ng vào quy t nh c a h không?
- * Nhóm có bao g m nh ng ng i có kh n ng lãnh o không?
- * Các thành viên trong nhóm có kh n ng t b quy n l i cá nhân c a h ng h cho m c tiêu l n h n c a t ch c không?

N u b n tr l i “có” cho h u h t các câu h i này, nhóm c a b n ã có m t v trí m nh m thành công. N u b n nói “không” cho b t k câu h i nào, có l b n nên xem l i ph ng án ch n l a cho nhóm c a b n.

Những người không nên đưa vào nhóm

Bạn nên tránh chọn những người sau đây vào nhóm của mình:

1. Những người có cái tôi quá lớn. Cái tôi lớn sẽ ngăn cản sự tham gia hoặc đóng góp của người khác. Những người có cái tôi lớn không phải lúc nào cũng hiểu được những hạn chế của mình cũng như vì những nguyên nhân đó có thể bù đắp lại các điểm mạnh của người khác như thế nào.
2. Những con rận rụa. Hình tượng “con rận rụa” mô tả loại người bí mật u ám mà liên quan gì đến các thành viên trong nhóm. “Mặt con rận rụa là mặt tay lão luyện trong việc nói xấu về Sally về Fred và về Fred về Sally khi không liên quan gì đến Sally và Fred bình thường.”
3. Những người miễn cưỡng. Đây là những người thiêu thiêu gian hoặc nhit huyet truy n n ng l ng cho nhóm. Hãy thận trọng vì việc đưa những người này vào nhóm của bạn. Tuy nhiên, bạn có thể gặp khó khăn nếu không họ tham gia vào nhóm vì một số người miễn cưỡng lại có thể là người giỏi chuyên môn hoặc có năng lực tốt hơn mà bạn cần.

Hợp tác hoặc bành trướng hành động và thông điệp quản

Một khi nhu cầu thay đổi được truyền tới một cách thuyết phục và tranh thủ các sự hỗ trợ ngay rồi, sự hỗ trợ đó phải duy trì thông qua các thông điệp và hành động quản.

Sự thiêu nhit quán trong các hai sự kiện liên quan tới thông điệp tiêu cực – rằng các quy định không nghiêm túc về việc thực hiện thay đổi hoặc không sẵn sàng làm phần việc của mình.

Hãy xem ví dụ sau đây: Cách đây vài năm, một trong ba nhà chế tạo ô tô lớn nhất nước Mỹ đã trải qua một cuộc tái cấu trúc gian khổ. Mọi người đều yêu cầu hy sinh bằng cách cắt bỏ các phúc lợi hiện tại có sẵn để tránh lộn nhộn và sự thất vọng trong tương lai.

Hàng ngàn nhà quản lý cấp trung và nhân viên bị thôi việc và công đoàn của công ty yêu cầu ngừng ngừng ngừng và phúc lợi cho công nhân. Do công ty đã thực hiện việc cắt giảm cách thuyết phục nên mọi người đều sẵn lòng thông điệp và không đòi hỏi nhiều về quyền lợi, ngay cả công đoàn cũng sẵn sàng hỗ trợ. Tuy nhiên, trong vòng vài tháng, ban quản lý cấp cao thất vọng cho chính mình và những người nắm giữ các trách nhiệm khác nhau không thể ngừng ngừng ngừng. Khi hành động thiêu nhit quán đó bắt đầu phát hiện, niềm tin giữa các quy định và nhân viên công đoàn tan thành mây khói. Sự sụp đổ bị biến thành sự công khai trong gần một năm.

Cùng lúc, một công ty trong một ngành công nghiệp khác cũng đang hình thành những trình tái cấu trúc và tái lập ngân sách ngân quỹ. Những công ty này đã làm điều gì để hình thành những quyết định quán và rõ ràng. Giám đốc điều hành đã điều chỉnh cách mua vé máy bay hàng tháng cho những chuyến công tác của mình. Ông không dùng xe hơi riêng nào khi đi công tác. Những người đi hành khách trong công ty khi đi công tác cũng ngồi ghế ghế v lãnh đạo của mình. Tất cả những điều này như thế nào?

Theo bạn thì công ty nào trong hai ví dụ nêu trên sẽ thành công hơn trong việc xây dựng sự hỗ trợ nhân viên cho những trình thay đổi?

SQA – một bộ phận kinh doanh nội thất văn phòng chi phí thấp trở thành công cụ của Herman Miller mà chúng ta đã gặp trong những chương trước, đã dùng các thông điệp như “túi quần áo” để truyền tải các thông điệp về các chính sách và ứng dụng theo một cách hàng. Một người điều hành này là biện pháp chính cho sự thay đổi thành công của bộ phận này. Vì thế các nhà quản lý đã áp dụng những cách tiếp cận sáng tạo. Chẳng hạn, họ cho treo các bảng hiệu mới vào nhà máy, và mới sáng lập dán lên một số tài liệu nội bộ để hàng ứng dụng của ngày hôm trước. Các nhân viên ra hay đi vào nhà máy là có thể bắt gặp một số chính sách của ngày hôm qua. Họ cũng thêm thông báo nội bộ hàng ứng dụng vào các thông điệp e-mail nội bộ. “Ngày hôm qua tất cả giao hàng ứng dụng là 99,2%.” Phó chủ tịch điều hành thậm chí còn hướng dẫn nhân viên xem lịch có thể bắt gặp của ngày hôm trước. Câu trả lời ứng dụng có thể đạt 100% là hoàn toàn ngày nay phép.

Thông điệp hay hành động nào sẽ nhất quán với những trình thực hiện của công ty bạn?

Phát triển các cơ cấu hỗ trợ

Các cơ cấu hỗ trợ là những hoạt động và những trình hỗ trợ về các chính sách thành công và là phần quan trọng trong một kế hoạch tiếp thị, bao gồm các chương trình thí điểm, huấn luyện và các khen thưởng.

Các chương trình thí điểm có thể cho những người thách thức về các chính sách và giúp quy định các vấn đề nan giải quy mô nhỏ và điều chỉnh. Đây là những người thử nghiệm và khách phục vụ vì các lợi ích khi áp dụng những rủi ro. Những chương trình thí nghiệm này có giá trị vì thay đổi một phòng ban riêng lẻ như luôn đi đúng và ít mắc lỗi hơn so với việc thay đổi toàn bộ công ty.

Các chương trình huấn luyện cũng có giá trị đáng kể. Motorola và General Electric đã triển khai các chương trình đào tạo chính thức như những người hỗ trợ chính mà họ cho tái lập. Xerox cũng làm như vậy khi tái lập các chương trình đào tạo miễn phí toàn công ty vào giữa thập niên 1980. Một nhân viên của Xerox như một công nhân sao “cuốn sách nhỏ màu vàng” – cái tên mà họ dùng để nói về sách hướng dẫn của công ty về các phương pháp làm việc, và các giám đốc viên như kinh nghiệm của họ vào những hỗ trợ các bộ phận văn hành của công ty.

Cách khen thưởng công đóng vai trò hỗ trợ các. Hơn nữa để minh chứng cho những hành động đúng đắn và khen thưởng. Do vậy, nếu họ chỉ hành động dựa trên yêu cầu mà không phải làm việc cần làm, thông minh hoặc sáng tạo hơn, thì cách khen thưởng dựa trên phần thưởng xứng đáng như hành động công mong muốn. Tuy nhiên, các chương trình khuyến khích phải phù hợp và liên tục vào nhu cầu tình huống, vì vậy cần xây dựng trong bối cảnh hoạt động công ty. Sau đây là một số câu hỏi khi bạn xem xét thì tập các câu hỏi:

* Nào có thể áp dụng chương trình thưởng trong quá trình thực hiện chính sách của bạn?

* Sự huấn luyện nào (nếu có) là phù hợp trước khi bạn thực hiện các kế hoạch hành động?

* Hành vi của nhân viên có phù hợp với các kế hoạch hành động thông qua cách khen thưởng không?

Nguyên nhân thành tích

Việc thực hiện chính sách có thể làm mất công việc dài hạn làm mất niềm tin. Mọi ngày càng mất mát và mất dần sự tập trung nếu không có các hành động tích cực gì về tinh thần và sinh lực.

Bạn có thể làm cho mọi người biết tình hình của bạn về nguyên nhân các nguyên nhân thành tích – thậm chí là những nguyên nhân – và xác định chúng mọi khi tốt. Việc này làm mất lòng các thành tích nên họ có thể:

* Vô hiệu hóa thái độ hoài nghi về chính sách và chính sách thực hiện chính sách

* Cung cấp bằng chứng rõ ràng sự sinh cảm hứng và công nhận làm việc của nhân viên

* Giúp duy trì sự hỗ trợ của cấp lãnh đạo

* Duy trì sự tin tưởng

* Tinh thần và năng lực làm việc

Có một ranh giới mà mạnh mẽ về nguyên nhân thành tích và việc sự tuyên bố chính thức. Việc giới hạn này sẽ xóa tan ý thức khi cần mà bạn cần có thúc đẩy mọi người và khuyến khích vượt qua những trở ngại trong tương lai. John Kotter đã xếp việc “tuyên bố chính thức quá sớm” vào danh sách các nguyên nhân gây thất bại trong chính sách thay đổi, cho rằng công việc khi xây dựng nên những kháng cự thay đổi nếu có lý do phù hợp thì sai lầm này. Ông viết: “Về mặt tâm công nhân sự

phát triển, những người khác rất đáng. Những người này chỉ nghĩ gia nhập vào nhóm của họ nhanh chóng để được biết cái gì nào để thay đổi... Những người chỉ nghĩ xem chỉ những mặt đầu tư chi trả tranh cãi qua đi và đi lúc các chỉ số bình thường về nhà". Thomas xứ rana những chỉ số bình thường có thể ảnh hưởng này và quay trở lại những hoạt động của họ.

Vì thế thay vì tuyên bố chỉ những, hãy dùng sự tín nhiệm và sự có mặt thành tích của họ để bắt tay vào việc tiếp.

Bí quyết công nhân những thành tích của họ

Sau đây là một vài ý tưởng về công nhân những thành tích của họ và gửi cho nhóm của họ luôn yêu thích, phần kia làm việc:

* Chiêu đãi những người thực hiện chỉ số một cách vui vẻ và niềm tin ở bên ngoài nói chuyện về thành công của công ty anh ta khi làm việc.

* Cho phép những người thực hiện làm việc một cách tự do và trí.

* Công nhân thành tích của họ có đóng góp của họ.

* Hãy tổ chức một sự kiện gì đó để thể hiện về những thành công của họ. Ví dụ, khi bạn đã tận tâm vì các vị khách thực hiện chỉ số một cách thành công tốt đẹp, hãy tổ chức một bữa tiệc có mặt giám đốc và nhân viên và người dẫn chương trình. Dù thực hiện theo cách thức nào thì điều quan trọng là bạn phải ảnh hưởng đến những người đã qua trong quá trình thực hiện chỉ số của họ.

Giao tiếp không ngừng

Giao tiếp là công việc thực hiện chỉ số của quản lý các cấp quản lý nhằm xác định rõ:

* Chỉ số của họ là gì

* Tại sao chỉ số của họ lại quan trọng

* Vị trí thực hiện chỉ số của họ có liên quan gì cho công ty và nhân viên như thế nào

* Mọi người sẽ đóng vai trò gì trong vị trí thực hiện chỉ số của họ

Bản nhiệm này tạo thành nền tảng chính cho mọi cuộc giao tiếp các cấp quản lý về việc đi và những người báo cáo trực tiếp cho họ.

Giao tiếp là một công cụ hữu dụng thúc đẩy nhân viên, vượt qua sự chững lại, chuần bỉnh thần cho nhân viên và các khoản thanh toán, và hỗ trợ nhân viên trong quá trình thể hiện chính sách. Giao tiếp hữu dụng có thể tạo ra mối liên kết chung cho công việc khó khăn phía trước và có ý nghĩa quan trọng đối với việc thể hiện chính sách ngay tại thời điểm. Thêm vào đó, giao tiếp phải có tính liên tục. Sau đây là các bí quyết giao tiếp trong quá trình này thay đổi:

1. Xác định bản chất của chính sách mới và những kết quả mong muốn. Các khu vực, chức năng và cách truyền đạt không xác định các chức năng của chính sách. Hãy truyền đạt thông tin về thời gian của chính sách mới để nhân viên nắm bắt được các khách hàng, chi tiêu, thời gian, doanh nghiệp hay những sự kiện khác.

2. Giải thích lý do. Nhân viên thường không nắm bắt các lý do kinh doanh đằng sau sự thay đổi chính sách. Bạn có thể dành thời gian nghiên cứu và khám phá để hiểu, nhưng các nguyên nhân ban đầu không chia sẻ bất kỳ các thông tin nào. Bạn hãy chia sẻ với nhân viên các phương án lựa chọn khác nhau và lý do tại sao một hoặc một số phương án lựa chọn hữu ích hơn những phương án khác.

3. Giải thích phạm vi thay đổi chính sách, ngay cả khi có những thông tin xấu. Mọi chuyện dường như cảm giác không gì đáng sợ, nhưng điều này sẽ dẫn đến những suy đoán làm nảy sinh nghi ngờ. Nếu lo sợ và sợ hãi không chắc chắn có thể làm tê liệt một công ty. Bạn có thể tránh điều này bằng cách tìm kiếm các dấu hiệu tốt. Nhưng đừng tỏ ra chứng tỏ. Nếu nhân viên phải chờ đợi, hãy thông báo trước. Ngoài ra, cần nên giải thích những việc sẽ không thay đổi. Điều này giúp nhân viên có thêm niềm tin.

4. Minh họa kế hoạch hành động thể hiện chính sách bằng cách nhân viên có thể hiểu và ghi nhớ. Đây có thể là biểu đồ dòng chảy hoặc hình ảnh minh họa về những công việc khi nào sẽ thay đổi. Cho dù bạn trình bày bằng hình thức nào thì điều kiện cần thì nó phải rõ ràng, ngắn gọn và dễ hiểu.

5. Dự đoán những yếu tố tiêu cực trong quá trình thể hiện. Những yếu tố tiêu cực này bao gồm phải làm việc quá mức, thay đổi vội vàng và những khó khăn đột ngột nảy sinh. Nếu chuần bỉnh trước cho nhân viên những tình huống có thể xảy ra này, hãy sẵn sàng vượt qua những thách thức.

6. Giải thích tiêu chí thành công và cách thức đánh giá thành công. Hãy xác định thành công một cách rõ ràng và đưa ra những cách thức đánh giá thành công. Đây là một phần trong kế hoạch hành động của bạn. Nếu bạn không lập ra những tiêu chí đánh giá rõ ràng về một tiêu chí phi thực tế, mọi người sẽ không biết liệu họ có đang cố gắng hay không? Hãy đánh giá mức độ tiến bộ và thông báo tiến bộ về việc này.

7. Giải thích cách khen thưởng cho sự thành công. Nhân viên cần có động lực cho công việc hàng ngày. Hãy thể hiện rõ ràng về việc các cá nhân sẽ được khen thưởng như thế nào cho việc xúc tiến các mục tiêu thể hiện chính sách.

8. Lập kế hoạch thay đổi và các hành động cần lên kế hoạch. Nếu thông báo ưu tiên không làm phát sinh câu hỏi nào cả, nên cho rằng nhân viên đã chấp nhận hoàn toàn sự cần thiết thay đổi. Có thể là do họ ngạc nhiên, lúng túng hoặc bối rối. Vì vậy hãy tiếp tục tiếp xúc khác ngay sau cuộc họp thông báo ưu tiên. Cuộc họp tiếp theo này sẽ truy vấn những khía cạnh cá nhân trong dự án thay đổi.

9. Sử dụng các phong cách giao tiếp phù hợp với người nghe. Mỗi người có khả năng lĩnh hội cao nhất về hình thức tài liệu in hoặc video. Mỗi người khác lại tiếp thu qua các bài thuyết trình. Vì mỗi một người khán giả có những phong cách lĩnh hội khác nhau, nên hãy cung cấp nhiều phương tiện giao tiếp – bản tin chuyên nghiệp, các slide, e-mail, và các bài thuyết trình – mỗi người sẽ cung cấp ý tưởng thông tin, cảm thấy mình có phần trong đó và các kích thích. Các cuộc giao tiếp này nên thể hiện trung thực những thành công hay thất bại. Nếu mọi người mất lòng tin vào những gì họ nghe thấy thì họ sẽ không hành động tiếp theo.

10. Giao tiếp phải có tính hai chiều. Vì các thể hiện chỉ nói là nhiệm vụ chung của tất cả, vì vậy bạn nên dành nhiều thời gian lắng nghe. Sự tập trung của bạn sẽ giúp người khác cảm thấy mình hữu ích và cố gắng làm việc. Người lãnh đạo cần có phần hướng dẫn, và những người khác cần có cơ hội chia sẻ ý kiến và mối quan tâm của họ về những gì người lãnh đạo biết lắng nghe.

11. Hãy nhớ quán. Nhân viên sẽ lắng nghe những gì nói của bạn, nhưng thời gian ý nghĩa nhất là những gì trái ngược lại nói và những cách cùng cách của bạn. Bạn có nói và hành động vì mất lòng những tình huống không? Phong thái của bạn có thể khiến sự tin tưởng không? Hãy tập trung vào việc trình bày khác khi nhìn nhận bản thân của bạn đúng đắn.

Tóm lại, khía cạnh con người trong việc thể hiện chỉ nói nên là mối quan tâm quan trọng nhất của các nhà quản lý. Thời gian tập trung và làm việc tích cực của nhân viên, các kế hoạch hành động sẽ trở nên vô nghĩa.

Tóm tắt

* Hãy thu hút sự tham gia thể hiện chỉ nói của nhân viên phù hợp. Những người này nên bao gồm các cá nhân có năng lực chuyên môn, những người có khả năng tiếp cận các nguồn lực quan trọng, và những nhà lãnh đạo không chính thức mà mọi người thường hướng xin lời khuyên và trợ giúp khi gặp khó khăn.

* Những người khác có cái tôi quá lớn, có quá ít thời gian, không nhiệt tình, cảm thấy những người khác gây trở ngại vào nhóm thể hiện chỉ nói.

* Hãy nhớ quán trong lời nói và hành động. Yêu cầu nhân viên hy sinh cho chỉ nói của bạn, nếu bạn biết cách là một nhà lãnh đạo, thì không nên sàng hành động về mặt này.

* Ví dụ thể hiện chiến lược thành công của công ty dựa trên các cơ cấu hỗ trợ như các chương trình thí nghiệm, huấn luyện và các chính sách khen thưởng.

* Hãy thảo luận kỹ lưỡng khi bạn tiếp xúc các giám đốc thành tích quan trọng. Điều này sẽ giúp bạn ghi nhận những điểm mạnh, duy trì sự hỗ trợ và tinh thần của mình.

* Công ty tuyên bố chiến lược quá sớm.

* Hãy duy trì sự giao tiếp nội bộ. Hãy nhắc nhở những người bạn cùng cấp chiến lược, tầm quan trọng của nó, nhân viên và công ty sẽ chấp nhận những lợi ích chiến lược này như thế nào, và những vai trò mà họ cần đóng góp.

* Hãy tìm kiếm những sự giao tiếp khác.

Tính hiệu quả của chiến lược

Hãy nghĩ về những điều sau đây:

Nếu bạn xây dựng một chiến lược dựa trên thuyết phục và thể hiện một chiến lược, bạn có thể hoạt động suôn sẻ trong nhiệm vụ mà không gặp phải những gì nào cả. Tuy nhiên không có chiến lược nào là hiệu quả mãi mãi.

Cùng với các cố gắng để tạo ra những điều kiện thuận lợi cho chiến lược trở nên hiệu quả và không còn mang tính rủi ro. Điều này xảy ra trong môi trường kinh doanh. Cách đây vài năm, Clayton Christensen đã từng nói trong tạp chí Harvard Business Review rằng:

Hãy xem lại danh sách các chiến lược của những công ty lớn trong quá khứ: ví dụ sản xuất hàng loạt các xe ô tô tiêu chuẩn của Ford; thị trường xe theo thị hiếu khách hàng của General Motors; chiến lược bán các bản copy thay vì máy photocopy của Xerox; và việc bán hàng bán lẻ giá rẻ của Sears thông qua các cửa hàng ở những vùng ngoại ô đang phát triển. Đây là những chiến lược sáng suốt nên các công ty này đã thành công rực rỡ. Tuy nhiên khi điều kiện trong môi trường cạnh tranh thay đổi, mọi công ty đều gặp khó khăn trong việc duy trì chiến lược.

Trong thực tế có nhiều nhóm quản lý không thể hoạt động không sản sinh ra khi nào thì chiến lược của họ trở nên hiệu quả, nếu không muốn nói là lạc hậu. Đó là những công ty mà họ không nắm bắt được tình hình thay đổi của môi trường bên ngoài cũng như không theo kịp sự thay đổi. Vì vậy lập kế hoạch chiến lược là yêu cầu liên tục phát triển của một công ty quản lý hiệu quả. Theo Michael Porter, đó là “một quy trình nhận thức các vị trí mà mình giành khách hàng khi các vị trí đã định hình hoặc thu hút khách hàng mới vào thị trường”.

Chương này sẽ giúp bạn thích cách thức mà các nhà quản lý có thể đánh giá tính hiệu quả của các chiến lược hiện tại và nhận biết được những hạn chế của những báo cáo hàng năm.

bắt đầu trả nợ và làm hài lòng khách hàng. Các nhà lãnh đạo nên liên tục theo dõi môi trường bên ngoài phát hiện kịp thời các mối đe dọa và cơ hội. Điều này sẽ giúp hình thành bất kỳ chiến lược kinh doanh hoặc thay đổi chiến lược kinh doanh nào cho phù hợp với thị trường khách quan.

Mục đích của báo cáo

Mô hình chiến lược được trình bày trong phần giới thiệu của cuốn sách này (hình I-1) cho thấy chu kỳ phát hiện và đánh giá hiệu suất hoạt động của mô hình quay trở lại điều bắt đầu quy trình lập chiến lược.

Sự đánh giá này giúp các nhà lãnh đạo biết được hiệu quả của chiến lược và vị thế hiện tại của chiến lược. Nhờنگکتقو دیدم criterion thông thường nên thúc đẩy các nhà lãnh đạo nhìn lại môi trường bên ngoài phát hiện các mối đe dọa và cơ hội cũng như môi trường bên trong phát hiện các năng lực hiện hữu. Phần này sẽ trình bày ba phương pháp đánh giá hiệu suất hoạt động của chiến lược: phân tích tài chính, bảng ghi cân đối và phân tích thị trường.

Phân tích tài chính

Tính hiệu quả của một chiến lược phản ánh qua các báo cáo tài chính của công ty, đặc biệt là bảng cân đối tài sản và báo cáo thu nhập. Việc kiểm tra các tài liệu sinh lợi đã trên báo cáo tài chính giúp chúng ta hiểu thêm về tính hiệu quả của chiến lược.

Các báo cáo tài chính. Bảng cân đối tài sản thể hiện những tài sản do doanh nghiệp quản lý và việc cấp vốn cho những tài sản này – bằng vốn vay (nghĩa là nợ) và vốn góp từ các chủ sở hữu. Báo cáo thu nhập (còn gọi là báo cáo lãi) thể hiện các kết quả hoạt động trong một khoảng thời gian nhất định. Bằng cách so sánh các kết quả này của một năm so với năm tiếp theo, có thể đánh giá được tính hiệu quả của chiến lược liên quan đến vị thế hiện tại của thông qua hoạt động. Hãy xem báo cáo thu nhập của Công ty Amalgamated được trình bày trong bảng 9-1 trên đây. Doanh nghiệp bán lẻ của Amalgamated cho thấy sự tăng trưởng nhanh. Tuy nhiên, doanh nghiệp của công ty đang giảm dần tài sản này sang năm kế tiếp. Nếu doanh nghiệp là yếu tố quản lý trong chiến lược của Amalgamated, thì có lẽ điều gì đó đang diễn ra sai, đặc biệt liên quan đến vị thế hiện tại của chiến lược. Thông tin này nên là dữ liệu quản lý theo dõi và chỉnh sửa.

Các nhà quản lý cũng có thể biết được điều này bằng cách xem xét các tài liệu chính trị của bảng cân đối kế toán và báo cáo thu nhập. Các tài liệu này giúp người phân tích hay người ra quyết định nắm bắt được những xu hướng phát triển của công ty, tình hình kinh doanh hiện tại và tương lai có thể xảy ra của công ty. Trong nhiều trường hợp, việc hình dung toàn bộ vấn đề qua các tài liệu này chưa hoàn chỉnh, nhưng đó là những điều kiện đầu tiên.

Tài liệu sinh lợi. Tài liệu sinh lợi liên quan đến những thu nhập từ việc các nguồn lực sử dụng tốt hơn chúng. Chiến lược của một doanh nghiệp nên tạo ra càng nhiều lợi

nhu cầu càng tăng dựa trên một lượng nguồn lực cố định. Những thuật ngữ sinh lợi chính là: lợi nhuận trên tài sản (ROA – return on assets), lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (ROE – return on equity), lợi nhuận hoàn vốn (ROI – return on investment); và lợi nhuận hoạt động – hay còn gọi là lợi nhuận trước thuế và lãi vay (EBIT).

Lợi nhuận trên tài sản liên quan đến thu nhập ròng và tài sản của công ty, tính như sau:

$$ROA = \text{Lợi nhuận ròng} / \text{Tài sản}$$

ROA liên quan đến lợi nhuận ròng và vốn chủ sở hữu trong tất cả các nguồn tài chính nằm trong tay công ty. Công thức này thể hiện sự khác biệt khi các số đo ảnh hưởng giá trị thị trường của các công ty tài chính này mà không quan tâm đến xu hướng tài chính – mặt yếu không cần xem xét khi kiểm tra tính hiệu quả của chính sách.

Lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu liên quan đến lợi nhuận ròng và vốn chủ sở hữu. Công thức này đo lường hiệu quả của quá trình sử dụng vốn góp của các công ty. Lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu tính như sau:

$$ROE = \text{Lợi nhuận ròng} / \text{Vốn góp của các công ty}$$

Lợi nhuận hoàn vốn thể hiện các số đo trong các cuộc thử nghiệm kinh doanh liên quan đến sinh lợi. Chẳng hạn, những câu nói như “Mục tiêu của chúng tôi là tăng lợi nhuận hoàn vốn 12%” khá phổ biến. Đáng tiếc là chúng ta có những nhà chủ vận hành lợi nhuận hoàn vốn, vì “vốn chủ sở hữu” có thể phân tích thành nhiều quan điểm. Nó có thể là tài sản sử dụng trong một hoạt động cụ thể, có liên quan đến vốn góp của các công ty, hoặc tài sản chủ sở hữu từ bất kỳ khoản nào phát sinh trong quá trình công ty đang thực hiện dự án. Lợi nhuận hoàn vốn cũng có thể hiểu là tổng thu nhập net income – một phép tính lợi nhuận thực tế. Vì vậy, khi ai đó nói về lợi nhuận hoàn vốn, hãy luôn tìm hiểu rõ ràng.

Lợi nhuận trước thuế và lãi vay (EBIT), thể hiện các biến số như chi phí lãi vay và chi phí khấu hao trên doanh thu, các chi phí sử dụng ảnh hưởng đến sinh lợi của các hoạt động kinh doanh của một công ty. Lợi nhuận hoạt động trên doanh thu dựa trên chi phí lãi vay và thuế mà công ty phải trả, nhưng không kiểm soát, do vậy bị ảnh hưởng đáng kể bởi chi phí thuế thu nhập cá nhân. Tính toán lợi nhuận hoạt động trên doanh thu, hãy sử dụng công thức sau:

$$\text{Lợi nhuận hoạt động trên doanh thu} = \text{EBIT} / \text{Doanh thu thuần}$$

Không có một thuật ngữ nào là chính xác mà tùy thuộc vào bối cảnh hay yêu cầu mà chỉ định vì một thuật ngữ phù hợp ảnh hưởng đến việc phân tích chi phí. Tuy nhiên, nếu các thuật ngữ của công ty bạn yêu cầu của công ty khác, hoặc các thuật ngữ này đang trên đà suy yếu thì nên làm rõ những chi tiết chi tiết cho các nhà đầu tư và công ty để họ hiểu rõ ràng về chi phí và lợi nhuận. Có những nguyên nhân là do chỉ định không hiệu quả hay việc chi phí chi phí kém?

T pháp o tài chính n b ng ghi cân i

Các t su t tài chính cho chúng ta bi t nhi u i u v tình hình ho t ng kinh doanh c ng nh vi c n l c qu n lý b ng nh ng phép o này c a các nhà doanh nghi p. Nh ng nh ng t su t tài chính không ph i là i m nh n làm ng l c thúc y s vi c phát tri n, mà chúng là k t qu c a hàng lo t các ho t ng khác. Và chúng là nh ng c t m c t ó nhìn l i, là s n ph m c a các ho t ng trong quá kh . T h n n a, các phép o truy n th ng này có th a ra nh ng tín hi u sai l m. Ví d , các s o l i như n có v t t trong n m nay có th là k t qu c a vi c c t gi m nhi u ho t ng phát tri n s n ph m m i và hu n luy n nhân viên. Nhìn b ngoài, kh n ng sinh l i hi n t i cao khi n tình hình kinh doanh có v r t kh quan, nh ng nh ng kho n c t gi m trong vi c phát tri n d án và ào t o s gây t n h i nghiêm tr ng n l i như n c a doanh nghi p ó trong t ng lai. Các t su t tài chính không tr c ti p ánh giá s hài lòng c a khách hàng và s hi u bi t c at ch c – nh ng y u t m b o kh n ng sinh l i v lâu dài c a công ty.

Do b c n tr b i s thi u th a áng c a các h th ng ánh giá hi u su t ho t ng truy n th ng, m t s nhà qu n lý chuy n s t p trung c a h sang các ho t ng kinh doanh t o ra các hi u su t này. Nh ng nhà qu n lý này theo ph ng châm “Hãy c i thi n ho t ng, thành qu s theo sau”. Tuy nhiên, s c i thi n nào óng vai trò quan tr ng nh t? âu là ng l c th t s d n n hi u su t ho t ng lâu dài và m u ch t? tr l i cho câu h i này, Robert Kaplan và David Norton ã ti n hành nghiê n c u m t s doanh nghi p c x p hàng u v hi u su t ho t ng. T k t qu nghiê n c u, h ã phát tri n m t b ng ghi cân i – m t h th ng ánh giá hi u su t ho t ng m i giúp c ác nhà qu n lý c p cao có cái nhìn toàn di n h n v kinh doanh. B ng ghi cân i c a h g m các s o tài chính th hi n k t qu nh ng hành ng ã th c hi n trong quá kh . V à ngoài ra, nó còn b sung vào các s o tài chính này ba ph ng pháp ánh giá ho t ng liên quan tr c ti p n vi c th a mãn khách hàng, các quy trình n i b , n ng l c h c h i và phát tri n c a doanh nghi p – các ho t ng tác ng n hi u su t ho t ng tài chính trong t ng lai. Theo ngh a này thì b ng ghi cân i ánh giá c chi n l c l n vi c th c hi n chi n l c c a công ty.

Kaplan và Norton ã so sánh b ng ghi cân i các s li u ghi trong bu ng lái máy bay nh sau:

“ i v i m t nhi m v ph c t p nh nh v ng i và lái máy bay, các phi công c n thông tin chi t i t v nhi u v n liên quan n chuy n bay. H c n thông tin v nhi ên li u, t c bay, cao, v trí ph ng h ng, ích n, và các ch s khác tóm t t v môi tr ng hi n t i và d oán. Ch d a vào m t y u t n nh t là c c k nguy hi m. T ng t nh v y, tính ph c t p c a công tác qu n lý doanh nghi p ngày nay òi h i các nhà qu n lý ph i có kh n ng nhìn th y ho t ng c a doanh nghi p trong nhi u l nh v c cùng lúc.”

B ng ghi cân i c a Kaplan và Norton s d ng b n quan i m ánh giá hi u su t ho t ng và khuy n khích công tác qu n lý. Nhìn chung, nh ng quan i m này giúp c p qu n lý tr l i k p th i b n câu h i chính sau:

- * Khách hàng nhìn nhận chúng ta như thế nào? (quan tâm khách hàng)
- * Chúng ta phải làm gì trở nên tốt hơn? (quan tâm kinh doanh nội bộ của công ty)
- * Chúng ta có thể tiếp tục cải thiện và tạo ra giá trị không? (quan tâm học hỏi và cải thiện)
- * Chúng ta quan tâm đến công nghệ nào? (quan tâm tài chính)

Lithcab nghi ngờ vì so với các phương pháp đánh giá truyền thống là ba trong số bốn quan tâm nêu trên (khách hàng, nội bộ, nhân viên) là đơn yếu mà các nhà quản lý có thể sử dụng để kiểm tra trong tương lai. Ví dụ, nếu chủ sở hữu quan tâm khách hàng thì sao, các nhà quản lý có thể nhận biết rõ ràng vì cần can thiệp vào. Nếu khách hàng hai, nghi ngờ về và phương pháp phân tích dữ liệu truyền thống có thể giúp các nhà quản lý hiểu tính hiệu quả của chính sách và cải thiện họ tốt hơn của mình.

Phân tích thị trường

Cách đây không lâu, một công ty xuất bản sách trẻ hài lòng với kết quả kinh doanh của mình. Doanh thu từ việc bán hàng tăng lên hàng năm, nhanh hơn chi phí. Các công ty, các nhà quản lý và các nhân viên bán hàng cũng tăng trưởng như thế. Chỉ có hai sự kiện không hay trên bảng tranh quan này. Thứ nhất, đó là số lượng sản phẩm bán ra của công ty giảm bình quân, và tình trạng đó đã xảy ra ba năm liên tiếp. Sự tăng trưởng doanh thu chủ yếu là do tăng giá – một chỉ số thu nhập thực tế là số không có tác động lâu dài. Thứ hai, doanh thu phải thu vào khoản nợ liên tục của 5% số sách. Dù công ty đã tích lũy tăng lên 180% số sách, nhưng 5% số sách này chiếm 38% tổng doanh thu. Và mọi số sách trong số này đã có một thời gian 15 năm. Không có số sách nào trong số còn lại có gì mới mẻ trong kho hàng thời gian dài nhất là có vị trí vững mạnh trên thị trường.

Nhìn bên ngoài thì chính sách của công ty xuất bản này có vẻ hiệu quả. Nhưng phân tích thị trường lại cho thấy chính sách này có vấn đề và bản chất của nó là một thất bại. Mặc dù các nhân viên bán hàng đang kiếm tiền thì hàng năm nhưng các chỉ tiêu doanh số ngày càng cao, nhưng họ lại không kiếm được nhiều tiền. Và mặc dù các biên tập viên của nhà xuất bản đang phát triển và đưa ra thị trường các cuốn sách mới mỗi năm, nhưng công ty vẫn đang tồn tại như thành công trong quá khứ. Rõ ràng là công ty này cần kiểm tra lại chính sách của mình thông qua phân tích thị trường và phát hiện xem họ đang đi sai.

Phân tích thị trường là một vấn đề lớn, khó có thể trình bày một cách trong khuôn khổ của sách này. Nhưng bạn có thể nắm bắt được những lợi ích của nó nếu tập trung chú ý vào một số hoạt động sau:

- * Thu hút khách hàng. Bạn có đang thành công trong việc thu hút khách hàng mới với chi phí chấp nhận được không?

* Khách hàng sinh lời từ khách hàng. Khách hàng hiện tại của bạn có khách hàng sinh lời không? Một số công ty tập trung vào những khách hàng mới, cho dù nhiều khách hàng trong số đó không đem lại mức doanh thu đáng kể nào.

* Duy trì khách hàng. Bạn có đang duy trì những khách hàng giá trị nhất về chi phí hợp lý không?

* Sản phẩm/dịch vụ mới. Sản phẩm hay dịch vụ mới của bạn có thành công và có khách hàng sinh lời không?

* Thị phần. Bạn có đang tận dụng thị phần trong phân khúc thị trường quan trọng không?

Nếu có câu trả lời phủ định cho bất kỳ câu hỏi nào nêu trên, bạn nên xem lại chiến lược kinh doanh hiện tại của mình.

Các dấu hiệu cảnh báo

Các vấn đề khó khăn tác động đến chiến lược hiện tại khi xuất hiện ngay tức thì những luôn có một số dấu hiệu tiềm ẩn. Phần này sẽ trình bày hai dấu hiệu và cách phòng ngừa.

Sự xuất hiện các dấu hiệu cảnh báo

Những chiến lược thành công và có khách hàng mang lại lợi nhuận vượt trội không ai mong muốn, đó là thu hút các dấu hiệu cảnh báo. Nếu không có những rào cản ngăn chặn các chi phí, thị trường cuối cùng sẽ trở nên ảm đạm, và các dấu hiệu cảnh báo sẽ làm tiêu hao lợi nhuận của bạn. Một số dấu hiệu cảnh báo có thể tìm thấy trên thị trường bằng cách hạ giá thành sản phẩm hay làm sản phẩm hay dịch vụ của họ tồi tệ hơn để giành lấy khách hàng.

Hãy xem ví dụ về các tiềm ẩn cho thuê băng video hiện nay vẫn còn tồn tại nhiều thành phần và khu vực khác. Khi phim ảnh nổi lên các ghi hình trên các băng VHS (và những dòng "Beta" của Sony), các doanh nghiệp phải bán các tiềm ẩn cho thuê băng phim về thị trường áp dụng. Và nhiều tiềm ẩn kinh doanh rất phát triển. Vì chèn chân vào thị trường kinh doanh này từng đi dằng dặc do không đòi hỏi nhiều bí quyết kỹ thuật phức tạp. Khi thấy rõ ràng khách hàng sinh lời của những người kinh doanh đầu tiên, nhiều người khác đã xô vào thị trường bằng giá rẻ và làm giảm doanh số của họ bằng các chiến lược. Cuối cùng thì thị trường cho thuê băng video của MGM các dấu hiệu như Blockbuster và Hollywood Hits nổi lên (điều này đang xảy ra ở MGM). Những ông lớn này có lợi thế quy mô mà các dấu hiệu cảnh báo như các áp dụng không thể theo kịp. Nhiều doanh nghiệp tham gia thị trường đầu tiên phải bị kinh doanh.

Sự thành công của một công ty là do công ty đã cung cấp một ưu đãi độc đáo, hoặc đã bán hay giao sản phẩm của mình theo cách thu hút khách hàng bằng giá cao (nhẹ nhàng

chóng và thu n ti n h n). Nh ng ph m ch t này làm cho công ty b n tr nên khác bi t và em l i m t l i th c nh tranh. L i th c nh tranh c a s khác bi t ó s bi n m t n u m t i th m i gia nh p th tr ng b t u làm i u t ng t .

Bây gi b n hãy t h i: “Nh ng ph m ch t c áo c a công ty hay c a s n ph m có d dàng b sao chép không?”. N u câu tr l i là “Có” thì hãy s n sàng cho vì c chia s th tr ng.

S l n chi m th tr ng c a nh ng ng i b t ch c là i u r t ph bi n, và hi m có doanh nghi p d n u th tr ng nào l i có th óng ch t cánh c a ó mãi mãi. Hãy xem tr ng h p c a Công ty Máy tính Apple và s n ph m máy nghe nh c k thu t s iPod c a h . Apple ã gi i thi u iPod vào tháng 11 n m 2001. ây không ph i là thi t b nghe nh c u tiên, nh ng các u i m thi t k c a nó cùng kh n ng l u tr c ngàn bài hát ã nhanh chóng em l i thành công r c r – thành công l n nh t cho Apple k t dòng s n ph m máy tính Macintosh. Công ty ã tìm cách b o v s n ph m c a mình kh i nh ng k b t ch c b ng cách ng ký b ng sáng ch và cho nhi u nhà cung c p thuê l i các h ng m c s n xu t c a iPod theo các h p ng ch t ch . Theo i u kho n c a các h p ng này thì Apple v n n m ph n l n th tr ng và duy trì nó thông qua vì c phát hành các m u c i t i n m i. Tuy nhiên, i u này c ng ch ng th nào ng n ch n các i th khác, trong ó có c các i gia nh Hewlett-Packard, Dell, Sony, và Samsung, tham gia vào th tr ng.

Sau ây là m t s bi n pháp phòng th kh thi ng n c n các i th ang tìm cách chen chân vào th tr ng c a b n:

1. Th n tr ng d ng lên rào c n i v i s gia nh p th tr ng. Ví d : m t ch nhà hàng th c n nhanh m t th tr n mua m i khu t có kh n ng thu hút nh ng i th t i m n ng nh t.

2. Ng t i a hóa l i nhu n. N u b n là doanh nghi p d n u th tr ng, hãy tìm s th ng l nh th tr ng không ph i b ng cách t i a hóa l i nhu n. i u này th t s có ý ngh a. B ng cách l p m t c c u giá ch t o r a l i nhu n khiêm t n, s i th c nh tranh mu n chen vào th tr ng c a b n s ít h n.

3. Khai thác “ ng cong kinh nghi m” bi n chính b n thành n v d n u v chi phí th p. i u này c bi t quan tr ng trong các ngành công ngh . N u có th h c h i s m h n và nhanh h n các i th c nh tranh, b n s duy trì c l i th chi phí. L i th ó có th m nh “ y” các i th c nh tranh ra kh i cu c ch i và ng n b c chân c a nh ng ng i ang d nh chen chân vào th tr ng c a b n.

N u không có bi n pháp nào t ra kh thi, b n ph i thay i chi n l c c a mình sao cho s n ph m hay d ch v c a b n c khác bi t và t o l i th c nh tranh cho doanh nghi p.

S xu t hi n c a công ngh m i

Sự tiến bộ của nhiều doanh nghiệp liên quan đến các công nghệ chính của họ. Những công nghệ này có thể trở nên thành công, nhưng cũng có thể thất bại. Ví dụ, vào thế kỷ 19, việc xây dựng tua-bin là một ngành kinh doanh lớn, nhưng cuối cùng là New England.

Trong khu vực Boston, Công ty Benjamin Franklin và các đối thủ của họ đóng hàng chuyên về các thành phần bên trong Gulfstream và Anh công nghệ hiện đại và Trung Quốc. Đó là một ngành kinh doanh tiềm năng như bạn thấy vì cho đến khi công nghệ hiện đại phát triển và phân biệt khả năng thi công. Do sự cách tân này mà vẫn có nhiều các công ty khai thác bên ngoài nền tảng hiện tại.

Sự xuất hiện của công nghệ chụp ảnh kỹ thuật số là một ví dụ khác. Trước thập niên 1830, ngành nhiếp ảnh dựa trên việc pha chế các tấm kính nhúng các hóa chất cảm quang. Công nghệ số đã cách mạng hóa nhiếp ảnh kỹ thuật số. Kodak đã xây dựng một chủ ngành nhiếp ảnh dựa trên hóa chất và đã làm tốt việc phát triển nhiếp ảnh kỹ thuật số này: sản xuất phim, xử lý hóa chất và giới thiệu cho các nhiếp ảnh gia chuyên nghiệp. Công nghệ số đã thay đổi cách mà chúng ta chụp ảnh cho khách hàng.

Międaliniutiên về nhiếp ảnh dựa vào hóa chất xuất hiện vào đầu thập niên 1980 khi Sony – một công ty điện tử – giới thiệu một loại máy ảnh dùng công nghệ kỹ thuật số. Sự phát triển nhanh chóng của công nghệ chụp ảnh kỹ thuật số đã làm cho việc sản xuất phim, hóa chất và giới thiệu trở nên lỗi thời. Điều đó trở thành một thách thức đối với Kodak và các sản phẩm của họ. Tuy nhiên, Kodak thi đấu rất giỏi trong ngành nhiếp ảnh kỹ thuật số, ít nhất là lúc ban đầu. Thứ gì cũng tranh giành nhau, nhưng chính của Kodak không còn là nhà sản xuất phim Fuji. Sự bùng nổ của ngành nhiếp ảnh kỹ thuật số đã buộc họ phải tranh giành cùng Nikon, Canon, Leica, và các nhà sản xuất máy ảnh uy tín khác. Thứ gì cũng tranh giành nhau như Sony và Hewlett-Packard cũng như vậy. Vào giữa năm 2004, máy ảnh kỹ thuật số chiếm 40% thị trường máy ảnh và các nhà phân tích công nghệ đã dự báo sự tăng trưởng nhanh chóng của nó trong hai năm tiếp theo. Trong tình hình này, Kodak phải thực hiện một bước chuyển đổi chiến lược. Giới thiệu, công ty đã đầu tư vào thị trường này và chuyển các nguồn lực chiến lược của mình vào ngành công nghệ của tương lai. Chiến lược này sẽ ra sao về lâu dài vẫn còn là dự đoán của tương lai.

Những ví dụ trên mô tả những thách thức mà những doanh nghiệp của công nghệ gặp phải. Các nhà lãnh đạo doanh nghiệp phải nhìn nhận ra những thách thức và nan giải ngay từ những giai đoạn đầu và ưu tiên những chiến lược của mình cho tương lai.

Khi đầu tư vào công nghệ mới và gây khó khăn cho những công ty đã nóng về đầu tư hiện tại vào các công nghệ đã giúp họ thành công. Những người đã chứng kiến điều này khi tàu thủy chạy bằng hơi nước thách thức tàu buồm, khi họ chứng kiến của Edison thách thức các công ty chiếu sáng bằng gas vào cuối thập niên 1800, và khi những công nhân thách thức các công ty chế tạo máy bay vào đầu thập niên 1940. Trong những thập niên này, các công ty bên ngoài của công nghệ mới đã tiếp tục đầu tư và đầu tư vào công nghệ mới hình thành, ngay cả khi công nghệ mới đang trở nên thịnh hành và rõ ràng.

Những bí quyết để phó sứ lãnh chỉ huy trong các công nghệ mới là:

1. Thông báo trước các công nghệ mới. Các công nghệ mới không phải tự nhiên xuất hiện mà nó bắt đầu từ ý tưởng, thường là từ những người khác nhau. Trong buổi khai, chúng ta cần chính mình trong các nghiên cứu khoa học và các thử nghiệm các cuộc thí nghiệm khoa học. Một công ty nhanh nhẹn, liên tục theo dõi môi trường bên ngoài thường phát hiện ra các công nghệ mới khá lâu trước khi chúng trở thành một idea nghiêm túc. Điều này giúp cho công ty có thời gian thích nghi hoặc chi phí. Bạn có thể thông báo trước các công nghệ đang từ ý tưởng giúp công ty bạn mở cửa nhìn ra thế giới bên ngoài bằng những cách như gửi nhân viên R&D và tiếp xúc với các thí nghiệm khoa học, lập các ban theo dõi những vấn đề kỹ thuật, v.v.

2. Tìm hiểu về sự rủi ro. Hãy trả lời câu hỏi: “Điều gì có thể thất bại trong doanh nghiệp của chúng ta?”. Hãy phát triển một chỉ số kinh doanh có thể giúp công ty xâm nhập thị trường và giành lấy khách hàng.

Vai trò của nhà lãnh đạo trong việc thay đổi chỉ số

Khi chúng ta thay đổi chính sách trước đây của mình, nhà kinh tế học người Anh John Maynard Keynes đã trả lời: “Khi thất bại thay đổi thì tôi cũng phải thay đổi suy nghĩ của mình”. Cách suy nghĩ này của Keynes cũng chính là cách suy nghĩ mà các nhà lãnh đạo công ty cần phải có.

Việc duy trì các chính sách và chỉ số cũ sẽ xác nhận và hỗ trợ trong những nhu cầu của bạn luôn dằng dặc vì thế bạn nên nghĩ về nó lúc phải thay đổi. Hãy xem trường hợp bí quyết của Tổng thống M. Lyndon Johnson - người đã đưa quân đội Mỹ sang cuộc chiến máu me ở Nam Việt Nam.

Khoan của Johnson là đánh bại quân cộng sản và quân đội miền Bắc để đưa trên mặt đất thuyết của ông là “thuyết domino”. Theo thuyết này, nếu miền Nam Việt Nam rơi vào tay cộng sản, thì toàn bộ vùng Đông Nam Á cũng sẽ theo. Khi thất bại cho quân nhân Mỹ và kho bạc quốc gia tăng lên còn số hàng cho cuộc chiến giết mổ, Johnson vẫn làm theo phụng sự ông ấy. Ông bám lấy chính sách của mình bất chấp sự khốn khổ và nghi ngờ của bản thân, và bắt chấp bằng cách ngày càng tăng cường cuộc chiến tranh. Ông đã nói với công chúng rằng “có một ánh sáng cuối đường hầm”. Những người khác đã thất bại.

Không có gì đáng ngạc nhiên rằng các nhà lãnh đạo chính trị và kinh doanh đã bám trụ quá lâu vào các chỉ số cũ và không giúp họ đạt được mục tiêu của mình. Việc hóa doanh nghiệp thành tôn vinh sự kiên trì, thôi thúc sự can đảm và sự dũng cảm, và gửi những người lính ra chiến trường khi những kẻ nhút nhát sẵn sàng tẩu thoát. Những người lính ánh sáng không bao giờ có cuộc sống hạnh phúc. Lúc này, việc chuyển sang một phương pháp khác chính là hành động khôn ngoan và dũng cảm. Đó cũng chính là sự lãnh đạo tích cực. Nó khác với việc chỉ nhìn nhận là chhui, điều này. Các điều

hiệu tài chính công nghệ nhân lực du lịch và các báo khác trình bày trong chương này có thể giúp bạn biết được khi nào thì cần chuyển đi. Vì các liên tục theo dõi môi trường bên trong và bên ngoài công có kết quả tốt.

Tóm tắt

* Ngay công nghệ chỉ cần thành công công nghệ không kéo dài mãi mãi. Hãy công nghệ giúp bạn công nghệ du lịch cho thấy rõ lúc phải thay đổi hoặc cải thiện công nghệ chỉ cần biết.

* Phân tích tài chính, bảng ghi cân và phân tích thị trường có thể giúp bạn xác định mục tiêu và các chỉ số và vị trí của mình.

* Các yếu tố kinh doanh sinh lợi – các chỉ số là lợi nhuận trên tài sản, lợi nhuận đầu tư và lợi nhuận, và lợi nhuận hoạt động – là các chỉ số giá trị và tính hiệu quả của chỉ số và vị trí của mình.

* Nếu bạn có các yếu tố kinh doanh sinh lợi truy cập thì chúng ta nên đánh giá khách hàng. Chúng ta không cần phải đánh giá những thông tin về khách hàng sinh lợi và lâu dài như số lượng khách hàng và hiệu suất của khách hàng. Bảng ghi cân là một phương pháp hiệu quả để đánh giá hiệu suất hoạt động của công ty.

* Bảng ghi cân đánh giá hoạt động công ty trên bốn phần: khách hàng, nhân viên, tài chính và môi trường, và quản lý tài chính.

* Ít nhất thì bạn cần phân tích thị trường công nghệ nên kiểm tra hiệu suất hoạt động của công ty theo khía cạnh thu hút khách hàng, kinh doanh sinh lợi khách hàng, giữ chân khách hàng, thành công của sản phẩm/dịch vụ mới và thị trường.

* Các yếu tố báo cáo rõ ràng lúc kiểm tra chỉ số của bạn bao gồm sự xuất hiện của các thị trường mới và công nghệ mới.