

Chương 2

CHIẾN LƯỢC LÀ GÌ?

Hiệu lực hoạt động không phải là chiến lược

Trong gần hai thập kỉ, các nhà quản lý đã phải học cách chơi theo những luật mới. Các công ty phải linh hoạt phản ứng nhanh chóng trước những thay đổi của thị trường và cạnh tranh. Họ phải không ngừng tự so sánh với những phương thức thực hành tốt nhất. Họ phải khai thác nguồn lực bên ngoài (hợp đồng thuê ngoài) một cách tháo vát để đạt được hiệu quả. Và họ cần nuôi dưỡng một vài khả năng cốt lõi trong cuộc đua để có thể dẫn trước đối thủ.

Xác lập vị thế thị trường - từng là trọng tâm của chiến lược – bị bác bỏ vì quá tĩnh tại đối với các thị trường năng động và công nghệ thay đổi ngày nay. Căn cứ theo lý thuyết mới, các đối thủ có thể nhanh chóng sao chép bất cứ vị thế thị trường nào, và lợi thế cạnh tranh trong điều kiện tốt nhất cũng chỉ có tính chất tạm thời.

Nhưng những niềm tin đó chỉ là những sự thật nửa vời hết sức nguy hiểm và đang dẫn dắt ngày càng nhiều công ty theo lộ trình của sự cạnh tranh tàn phá lẫn nhau. Quả thật một số rào cản cạnh tranh đang rơi đổ khi các qui định được nới lỏng và các thị trường trở thành thị trường toàn cầu. Quả thật các công ty đã đầu tư công sức thỏa đáng để trở nên tinh gọn và lành lợi hơn. Tuy nhiên, trong nhiều ngành công nghiệp, cái mà một số người gọi là *siêu cạnh tranh* đang tự làm mình tổn thương, không phải là kết quả không thể tránh khỏi của ý thức về cạnh tranh đang thay đổi.

Cội rễ của vấn đề nằm ở chỗ người ta không phân biệt được hiệu lực hoạt động với chiến lược. Việc đi tìm năng suất, chất lượng và tốc độ đã làm sinh sôi nảy nở một số lượng đáng kể các công cụ quản lý và kỹ thuật: quản lý chất lượng đồng bộ, so sánh tiêu chuẩn, cạnh tranh dựa vào thời gian, hợp đồng gia công ngoài, hợp tác liên danh, tái kỹ nghệ (reengineering), thay đổi quản lý. Cho dù sự cải tiến hoạt động đạt được thường ngoạn mục, nhiều công ty thất vọng bởi tình trạng không có khả năng chuyển hóa những lợi ích này thành lợi nhuận bền vững. Và từng chút một, gần như không thể nhận ra, các công cụ quản lý đã chiếm chỗ của chiến lược. Khi các nhà quản lý lao vào cải thiện trên mọi mặt trận, họ rời xa hơn vị thế cạnh tranh có thể tồn tại và phát triển.

HIỆU LỰC HOẠT ĐỘNG: CẦN NHƯNG KHÔNG ĐỦ

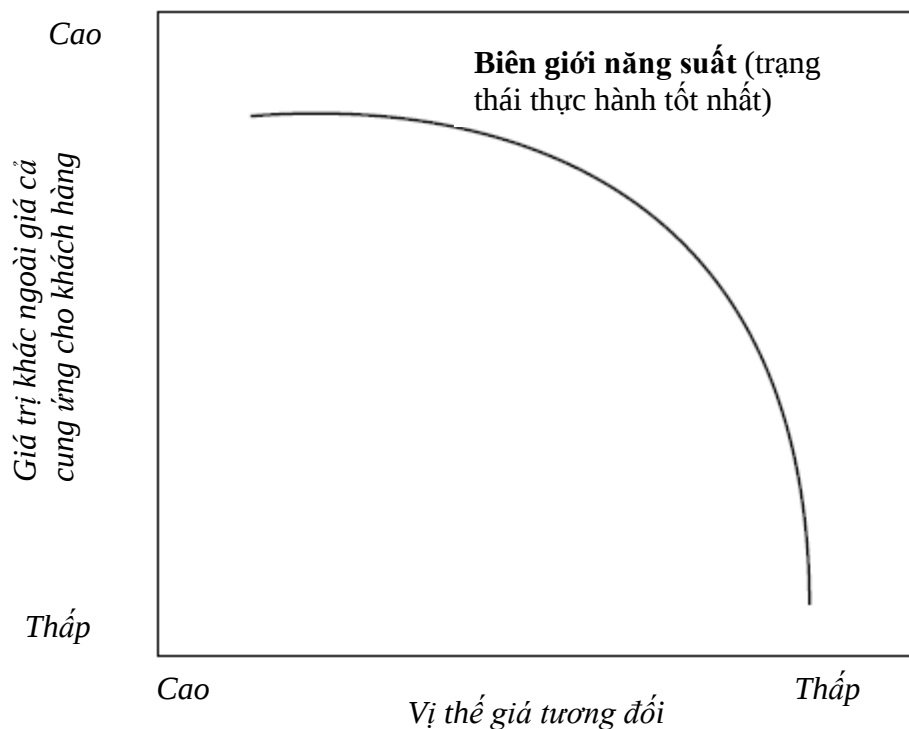
Hiệu lực hoạt động và chiến lược đều cần thiết để có kết quả hoạt động vượt trội, mà suy cho cùng, là mục tiêu cơ bản của bất cứ doanh nghiệp nào. Nhưng hiệu lực hoạt động và chiến lược vận hành theo những cách thức khác nhau.

Một công ty chỉ có thể vượt lên trên các đối thủ khi nó có thể tạo lập được sự khác biệt có thể duy trì bền vững. Công ty phải mang lại giá trị lớn hơn cho khách hàng hay tạo ra giá trị tương thích với chi phí thấp hơn, hay làm được cả hai điều này. Khi đó, sự tính toán lợi nhuận vượt trội sẽ xảy ra tiếp theo: mang lại giá trị lớn hơn cho phép công ty tính giá đơn vị bình quân cao hơn; hiệu quả cao hơn dẫn đến chi phí đơn vị bình quân thấp hơn.

Suy cho cùng, mọi sự khác biệt giữa các công ty về chi phí hay giá cả đều suy ra từ hàng trăm hoạt động cần thiết để sáng tạo, sản xuất, bán và giao nhận sản phẩm hay dịch vụ, như kêu gọi khách hàng, lắp ráp sản phẩm sau cùng, và đào tạo người lao động. Chi phí phát sinh thông qua thực hiện các hoạt động, và lợi thế chi phí hình thành từ việc thực hiện những hoạt động cụ thể một cách hiệu quả hơn so với các đối thủ cạnh tranh. Tương tự, sự khác biệt có được là nhờ vào việc chọn lựa hoạt động cũng như cách thức thực hiện hoạt động. Khi đó, các hoạt động là đơn vị cơ bản của lợi thế cạnh tranh. Lợi thế hay bất lợi thế chung phát sinh từ tất cả các hoạt động của công ty chứ không chỉ một vài hoạt động nào đó.¹

Hiệu lực hoạt động (operational effectiveness, OE) có nghĩa là thực hiện những hoạt động tương tự như nhau một cách *tốt hơn* so với việc thực hiện của đối thủ cạnh tranh. Hiệu lực hoạt động bao gồm nhưng không giới hạn trong tính hiệu quả. Nó liên quan đến một số cách thực hành cho phép công ty sử dụng tốt hơn các yếu tố đầu vào, ví dụ như giảm phế phẩm hay phát triển các sản phẩm tốt hơn nhanh hơn. Trái lại, vị thế chiến lược có nghĩa là thực hiện các hoạt động *khác biệt* so với các hoạt động của đối thủ, hay thực hiện những hoạt động tương tự theo *những cách khác biệt*. (Xem hình 2.1.)

Hình 2.1 Hiệu lực hoạt động so với xác lập vị thế chiến lược



Sự khác nhau về hiệu lực hoạt động giữa các công ty tràn ngập khắp nơi. Một số công ty có thể thu được nhiều từ các yếu tố đầu vào hơn so với các công ty khác vì họ loại trừ những nỗ lực hao phí, triển khai công nghệ tiên tiến hơn, động viên người lao động tốt hơn, hay có những hiểu biết thấu đáo hơn trong việc quản lý các hoạt động hay các mảng hoạt động cụ thể. Sự khác nhau về hiệu lực hoạt động này là nguồn gốc quan trọng của sự khác nhau về lợi nhuận giữa các đối thủ cạnh tranh vì chúng trực tiếp phản ánh vị thế chi phí tương đối và trình độ khác biệt hóa.

Sự khác nhau về hiệu lực hoạt động là trọng tâm thử thách của người Nhật đối với các công ty phương Tây vào thập niên 1980. Người Nhật vượt xa các đối thủ cạnh tranh về hiệu lực hoạt động đến mức họ có thể đồng thời mang lại cả chi phí thấp hơn và chất lượng ưu việt hơn. Vấn

đề này đáng được lưu ý, vì những tư duy về cạnh tranh gần đây phụ thuộc vào vấn đề này. Bây giờ ta hãy thử tưởng tượng một *biên giới năng suất* tạo thành tổng các cách thực hành tốt nhất hiện có vào một thời điểm bất kỳ cho trước. Hãy nghĩ về đường biên giới này như giá trị tối đa mà một công ty cung ứng một sản phẩm hay dịch vụ cụ thể có thể tạo ra ứng với chi phí cho trước, sử dụng các công nghệ tốt nhất sẵn có, các kỹ năng, kỹ thuật quản lý, và các yếu tố đầu vào mua về. Biên giới năng suất có thể áp dụng cho từng hoạt động riêng lẻ, cho các mảng hoạt động liên hệ với nhau như xử lý đơn hàng và tổ chức sản xuất, và cho toàn bộ hoạt động của một công ty. Khi công ty cải thiện hiệu lực hoạt động, công ty tiến về phía biên giới năng suất. Để làm được điều này cần phải đầu tư vốn, nhân sự khác nhau, hay đơn giản là phải có phương thức quản lý mới.

Biên giới năng suất không ngừng dịch chuyển ra phía ngoài khi các công nghệ mới và cách tiếp cận quản lý mới được triển khai và khi sẵn có các yếu tố đầu vào mới. Máy tính xách tay, truyền thông di động, Internet, và phần mềm như Lotus Notes chẳng hạn, đã xác lập lại biên giới năng suất mới cho hoạt động của lực lượng bán hàng và tạo ra những khả năng phong phú để kết nối việc bán hàng với các hoạt động như xử lý đơn hàng và hỗ trợ hậu mãi. Tương tự, việc quản lý sản xuất tinh gọn (lean production: quản lý sản xuất tinh gọn - quản lý sản xuất nhằm loại bỏ tất cả những lãng phí trong quá trình sản xuất), liên quan đến một hệ thống các hoạt động cho phép cải thiện đáng kể năng suất sản xuất và sử dụng tài sản.

Trong chỉ ít một thập niên vừa qua, các nhà quản lý mãi bận tâm vào việc cải thiện hiệu lực hoạt động. Thông qua những chương trình như quản lý chất lượng đồng bộ, cạnh tranh dựa vào thời gian, và đua tranh so sánh, họ đã thay đổi cách thức thực hiện các hoạt động nhằm loại bỏ tình trạng phi hiệu quả, nâng cao sự hài lòng của khách hàng, và đạt được cách thực hành tốt nhất. Hy vọng đuổi kịp sự dịch chuyển của biên giới năng suất, các nhà quản lý đã liên tục cải tiến, trao quyền, thay đổi quản lý, và cái gọi là tổ chức học hỏi. Sự phổ biến của hoạt động hợp đồng gia công ngoài và công ty ảo phản ánh nhận thức ngày càng tăng rằng thật khó mà thực hiện mọi hoạt động một cách có năng suất như những chuyên gia.

Khi các công ty tiến về phía biên giới năng suất, họ thường cùng một lúc cải thiện nhiều bình diện của hoạt động. Ví dụ, những nhà sản xuất áp dụng cách thực hành của người Nhật về những thay đổi hệ thống làm việc nhanh chóng trong thập niên 1980 đã có thể hạ thấp chi phí và nâng cao sự khác biệt một cách đồng thời. Điều mà đã có thời người ta tin là sự đánh đổi thực tế - giữa phế phẩm và chi phí chẳng hạn - hóa ra chỉ là ảo tưởng được tạo ra bởi hiệu lực hoạt động yếu kém. Các nhà quản lý đã biết bác bỏ sự đánh đổi sai lầm như vậy.

Liên tục cải thiện hiệu lực hoạt động là cần thiết để đạt được lợi nhuận ưu việt. Tuy nhiên, điều đó thường không đủ. Ít có công ty nào cạnh tranh thành công trên cơ sở hiệu lực hoạt động trong một thời gian dài, và việc duy trì tình trạng đi trước đối thủ mỗi ngày một khó khăn hơn. Các đối thủ cạnh tranh có thể nhanh chóng bắt chước các kỹ thuật quản lý, các công nghệ mới, cải tiến yếu tố đầu vào, và những phương thức ưu việt để đáp ứng nhu cầu khách hàng. Giải pháp tổng quát nhất - có thể sử dụng trong nhiều bối cảnh - sẽ được truyền bá nhanh nhất. Hãy nhìn sự sinh sôi nảy nở của các kỹ thuật tăng cường hiệu lực hoạt động được đẩy nhanh bởi sự giúp đỡ của các nhà tư vấn làm bằng chứng.

Cạnh tranh về hiệu lực hoạt động làm dịch chuyển đường biên giới năng suất ra phía ngoài, thực chất là nâng cao rào cản đối với mọi người. Nhưng cho dù sự cạnh tranh tạo ra cải thiện tuyệt đối về hiệu lực hoạt động, nó không mang lại cho ai sự cải thiện tương đối. Ta hãy xem ngành in ấn thương mại với doanh số trên 5 tỷ USD của Hoa Kỳ. Những người tham gia chính - Công ty R. R. Donnelly & Sons, Quebecor, World Color Press, và Big Flower Press - đang cạnh tranh đối

đầu với nhau, phục vụ mọi đối tượng khách hàng, cung ứng cùng những công nghệ in ấn như nhau (in lôm và in web offset), đầu tư nhiều vào cùng những thiết bị mới, chạy máy in nhanh hơn, và giảm biên chế nhân viên. Nhưng lợi ích năng suất đạt được đều được thu tóm bởi khách hàng và các nhà cung ứng thiết bị, chứ không được giữ lại làm lợi nhuận vượt trội của công ty. Ngay cả biên lợi nhuận của công ty đầu ngành Donnelley, với biên lợi nhuận cao hơn 7 phần trăm trong thập niên 80, đã giảm xuống dưới 4,6 phần trăm trong năm 1995. Diễn tiến này đang xảy ra trong hết ngành này đến ngành khác. Ngay cả người Nhật, tiên phong trong sự cạnh tranh mới, cũng gánh chịu tình trạng lợi nhuận thấp kéo dài. (Xem phần đọc thêm ‘Các công ty Nhật Bản hiếm khi có chiến lược.’)

Các công ty Nhật Bản hiếm khi có chiến lược

Người Nhật chăm ngời cho sự tiến hóa toàn cầu về hiệu lực hoạt động vào thập niên 1970 và 1980, tiên phong trong những cách thực hành như quản lý chất lượng đồng bộ và cải tiến liên tục. Như một hệ quả, các nhà sản xuất công nghiệp chế tạo Nhật Bản tận hưởng các lợi thế về chi phí và chất lượng đáng kể trong nhiều năm.

Nhưng các công ty Nhật Bản hiếm khi triển khai các vị thế chiến lược phân biệt thuộc loại như thảo luận trong bài viết này. Những công ty nào có làm điều này – Sony, Canon, và Sega chẳng hạn – chẳng qua chỉ là ngoại lệ chứ không phải nguyên tắc phổ biến. Tất cả các đối thủ đều cung ứng cho thị trường hầu hết nếu không muốn nói là mọi sản phẩm đa dạng, mọi thuộc tính và dịch vụ; họ triển khai mọi kênh và có các cấu hình nhà máy cân sức ngang tài với nhau.

Mối nguy hiểm của cạnh tranh kiểu Nhật Bản hiện đang trở nên dễ dàng nhận thấy hơn. Trong thập niên 1980, với các đối thủ hoạt động cách xa biên giới năng suất, xem ra có thể chiến thắng cả về chi phí và chất lượng một cách dứt khoát. Các công ty Nhật Bản có thể tăng trưởng trong một nền kinh tế nội địa mở rộng và thông qua thâm nhập thị trường toàn cầu. Sự tiến lên của họ dường như không gì ngăn nổi. Nhưng khi khoảng cách về hiệu lực hoạt động thu hẹp lại, các công ty Nhật Bản ngày càng rơi vào chiếc bẫy họ tự tạo ra. Nếu họ muốn thoát khỏi cuộc chiến tranh tàn phá lẫn nhau hiện đang hủy hoại thành quả hoạt động của họ, các công ty Nhật phải học chiến lược.

Để làm được điều này, xem ra họ phải vượt qua những rào cản văn hóa mãnh liệt. Nhật Bản nổi tiếng về xu hướng tìm kiếm sự đồng thuận, và các công ty có xu hướng điều hòa sự khác biệt giữa các cá nhân thay vì làm nổi bật những khác biệt đó. Mặt khác, chiến lược đòi hỏi những chọn lựa khó khăn. Người Nhật cũng có truyền thống phục vụ thâm căn cố đế khiến họ hết lòng thỏa mãn bất kỳ nhu cầu nào mà khách hàng bày tỏ. Những công ty cạnh tranh theo cách này sẽ đi đến chỗ làm lu mờ vị thế phân biệt của họ, trở thành mọi thứ đối với mọi khách hàng.

Thảo luận về Nhật Bản này rút ra từ nghiên cứu của tác giả với Hirotaka Takeuchi, với sự giúp đỡ của Mariko Sakakibara.

Lý do thứ hai khiến việc cải thiện hiệu lực hoạt động không thôi sẽ không đủ - sự hội tụ cạnh tranh – thì tinh tế hơn và ngấm ngấm hơn. Các công ty càng ganh đua so sánh với nhau hơn, họ càng trông giống nhau hơn. Các đối thủ cạnh tranh nhau càng có nhiều hoạt động được hợp đồng gia công ngoài với các bên thứ ba hiệu quả, thường là với cùng những đơn vị nhận gia công như nhau, thì những hoạt động này càng trở thành những hoạt động chung. Khi các đối thủ bắt chước

lẫn nhau cải tiến chất lượng, số vòng quay, hay hợp tác với các nhà cung ứng, các chiến lược sẽ hội tụ và sự cạnh tranh trở thành một loạt những cuộc đua đi xuống một lộ trình giống hệt nhau mà không ai thắng cuộc. Sự cạnh tranh dựa vào hiệu lực hoạt động không thôi sẽ mang tính chất tàn phá lẫn nhau, dẫn đến những cuộc chiến tranh tiêu hao mà chỉ có thể hãm lại bằng cách hạn chế cạnh tranh.

Làn sóng hợp nhất công nghiệp gần đây thông qua các vụ sáp nhập trở nên dễ hiểu trong bối cảnh cạnh tranh hiệu lực hoạt động. Được dẫn dắt bởi áp lực thành quả hoạt động nhưng thiếu tầm nhìn chiến lược, hết công ty này đến công ty khác không có ý tưởng gì hay hơn là mua lại công ty đối thủ. Những đối thủ cạnh tranh còn trụ lại được thường là những công ty tồn tại lâu hơn những công ty khác, chứ không phải những công ty có lợi thế thật sự.

Sau một thập niên tận hưởng lợi ích ẩn tượng trong hiệu lực hoạt động, nhiều công ty đang đứng trước sinh lợi giảm dần. Sự cải thiện liên tục đã khắc sâu và tâm trí các nhà quản lý. Nhưng các công cụ của nó đã vô thức lôi kéo các công ty hướng tới sự bắt chước và đồng nhất với nhau. Dần dần, các nhà quản lý đã để cho hiệu lực hoạt động chiếm chỗ của chiến lược. Hậu quả là sự cạnh tranh có tổng lợi ích bằng không, giá cả đứng yên hay giảm sút, và áp lực đối với chi phí gây tổn hại cho khả năng đầu tư kinh doanh của công ty trong dài hạn.

Chiến lược dựa vào những hoạt động độc đáo

Chiến lược cạnh tranh là về sự khác biệt. Điều đó có nghĩa là chủ định chọn lấy một mảng hoạt động khác biệt để mang lại một tổ hợp giá trị độc đáo. (Xem phần đọc thêm ‘Phát hiện những vị thế mới: Tinh thần kinh doanh nhạy bén.’)

Phát hiện những vị thế mới: Tinh thần kinh doanh nhạy bén

Ta có thể suy nghĩ về cạnh tranh chiến lược như quá trình nhận thức những vị thế mới dẫn dụ người tiêu dùng từ những vị thế kỳ cựu hay lôi kéo khách hàng mới vào thị trường. Ví dụ, những cửa hàng chuyên biệt cung ứng cho khách hàng nhiều chọn lựa phong phú trong một mặt hàng duy nhất đã chiếm lĩnh thị phần từ các cửa hàng tạp hóa bày bán đủ loại mặt hàng nhưng chỉ có sự lựa chọn giới hạn hơn. Các danh mục hàng hóa đặt hàng qua thư chọn ra những khách hàng thích sự thuận tiện. Trên nguyên tắc, các doanh nghiệp kỳ cựu và những nghiệp chủ mới đứng trước những thử thách như nhau trong việc tìm kiếm các vị thế chiến lược mới. Trên thực tế, những người mới tham gia thị trường thường có sự nhạy bén.

Các vị thế chiến lược thường không bộc lộ rõ ràng, và việc phát hiện những vị thế này đòi hỏi phải có óc sáng tạo và sự am hiểu tường tận. Những người mới tham gia thị trường thường khám phá ra những vị thế độc đáo sẵn có nhưng chỉ đơn thuần bị bỏ qua bởi các đối thủ cạnh tranh kỳ cựu. Ví dụ, Ikea đã nhận ra một nhóm khách hàng không được chú ý tới hay chỉ được phục vụ một cách yếu kém. Sự ra đời của chuỗi cửa hàng Circuit City kinh doanh xe ô tô đã qua sử dụng, CarMax, là dựa vào một phương thức mới để thực hiện những hoạt động mà từ lâu đã mở ra cho các doanh nghiệp kỳ cựu – tân trang sửa chữa lại các ô tô, bảo hành sản phẩm, giá cố định không mặc cả, sử dụng một cách tinh tế các phương tiện nội bộ để tài trợ khách hàng.

Những doanh nghiệp mới khởi sự có thể phát đạt thông qua chiếm lĩnh một vị thế mà một đối thủ cạnh tranh từng chiếm lĩnh nhưng phải nhường lại thông qua những năm tháng bắt chước và lưỡng lự chân trong chân ngoài. Và các doanh nghiệp mới khởi sự xuất phát từ những

ngành khác có thể tạo ra vị thế mới nhờ vào những hoạt động khác biệt rút ra từ các hoạt động kinh doanh khác của họ. CarMax chủ yếu nhờ vào tài chuyên môn của Circuit City trong quản lý hàng tồn kho, tín dụng và các hoạt động khác trong lĩnh vực bán lẻ hàng điện tử tiêu dùng.

Tuy nhiên, phổ biến nhất, các vị thế mới mở ra nhờ vào sự thay đổi. Các nhóm khách hàng mới hay các thời cơ mua bán phát sinh; các nhu cầu mới xuất hiện khi xã hội tiến hóa; các kênh phân phối mới ra đời; các công nghệ mới được triển khai; máy móc mới hay các hệ thống thông tin trở nên sẵn có. Khi những thay đổi này diễn ra, những doanh nghiệp mới khởi sự, không bị vướng bận bởi một lịch sử hoạt động lâu đời trong ngành, thông thường có thể nhận ra tiềm năng sử dụng một phương thức cạnh tranh mới một cách dễ dàng hơn. Không như những doanh nghiệp kỳ cựu, những công ty mới ra đời có thể linh hoạt hơn vì họ không đứng trước sự đánh đổi với những hoạt động hiện có.

Ví dụ, công ty hàng không Southwest Airlines cung ứng dịch vụ vận chuyển lộ trình ngắn, chi phí thấp, bay thẳng giữa các thành phố cỡ trung bình và các sân bay thứ cấp ở các thành phố lớn. Công ty tránh các sân bay lớn và không bay những chặng dài. Khách hàng của công ty bao gồm những người đi lại làm ăn, các gia đình và sinh viên. Lịch khởi hành thường xuyên và giá vé thấp thu hút những khách hàng nhạy cảm với giá cả mà bằng không họ sẽ đi bằng xe buýt hay ô tô, và thu hút những khách lữ hành thích sự thuận tiện mà sẽ chọn một hãng hàng không đầy đủ dịch vụ trên những lộ trình khác.

Hầu hết các nhà quản lý sẽ mô tả việc xác lập vị thế chiến lược theo khách hàng ở đây là ‘Hãng hàng không Southwest Airlines phục vụ những hành khách nhạy cảm với giá cả và thích sự thuận tiện’ chẳng hạn. Nhưng cốt lõi của chiến lược là trong các hoạt động – chọn thực hiện các hoạt động một cách khác biệt hay thực hiện những hoạt động khác biệt so với các đối thủ. Bằng không, chiến lược sẽ không gì khác hơn một khẩu hiệu tiếp thị không chịu đựng nổi sự cạnh tranh.

Các hãng hàng không đầy đủ dịch vụ bố trí để đưa hành khách từ gần như một điểm A bất kỳ đến một điểm B bất kỳ. Để bao trùm nhiều điểm đến và phục vụ hành khách bằng các chuyến bay nối chuyển, các hãng hàng không đầy đủ dịch vụ triển khai một hệ thống ‘trục và nan hoa’ với các trục đặt ở các sân bay lớn. Để thu hút những hành khách muốn có nhiều tiện nghi hơn, họ cung ứng dịch vụ hạng nhất hay hạng thương gia. Để thu hút những hành khách phải đổi máy bay, họ điều phối lịch trình, làm thủ tục hành lý nối chuyển. Vì một số hành khách sẽ bay trong nhiều giờ, các hãng hàng không đầy đủ dịch vụ sẽ phục vụ các bữa ăn.

Trái lại, Southwest sửa đổi toàn bộ hoạt động để cung ứng dịch vụ thuận tiện, chi phí thấp trên một loại hành trình cụ thể. Thông qua quay đầu nhanh ở mỗi cổng đến chỉ trong vòng 15 phút, Southwest có thể bố trí cho các máy bay bay được nhiều giờ hơn so với các đối thủ và cung ứng lịch khởi hành thường xuyên hơn với ít máy bay hơn. Southwest không cung ứng bữa ăn, không chọn chỗ ngồi, không làm thủ tục hành lý nối chuyển hay các đăng cấp phục vụ thượng hạng. Việc làm thủ tục tự động tại các cổng khuyến khích hành khách bỏ qua các đại lý bán vé, giúp Southwest tránh được tiền hoa hồng đại lý. Một đội máy bay 737 chuẩn hóa giúp tăng cường hiệu quả bảo trì máy bay.

Southwest đã chọn ra một vị thế chiến lược độc đáo và đáng giá dựa vào một mảng hoạt động sửa đổi. Trên những lộ trình do Southwest phục vụ, một hãng hàng không đầy đủ dịch vụ không bao giờ thuận tiện bằng hay có chi phí thấp bằng Southwest. (Xem hình 2.2.)

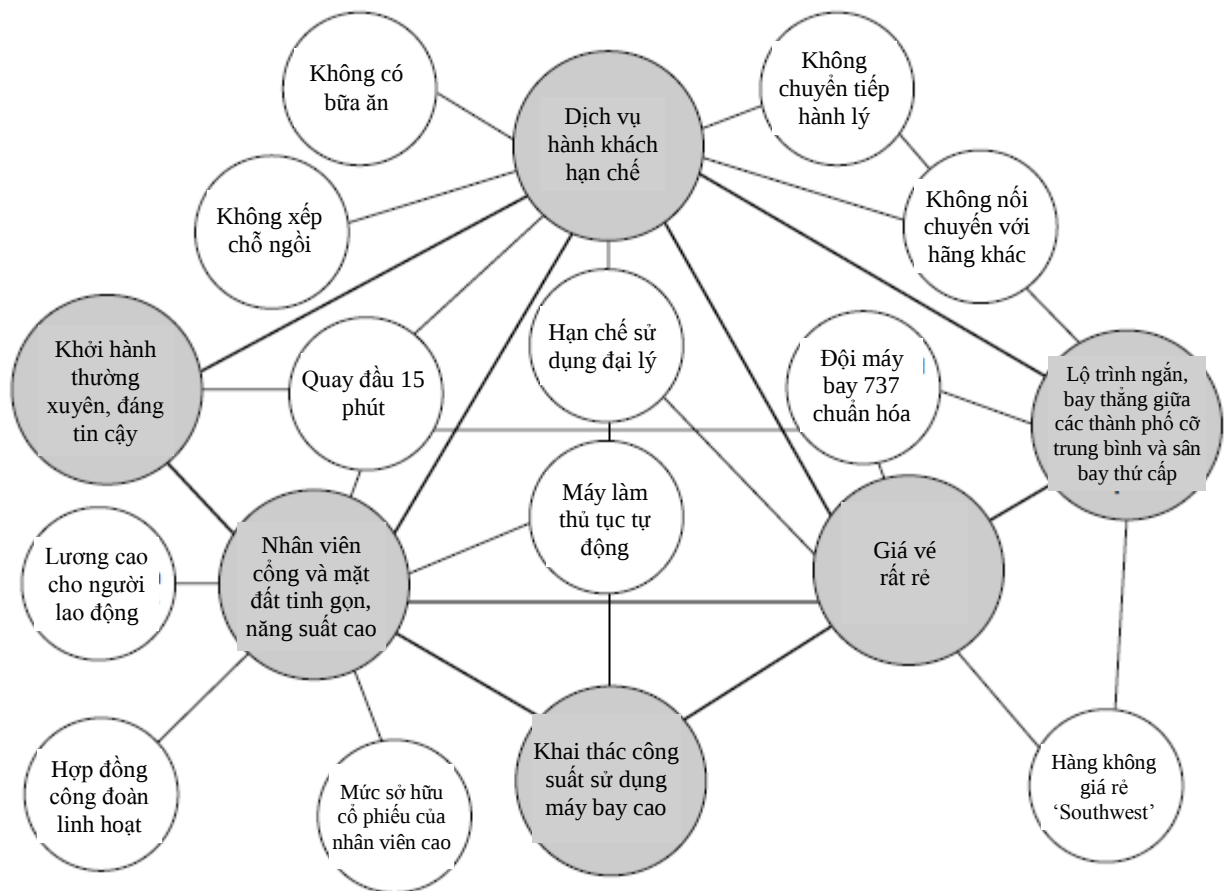
Ikea, nhà bán lẻ đồ gỗ nội thất toàn cầu của Thụy Điển, cũng có một vị thế chiến lược rõ ràng. Ikea nhắm mục tiêu vào những khách hàng trẻ tuổi muốn có phong cách riêng với giá thấp. Điều làm cho khái niệm tiếp thị này trở thành một vị thế chiến lược là một mảng hoạt động giúp phát huy tác dụng của khái niệm. Cũng như Southwest, Ikea chọn thực hiện các hoạt động một cách khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh.

Ta hãy xem một cửa hàng đồ gỗ nội thất điển hình. Các cửa hàng trưng bày hàng mẫu. Khu này có thể trưng bày 25 bộ ghế sofa; khu khác sẽ trưng bày 5 bộ bàn ăn. Nhưng những mặt hàng này chỉ tiêu biểu cho một phần các chọn lựa sẵn có đối với khách hàng. Hàng chục quyển sách trưng bày các mẫu vải hay mẫu gỗ hay các kiểu dáng khác mang lại cho khách hàng hàng nghìn biến thể sản phẩm để họ chọn lựa. Nhân viên bán hàng thường tháp tùng khách hàng trong khắp cửa hàng, trả lời các câu hỏi và giúp họ cân nhắc trong các chọn lựa. Một khi khách hàng đã quyết định xong, đơn hàng được chuyển cho một nhà sản xuất thứ ba. Nếu may mắn, hàng hóa sẽ được giao đến nhà khách hàng trong vòng sáu hay tám tuần. Đây là chuỗi giá trị giúp tôi đa hóa việc đặt hàng theo ý thích và cung ứng dịch vụ nhưng với một chi phí cao.

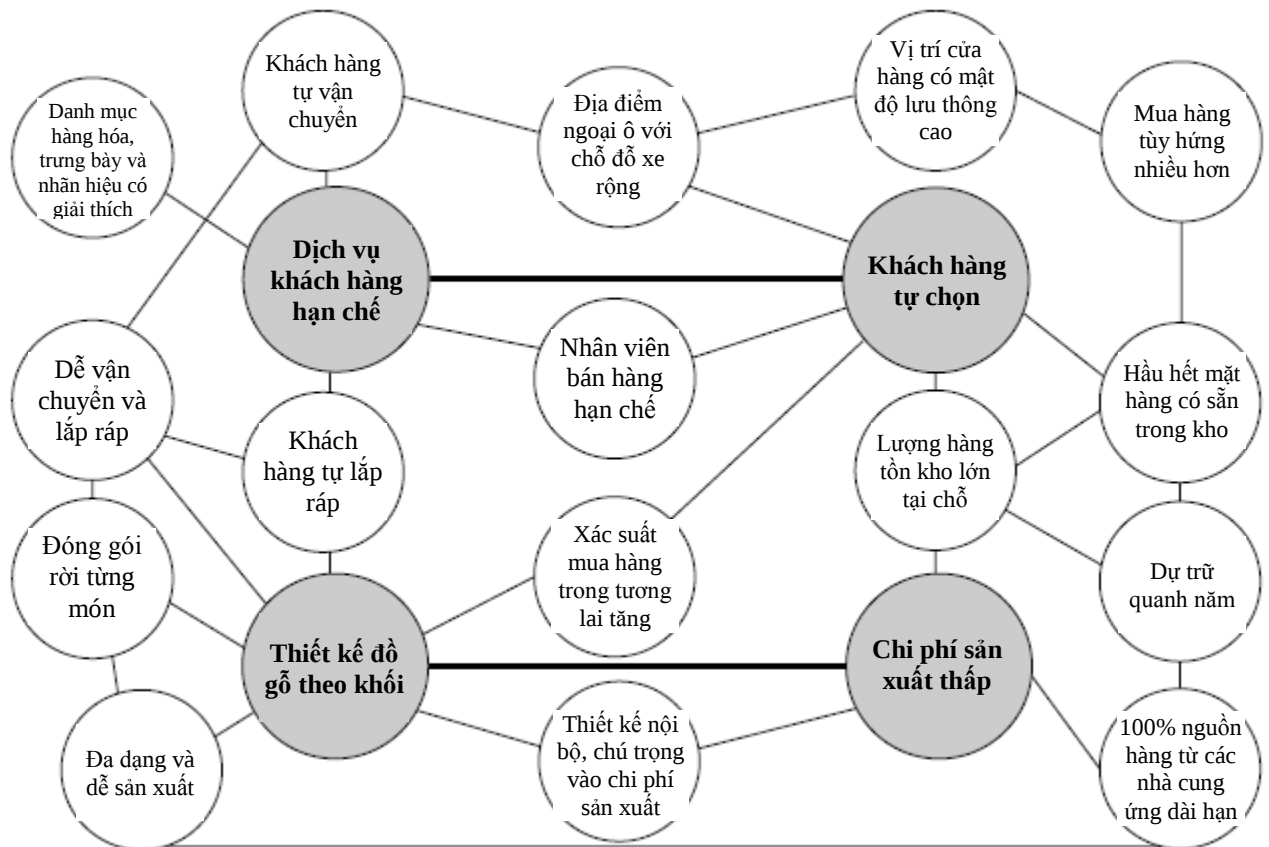
Trái lại, Ikea phục vụ những khách hàng nào vui vẻ đánh đổi dịch vụ với chi phí. Thay vì có một nhân viên bán hàng đi theo khách hàng vòng quanh cửa hàng trưng bày, Ikea sử dụng một mô hình tự phục vụ dựa vào việc trưng bày rõ ràng tại cửa hàng. Thay vì chỉ hoàn toàn dựa vào các nhà sản xuất thứ ba, Ikea thiết kế các mặt hàng chi phí thấp, kết cấu khối, dễ lắp ráp để phù hợp với vị thế chiến lược của công ty. Trong những cửa hàng khổng lồ, Ikea trưng bày mọi sản phẩm mà công ty bán trong một không gian giống như một căn phòng, để khách hàng không cần đến một nhà trang trí nội thất giúp họ tưởng tượng cách bố trí các món hàng vào với nhau như thế nào. Kế cận các phòng trưng bày là khu vực nhà kho với các sản phẩm nằm trong hộp trên các pallet. Khách hàng sẽ tự chọn và nhận hàng, và Ikea thậm chí còn bán cho bạn một chiếc khung để hàng gắn trên nóc xe ô tô, mà bạn có thể trả lại cho cửa hàng lấy lại tiền trong lần viếng thăm kế tiếp.

Cho dù phần lớn vị thế chi phí thấp xuất phát từ việc để cho khách hàng ‘tự phục vụ’, Ikea cũng cung ứng một số dịch vụ cộng thêm mà các đối thủ cạnh tranh không có. Chăm sóc trẻ em tại cửa hàng là một trong những dịch vụ như vậy. Giờ làm việc kéo dài là một dịch vụ khác. Những dịch vụ này phù hợp một cách đặc thù với nhu cầu khách hàng, những người trẻ tuổi, không giàu có, có thể có con cái (nhưng không có người giữ trẻ), và vì họ làm việc để mưu sinh, họ cần mua sắm vào những giờ giấc ngoài giờ hành chính. (Xem hình 2.3.)

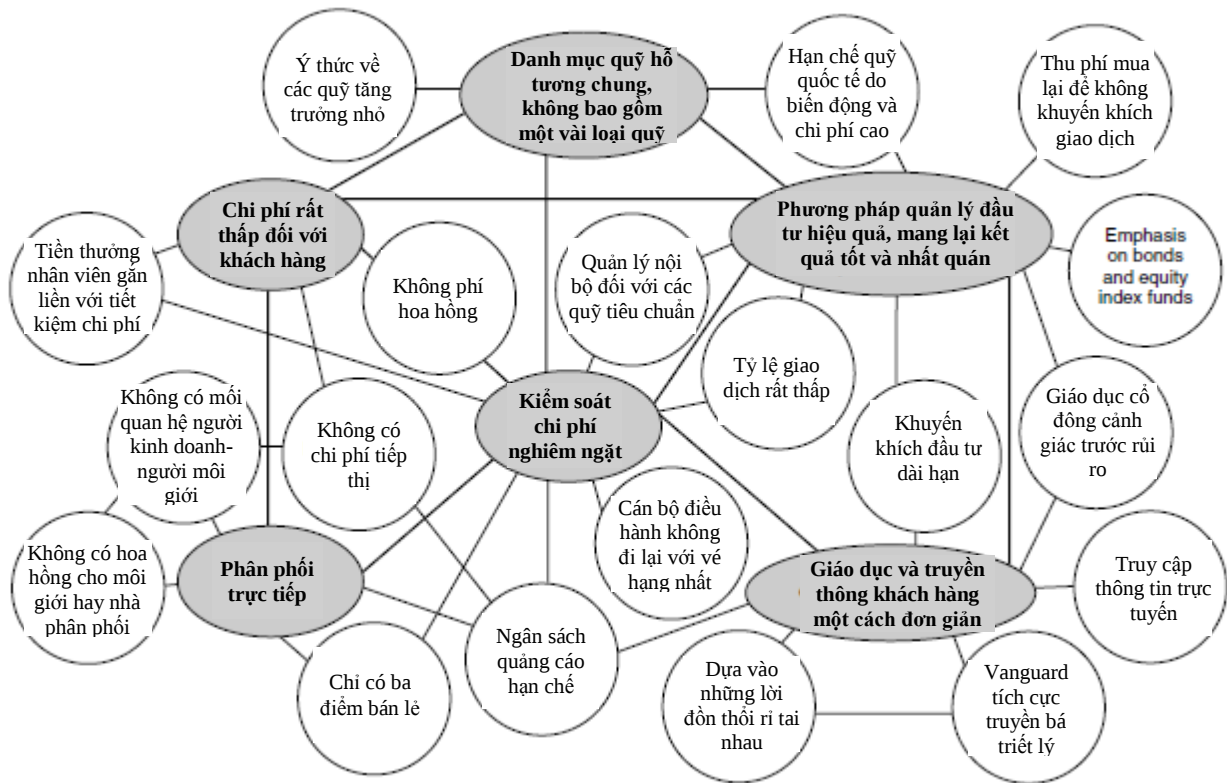
Hình 2.2 Hệ thống hoạt động của hãng hàng không Southwest Airlines



Hình 2.3 Biểu đồ hệ thống hoạt động



Biểu đồ hệ thống hoạt động, như biểu đồ này của công ty Ikea, cho ta thấy vị thế chiến lược của công ty được bao gồm trong một mạng các hoạt động sửa đổi được thiết kế để thực hiện. Trong những công ty có một vị thế chiến lược rõ ràng, một số chủ đề chiến lược bậc cao (trong các vòng tròn tô mờ) có thể được xác lập và thực hiện thông qua các cụm hoạt động có liên quan mật thiết với nhau (trong những vòng tròn trắng).

Hình 2.4 Hệ thống hoạt động của công ty Vanguard

Các biểu đồ hệ thống hoạt động có thể giúp xem xét và củng cố sự hài hòa chiến lược. Một tập hợp các câu hỏi cơ bản sẽ giúp hướng dẫn quá trình này. Thứ nhất, liệu mỗi hoạt động có nhất quán với vị thế chiến lược chung hay không – các dạng sản phẩm sản xuất ra, các nhu cầu phục vụ, và loại khách hàng tiếp cận? Hãy hỏi những người phụ trách từng hoạt động để xác định xem những hoạt động khác trong công ty sẽ cải thiện hay tác hại đến kết quả hoạt động của họ như thế nào. Thứ hai, có cách nào để tăng cường sự gia cố lẫn nhau của các hoạt động và các mảng hoạt động hay không? Cuối cùng, những thay đổi trong một hoạt động này có loại trừ nhu cầu thực hiện những hoạt động khác hay không?

NGUỒN GỐC CỦA VỊ THẾ CHIẾN LƯỢC

Vị thế chiến lược hình thành từ ba nguồn cụ thể, không loại trừ lẫn nhau và thường trùng lặp với nhau. Thứ nhất, vị thế có thể dựa vào việc sản xuất một tập hợp con của các sản phẩm hay dịch vụ trong một ngành. Tôi gọi đây là *vị thế dựa vào đa dạng hóa sản phẩm* vì nó dựa vào việc chọn lựa các biến thể sản phẩm hay dịch vụ chứ không phải phân khúc khách hàng. Vị thế dựa vào đa dạng sản phẩm có ý nghĩa kinh tế khi công ty có thể sản xuất những sản phẩm hay dịch vụ cụ thể một cách tốt nhất thông qua sử dụng một mảng hoạt động phân biệt.

Ví dụ, công ty Jiffy Lube International chuyên về dầu nhớt ô tô và không cung ứng các dịch vụ sửa chữa hay bảo trì ô tô khác. Chuỗi giá trị của công ty cung ứng dịch vụ nhanh hơn với chi phí thấp hơn so với các hiệu sửa chữa ô tô tổng hợp, sự kết hợp hấp dẫn đến mức nhiều khách hàng tách riêng nhu cầu dịch vụ của họ: họ thay nhớt ô tô ở công ty cạnh tranh chuyên biệt Jiffy Lube và đi đến các đối thủ khác để thực hiện những dịch vụ khác.

Tập đoàn Vanguard dẫn đầu thị trường trong ngành quỹ hỗ tương là một ví dụ khác về vị thế chiến lược dựa vào đa dạng sản phẩm. Vanguard cung ứng danh mục cổ phiếu phổ thông, trái phiếu và quỹ thị trường tiền tệ; quỹ này mang lại kết quả đầu tư có thể dự đoán và chi phí thấp nhất. Cách tiếp cận đầu tư của công ty là chấp nhận đánh đổi khả năng đạt được kết quả tốt bậc trong một năm bất kỳ để duy trì kết quả tương đối tốt trong mọi năm. Ví dụ, nhiều người biết đến Vanguard qua quỹ đầu tư chỉ số của công ty. Công ty tránh đánh cược vào lãi suất và định hướng rõ ràng vào những nhóm cổ phiếu thu hẹp. Các nhà quản lý quỹ duy trì mức giao dịch thấp để giữ chi phí ở mức thấp; ngoài ra, công ty không khuyến khích khách hàng mua nhanh bán nhanh vì làm như thế sẽ đẩy chi phí lên cao và có thể buộc quản lý quỹ phải giao dịch để huy động vốn mới và huy động tiền mặt để mua lại chứng khoán quỹ từ khách hàng. Vanguard cũng áp dụng cách tiếp cận có chi phí thấp để quản lý việc phân phối, dịch vụ khách hàng, và tiếp thị. Nhiều nhà đầu tư bao gồm một hay nhiều quỹ Vanguard trong danh mục đầu tư của họ, đồng thời mua các quỹ được quản lý năng động khác (giao dịch nhiều) hay các quỹ chuyên biệt khác từ các đối thủ cạnh tranh.

Những người sử dụng dịch vụ của Vanguard hay Jiffy Lube là những người đáp ứng trước một chuỗi giá trị ưu việt trong một loại dịch vụ cụ thể. Vị thế chiến lược dựa vào đa dạng sản phẩm có thể phục vụ nhiều khách hàng, nhưng chỉ đáp ứng một tập hợp con các nhu cầu của họ. (Xem hình 2.4.)

Cơ sở hình thành vị thế thứ hai là việc phục vụ hầu hết hay toàn bộ nhu cầu của một nhóm khách hàng cụ thể. Tôi gọi đây là *vị thế dựa vào nhu cầu*, gần với tư duy truyền thống về việc nhắm mục tiêu vào một phân khúc khách hàng cụ thể. Vị thế này phát sinh khi có các nhóm khách hàng với những nhu cầu khác nhau, và khi mảng hoạt động sửa đổi có thể phục vụ nhu cầu của những khách hàng này một cách tốt nhất. Một số nhóm khách hàng nhạy cảm với giá cả hơn những khách hàng khác, đòi hỏi những thuộc tính sản phẩm khác, và cần đến những lượng thông tin, hỗ trợ và dịch vụ khác nhau. Khách hàng của Ikea là ví dụ điển hình về một nhóm khách hàng như vậy. Ikea tìm cách đáp ứng mọi nhu cầu nội thất nhà ở của những khách hàng mục tiêu, chứ không phải chỉ một tập hợp con của những nhu cầu này.

Một dạng khác của vị thế chiến lược dựa vào nhu cầu phát sinh khi cùng một khách hàng có những nhu cầu khác nhau trong những dịp khác nhau đối với những loại giao dịch khác nhau. Ví dụ, cùng một người nhưng có thể có những nhu cầu khác nhau khi đi công tác so với khi đi du

lịch cùng với gia đình. Khách hàng mua các lon chứa – chẳng hạn như các công ty nước giải khát - có thể có những nhu cầu khác nhau từ nhà cung ứng cơ bản so với từ nguồn thứ cấp.

Bằng trực giác, hầu hết các nhà quản lý đều xem xét công việc kinh doanh của họ theo nhu cầu của khách hàng mà họ phải đáp ứng. Nhưng yếu tố quyết định của vị thế dựa vào nhu cầu thì không hề có tính trực giác chút nào và vẫn thường bị bỏ qua. Sự khác biệt về nhu cầu sẽ không chuyển thành những vị thế có ý nghĩa trừ khi mảng hoạt động tốt nhất để thỏa mãn những nhu cầu đó *cũng* có tính khác biệt. Nếu không phải như vậy, mọi đối thủ đều có thể đáp ứng những nhu cầu này, và sẽ không có gì độc đáo hay đáng giá về vị thế đó nữa.

Ví dụ, trong hoạt động ngân hàng tư nhân, công ty Bessemer Trust nhắm mục tiêu vào những gia đình có tối thiểu 5 triệu USD tài sản có thể đầu tư, những người muốn bảo toàn vốn kết hợp với tích lũy của cải. Thông qua phân công một nhân viên tài khoản phụ trách 14 gia đình, Bessemer xác lập các hoạt động là dịch vụ cá nhân. Ví dụ, việc gặp gỡ giữa nhân viên phụ trách và khách hàng có thể được tổ chức ở trang trại hay trên du thuyền của khách hàng chứ không phải ở văn phòng. Bessemer cung ứng nhiều dịch vụ riêng tùy theo yêu cầu của khách hàng, bao gồm quản lý đầu tư và quản lý bất động sản, giám sát đầu tư dầu khí, và dịch vụ kế toán cho ngựa đua và máy bay. Khách hàng của Bessemer hiếm khi nào cần đến các khoản vay, vốn là sản phẩm chủ yếu của hầu hết các ngân hàng tư nhân và chỉ tạo thành một phần nhỏ trong bảng cân đối kế toán và thu nhập của khách hàng của Bessemer. Bất chấp mức lương hào phóng nhất của các nhân viên tài khoản và chi phí nhân sự cao nhất tính theo phần trăm chi phí hoạt động, sự khác biệt hóa của Bessemer với nhóm khách hàng gia đình mục tiêu vẫn mang lại sinh lợi trên vốn sở hữu ước tính cao nhất so với bất kỳ đối thủ cạnh tranh ngân hàng tư nhân nào.

Mặt khác, hoạt động ngân hàng tư nhân của Citibank phục vụ những khách hàng với tài sản tối thiểu khoảng 250.000 USD, mà trái với khách hàng của Bessemer, muốn tiếp cận các khoản vay một cách thuận tiện – từ các khoản vay thế chấp lớn cho đến tài trợ doanh vụ. Các nhà quản lý tài khoản của Citibank chủ yếu là những người cho vay. Khi khách hàng cần đến những dịch vụ khác, nhà quản lý tài sản của họ giới thiệu họ đến các chuyên gia khác của Citibank, mỗi người phụ trách một loại sản phẩm chuyên môn hóa. Hệ thống của Citibank ít có tính chất tùy thuộc theo nhu cầu khách hàng hơn so với Bessemer và cho phép ngân hàng có tỷ lệ nhân viên quản lý trên khách hàng là 1:125. Các cuộc họp bán niên tại văn phòng được tổ chức chỉ cho những khách hàng lớn nhất. Cả Bessemer và Citibank đều chỉnh sửa các hoạt động của họ để đáp ứng nhu cầu của một nhóm khách hàng ngân hàng tư nhân khác nhau. Chuỗi giá trị như nhau không thể đáp ứng nhu cầu cả hai nhóm khách hàng một cách có lợi.

Cơ sở phát sinh vị thế chiến lược thứ ba là phân đoạn những khách hàng có thể tiếp cận theo những cách thức khác nhau. Cho dù nhu cầu của họ tương tự như nhu cầu của những khách hàng khác, cấu hình hoạt động tốt nhất để đến với họ thì khác nhau. Tôi gọi đây là *vị thế dựa vào tiếp cận*. Việc tiếp cận có thể phụ thuộc vào vị trí địa lý của khách hàng hay qui mô khách hàng – bất kỳ điều gì đòi hỏi phải có một mảng hoạt động khác nhau để vươn đến khách hàng một cách tốt nhất.

Phân đoạn theo cách tiếp cận thì kém phổ biến hơn và ít được am hiểu hơn so với hai cơ sở vị thế kia. Ví dụ, công ty chiếu bóng Carmike Cinemas vận hành các rạp chiếu phim độc quyền ở những thành phố và thị trấn có dân số dưới 200.000 người. Carmike kiếm tiền bằng cách nào ở những thị trường chẳng những nhỏ bé mà còn không chấp nhận mức giá vé như ở các thành phố lớn? Công ty làm điều đó thông qua một mảng hoạt động dẫn đến cơ cấu chi phí tính giảm. Khách hàng ở các thị trấn nhỏ của Carmike có thể được phục vụ thông qua các khu nhà hát phức hợp chuẩn hóa, chi phí thấp, đòi hỏi ít màn ảnh hơn và công nghệ chiếu kém tinh xảo hơn so với

nhà hát ở các thành phố lớn. Hệ thống thông tin độc quyền và quá trình quản lý của công ty không cần đến nhân viên quản lý địa phương ngoại trừ một người duy nhất quản lý nhà hát. Carmike cũng gặt hái được lợi thế từ việc mua phim tập trung, tiền thuê rạp và chi phí lương thấp hơn (do địa điểm hoạt động) và chi phí gián tiếp của công ty ở mức thấp nhất là 2 phần trăm (bình quân ngành là 5 phần trăm). Hoạt động trong những cộng đồng nhỏ cũng cho phép Carmike áp dụng hình thức tiếp thị cá nhân, trong đó người quản lý nhà hát biết rõ những khách hàng thường xuyên và thôi thúc họ đi xem phim thông qua tiếp xúc cá nhân. Nếu không phải là nhà hát duy nhất thì cũng là nhà hát chi phối trên những thị trường này – đối thủ cạnh tranh chính thường là đội bóng bầu dục trường phổ thông – Carmike cũng có thể chọn lựa phim và đàm phán những điều khoản tốt hơn với các nhà phân phối phim.

Khách hàng nông thôn so với khách hàng thành thị là một ví dụ về sự khác biệt do tiếp cận trong các hoạt động. Phục vụ khách hàng nhỏ chứ không phải những khách hàng lớn, hay khách hàng ở những vùng dân cư thưa thớt hay đông đúc cũng là một ví dụ khác, trong đó cách tốt nhất để xác lập các hoạt động tiếp thị, xử lý đơn hàng, lo liệu hoạt động hậu cần kho vận, và dịch vụ hậu mãi để đáp ứng các nhu cầu tương tự nhau của các nhóm khách hàng khác nhau thông thường cũng phải khác nhau.

Xác lập vị thế không phải chỉ là việc khắc họa một khả năng chuyên sâu. Một vị thế nổi lên từ bất kỳ nguồn nào cũng có thể rộng hay hẹp. Một đối thủ có trọng tâm như Ikea, nhắm mục tiêu vào những nhu cầu đặc biệt của một phân khúc khách hàng và thiết kế các hoạt động dựa vào đó. Các đối thủ có trọng tâm làm ăn thịnh vượng dựa vào những nhóm khách hàng đã được các đối thủ có mục tiêu rộng phục vụ quá nhiều (và vì thế tính giá quá cao) hay phục vụ quá ít (và vì thế tính giá quá thấp). Ví dụ, một đối thủ có mục tiêu rộng như Vanguard hay hãng hàng không Delta Air Lines, phục vụ nhiều loại khách hàng, thực hiện một tập hợp hoạt động được thiết kế để đáp ứng các nhu cầu chung của khách hàng. Họ bỏ qua hay chỉ đáp ứng một phần nhu cầu đặc thù của những nhóm khách hàng cụ thể. (Xem phần đọc thêm ‘Liên hệ với các chiến lược chung.’)

Liên hệ với các chiến lược chung

Trong quyển sách *Chiến lược cạnh tranh* (nhà xuất bản Free Press, 1985), tôi giới thiệu khái niệm về các chiến lược chung – dẫn đầu về chi phí, khác biệt hóa, và trọng tâm – để trình bày các vị thế chiến lược khác nhau trong một ngành công nghiệp. Các chiến lược chung vẫn bổ ích để mô tả các vị thế chiến lược ở mức độ đơn giản nhất và khái quát nhất. Chẳng hạn, Vanguard là ví dụ về một chiến lược dẫn đầu về chi phí, trong khi Ikea, với nhóm khách hàng thu hẹp, là ví dụ về trọng tâm dựa vào chi phí. Neutrogena là một công ty khác biệt hóa có trọng tâm. Các cơ sở cho việc xác lập vị thế - đa dạng sản phẩm, nhu cầu và tiếp cận – đưa nhận thức về các chiến lược chung đến một mức độ cụ thể hơn. Ví dụ, Ikea và Southwest đều là những công ty có trọng tâm dựa vào chi phí, nhưng trọng tâm của Ikea căn cứ vào nhu cầu của một nhóm khách hàng, còn trọng tâm của Southwest căn cứ vào việc cung ứng một dạng dịch vụ cụ thể.

Khung chiến lược chung giới thiệu nhu cầu chọn lựa để tránh trở nên bị kẹt giữa cái mà tôi mô tả là sự xung đột cố hữu của các chiến lược khác nhau. Sự đánh đổi giữa các hoạt động của các vị thế không tương thích với nhau giải thích cho những xung đột này. Ta hãy xem công ty Continental Lite, từng cố gắng rồi không thể cạnh tranh nổi theo cả hai cách cùng một lúc.

Bất luận dựa trên cơ sở gì – đa dạng sản phẩm, nhu cầu, tiếp cận, hay sự kết hợp của cả ba – vị thế chiến lược đòi hỏi phải có một mảng hoạt động sửa đổi vì nó luôn luôn phụ thuộc vào sự khác biệt về phía cung; nghĩa là phụ thuộc vào sự khác biệt trong hoạt động. Tuy nhiên, vị thế chiến lược không luôn luôn phụ thuộc vào sự khác biệt về phía cầu, hay về phía khách hàng. Nói cụ thể ra, vị thế dựa vào đa dạng sản phẩm hay tiếp cận không dựa vào *bất kỳ* sự khác biệt nào về khách hàng. Tuy nhiên, trên thực tế sự khác biệt dựa vào đa dạng sản phẩm thường đi kèm với sự khác biệt về nhu cầu. Ví dụ, thị hiếu hay nhu cầu của khách hàng tinh tế của Carmike thiên về hài kịch, phim truyện cao bồi, phim hành động, và giải trí gia đình. Carmike không chiếu những phim được xếp loại ‘cấm trẻ em dưới 17 tuổi’.

Sau khi đã định nghĩa vị thế chiến lược, bây giờ ta có thể bắt đầu trả lời câu hỏi, ‘Chiến lược là gì?’ Chiến lược là việc tạo ra một vị thế có giá trị và độc đáo, liên quan đến một tập hợp các hoạt động khác biệt. Nếu chỉ có duy nhất một vị thế lý tưởng thì sẽ không có nhu cầu về chiến lược. Các công ty sẽ đứng trước một mệnh lệnh đơn giản - chiến thắng trong cuộc đua khám phá và chiếm hữu trước vị thế lý tưởng này. Bản chất của vị thế chiến lược là chọn những hoạt động khác biệt với các hoạt động của đối thủ. Nếu cùng một mảng hoạt động như nhau là tốt nhất để sản xuất ra mọi biến thể sản phẩm, đáp ứng mọi nhu cầu, và tiếp cận mọi khách hàng, thì các công ty có thể dễ dàng dịch chuyển giữa các hoạt động này và hiệu lực hoạt động sẽ xác định kết quả đạt được.

Một vị thế chiến lược bền vững đòi hỏi phải có sự đánh đổi

Tuy nhiên, chọn một vị thế chiến lược độc đáo không đủ để bảo đảm lợi thế bền vững. Vị thế có giá trị sẽ thu hút sự bắt chước của những công ty đang hoạt động, có thể sao chép vị thế đó bằng một trong hai cách.

Thứ nhất, một đối thủ cạnh tranh có thể tự xác lập lại vị thế để cân xứng với kết quả hoạt động ưu việt. Ví dụ, J. C. Penney đã xác lập lại vị thế từ một bản sao của chuỗi cửa hàng bán lẻ Sears thành một nhà bán lẻ hàng tơ lụa thời trang cao cấp hơn. Loại bắt chước thứ hai và phổ biến hơn nhiều là ‘chân trong chân ngoài.’ Những công ty ‘chân trong chân ngoài’ tìm cách sánh kịp lợi ích của một vị thế thành công đồng thời duy trì vị thế hiện hữu. Họ ghép các đặc điểm mới, dịch vụ hay công nghệ mới vào những hoạt động mà họ đang thực hiện.

Đối với những người lập luận rằng các đối thủ cạnh tranh có thể sao chép bất cứ vị thế thị trường nào, ngành hàng không là một trường hợp kiểm nghiệm hoàn hảo. Xem ra gần như đối thủ cạnh tranh bất kỳ nào cũng có thể bắt chước bất kể hoạt động nào của một hãng hàng không khác. Bất kỳ hãng hàng không nào cũng có thể mua những chiếc máy bay như nhau, thuê cổng sân bay, và hài hòa các dịch vụ thực đơn lộ trình, làm thủ tục bay và ký gửi hành lý hết như công việc mà những hãng hàng không khác thực hiện.

Hãng hàng không Continental Airlines nhận thấy Southwest làm ăn khá khá đến thế và quyết định thực hiện hoạt động ‘chân trong chân ngoài.’ Trong khi duy trì vị thế một hãng hàng không đầy đủ dịch vụ, Continental cũng bắt đầu sánh theo Southwest trong một số lộ trình bay thẳng. Công ty gọi dịch vụ mới này là Continental Lite. Công ty không phục vụ bữa ăn và dịch vụ hạng nhất, tăng tần suất khởi hành, hạ thấp giá vé, và rút ngắn thời gian quay đầu ở cổng. Vì Continental vẫn là một hãng hàng không đầy đủ dịch vụ trên các lộ trình khác, công ty tiếp tục sử dụng các đại lý lữ hành và đội máy bay tổ hợp và cung ứng dịch vụ thủ tục hành lý và xếp chỗ ngồi.

Nhưng một vị thế chiến lược không thể duy trì bền vững trừ khi có sự đánh đổi với những vị thế khác. Sự đánh đổi diễn ra khi các hoạt động không tương thích với nhau. Nói một cách đơn giản, sự đánh đổi có nghĩa là có nhiều cái này thì sẽ dẫn đến có ít cái kia. Một hãng hàng không có thể quyết định phục vụ bữa ăn – thêm chi phí và làm chậm thời gian quay đầu ở cổng – hoặc họ có thể quyết định không phục vụ bữa ăn, nhưng không thể chọn cả hai mà không gây ra tình trạng phi hiệu quả đáng kể.

Sự đánh đổi tạo ra nhu cầu chọn lựa và bảo vệ trước những kẻ xác lập lại vị thế và những kẻ chân trong chân ngoài. Ta hãy xem trường hợp của xà phòng Neutrogena. Vị thế chiến lược dựa vào đa dạng sản phẩm của công ty Neutrogena được xây dựng trên loại xà phòng không cồn, có độ pH cân bằng và ‘êm dịu cho làn da.’ Với một lực lượng bán lẻ hùng hậu liên hệ đến các bác sĩ da liễu, chiến lược tiếp thị của Neutrogena có vẻ như một công ty dược phẩm hơn là một nhà sản xuất xà phòng. Công ty quảng cáo trên các tạp chí y khoa, gửi thư trực tiếp cho các bác sĩ, tham dự các hội nghị y khoa, và thực hiện hoạt động nghiên cứu ở Viện Chăm sóc da riêng của công ty. Để củng cố vị thế của công ty, Neutrogena thoát đầu tập trung hoạt động phân phối vào các hiệu thuốc và tránh quảng bá về giá cả. Neutrogena sử dụng một qui trình sản xuất chậm, tốn kém hơn để đồ khuôn loại xà phòng mong manh của họ.

Khi chọn lựa vị thế này, Neutrogena nói ‘không’ với chất khử mùi và chất làm mềm da mà nhiều khách hàng mong muốn trong xà phòng của họ. Công ty từ bỏ tiềm năng bán hàng đại trà thông qua các siêu thị và sử dụng phương thức quảng bá về giá cả. Công ty hy sinh hiệu quả sản xuất để đạt được các thuộc tính mong muốn của xà phòng. Trong vị thế ban đầu của công ty, Neutrogena chấp nhận hàng loạt những đánh đổi như vậy, sự đánh đổi giúp bảo vệ công ty trước những kẻ bất chước.

Sự đánh đổi phát sinh vì ba lý do. Thứ nhất là tình trạng không nhất quán về hình ảnh hay danh tiếng. Một công ty đã được biết đến qua việc cung ứng một loại giá trị này có thể thiếu uy tín và làm rối trí khách hàng – hoặc thậm chí xói mòn danh tiếng công ty – nếu công ty cung ứng một loại giá trị khác hay cố gắng đồng thời cung ứng hai giá trị không nhất quán với nhau. Ví dụ, xà phòng Ivory với vị thế là một loại xà phòng cơ bản, không đắt tiền, sử dụng hàng ngày đã có lúc khó khăn xác lập lại hình ảnh để đáp ứng với danh tiếng ‘y khoa’ thượng hạng của Neutrogena. Những nỗ lực tạo ra một hình ảnh mới thường tốn chi phí hàng chục hay hàng trăm triệu USD trong một ngành lớn - một rào cản đáng kể đối với việc bất chước.

Thứ hai, và quan trọng hơn, sự đánh đổi phát sinh từ bản thân các hoạt động. Các vị thế khác nhau (với các hoạt động được sửa đổi) đòi hỏi phải có các cấu hình sản phẩm khác nhau, thiết bị khác nhau, hành vi người lao động khác nhau, và hệ thống quản lý khác nhau. Nhiều sự đánh đổi phản ánh tính chất không linh hoạt trong máy móc, con người, hay hệ thống. Ikea càng định hình hoạt động của họ nhằm giảm chi phí thông qua để cho khách hàng tự lắp ráp và vận chuyển, công ty càng ít có khả năng thỏa mãn những khách hàng muốn có mức độ phục vụ cao hơn.

Tuy nhiên, sự đánh đổi thậm chí có thể có tính chất cơ bản hơn. Nói chung, giá trị bị phá hủy nếu một hoạt động được thiết kế quá nhiều hay quá ít để sử dụng. Ví dụ, ngay cả nếu một nhân viên bán hàng có thể hỗ trợ thật nhiều cho khách hàng này và không giúp đỡ một khách hàng khác, tài năng của nhân viên bán hàng đó (và phần nào chi phí của nhân viên đó) sẽ bị lãng phí đối với khách hàng thứ hai. Hơn nữa, năng suất có thể cải thiện khi ta hạn chế được sự biến thiên của một hoạt động. Thông qua luôn luôn cung ứng một mức hỗ trợ nhiều hơn cho khách hàng, nhân viên bán hàng và toàn bộ hoạt động bán hàng có thể đạt được hiệu quả của việc học hỏi và qui mô.

Cuối cùng, sự đánh đổi phát sinh từ những giới hạn đối với sự phối hợp nội bộ và kiểm soát. Thông qua chọn lựa cạnh tranh theo cách này mà không theo một cách khác, nhà quản lý cấp cao làm rõ các ưu tiên tổ chức. Trái lại, những công ty cố gắng trở thành mọi thứ đối với mọi khách hàng sẽ có nguy cơ lạc vào mê cung khi người lao động cố gắng đưa ra các quyết định hoạt động hàng ngày mà không có một khung khổ rõ ràng.

Sự đánh đổi vị thế tràn ngập khắp nơi trong sự cạnh tranh và là then chốt đối với chiến lược. Sự đánh đổi tạo ra nhu cầu chọn lựa và giới hạn những gì công ty có thể cung ứng một cách có chủ định. Sự đánh đổi ngăn các công ty không thể chân trong chân ngoài hay xác lập lại vị thế, vì những đối thủ thực hiện những cách tiếp cận này sẽ xói mòn chiến lược của họ và làm suy yếu giá trị các hoạt động hiện tại của họ.

Sự đánh đổi cuối cùng đã nghiền nát Continental Lite. Công ty thua lỗ hàng trăm triệu USD, và tổng giám đốc mất việc. Máy bay cất cánh trễ ở các thành phố trực tắc nghẽn hay bị chậm ở cổng do chuyển tiếp hành lý. Các chuyến bay bị trễ hay bị hủy dẫn đến hàng nghìn khiếu nại trong một ngày. Continental Lite không thể vừa cạnh tranh về giá vừa phải trả phí hoa hồng đại lý lữ hành tiêu chuẩn, nhưng công ty không thể hoạt động nếu không có đại lý cho mảng hoạt động đầy đủ dịch vụ của hãng. Công ty thỏa hiệp bằng cách cắt giảm hoa hồng cho tất cả các chuyến bay Continental. Tương tự, công ty không thể cung ứng lợi ích của những khách hàng bay thường xuyên cho những hành khách trả mức vé rẻ hơn cho dịch vụ Lite. Một lần nữa, công ty lại cũng thỏa hiệp bằng cách giảm mức thưởng của chương trình dành cho khách hàng bay thường xuyên của Continental. Hậu quả là các đại lý và các khách hàng đầy đủ dịch vụ nổi giận.

Continental cố gắng cạnh tranh theo cả hai cách cùng một lúc. Khi cố gắng để vừa có giá rẻ trên những lộ trình này vừa có đầy đủ dịch vụ trên những lộ trình khác, Continental phải trả một cái giá không lồ cho tình trạng chân trong chân ngoài. Giá như không có sự đánh đổi giữa hai vị thế, thì chắc Continental đã thành công. Nhưng không có sự đánh đổi là một sự thật nửa vời nguy hiểm mà các nhà quản lý phải cảnh giác đừng học. Chất lượng không luôn luôn miễn phí. Sự thuận tiện của Southwest, một loại chất lượng cao, tình cờ nhất quán với chi phí thấp bởi vì lịch khởi hành thường xuyên của công ty được tạo điều kiện thuận lợi nhờ vào một số cách thực hành chi phí thấp – quay đầu nhanh ở cổng và làm thủ tục tự động chẳng hạn. Tuy nhiên, các bình diện khác của chất lượng hàng không – chọn chỗ ngồi, bữa ăn, hay chuyển tiếp hành lý – đòi hỏi phải tốn chi phí để cung ứng.

Nói chung, sự đánh đổi sai lầm giữa chi phí và chất lượng chủ yếu xảy ra khi có những nỗ lực dư thừa hay lãng phí, kiểm soát yếu kém hay kém chính xác, hay điều phối kém cỏi. Sự cải thiện đồng thời về chi phí và khác biệt hóa chỉ có thể đạt được khi một công ty bắt đầu từ xa bên trong biên giới năng suất hoặc khi biên giới năng suất dịch chuyển ra phía ngoài. Khi đã ở ngay trên đường biên giới năng suất, khi công ty đã đạt được cách thực hành tốt nhất hiện có, thì sự đánh đổi giữa chi phí và khác biệt hóa quả thật hết sức thực tế.

Sau một thập niên tận hưởng lợi thế năng suất, công ty Honda Motor và Toyota Motor gần đây đã chạm đến đường biên giới năng suất. Năm 1995, đứng trước sự phản đối ngày càng tăng của khách hàng trước giá ô tô cao hơn, công ty Honda nhận thấy rằng cách duy nhất để sản xuất một chiếc ô tô ít tốn kém hơn là cắt giảm bớt một số đặc điểm. Ở Hoa Kỳ, họ thay thế bộ thắng đĩa trên xe Civic bằng bộ thắng đùm chi phí thấp hơn và sử dụng sợi rẻ hơn cho ghế sau, hy vọng rằng khách hàng sẽ không nhận ra. Toyota cố gắng bán một phiên bản của loại xe Corolla bán chạy ở Nhật Bản với thanh chắn không sơn và ghế ngồi rẻ hơn. Trong trường hợp của Toyota, khách hàng nổi loạn, và công ty nhanh chóng từ bỏ kiểu xe mới.

Trong thập niên vừa qua, khi các nhà quản lý cải thiện đáng kể hiệu lực hoạt động, họ đã ngầm sâu ý tưởng cho rằng loại trừ sự đánh đổi là một điều tốt. Nhưng nếu không có sự đánh đổi, các công ty sẽ không bao giờ đạt được một lợi thế bền vững. Họ sẽ phải chạy càng ngày càng nhanh hơn chỉ để ở lại một chỗ.

Khi ta quay lại với câu hỏi: chiến lược là gì? ta thấy rằng sự đánh đổi bổ sung một bình diện mới cho câu trả lời. Chiến lược là thực hiện sự đánh đổi trong cạnh tranh. Bản chất của chiến lược là lựa chọn điều gì ta sẽ không làm. Giả kể không có sự đánh đổi, chắc sẽ không có nhu cầu chọn lựa và vì thế không cần có chiến lược. Bất kỳ ý tưởng tốt nào cũng có thể và sẽ nhanh chóng bị bắt chước. Một lần nữa, kết quả hoạt động sẽ hoàn toàn phụ thuộc vào hiệu lực hoạt động.

Sự hài hòa giúp kích thích lợi thế cạnh tranh và tính bền vững

Các lựa chọn vị thế chẳng những xác định những hoạt động nào công ty sẽ thực hiện và cách thức công ty định hình từng hoạt động như thế nào mà còn xác định cách thức các hoạt động liên quan với nhau ra sao. Trong khi hiệu lực hoạt động là về việc đạt được trình độ xuất sắc trong từng hoạt động hay chức năng, chiến lược là về sự *kết hợp* các hoạt động.

Việc quay đầu nhanh ở cổng của Southwest, cho phép khởi hành thường xuyên và khai thác sử dụng máy bay nhiều hơn, là thiết yếu để đạt được vị thế thuận tiện cao và chi phí thấp của công ty. Nhưng làm thế nào Southwest đạt được điều đó? Một phần câu trả lời nằm ở nhân sự mặt đất và nhân sự công được trả lương cao của công ty, mà năng suất của họ trong việc quay đầu được nâng cao thông qua các qui tắc công đoàn linh hoạt. Nhưng phần quan trọng hơn của câu trả lời nằm ở cách thức Southwest thực hiện các hoạt động khác. Không phục vụ bữa ăn, không xếp chỗ ngồi và không chuyển tiếp hành lý nối chuyến, Southwest tránh phải thực hiện những hoạt động làm chậm các hãng hàng không khác. Công ty chọn máy bay và lộ trình để tránh tắc nghẽn dẫn đến trễ chuyến. Hạn chế nghiêm ngặt của Southwest về loại hành trình và chiều dài hành trình khiến có thể chuẩn hóa đội máy bay: mọi chiếc máy bay mà Southwest quay sang đều là Boeing 737.

Năng lực cốt lõi của Southwest là gì? Các yếu tố thành công then chốt của công ty là gì? Câu trả lời đúng đắn là: mọi thứ đều quan trọng. Chiến lược của Southwest liên quan đến toàn thể hoạt động, chứ không phải chọn lọc những bộ phận hoạt động nào đó. Lợi thế cạnh tranh của công ty xuất phát từ cách thức các hoạt động hài hòa với nhau như thế nào và củng cố lẫn nhau ra sao.

Sự hài hòa chặn đứng những kẻ bắt chước thông qua tạo ra một chuỗi vững chắc như một liên kết *mạnh nhất*. Cũng như trong hầu hết những công ty có chiến lược tốt, các hoạt động của Southwest bổ sung lẫn nhau theo những cách thức tạo ra giá trị kinh tế thực. Ví dụ, chi phí của một hoạt động giảm xuống nhờ vào cách thức thực hiện các hoạt động khác. Tương tự, giá trị của một hoạt động đối với khách hàng có thể được nâng cao bằng các hoạt động khác của công ty. Đó là cách thức qua đó sự hài hòa chiến lược tạo ra lợi thế cạnh tranh và lợi nhuận vượt trội.

CÁC KIỂU HÀI HÒA

Tầm quan trọng của sự hài hòa giữa các chính sách chức năng là một trong những ý tưởng lâu đời nhất trong chiến lược. Tuy nhiên, dần dần, ý tưởng này đã bị chiếm chỗ trong chương trình quản lý. Thay vì nhìn nhận công ty như một tổng thể, các nhà quản lý chuyển sang các năng lực ‘cốt lõi’, các nguồn lực ‘quyết định’, và các yếu tố thành công ‘then chốt.’ Thật ra, sự hài hòa là một cấu phần của lợi thế cạnh tranh quan trọng hơn nhiều hơn so với trong nhận thức của nhiều người. .

Sự hài hòa là quan trọng vì các hoạt động riêng biệt thường ảnh hưởng lẫn nhau. Ví dụ, một lực lượng bán hàng tinh tế được ban cho một lợi thế lớn hơn khi sản phẩm của công ty ứng dụng công nghệ thượng hạng và phương pháp tiếp thị chú trọng vào sự giúp đỡ và hỗ trợ khách hàng. Một dây chuyền sản xuất với trình độ biến thể sản phẩm cao sẽ có giá trị hơn khi kết hợp với hệ thống xử lý đơn hàng và tồn kho giúp hạn chế đến mức tối thiểu nhu cầu dự trữ thành phẩm, và quá trình bán hàng được trang bị để giải thích và khuyến khích sự tùy biến theo ý thích khách hàng, và một chương trình quảng cáo nhấn mạnh vào lợi ích của biến thể sản phẩm, đáp ứng những nhu cầu đặc biệt của khách hàng. Sự hỗ trợ lẫn nhau như vậy rất phổ biến trong chiến lược. Cho dù sự hài hòa nhất định giữa các hoạt động là chung và áp dụng cho nhiều công ty, sự hài hòa giá trị nhất là sự hài hòa theo chiến lược cụ thể vì nó nâng cao tính độc đáo của vị thế và phóng đại sự đánh đổi.²

Có ba kiểu hài hòa, cho dù không loại trừ lẫn nhau. Hài hòa bậc nhất là *sự nhất quán đơn giản* giữa từng hoạt động (chức năng) và chiến lược chung. Ví dụ, Vanguard hài hòa mọi hoạt động với chiến lược chi phí thấp. Công ty hạn chế đến mức tối thiểu sự xoay vòng danh mục và không cần đến những nhà quản lý tiền có mức lương cao. Công ty phân phối quỹ một cách trực tiếp, tránh hoa hồng môi giới. Công ty cũng hạn chế quảng cáo, chủ yếu dựa vào quan hệ công chúng và sự tiến cử rỉ tai nhau. Công ty gắn liền tiền thưởng của người lao động với việc tiết kiệm chi phí.

Sự nhất quán giúp bảo đảm rằng lợi thế cạnh tranh của các hoạt động được tích lũy và không bị xói mòn hay tự triệt tiêu. Nó giúp dễ dàng truyền thông chiến lược với khách hàng, người lao động, và các cổ đông, và cải tiến việc thực hiện thông qua sự chuyên tâm một mực trong công ty.

Sự hài hòa bậc hai xảy ra khi *các hoạt động củng cố lẫn nhau*. Ví dụ, Neutrogena tiếp thị đến những khách sạn cao cấp muốn cung ứng cho khách hàng một loại xà phòng được khuyến cáo bởi các bác sĩ da liễu. Các khách sạn cho Neutrogena đặc quyền sử dụng bao bì đóng gói riêng của công ty trong khi yêu cầu những loại xà phòng khác phải để tên khách sạn. Một khi khách hàng thử sử dụng sản phẩm Neutrogena trong một khách sạn sang trọng, rất có thể họ sẽ tìm mua sản phẩm ở các hiệu thuốc hay hỏi bác sĩ về sản phẩm. Vì thế, các hoạt động tiếp thị y khoa và khách sạn của Neutrogena củng cố lẫn nhau, hạ thấp tổng chi phí tiếp thị.

Trong một ví dụ khác, công ty Bic bán một dòng bút bi tiêu chuẩn, giá thấp cho gần như tất cả các thị trường khách hàng chính (bán lẻ, hàng quảng cáo, hàng xúc tiến, tặng phẩm) thông qua gần như mọi kênh sẵn có. Cũng như với một vị thế dựa vào đa dạng sản phẩm bất kỳ nào phục vụ một nhóm khách hàng rộng lớn, Bic nhấn mạnh vào một nhu cầu phổ biến (giá thấp cho một cây bút có thể chấp nhận được) và sử dụng các phương pháp tiếp thị với độ bao trùm rộng (một lực lượng bán hàng lớn và quảng cáo rầm rộ trên truyền hình). Bic đạt được lợi ích của tính nhất quán trong gần như mọi hoạt động, bao gồm thiết kế sản phẩm chú trọng vào việc dễ dàng sản xuất, cấu hình nhà máy chi phí thấp, năng động trong việc mua nguyên liệu để tối thiểu hóa chi phí nguyên liệu, và sản xuất linh kiện nội bộ bất kỳ khi nào lợi thế kinh tế kêu gọi.

Nhưng Big vượt qua sự nhất quán đơn giản vì các hoạt động của công ty củng cố lẫn nhau. Ví dụ, công ty trưng bày hàng tại điểm bán và thường xuyên thay đổi bao bì để kích thích sự mua hàng ngẫu hứng. Để xử lý công việc ở điểm bán, công ty cần một lực lượng bán hàng lớn. Lực lượng bán hàng của Bic lớn nhất trong ngành, và công ty xử lý các hoạt động ở điểm bán tốt hơn các đối thủ. Hơn nữa, sự kết hợp hoạt động điểm bán, quảng cáo rầm rộ trên truyền hình và thay đổi bao bì giúp dẫn đến việc mua hàng ngẫu hứng nhiều hơn so với một hoạt động riêng lẻ có thể mang lại.

Sự hài hòa bậc ba tiến xa hơn sự củng cố hoạt động cho đến cái mà tôi gọi là *tối đa hóa nỗ lực*. Gap, nhà bán lẻ trang phục thường ngày, xem việc sẵn có sản phẩm trong các cửa hàng là một yếu tố quyết định của chiến lược. Gap có thể tích trữ sản phẩm bằng cách hoặc giữ hàng tồn kho ngay tại cửa hàng hoặc bổ sung thêm từ các nhà kho. Gap tối ưu hóa nỗ lực giữa các hoạt động này thông qua bổ sung thêm bộ sưu tập trang phục cơ bản gần như mỗi ngày từ ba nhà kho, qua đó tối thiểu hóa nhu cầu chứa hàng tồn kho số lượng lớn tại cửa hàng. Trọng tâm là bổ sung thêm hàng từ nhà kho vì chiến lược hàng hóa của Gap gắn liền với các mặt hàng cơ bản với tương đối ít màu sắc. Trong khi các nhà bán lẻ tương thích xoay vòng hàng tồn kho ba đến bốn lần một năm, Gap xoay vòng đến 7,5 lần một năm. Hơn nữa, bổ sung hàng nhanh làm giảm chi phí thực hiện vòng xoay ngắn của một kiểu dáng mới ở công ty Gap, là sáu đến tám tuần.³

Phối hợp và trao đổi thông tin giữa các hoạt động để giảm dư thừa và tối thiểu hóa nỗ lực hao phí là các kiểu tối ưu hóa nỗ lực cơ bản. Nhưng cũng có những mức độ cao hơn. Ví dụ, chọn lựa thiết kế sản phẩm có thể giúp loại bỏ nhu cầu dịch vụ hậu mãi hay giúp khách hàng có thể tự thực hiện các dịch vụ. Tương tự, phối hợp với các nhà cung ứng hay các kênh phân phối có thể giúp triệt tiêu nhu cầu về một số hoạt động nội bộ như hướng dẫn người sử dụng sau cùng.

Trong cả ba kiểu hài hòa, tổng thể quan trọng hơn bất kỳ bộ phận riêng lẻ nào. Lợi thế cạnh tranh phát triển từ *toàn bộ hệ thống* hoạt động. Sự hài hòa giữa các hoạt động giúp giảm chi phí đáng kể hay tăng sự khác biệt hóa. Ngoài ra, giá trị cạnh tranh của các hoạt động - hay các kỹ năng, năng lực hay nguồn lực được kết hợp lại – không thể bị tách riêng ra từ hệ thống hay chiến lược. Vì thế trong những công ty cạnh tranh, người ta có thể bị lạc lối khi giải thích sự thành công thông qua vạch ra những điểm mạnh riêng lẻ, những năng lực cốt lõi hay những nguồn lực quyết định. Danh mục các điểm mạnh xuyên suốt trong nhiều chức năng, và điểm mạnh này hòa nhập vào những điểm mạnh khác. Sẽ bổ ích hơn nếu ta suy nghĩ theo các chủ đề quán triệt trong nhiều hoạt động, như chi phí thấp, khái niệm cụ thể về phục vụ khách hàng, hay nhận thức cụ thể về giá trị mang lại. Những chủ đề này hiện thân trong tổ hợp các hoạt động liên kết chặt chẽ với nhau.

HÀI HÒA VÀ BỀN VỮNG

Sự hài hòa chiến lược giữa các hoạt động có tính chất cơ bản chẳng những đối với lợi thế cạnh tranh mà còn đối với tính bền vững của lợi thế đó. Đối thủ sẽ khó đuổi kịp một danh mục các hoạt động nối kết vào nhau hơn so với việc chỉ đơn thuần bắt chước một cách tiếp cận cụ thể của lực lượng bán hàng, hay trang bị một công nghệ qui trình tương xứng, hay mô phỏng các thuộc tính sản phẩm nhất định. Những vị thế chiến lược được xây dựng trên các hệ thống hoạt động thì bền vững hơn nhiều so với những vị thế được xây dựng trên từng hoạt động lẻ tẻ. (Xem bảng 2.1.)

Bảng 2.1 Các quan điểm khác nhau về chiến lược

Mô hình chiến lược ngắn của thập niên vừa qua	Lợi thế cạnh tranh bền vững
Một vị thế cạnh tranh lý tưởng trong ngành	Vị thế cạnh tranh độc đáo cho công ty
Ganh đua so sánh mọi hoạt động và đạt được cách thực hành tốt nhất	Các hoạt động được điều chỉnh theo chiến lược
Tích cực khai thác nguồn lực bên ngoài và hợp tác để đạt được hiệu quả	Sự đánh đổi và chọn lựa rõ ràng so với các đối thủ cạnh tranh
Lợi thế dựa vào một vài yếu tố thành công	Lợi thế cạnh tranh phát sinh từ sự hài hòa các

then chốt, các nguồn lực quyết định, năng lực cốt lõi	hoạt động
Linh hoạt và phản ứng nhanh trước mọi thay đổi thị trường và cạnh tranh	Tính bền vững xuất phát từ hệ thống hoạt động chứ không phải các bộ phận
	Hiệu lực hoạt động là cho trước

Ta hãy xem một bài tập đơn giản. Xác suất các đối thủ có thể bắt chước để cân xứng với ta trong bất kỳ một hoạt động nào đó thường nhỏ hơn một. Khi đó, các xác suất ghép lại để đạt được sự cân xứng trong toàn bộ hệ thống lại càng nhỏ hơn ($0,9 \times 0,9 = 0,81$; $0,9 \times 0,9 \times 0,9 = 0,66$, v.v...). Những công ty đang hiện diện mà cố gắng xác lập lại vị thế hay chân trong chân ngoài sẽ buộc phải định hình lại nhiều hoạt động. Và ngay cả những công ty mới ra đời, cho dù không đứng trước sự đánh đổi như các đối thủ kỳ cựu, vẫn đứng trước những rào cản kinh khủng khi muốn bắt chước.

Vị thế của công ty càng dựa vào các hệ thống hoạt động với sự hài hòa bậc hai và bậc ba, thì lợi thế của công ty càng bền vững. Những hệ thống này, về bản chất thường khó mà gỡ rối từ bên ngoài công ty và do đó khó mà bắt chước. Và ngay cả nếu các đối thủ có thể xác định được những mối liên kết lẫn nhau phù hợp, họ cũng khó mà sao chép. Đạt được sự hài hòa thật khó, vì điều đó đòi hỏi sự hòa nhập các quyết định và các hành động giữa nhiều đơn vị nhỏ độc lập với nhau.

Một đối thủ tìm cách đuổi kịp một hệ thống hoạt động sẽ gần như không được lợi gì thông qua chỉ bắt chước một vài hoạt động nào đó mà không sánh kịp tổng thể. Kết quả hoạt động không cải thiện mà có thể giảm sút. Ta hãy nhớ lại nỗ lực thâm hại của Continental Lite khi bắt chước Southwest.

Cuối cùng, sự hài hòa giữa các hoạt động của công ty tạo ra áp lực và động cơ khuyến khích cải thiện hiệu lực hoạt động, lại càng làm cho sự bắt chước trở nên khó khăn hơn. Hài hòa có nghĩa là kết quả yếu kém trong một hoạt động sẽ làm suy yếu kết quả trong những hoạt động khác, vì thế các điểm yếu sẽ bộc lộ ra và có xu hướng được chú ý tới. Trái lại, cải thiện trong một hoạt động này sẽ mang lại lợi ích trong những hoạt động khác. Những công ty có sự hài hòa vững chắc giữa các hoạt động hiếm khi mời gọi các mục tiêu. Sự ưu việt trong chiến lược và trong thi hành của họ chỉ tăng cường lợi thế và nâng cao rào cản đối với những kẻ bắt chước.

Khi các hoạt động hỗ trợ lẫn nhau, các đối thủ gần như không được lợi gì từ sự bắt chước trừ khi họ thành công trong việc đuổi kịp toàn bộ hệ thống. Những tình huống như vậy có xu hướng thúc đẩy sự cạnh tranh mà người thắng cuộc giành được tất cả. Công ty xây dựng được hệ thống hoạt động tốt nhất – Toys R Us chẳng hạn – chiến thắng trong khi các đối thủ với những chiến lược tương tự – Child World và Lionel Leisure – tụt lại phía sau. Vì thế việc phát hiện một vị thế chiến lược mới thường được ưa chuộng hơn so với làm kẻ bắt chước thứ hai hay thứ ba trong một vị thế đã được chiếm lĩnh.

Những vị thế có thể tồn tại và phát triển tốt nhất là những vị thế mà các hệ thống hoạt động của chúng không tương thích do sự đánh đổi. Vị thế chiến lược tạo ra các nguyên tắc đánh đổi giúp ta xác lập từng hoạt động sẽ được định hình và hòa nhập như thế nào. Nhìn nhận chiến lược theo hệ thống hoạt động giúp ta thấy rõ hơn lý do khiến cơ cấu tổ chức, các hệ thống và các qui trình cần phải phù hợp với chiến lược. Tiếp đến, sửa đổi tổ chức theo chiến lược giúp ta có thể đạt được sự hỗ trợ lẫn nhau và góp phần cho tính bền vững.

Ý nghĩa là: các vị thế chiến lược nên có khung thời gian một thập niên hay nhiều hơn, chứ không chỉ là một chu kỳ lập kế hoạch đơn giản. Tính liên tục giúp đẩy mạnh cải tiến trong từng hoạt động riêng lẻ và hài hòa giữa các hoạt động, cho phép tổ chức xây dựng những năng lực và kỹ năng độc đáo phù hợp với chiến lược. Tính liên tục cũng củng cố thanh danh công ty.

Trái lại, thường xuyên thay đổi vị thế thì tốn kém. Chẳng những công ty phải định hình lại từng hoạt động riêng lẻ, mà còn phải bố trí lại toàn bộ hệ thống. Một số hoạt động xem ra không bao giờ có thể đuổi kịp một chiến lược đang do dự. Hậu quả không tránh khỏi của việc thường xuyên dịch chuyển chiến lược hay không chọn được một vị thế riêng ngay từ đầu là tình trạng ‘tôi cũng thế’ hay những cấu hình hoạt động thủ thế, không nhất quán giữa các chức năng, và rối loạn tổ chức.

Chiến lược là gì? Bây giờ ta có thể hoàn tất việc trả lời cho câu hỏi này. Chiến lược là tạo ra sự hài hòa giữa các hoạt động của công ty. Thành công của chiến lược phụ thuộc vào việc thực hiện nhiều hoạt động một cách tốt đẹp – chứ không phải chỉ một ít – và hòa nhập giữa những hoạt động đó. Nếu không có sự hài hòa giữa các hoạt động, thì không có chiến lược phân biệt và không có tính bền vững. Nhà quản lý sẽ quay trở lại với công việc đơn giản là giám sát các chức năng độc lập, và hiệu lực hoạt động sẽ xác định kết quả hoạt động tương đối của tổ chức.

Khám phá lại chiến lược

Tại sao nhiều công ty không có chiến lược như thế? Tại sao các nhà quản lý tránh thực hiện việc chọn lựa chiến lược? Hay đã từng làm điều đó trong quá khứ, tại sao các nhà quản lý thường để cho chiến lược lu mờ và tàn lụi? (Xem phần đọc thêm ‘Kết nối lại với chiến lược.’)

Kết nối lại với chiến lược

Hầu hết các công ty đạt được thành công ban đầu là nhờ vào một vị thế chiến lược độc đáo liên quan đến sự đánh đổi rõ ràng. Các hoạt động một thời từng được bố trí phù hợp với vị thế đó. Tuy nhiên, thời gian trôi qua và các áp lực tăng trưởng dẫn đến sự thỏa hiệp mà thoát đầu gần như không thể nhận thấy. Thông qua tiếp nối những thay đổi dần dần mà mỗi thay đổi dường như có thể hiểu được vào từng thời điểm, nhiều công ty kỳ cựu đã nhượng bộ đường lối của mình theo sự đồng nhất với các đối thủ cạnh tranh.

Vấn đề ở đây không phải là vấn đề với những công ty mà vị thế lịch sử của họ không còn có thể tồn tại và phát triển được nữa; thử thách của họ là bắt đầu lại, như một doanh nghiệp mới khởi nghiệp. Vấn đề đang thảo luận ở đây là một hiện tượng phổ biến hơn nhiều: các công ty kỳ cựu đạt được sinh lợi tầm thường và thiếu một chiến lược rõ ràng. Thông qua bổ sung dần dần các biến thể sản phẩm, nỗ lực tăng thêm để phục vụ các nhóm khách hàng mới, và ganh đua theo các hoạt động của đối thủ, công ty hiện hữu mất đi vị thế cạnh tranh rõ ràng của mình. Thông thường, công ty cố gắng cân sức ngang tài với phần lớn các sản phẩm và dịch vụ cung ứng cũng như cách thực hành của các đối thủ và ra sức bán hàng cho hầu hết các nhóm khách hàng.

Một số cách tiếp cận có thể giúp công ty kết nối lại với chiến lược. Thứ nhất là cẩn thận xem xét những gì công ty đã làm. Trong hầu hết các công ty kỳ cựu đều có một cốt lõi của sự độc đáo. Sự độc đáo đó được nhận diện thông qua trả lời những câu hỏi như sau:

- Những sản phẩm hay dịch vụ nào của chúng ta có tính đặc trưng nhất?

- Những sản phẩm hay dịch vụ nào của chúng ta có khả năng sinh lợi nhiều nhất?
- Những khách hàng nào của chúng ta hài lòng nhất?
- Những khách hàng nào, kênh nào, hay thời cơ mua sắm nào có khả năng sinh lợi nhiều nhất?
- Những hoạt động nào trong chuỗi giá trị của chúng ta khác biệt nhất và hiệu lực nhất?

Xung quanh cốt lõi của sự độc đáo này là lớp vỏ cứng được cộng dồn theo thời gian. Cũng như chiếc kính đeo mắt, lớp vỏ đó phải được tháo ra để phơi bày vị thế chiến lược nền tảng. Một tỷ lệ nhỏ các biến thể sản phẩm hay khách hàng có thể chiếm phần lớn doanh số của công ty và nhất là lợi nhuận. Khi đó, nhiệm vụ thử thách của công ty là tập trung lại vào cốt lõi độc đáo này và bố trí các hoạt động theo cốt lõi đó. Những khách hàng và biến thể sản phẩm ở khu vực ngoại vi có thể được bán đi hay được phép ít quan tâm hơn, hay tăng giá để phai nhạt dần.

Ta cũng có thể học hỏi từ lịch sử của công ty. Tầm nhìn của nhà sáng lập là gì? Những khách hàng và sản phẩm nào làm nên công ty? Nhìn lại, ta có thể xem xét chiến lược ban đầu để tìm hiểu xem liệu chiến lược đó có còn giá trị hay không. Liệu vị thế lịch sử có thể được thực hiện theo một cách thức hiện đại, nhất quán với các công nghệ và cách thực hành ngày nay? Kiểu tư duy này có thể đưa đến sự cam kết làm mới lại chiến lược và có thể thử thách công ty khôi phục lại sự khác biệt. Thử thách đó có thể làm phấn khích và thắm nhuần niềm tin để thực hiện những đánh đổi cần thiết.

Người ta thường cho rằng những mối đe dọa đối với chiến lược bắt nguồn từ bên ngoài công ty do thay đổi công nghệ hay hành vi của các đối thủ cạnh tranh. Cho dù sự thay đổi bên ngoài có thể là vấn đề, nhưng mối đe dọa lớn lao hơn đối với chiến lược thường xuất phát từ bên trong. Một chiến lược vững chắc bị xói mòn bởi quan điểm nhầm lẫn về cạnh tranh, bởi thất bại tổ chức, và đặc biệt là bởi mong muốn tăng trưởng.

KHÔNG CHỌN LỰA CHIẾN LƯỢC

Các nhà quản lý đã trở nên nhầm lẫn về sự cần thiết phải thực hiện chọn lựa. Khi nhiều công ty hoạt động sâu ở bên trong biên giới năng suất, sự đánh đổi xem ra không cần thiết. Xem ra một công ty hoạt động tốt có thể đánh bại các đối thủ hoạt động kém hiệu lực trên mọi bình diện một cách đồng thời. Được dạy dỗ bởi các nhà tư tưởng quản trị nổi tiếng rằng họ không phải thực hiện sự đánh đổi, các nhà quản lý đã tiếp thu tinh thần đại trượng phu rằng làm như thế là biểu hiện của sự yếu kém.

Mất tinh thần bởi dự báo về siêu cạnh tranh, các nhà quản lý tăng cường khả năng thông qua bất cứ thứ gì về các đối thủ. Được hô hào tư duy cách mạng, các nhà quản lý đuổi theo mọi công nghệ mới vì lợi ích của chính nó.

Việc theo đuổi hiệu lực hoạt động thật lôi cuốn vì điều đó cụ thể và có thể hành động. Trong thập niên vừa qua, các nhà quản lý chịu áp lực ngày càng tăng để mang lại sự cải tiến thành quả cụ thể, có thể đo lường được. Các chương trình về hiệu lực hoạt động mang lại sự tiến bộ chắc chắn, cho dù lợi nhuận vượt trội vẫn còn khó nắm bắt. Các ấn bản kinh doanh và các nhà tư vấn tràn ngập thị trường với thông tin về những gì các công ty khác đang làm, củng cố tinh thần về cách thực hành tốt nhất. Đuổi kịp trong cuộc đua hiệu lực hoạt động, nhiều nhà quản lý chỉ đơn thuần không hiểu nhu cầu phải có một chiến lược.

Các công ty tránh né hay mù mờ chọn lựa chiến lược cũng còn vì những lý do khác. Nhận thức phổ thông trong một ngành thường vững chắc, đồng nhất hóa sự cạnh tranh. Một số nhà quản lý nhầm lẫn ‘trọng tâm khách hàng’ có nghĩa là họ phải phục vụ mọi nhu cầu khách hàng hay đáp ứng trước mọi yêu cầu từ các kênh phân phối. Những người khác viện dẫn mong muốn bảo toàn tính linh hoạt.

Thực tế tổ chức cũng phát huy tác dụng chống lại chiến lược. Sự đánh đổi là đáng sợ, và không có chọn lựa đôi khi được ưa chuộng hơn so với rủi ro tai tiếng vì một chọn lựa sai. Các công ty bắt chước lẫn nhau trong một kiểu hành vi bầy đàn, mỗi công ty đều cho rằng đối thủ biết điều gì đó mà mình không biết. Người lao động mới được trao quyền, nôn nóng tìm kiếm mọi nguồn gốc cải tiến khả dĩ, thường thiếu mắt nhìn tổng thể và triển vọng nhận ra sự đánh đổi. Việc không chọn lựa chiến lược đôi khi dẫn đến sự miễn cưỡng làm chán ngán các nhà quản lý hay người lao động có giá trị.

CHIẾC BẦY TĂNG TRƯỞNG

Trong số tất cả các ảnh hưởng khác, khát vọng tăng trưởng có lẽ là ảnh hưởng dai dẳng nhất đối với chiến lược. Sự đánh đổi và các giới hạn xem ra ràng buộc tăng trưởng. Ví dụ, phục vụ một nhóm khách hàng này và loại trừ những khách hàng khác đặt ra một giới hạn thực tế hay tương đương đối với tăng trưởng doanh số. Những chiến lược có mục tiêu rộng chú trọng vào giá thấp sẽ dẫn đến mất doanh số từ những khách hàng nhạy cảm trước các đặc điểm sản phẩm hay dịch vụ. Chiến lược khác biệt hóa thì mất đi doanh số từ những khách hàng nhạy cảm với giá cả.

Các nhà quản lý thường xuyên bị cám dỗ muốn thực hiện những biện pháp dần dần vượt qua những giới hạn này nhưng làm mờ đi vị thế chiến lược của công ty. Cuối cùng, áp lực tăng trưởng hay sự bão hòa bộc lộ của thị trường mục tiêu dẫn các nhà quản lý đến chỗ mở rộng vị thế thông qua mở rộng các dòng sản phẩm, bổ sung các thuộc tính mới, bắt chước các dịch vụ được ưa chuộng của các đối thủ cạnh tranh, đuổi theo các qui trình, và thậm chí thực hiện các doanh vụ thôn tính công ty. Trong nhiều năm, thành công của công ty Maytag dựa vào sự chú trọng vào các loại máy giặt và máy sấy lâu bền, đáng tin cậy, về sau mở rộng ra để bao gồm máy rửa bát đĩa. Tuy nhiên, nhận thức phổ thông nổi lên trong ngành đã hỗ trợ cho quan niệm phải bán một dòng sản phẩm đủ loại. Lo lắng trước sự tăng trưởng chậm của ngành và cạnh tranh từ các nhà sản xuất hàng tiêu dùng nhiều loại, Maytag chịu sự hồi thúc của các nhà bán buôn và sự khuyến khích của khách hàng để mở rộng dòng sản phẩm. Maytag mở rộng hoạt động sản xuất tủ lạnh và các sản phẩm nấu nướng với thương hiệu Maytag và tiếp quản các thương hiệu khác – Jenn Air, Hardwick Stove, Hoover, Admiral và Magic Chef – với các vị thế tách biệt. Maytag tăng trưởng đáng kể từ 684 triệu USD năm 1985 lên đỉnh điểm 3,4 tỷ USD vào năm 1994, nhưng sinh lợi trên doanh số giảm từ khoảng 8 đến 12 phần trăm trong thập niên 70 và 80 chỉ còn bình quân dưới 1 phần trăm trong những năm từ 1989 đến 1995. Cắt giảm chi phí sẽ cải thiện kết quả này, nhưng các sản phẩm máy giặt và rửa bát đĩa vẫn còn neo giữ lợi nhuận của Maytag.

Neutrogena biết đâu cũng rơi vào chiếc bẫy tương tự. Trong đầu thập niên 90, mạng lưới phân phối của công ty ở Hoa Kỳ mở rộng để bao gồm các nhà bán lẻ hàng hóa đại trà như các cửa hàng Wal Mart. Dưới tên tuổi Neutrogena, công ty mở rộng hoạt động trong nhiều chủng loại sản phẩm – nước tẩy trang vùng mắt và dầu gội chẳng hạn – trong đó công ty không có gì độc đáo và làm pha loãng hình ảnh của công ty, và công ty bắt đầu chuyển sang xúc tiến về giá cả.

Sự thỏa hiệp và không nhất quán khi theo đuổi tăng trưởng sẽ xói mòn lợi thế cạnh tranh mà công ty vốn có với chủng loại sản phẩm ban đầu hay khách hàng mục tiêu. Những nỗ lực cạnh tranh theo nhiều cách cùng một lúc tạo ra sự lẫn lộn và xói mòn động cơ và trọng tâm tổ chức.

Lợi nhuận tụt giảm, nhưng doanh thu nhiều hơn được xem là giải pháp. Các nhà quản lý không thể thực hiện việc chọn lựa, vì thế công ty bước vào một đợt mở rộng hoạt động và thỏa hiệp mới. Thông thường, các đối thủ cạnh tranh tiếp tục ganh đua ngang ngửa với nhau cho đến khi sự tuyệt vọng phá vỡ chu kỳ này, dẫn đến sự sáp nhập hay rút gọn qui mô trở về vị thế ban đầu.

SỰ TĂNG TRƯỞNG CÓ THỂ SINH LỢI

Nhiều công ty, sau một thập niên tái cơ cấu và cắt giảm chi phí, chuyển sự chú ý sang tăng trưởng. Quá thường xuyên, các nỗ lực tăng trưởng làm phai nhạt dần sự độc đáo, tạo ra sự thỏa hiệp, giảm hài hòa, và cuối cùng xói mòn lợi thế cạnh tranh. Thật ra, mệnh lệnh tăng trưởng lại còn có hại đối với chiến lược.

Những cách tiếp cận nào bảo toàn tăng trưởng và củng cố chiến lược? Nói một cách khái quát, giải pháp là tập trung vào việc phát triển chiều sâu vị thế chiến lược thay vì mở rộng và thỏa hiệp. Một cách tiếp cận là tìm kiếm sự phát triển chiến lược giúp nâng cao hệ thống hoạt động hiện hữu thông qua mang lại các thuộc tính hay dịch vụ mà các đối thủ sẽ thấy không thể hay quá tốn kém để bắt chước trên cơ sở thực hiện riêng lẻ. Nói cách khác, các nhà quản lý có thể tự hỏi những hoạt động nào, thuộc tính nào, hay hình thức cạnh tranh nào là khả thi hay ít tốn kém hơn đối với họ nhờ vào các hoạt động hỗ trợ mà công ty họ thực hiện.

Phát triển chiều sâu một vị thế liên quan đến việc làm cho các hoạt động của công ty trở nên đặc thù hơn, củng cố sự hài hòa, và truyền thông chiến lược tốt hơn đến những khách hàng đánh giá cao điều đó. Nhưng nhiều công ty không chống đỡ nổi trước cám dỗ chạy theo sự tăng trưởng ‘dễ dàng’ thông qua bổ sung những thuộc tính, sản phẩm hay dịch vụ ‘nóng hổi’, mà không sàng lọc hay điều chỉnh theo chiến lược của họ. Hoặc họ nhắm mục tiêu vào các khách hàng hay thị trường mới, trong đó công ty không có gì đặc biệt để cung ứng. Công ty thường có thể tăng trưởng nhanh hơn – và lợi nhuận nhiều hơn – thông qua thâm nhập tốt hơn vào các nhu cầu và các biến thể mà họ có sự khác biệt đặc thù thay vì miệt mài trên các đấu trường có tiềm năng tăng trưởng cao hơn mà công ty lại thiếu sự độc đáo. Carmike, bây giờ là chuỗi nhà hát lớn nhất ở Hoa Kỳ, đạt được tăng trưởng nhanh chóng là nhờ sự tập trung khuôn phép vào các thị trường nhỏ. Công ty nhanh chóng bán bất kỳ nhà hát ở thành phố lớn nào công ty có được như một phần của một dịch vụ tiếp quản.

Toàn cầu hóa thường cho phép có được sự tăng trưởng nhất quán với chiến lược, mở ra những thị trường rộng lớn hơn cho một chiến lược có trọng tâm. Không như việc mở rộng nội địa, mở rộng toàn cầu có thể nâng cao và củng cố vị thế và thanh danh độc đáo của công ty.

Những công ty tìm cách tăng trưởng thông qua mở rộng trong phạm vi ngành của mình có thể không chế rủi ro đối với chiến lược tốt nhất bằng cách tạo ra những đơn vị riêng biệt, từng đơn vị có thương hiệu riêng và các hoạt động sửa đổi riêng. Maytag rõ ràng đã vật lộn với vấn đề này. Một mặt, công ty tổ chức các thương hiệu thượng hạng và có giá trị thành các đơn vị tách biệt với vị thế chiến lược khác nhau. Mặt khác, công ty tạo ra một công ty hàng gia dụng bao trùm tất cả các thương hiệu để đạt được khối lượng quyết định. Với thiết kế, sản xuất, phân phối, và dịch vụ khách hàng cùng chia sẻ, công ty sẽ khó tránh khỏi sự đồng nhất hóa. Nếu một đơn vị kinh doanh nào đó cố gắng cạnh tranh bằng các vị thế khác nhau cho những sản phẩm hay khách hàng khác nhau, gần như không thể nào tránh khỏi sự thỏa hiệp.

VAI TRÒ CỦA LÃNH ĐẠO

Thông thường, thử thách của việc phát triển hay tái lập một chiến lược rõ ràng chủ yếu là một vấn đề tổ chức và phụ thuộc vào lãnh đạo. Với nhiều áp lực phát huy tác dụng chống lại sự chọn

lựa và đánh đổi trong các tổ chức đến thế, một khung tư duy rõ ràng để hướng dẫn chiến lược là một đối trọng cần thiết. Hơn nữa, còn cần phải có các nhà lãnh đạo mạnh mẽ sẵn lòng thực hiện việc chọn lựa.

Trong nhiều công ty, vai trò lãnh đạo bị thoái hóa thành việc điều phối cải tiến hoạt động và thực hiện các doanh vụ. Nhưng vai trò của nhà lãnh đạo thì rộng lớn hơn và quan trọng hơn nhiều. Tổng quản lý không chỉ có nghĩa là quản lý từng chức năng riêng biệt. Cốt lõi của quản lý là chiến lược: xác lập và truyền thông vị thế độc đáo của công ty, thực hiện sự đánh đổi, và hun đúc sự hài hòa giữa các hoạt động. Nhà lãnh đạo phải mang lại kỷ cương để quyết định những thay đổi nào trong ngành và những nhu cầu nào của khách hàng mà công ty sẽ đáp ứng, đồng thời tránh sự xao lãng tổ chức và duy trì sự khác biệt đặc thù của công ty. Các nhà quản lý ở các cấp thấp hơn thiếu góc độ và niềm tin để duy trì chiến lược. Sẽ có những áp lực không ngừng để thỏa hiệp, buông lỏng sự đánh đổi, và bắt chước các đối thủ cạnh tranh. Một trong những công việc của nhà lãnh đạo là dạy bảo người khác trong tổ chức về chiến lược, và biết nói ‘không.’

Chiến lược mang lại sự lựa chọn về những gì không làm cũng quan trọng hết như sự lựa chọn về những gì phải làm. Thật vậy, xác định các giới hạn là một chức năng khác của lãnh đạo. Việc quyết định nhóm khách hàng nào, các biến thể sản phẩm nào và các nhu cầu nào mà công ty nên phục vụ là cơ bản để triển khai chiến lược. Nhưng việc quyết định không phục vụ những khách hàng nào hay những nhu cầu nào, hay không cung ứng những thuộc tính sản phẩm hay dịch vụ nào cũng quan trọng hết như vậy. Vì thế, chiến lược đòi hỏi kỷ cương liên tục và truyền thông rõ ràng. Thật vậy, một trong những chức năng quan trọng nhất của một chiến lược được truyền đạt công khai là hướng dẫn người lao động thực hiện việc chọn lựa phát sinh từ sự đánh đổi trong các hoạt động riêng của họ và trong các quyết định hàng ngày.

Cải thiện hiệu lực hoạt động là một phần cần thiết trong quản lý, nhưng *không phải* là chiến lược. Khi lẫn lộn hai vấn đề này, nhà quản lý vô tình quay lại lối tư duy về cạnh tranh đang đưa nhiều ngành tiến tới sự hội tụ cạnh tranh, không mang lại lợi ích cho ai và chẳng phải là không thể tránh khỏi.

Các nhà quản lý phải phân biệt rõ ràng giữa hiệu lực hoạt động và chiến lược. Cả hai đều cần thiết, nhưng hai chương trình thì khác nhau.

Chương trình hoạt động hiệu lực liên quan đến việc cải tiến liên tục ở mọi nơi mà không có sự đánh đổi. Không làm được điều này sẽ tạo ra tình trạng dễ bị tổn thương thậm chí đối với những công ty có một chiến lược tốt. Chương trình hoạt động hiệu lực là chỗ phù hợp để thay đổi liên tục, linh hoạt, và nỗ lực không ngừng nghỉ để đạt được cách thực hành tốt nhất. Trái lại, chương trình chiến lược chính là nơi để xác lập một vị thế độc đáo, làm rõ sự đánh đổi, và thắt chặt sự hài hòa. Điều đó liên quan đến việc tìm kiếm không ngừng những phương thức củng cố và phát triển vị thế của công ty. Chương trình chiến lược đòi hỏi phải có kỷ cương và tính liên tục; kẻ thù của nó là sự xao lãng và thỏa hiệp.

Tính liên tục chiến lược không có nghĩa là một quan niệm tĩnh tại về cạnh tranh. Công ty phải liên tục cải thiện hiệu lực hoạt động và tích cực cố gắng dịch chuyển đường biên giới năng suất; đồng thời, cần có nỗ lực không ngừng để phát triển tính độc đáo đồng thời củng cố sự hài hòa giữa các hoạt động. Thật ra, tính liên tục chiến lược sẽ làm cho sự cải thiện liên tục của tổ chức trở nên hiệu lực hơn.

Công ty có thể phải thay đổi chiến lược nếu có những thay đổi cơ cấu lớn trong ngành. Trên thực tế, các vị thế chiến lược mới thường phát sinh do những thay đổi của ngành, và các công ty mới

ra đời không bị vướng bận cản trở bởi lịch sử thường có thể khai thác các vị thế này dễ dàng hơn. Tuy nhiên, chọn lựa của công ty về một vị thế mới phải được dẫn dắt bởi khả năng tìm kiếm sự đánh đổi và nâng một hệ thống mới các hoạt động hỗ trợ lẫn nhau lên thành một lợi thế bền vững. (Xem phần đọc thêm ‘Các ngành công nghiệp và các công nghệ mới nổi.’)

Các ngành công nghiệp và các công nghệ mới nổi

Triển khai chiến lược trong một ngành mới nổi hay trong một doanh nghiệp đang thực hiện những thay đổi công nghệ cách mạng là một nhiệm vụ dễ nản lòng. Trong những trường hợp như vậy, các nhà quản lý đứng trước mức độ bất bình cao về nhu cầu của khách hàng, về những sản phẩm và dịch vụ nào sẽ tỏ ra được ưa thích nhất, và cấu hình tốt nhất của các đòi hỏi và công nghệ để cung ứng sản phẩm và dịch vụ đó. Do tình trạng bất bình này, việc bất chước và tự phòng ngừa rủi ro là phổ biến: không thể mạo hiểm bị sai lầm hay bị tụt lại phía sau, các công ty bắt chước nhau trong mọi thuộc tính, cung ứng mọi dịch vụ mới, và khám phá mọi công nghệ.

Trong những giai đoạn phát triển ngành như vậy, đường biên giới năng suất cơ bản được thiết lập hay tái lập. Tăng trưởng bùng nổ có thể làm cho giai đoạn này có lợi nhuận đối với nhiều công ty, nhưng lợi nhuận chỉ có tính chất tạm thời vì sự bắt chước và hội tụ chiến lược cuối cùng sẽ tàn phá lợi nhuận ngành. Những công ty thành công bền vững sẽ là những công ty bắt đầu xác lập một vị thế cạnh tranh độc đáo và mọi hoạt động đều là hiện thân của chiến lược đó. Giai đoạn bắt chước xem ra không thể tránh khỏi trong các ngành công nghiệp mới nổi, nhưng giai đoạn đó phản ánh mức độ không chắc chắn chứ không phải một trạng thái mong đợi.

Trong các ngành công nghệ cao, giai đoạn bắt chước này thường kéo dài hơn mức lẽ ra sẽ xảy ra. Say sưa với chính sự thay đổi công nghệ, các công ty gói ghém thêm nhiều thuộc tính – phần lớn không bao giờ được sử dụng – vào các sản phẩm của họ đồng thời hạ giá đồng loạt. Hiếm khi nào người ta cân nhắc đến sự đánh đổi. Nỗ lực tăng trưởng để đáp ứng áp lực thị trường dẫn các công ty vào mọi lĩnh vực sản phẩm. Cho dù một vài công ty với các lợi thế cơ bản đã phát đạt, số đông phải chịu một cuộc đua tranh khốc liệt mà không ai có thể chiến thắng.

Trớ trêu thay, báo chí kinh doanh phổ thông, tập trung vào các ngành nóng hổi mới nổi, có xu hướng trình bày những trường hợp đặc biệt này làm bằng chứng cho thấy chúng ta đang bước vào một kỷ nguyên cạnh tranh mới trong đó không một nguyên tắc cũ xưa nào có giá trị. Thật ra, điều ngược lại mới đúng.

Chú thích

¹ Lần đầu tiên tôi mô tả khái niệm các hoạt động và việc sử dụng khái niệm này để tìm hiểu lợi thế cạnh tranh là trong quyển sách *Lợi thế cạnh tranh* (New York: The Free Press, 1985). Các ý tưởng trong bài này xây dựng và mở rộng từ tư duy đó.

² Paul Milgrom và John Roberts bắt đầu tìm hiểu về tính kinh tế của các hệ thống chức năng hỗ trợ, các hoạt động và chức năng. Trọng tâm của họ là về sự vươn lên của ‘công nghiệp chế tạo hiện đại’ như một mảng hoạt động hỗ trợ mới, về xu hướng các công ty phản ứng trước những thay đổi bên ngoài bằng những cách đáp ứng cố hữu bên trong, và về nhu cầu điều phối trung ương — một chiến lược — để sắp xếp các nhà quản lý chức năng. Trong trường hợp sau, họ lập mô hình điều mà từ lâu đã là một nguyên tắc chiến lược nền tảng. Xem nghiên cứu của Paul

Milgrom và John Roberts, “The Economics of Modern Manufacturing: Technology, Strategy, and Organization,” *American Economic Review* 80 (1990): 511–528; Paul Milgrom, Yingyi Qian, và John Roberts, “Complementarities, Momentum, and Evolution of Modern Manufacturing,” *American Economic Review* 81 (1991) 84–88; và Paul Milgrom và John Roberts, “Complementarities and Fit: Strategy, Structure, and Organizational Changes in Manufacturing,” *Journal of Accounting and Economics*, vol. 19 (March–May 1995): 179–208.

³ Tư liệu về các chiến lược bán lẻ được rút ra một phần từ nghiên cứu của Jan Rivkin, ‘The Rise of Retail Category Killers,’ tài liệu hoạt động chưa xuất bản, tháng 1-1995. Nicolaj Siggelkow soạn tình huống nghiên cứu về công ty Gap.