

THỊ TRƯỜNG, CHIẾN LƯỢC, CƠ CẤU: Cạnh tranh về giá trị gia tăng, định vị và phát triển doanh nghiệp

Tác giả: Tôn Thất Nguyễn Thiêm

THỊ TRƯỜNG, CHIẾN LƯỢC, CƠ CẤU:

CẠNH TRANH VỀ GIÁ TRỊ GIA TĂNG,
ĐỊNH VỊ VÀ PHÁT TRIỂN
DOANH NGHIỆP



NHÀ XUẤT BẢN
THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH



TRUNG TÂM KINH TẾ

CHÂU Á - THÁI BÌNH DƯƠNG



THỜI BÁO KINH TẾ SÀI GÒN

2003

MỤC LỤC

Danh mục bảng biểu	8
Dẫn nhập	11
1. Hành động và tư duy / Thực tiễn và lý thuyết	11
2. Luận đề khởi điểm và Phương thức triển khai	16

CHƯƠNG 1. GIÁ TRỊ GIA TĂNG VÀ ĐỊNH VỊ: NHẬN THỨC CƠ BẢN

21

I. GIÁ TRỊ GIA TĂNG: TÍNH CHẤT, LĨNH VỰC VÀ KÍCH THƯỚC	21
1. Tính chất của Giá trị gia tăng nội sinh	22
2. Tính chất của Giá trị gia tăng ngoại sinh và năm lĩnh vực phát xuất:	31
2.1. Thời gian: từ ổn định đến phát huy	34
2.2. Hội nhập: từ tiện ích đến vị thế	52
2.3. Bản sắc: từ “kinh tế cái tôi” đến “hướng về khách hàng”	62
2.4. Bảo hộ: từ hỗ trợ đến “trộn gói”	80
2.5. Cộng lực: từ “hiệu ứng đồn bầy” đến “liên kết sản xuất”	86
3. Từ chất lượng chuẩn mực đến ba kích thước của mặt hàng chào mời	95
II. ĐỊNH VỊ: TỪ KHÔNG GIAN TÂM TƯỢNG ĐẾN KHÔNG GIAN THỊ TRƯỜNG	106

CHƯƠNG 2. GIÁ TRỊ GIA TĂNG, THẾ CẠNH TRANH LIÊN HOÀN VÀ ĐỊNH VỊ.....117

- I. BẢN CHẤT CỦA KHÁI NIỆM CẠNH TRANH
VỀ GIÁ TRỊ GIA TĂNG VÀ SÁU LĨNH VỰC
TẠO THẾ LIÊN HOÀN 117
 - 1. Chất lượng sản phẩm: giành/giữ thị phần
và khai phá thị trường 120
 - 2. Chất lượng thời gian: đón đầu trào lưu thị trường
và tối ưu hóa vận hành sản xuất 137
 - 3. Chất lượng không gian: ấn tượng vị thế
và chiêm ngời hào hứng 159
 - 4. Chất lượng dịch vụ: kết nối, củng cố
và mở rộng quan hệ 175
 - 5. Chất lượng thương hiệu: tự hào
và chia sẻ danh tiếng 199
 - 6. Chất lượng giá cả: hợp ý và hợp thời 216
- II. ĐỊNH VỊ, GIÁ TRỊ GIA TĂNG NGOẠI SINH
VÀ QUY TRÌNH CẠNH TRANH LIÊN HOÀN
TƯƠNG HỒ 239

CHƯƠNG 3. ĐỊNH VỊ, CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP VÀ GIÁ TRỊ GIA TĂNG.....259

- I. ĐỊNH VỊ LĨNH VỰC HOẠT ĐỘNG VÀ “NĂNG LỰC
LỐI”, PHÁT HUY TAY NGHỀ VÀ HOẠCH ĐỊNH
CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP 260

II. CẠNH TRANH VÀ LIÊN KẾT: GIÁ TRỊ GIA TĂNG VÀ QUÁ TRÌNH PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP	292
--	-----

CHƯƠNG 4. GIÁ TRỊ GIA TĂNG, ĐỊNH VỊ, TỔ CHỨC VÀ VẬN HÀNH CƠ CẤU	307
--	------------

I. TRIẾT LÝ 3P VÀ ĐỊNH VỊ VAI TRÒ CON NGƯỜI	307
---	-----

II. ĐỊNH VỊ BẢN SẮC VÀ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP: MÔ HÌNH 8S VÀ VAI TRÒ CỦA VIỆC CHIA SẺ CÁC GIÁ TRỊ VÀ MỤC ĐÍCH CỦA DOANH NGHIỆP TRONG VIỆC TỔ CHỨC VÀ VẬN HÀNH CƠ CẤU	318
---	-----

CHƯƠNG 5. THỬ ĐẶT VẤN ĐỀ ỨNG DỤNG TRONG THỰC TIỄN VIỆT NAM	353
---	------------

I. PHƯƠNG PHÁP	353
----------------------	-----

II. KHẢO LUẬN VỀ NHỮNG CÔNG TRÌNH CỦA CÁC HỌC VIÊN KHÓA I MBA-UNITED BUSINESS INSTITUTES HỢP TÁC VỚI ĐẠI HỌC QUỐC GIA TP HCM	357
--	-----

Kết luận: HƯỚNG ĐẾN MỘT GIẢI PHÁP LIÊN KẾT TỔNG THỂ	381
--	------------

I. MỖI ĐIỂM ĐẾN LÀ MỘT ĐIỂM KHỞI HÀNH MỚI	382
---	-----

II. BIẾT LÀM, BIẾT SỐNG, BIẾT CÓ	387
--	-----

Danh mục bảng biểu

	Trang
Biểu 1: “Dây chuyền giá trị” theo Micheal Porter	22
Biểu 2: Giá trị gia tăng ngoại sinh	32
Biểu 3: Năm lĩnh vực phát xuất của Giá trị gia tăng ngoại sinh	33
Biểu 4: Từ “Utility” đến “Standing”. Quá trình hội nhập thông qua sản phẩm, dịch vụ	54
Biểu 5: Quy trình “3S” tạo Experience	162
Biểu 6: Từ giá trị đương nhiên đến giá trị nâng cao bất ngờ	182
Biểu 7: Latent Motivations và Thị trường tiềm năng	187
Biểu 8: Chu kỳ sống của thương hiệu: từ giá trị vật chất đến giá trị vô hình	212
Biểu 9: Bước I của Định vị: Phân định Lĩnh vực Giá trị gia tăng ngoại sinh của doanh nghiệp	243
Biểu 10: Bước II của Định vị: Phân định Quy trình cạnh tranh liên kết tương hỗ	246
Biểu 11: Định hướng phát triển chiến lược cho doanh nghiệp: các phương thức khai thác năng lực lõi, tay nghề chuyên môn và tay nghề tiềm ẩn trong lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp ở các thị trường hiện có, mới và trong tương lai	290

Biểu 12: Thế “kiềng ba chân” của chiến lược phát triển doanh nghiệp	292
Biểu 13: Triết lý 3P: ba quan niệm về kinh doanh và vai trò con người	309
Biểu 14: Ba yếu tố cấu thành/thể hiện bản sắc doanh nghiệp và nghệ thuật lãnh đạo	334
Biểu 15: Tiến trình tổ chức cơ cấu doanh nghiệp theo chiều ngang	345
Biểu 16: Năm yếu tố cấu thành/thể hiện văn hóa doanh nghiệp và đường hướng quản lý	349
Biểu 17: Mô hình 8S: Tổ chức và vận hành doanh nghiệp trên nền tảng của sự chia sẻ các giá trị (bản sắc doanh nghiệp/lãnh đạo) và mục đích chung (văn hóa doanh nghiệp/quản lý)	350
Biểu 18: Tiến trình “tuần hoàn” của việc xây dựng và phát triển doanh nghiệp trên nền tảng liên kết tổng thể của bốn thế định vị cơ bản và tính toán chi phí cạnh tranh trong dây chuyền giá trị	386
Biểu 19: “Biết làm, biết sống, biết có”	391

Dẫn nhập

1. Hành động và tư duy/ thực tiễn và lý thuyết

Tại bảo tàng viện Louvre (Paris), có phòng lớn trưng bày tranh riêng của trường phái Romantique (Lãng mạn). Trường phái này là bước khởi đầu của các trào lưu hiện đại trong hội họa Pháp mà ở đó vai trò của con người, với những bản sắc tư duy và tâm lý thể hiện trong những môi trường sinh hoạt đặc thù của nó, càng ngày càng chiếm vị trí chủ thể. Théodore Géricault (1791-1824) là họa sĩ có nét vẽ truyền thần cổ điển, nhưng lại là một trong những người có ảnh hưởng lớn đến trường phái Lãng mạn vì cách diễn đạt các đề tài của ông. Bức tranh khổ lớn mang tên “Un Hussard Chargeant” (“Một kỵ binh đang tiến công”) của Géricault vẽ năm 1812 được treo ở chính diện. Vào năm 1814, khi lần đầu tiên bức tranh được trưng bày tại Salon de Peinture ở Paris, đại đa số các nhà phê bình công kích cách bố cục của Géricault: người kỵ binh cầm kiếm tuốt trần vung về phía trước, ánh guom loang màu trắng ánh trắng và màu đỏ lửa đạn. Thân người chồm trên mình ngựa đang phi nước đại. Vó trước cất cao và bồm ngựa vờn với gió. Rõ là tư thế hùng dũng của việc đang lao vào hành động! Nhưng tại sao đầu của

người chiến binh đang lâm trận ấy lại hơi cúi xuống đất và ánh mắt nhìn lại có vẻ quay về phía sau? Có cái gì “không ổn” trong cách bố cục ấy: cả người và ngựa đang phóng mình về phía trước, cái nhìn và đầu của người kỵ binh phải dõi theo đường gươm chém tới, không thể có tư thế đầu cúi xuống và con mắt nhìn về phía sau! Các nét vẽ ấy làm “đứt đoạn” hào khí tiến công, “gãy đổ” sự dũng mãnh của hành động!

Phải chờ đến 1842, hơn 18 năm sau khi Géricault qua đời, với sự xuất bản tập hồi ký của Batissier và công trình nghiên cứu của Michelet (giáo sư Collège de France), cái “đứt đoạn và gãy đổ” trong bức tranh trên mới được sáng tỏ. Theo những tâm sự của Géricault với bạn bè, ông có dụng ý như sau khi diễn đạt hình ảnh trong tranh: đã đành là nếu muốn sống còn và thành công, con người phải “toàn tâm toàn ý” trong hành động mà nó đang xả thân. Nhưng sự xả thân của con người chỉ đầy đủ ý nghĩa và đạt đến mục đích mà nó đề ra khi con người biết suy nghĩ về chính hành động của nó, tư duy về chính tư thế hành xử của nó, về chính hành động mà nó đang làm. Có như thế thì con người mới nhận ra chân giá trị thật sự của sự xả thân của chính mình. Đầu người kỵ binh chếch nhìn xuống đất khi ngựa đang phi là để biết mình đang ở đâu và để khẳng định mình muốn đi về đâu: sự phóng mình vào khoảng trời rực lửa đạn trước mặt sẽ trọn vẹn ý nghĩa hiến thân của con người khi nó biết nó đang từ mảnh đất nào mà vươn lên. Và ánh nhìn của chiến binh ấy hơi quay về phía sau khi tay lại vung gươm chém về phía trước là để diễn tả các khát vọng cao cả của con người: điều mà nó đang làm trong hiện

tại là để xây dựng tương lai. Và tương lai ấy chỉ trọn vẹn giá trị khi con người, ngay trong lúc đang lao vào hành động trước mắt, biết quay mắt lại sau lưng để nhìn về quá khứ. Có được như thế thì việc làm của con người hôm nay và ngày mai mới sẽ là sự trường tồn và lớn mạnh của những hoài bão của các thế hệ cha anh đã qua. Có được như thế thì hành động và tư duy của con người mới hòa quyện với nhau để biến thành sợi chỉ đỏ của lịch sử xuyên suốt tương lai, hiện tại và quá khứ.

Nói gọn: cái “đứt đoạn và gãy đổ” phiên diện trong tranh “Un Hussard Chargeant” lại chính là thể hiện của sự đòi hỏi trong thâm tâm về tính “liền mạch”, kết nối nhuần nhuyễn giữa hành động và tư duy, giữa con người và khoảng cách với chính nó, giữa những cái nó muốn, nó làm và nó nghĩ, giữa cái nó đến từ đâu, đang ở đâu và định về đâu!

Cái “đứt đoạn và gãy đổ” và sự đòi hỏi về sự nhất quán như trên cũng chính là những điều hết sức có thật trong ngành đào tạo quản trị kinh doanh! Và các điều ấy phát xuất từ sự đối kháng giữa hai thái cực: đối với một bên, kinh doanh là việc hoàn toàn thực tiễn, cứ lăn xả vào mà làm và tích lũy kinh nghiệm là sẽ có khả năng phát triển, không cần nhọc tâm biết đến những lý thuyết giảng truyền trong sách vở. Ngược lại, bên khác lại cho rằng có được những kiến thức “bài bản” học ở trường lớp và xác nhận bởi các bằng cấp hàn lâm là đủ để khẳng định được tư thế “hơn người” trong việc doanh thương!

Cả hai phía đều đầy ngộ nhận: thực thể của mọi sự vật không

bao giờ xuất hiện đương nhiên trước hành động của con người mà thông qua cái nhìn của con người đối với sự vật! Và cái nhìn của con người lại luôn luôn thông qua lăng kính của những quan niệm mà con người đã có sẵn về sự vật. Nói cách khác, khi con người khẳng định là nó hành động không cần lý thuyết thì chính điều đó đã là một quan niệm, nghĩa là một hình thái của lý thuyết! Bởi vì bản thân lý thuyết chính là sự tổng hợp của một số quan niệm của con người về chính nó và về sự vật! Do đó, quan niệm rằng hành động không cần lý thuyết thì đó đã là một lý thuyết về hành động! Vì thế, khi con người không nhận thức được là ngay trong hành động của nó đã hàm chứa một lý thuyết tiềm ẩn trong những quan niệm sẵn có của nó thì con người khó làm chủ được trọn vẹn hành động của nó, nghĩa là khó mà hình dung hết những hệ quả có từ hành động!

Quan niệm ngược lại, nghĩa là cho rằng với những lý thuyết sắp xếp “lớp lang” học được ở giảng đường Đại học, Cao học hay Tiến sĩ là đủ để “làm chủ” (Mastering!) thị trường, cũng là điều hết sức khập khiễng: khác với các ngành “khoa học cơ bản cứng” (toán, lý, hóa ...), quản trị kinh doanh thuộc vào loại “mềm” và chủ yếu nằm trong lĩnh vực khoa học xã hội, kinh tế và nhân văn. Điều đó có nghĩa là những lý thuyết trong quản trị kinh doanh chỉ là những quan niệm được bố trí thành các phương tiện để tiếp cận sự vật và cố gắng giải quyết các vấn đề đặt ra bởi con người và bởi sự vật. Mà quan niệm thì luôn luôn thay đổi chậm hơn sự biến đổi của sự vật và môi trường sống của con người. Vì thế, đầy đủ bằng cấp hàn lâm mà không có kinh nghiệm hành sự doanh nghiệp thì chẳng

khác gì người nhảy một chân lao mình vào cuộc đua với những người chạy bằng hai chân!

Chính vì thế, sự “đứt đoạn và gãy đổ” trên đòi hỏi sự hòa quyện nhất quán giữa hành động và tư duy, giữa thực tiễn và lý thuyết trong việc đào tạo quản trị kinh doanh.

Sự nhất quán ấy chỉ có thể đạt được với tiến trình sau: các lý thuyết hữu dụng trong quản trị kinh doanh phải được phát xuất từ việc tổng hợp những diễn tiến thực tế xảy ra trên thị trường và trong một bối cảnh xã hội, lịch sử nhất định với những nét đặc thù của nó. Trong chiều hướng đó, lý thuyết là một phương pháp tiếp cận thực tế được xây dựng từ việc kết hợp các khái niệm (Concepts) vốn là những công cụ tư duy, nghĩa là những thể loại hiện tượng được trừu tượng hóa, mô hình hóa nhằm tăng thêm tính phát hiện và khai phá (Heuristic) của phương pháp tư duy khoa học. Do đó, lý thuyết không thể có tính chất “kinh điển” bất biến mà phải chỉ là những luận đề có tính giả định (Assumption/Hypothesis) về thực tế được rút ra từ thực tế để tiếp cận thực tế và tìm kiếm những giải pháp cho những vấn đề đặt ra trong thực tế.

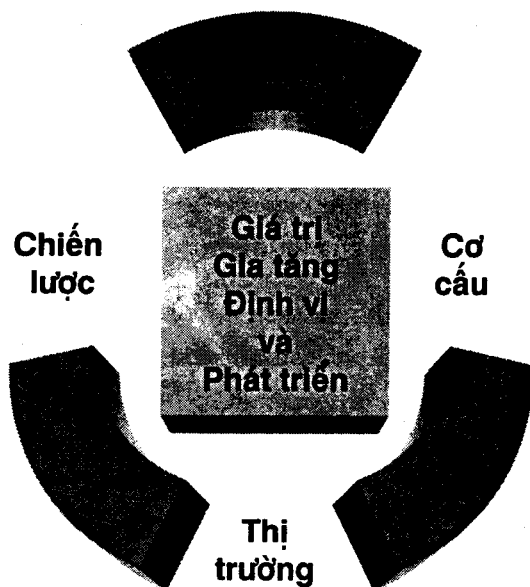
¹ Một thực tế điển hình đáng để suy ngẫm: ở Mỹ và châu Âu, muốn được nhận vào học các chương trình Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh (Master of Business Administration) có tiếng, học viên phải có kinh nghiệm nghề nghiệp trung bình từ 4 đến 6 hoặc 9 năm! Điều đó có nghĩa là những người giảng dạy ở các chương trình MBA ấy, ngoài các học vị, học hàm cần thiết, phải có kinh nghiệm nghề nghiệp thực tế trong môn giảng ít nhất là gấp đôi số năm kinh nghiệm của học viên! Trong khi đó, ở một số nước đang phát triển, tuyệt đại đa số những giảng viên chỉ cần có bằng cấp hàn lâm là đủ để “làm thầy” trong Khoa Quản trị Kinh doanh.

Nói cách khác, giá trị của các lý thuyết trong quản trị kinh doanh phải là từ thực tế mà ra, dùng để tiếp cận thực tế và cần có thực tế để thường xuyên kiểm nghiệm hiệu năng của nó.

Đó chính là phương pháp luận của việc triển khai đề tài của cuốn sách này: trên cơ sở nghiên cứu các kinh nghiệm thực tiễn và sống động phát xuất từ những thành công và thất bại của nhiều doanh nghiệp hoạt động trong các lĩnh vực sản xuất và kinh doanh khác nhau ở cả ba châu Mỹ, Âu, Á, tác giả đưa ra một luận đề lý thuyết cơ bản. Từ luận đề khởi điểm đó, công trình nghiên cứu sẽ trình bày một số phương pháp tiếp cận thực tế để kiểm định khả năng của lý thuyết đã được đưa ra trong việc lý giải một số chủ đề cơ bản thuộc lĩnh vực “Quản lý Chiến lược” (Strategic Management), cụ thể là các vấn đề chiến lược cạnh tranh về giá trị gia tăng, định vị, tổ chức cơ cấu và phát triển doanh nghiệp.

2. Luận đề khởi điểm và Phương thức triển khai

Cơ cấu là cách tổ chức để đạt các mục tiêu của chiến lược. Chiến lược phát sinh từ những cạnh tranh trong thị trường. Thị trường lại đòi hỏi những giá trị gia tăng ngày càng cao. Do đó, thị trường, chiến lược và cơ cấu phải là ba thực thể được gắn kết chặt chẽ với nhau trong những tiến trình tạo ra các giá trị gia tăng nói trên. Doanh nghiệp nào vận dụng được các thể liên hoàn tương hỗ giữa ba thực thể trên sẽ có khả năng luôn tạo cho mình những lợi thế cạnh tranh đặc biệt, đồng thời định vị và phát triển được bền vững trước những đòi hỏi/lựa chọn ngày càng gay gắt của khách hàng. Đó là luận đề cơ bản của cuốn sách này.



Để triển khai luận đề trên, nội dung cuốn sách được kết cấu như sau :

Chương 1 nêu ra vai trò cơ bản của khách hàng trong việc đánh giá về giá trị gia tăng. Do đó, việc cần thiết đầu tiên là phải phân định rõ hai tính chất của giá trị gia tăng: nội sinh (đến từ quá trình sản xuất của doanh nghiệp) và ngoại sinh (đến từ bên ngoài doanh nghiệp, nghĩa là từ thị trường và khách hàng). Sau đó là tìm hiểu cụ thể về các lĩnh vực phát xuất và các kích thước cấu thành của giá trị gia tăng ngoại sinh vốn là một khái niệm vẫn thường được đề cập nhưng lại rất ít được đào sâu. Trên cơ sở của

các phân tích trên, sự khác biệt giữa chất lượng chuẩn mực và chất lượng vượt trội của sản phẩm/dịch vụ sẽ được tìm hiểu nhằm giải thích rõ mục đích cơ bản của việc định vị, nghĩa là làm sao chiếm lĩnh được không gian tâm tưởng của khách hàng để doanh nghiệp trấn nhậm được lâu dài một vị thế như mong muốn trong không gian đầy biến động của thị trường.

Trong *chương 2*, khởi đầu sẽ là việc tìm hiểu tính chất của khái niệm cạnh tranh để từ đó định ra được các lĩnh vực tạo ra những lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp theo nghĩa là các lợi thế ấy mang đến chất lượng vượt trội dưới cái nhìn của khách hàng. Tiến trình phân định các lợi thế cạnh tranh nói trên đòi hỏi việc phân tích chất lượng của sáu lĩnh vực : sản phẩm, thời gian, không gian, dịch vụ, thương hiệu và giá cả. Tiếp theo đó sẽ là việc trình bày phương pháp để ấn định đường hướng và nguyên tắc của qui trình định vị dựa trên sự phát huy các giá trị gia tăng ngoại sinh của doanh nghiệp và thế cạnh tranh liên hoàn tương hỗ giữa sáu lĩnh vực chất lượng nói trên với mục đích nhằm góp phần giải quyết được vấn đề cơ bản trong cạnh tranh : làm thế nào để khách hàng cảm nhận rõ ràng là giá trị gia tăng của doanh nghiệp mang đến cho khách hàng có tính chất đặc thù và/hoặc đặc sắc hơn so với các giá trị gia tăng có từ các doanh nghiệp khác?

Vấn đề đặt ra trong *chương 3* là : với thế định vị và giá trị gia tăng mà ngày hôm nay doanh nghiệp mang lại cho khách hàng, làm thế nào để mở hướng phát triển chiến lược cho doanh nghiệp trong tương lai? Để giải đáp câu hỏi đó, việc nghiên cứu ở

giai đoạn này có mục đích là tìm kiếm một tiến trình giúp doanh nghiệp định vị được một cách rõ ràng các lĩnh vực hoạt động, năng lực lõi, tay nghề cần thiết đang có/phải có của mình và phát huy những tiềm năng chưa khai thác để hoạch định một chiến lược phát triển hiệu quả trong nền kinh tế thị trường mà sự lựa chọn các giá trị gia tăng được chào mời ngày càng gắt gao, đòi hỏi cùng lúc tính cạnh tranh và tinh thần liên kết.

Chương 4 bao gồm các nội dung sau : làm thế nào để doanh nghiệp tổ chức và vận hành cơ cấu một cách thật sự hiệu quả sau khi đã định vị lĩnh vực giá trị gia tăng ngoại sinh, qui trình cạnh tranh liên hoàn tương hỗ và hoạch định chiến lược phát triển dựa trên việc định vị năng lực lõi cùng các tay nghề chuyên môn/tiềm ẩn và tìm thế cạnh tranh/liên kết? Tuy nhiên, để cách tiếp cận vấn đề trên được hoàn chỉnh, doanh nghiệp cần phải lưu ý đến điều kiện tiên quyết là: nếu vai trò con người không được định vị rõ ràng cùng với những giá trị và mục đích chung của doanh nghiệp trước khi việc tổ chức cơ cấu được thực hiện, thì lúc vận hành, cơ cấu sẽ có khả năng biến thành một thực thể có quán tính chi phối con người.

Chương 5 sẽ trình bày việc thử ứng dụng các mô hình lý thuyết trên trong thực tiễn Việt Nam. Việc này chủ yếu được thực hiện bởi các học viên Khóa I của chương trình đào tạo Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh của United Business Institutes (MBA-UBI) hợp tác với Đại học Quốc Gia Thành phố Hồ Chí Minh, với sự hướng dẫn của tác giả.

Cuối cùng sẽ là phần tổng luận về tính thực tiễn và khái quát của các công cụ phân tích và tư duy đã được trình bày, với mong muốn đó là một viên đá nhỏ lót trên đường của tiến trình đào tạo ngành quản trị kinh doanh ở nước nhà.

CHƯƠNG 1

GIÁ TRỊ GIA TĂNG VÀ ĐỊNH VỊ: NHẬN THỨC CƠ BẢN

I. GIÁ TRỊ GIA TĂNG: TÍNH CHẤT, LĨNH VỰC VÀ KÍCH THƯỚC

Khách hàng chỉ mua những sản phẩm/dịch vụ nào mà họ nghĩ rằng có khả năng mang đến cho họ những giá trị gia tăng (Added Value) cao nhất. Mục tiêu của doanh nghiệp, vì thế, là phải làm ra giá trị gia tăng từ ý muốn của khách hàng và cho khách hàng. Thêm nữa, những giá trị gia tăng đó phải có những tính chất, nội dung và tầm cỡ được khách hàng đánh giá là cao hơn những giá trị gia tăng mang đến bởi các đối thủ cạnh tranh.

Điều cơ bản trong định đề trên chính là vai trò của khách hàng trong việc đánh giá về giá trị gia tăng: sẽ rất là vô ích khi mà những giá trị gia tăng tạo ra bởi doanh nghiệp lại không được đón nhận như những giá trị gia tăng đối với khách hàng!

Do đó, việc cần thiết đầu tiên là phân định rõ hai tính chất của giá trị gia tăng: nội sinh và ngoại sinh. Sau đó là tìm hiểu về các lĩnh vực phát xuất và các kích thước cấu thành của giá trị

gia tăng ngoại sinh vốn là một khái niệm vẫn thường được đề cập nhưng lại rất ít được đào sâu.

1¹ Tính chất của Giá trị gia tăng nội sinh

Khái niệm giá trị gia tăng nội sinh (Endogenous Added Value) được phổ cập với mô hình “Dây chuyền giá trị” (Value Chain) của Michael Porter ²:



Biểu 1: “Dây chuyền giá trị” theo Michael Porter

Có thể khái quát mô hình trên như sau: từ nguyên vật liệu ở đầu vào (Input) đến mặt hàng ở đầu ra (Output) được chào mời (Offer), giá trị của sản phẩm/dịch vụ được gia tăng ở mỗi công đoạn sản xuất/chế biến.

Nhìn từ khía cạnh đó, nghĩa là từ khía cạnh doanh nghiệp, giá trị gia tăng tạo ra luôn luôn đi kèm với chi phí. Đơn giản: mỗi công đoạn sản xuất/chế biến đòi hỏi những khoản chi phí nhất định phải thêm vào.

Nhưng nếu tổng giá trị gia tăng tạo ra bởi doanh nghiệp tương đương với tổng chi phí mà doanh nghiệp phải tốn để tạo ra sản phẩm/dịch vụ chào hàng, thì giá trị gia tăng có được bởi

² Được trình bày lần đầu tiên trong “Competitive Strategy”, Free Press, New York, 1980 và triển khai hoàn chỉnh trong “Competitive Advantage”, Free Press, New York, 1985.

doanh nghiệp là gì? Lại đơn giản: “giá trị gia tăng trực tiếp” (Direct Added Value) mà doanh nghiệp có được là khoản chênh lệch giữa giá bán và giá thành của sản phẩm/dịch vụ làm ra!

Vì thế, để tối ưu hóa giá trị gia tăng có được (nói cách khác, là để đạt được lợi nhuận tối đa) doanh nghiệp vẫn thường chú trọng vào việc tác động hai yếu tố được xem là cơ bản của hoạt động kinh doanh: giá bán và giá thành!

Trong tình hình cạnh tranh toàn cầu hóa ngày càng gay gắt, việc tác động để tăng giá bán³ đối với không ít doanh nghiệp trở nên càng lúc càng khó khăn, thì việc quản lý chi phí cấu tạo giá thành⁴ (Cost Management) được tôn lên thành nguyên tắc ưu tiên hàng đầu!

Nguyên tắc quản lý chi phí sẽ đạt hiệu quả tích cực nếu các chi phí được cắt giảm bao gồm tất cả các chi phí không những không cần thiết mà lại còn không tạo ra thêm một giá trị gia tăng nào cả cho mặt hàng hoặc cho doanh nghiệp.

Nhưng vấn đề đặt ra là làm thế nào để xác định được rõ

³ Tăng giá bán theo hai cách cơ bản (không nhất thiết phải loại trừ nhau): một là nâng giá bán của từng đơn vị sản phẩm/dịch vụ, hai là tăng khối lượng sản phẩm/dịch vụ bán ra để tăng thu nhập từ tổng số giá bán.

⁴ Quản lý chi phí cũng cơ bản theo hai cách (không loại trừ nhau): một là cắt giảm tất cả mọi chi phí vừa không cần thiết vừa không tạo ra giá trị gia tăng cho sản phẩm/dịch vụ ở mỗi công đoạn sản xuất/chế biến, hai là tăng khối lượng sản phẩm/dịch vụ làm ra để giảm giá thành của từng đơn vị sản phẩm/dịch vụ.

ràng và nhất quán đâu là những chi phí không cần thiết và không tạo ra giá trị gia tăng? Vì có thể là một chi phí nào đấy trước mắt đúng là không cần thiết vì không tạo ra tức thời một giá trị gia tăng nào, cả nhưng chi phí ấy lại là một đầu tư để tạo ra những giá trị gia tăng không thể không có cho quá trình cạnh tranh trong tương lai! Hoặc một loại chi phí nào đấy nhìn thấy ngay là rất tốn kém nhưng nếu cắt giảm thì sẽ gây hậu quả không hay cho việc tăng năng suất lao động, nghĩa là sẽ tác động đến kết quả của giá trị gia tăng trực tiếp mà doanh nghiệp muốn có.

Jack Welch, nguyên Tổng Giám đốc (từ 1981 đến 2001) của Tập đoàn Mỹ General Electric (GE), suốt hơn 5 năm kể từ lúc nhậm chức, để giảm chi phí các cơ sở sản xuất và kinh doanh của GE, cho sa thải 112.000 nhân viên (trên tổng số 411.000 nhân viên của GE lúc bấy giờ), nhưng lại dành một ngân sách là 75 triệu USD để thành lập 3 trung tâm: trung tâm thể thao, trung tâm đào tạo tay nghề và trung tâm an dưỡng/giải trí. Nếu chức năng của trung tâm đào tạo tay nghề chứng minh được rõ ràng ngay sự cần thiết thì hai trung tâm còn lại biến thành chủ đề bị đả phá vì mang những nội dung có vẻ rất trái ngược làm cho nguyên tắc “quản lý chi phí” của Welch trở thành khó hiểu.

Welch giải thích như sau: phải sa thải nhân viên vì các nhân viên đó hoặc không đủ năng lực hoặc thuộc các đơn vị sản xuất/kinh doanh đã lỗi thời không còn tạo ra giá trị

gia tăng có tính cạnh tranh. Nhưng các nhân viên có khả năng còn lại phải được đối xử rất tử tế và được đào tạo thường xuyên. Xây dựng hai trung tâm thể thao và an dưỡng/giải trí là những nơi để trọng đãi các nhân viên đặc lực và khuyến khích việc nâng cao năng suất lao động của họ.

Theo Welch, đó là những hành xử kết hợp được tính chất “cứng” (cơ chế/hard) của đối sách ngắn hạn và “mềm” (nhân lực/soft) của chiến lược dài hạn. Tuy thế, trong suốt một khoảng thời gian dài Welch được đặt tên là “Neutron Jack” (Neutron là một loại vũ khí giết người mà không hủy diệt nhà cửa) vì rất ít người chấp nhận lập luận và cách làm của Welch.

Trong suốt hơn 20 năm lãnh đạo GE, Welch đã thực hiện nhiều chính sách mà khi được đưa ra vẫn thường bị chỉ trích hoặc gây tranh cãi vì mang nhiều nội dung có vẻ trái ngược nhau (đến độ Welch phải “tự nhận” là “I’m always nuts!” (“Tôi luôn luôn điên!”)) để đỡ phải giải thích dài dòng trước những dư luận công kích Welch).

Đến năm Welch nghỉ hưu, doanh số của GE so với năm Welch nhậm chức từ 25 tỉ USD tăng lên 111 tỉ USD, lợi nhuận từ 1,5 tỉ USD tăng lên 13,7 tỉ USD và giá trị cổ phiếu của GE được nhân lên hơn 40 lần. Welch được giới

doanh nghiệp Mỹ (Financial Times-Pricewaterhouse-Coopers và Fortune) bầu là “người lãnh đạo doanh nghiệp của thế kỷ”⁵.

Còn vấn đề cơ bản hơn nữa: việc điều chỉnh “giá bán hợp lý” và “cắt giảm giá thành” (chưa nói đến ở đây thế nào là “giá bán hợp lý”?) sẽ hoàn toàn vô ích nếu giá trị gia tăng tạo ra bởi doanh nghiệp lại không được khách hàng công nhận là giá trị gia tăng hoặc là có giá trị gia tăng nhưng lại không đạt chất lượng theo mong muốn của khách hàng! Nói rõ hơn: qui trình quản lý giá trị gia tăng nội sinh sẽ không đạt hiệu quả kinh doanh nếu mặt hàng chào mời bởi doanh nghiệp không đáp ứng được những đòi hỏi của thị trường và không được lựa chọn bởi khách hàng!

Do đó doanh nghiệp cần có tầm nhìn rộng hơn về tính chất giá trị gia tăng để mở ra cho mình những hướng phát triển mới.

Một doanh nghiệp ở Pháp sản xuất áo quần phụ nữ và trẻ em chỉ chuyên bán sỉ cho các siêu thị để các hệ thống phân phối này bán lẻ lại cho khách hàng. Doanh nghiệp có thương hiệu nhưng không có cửa hàng riêng. Doanh nghiệp chọn sản xuất các mặt hàng “giá trung bình” và để quản lý chi phí chặt chẽ, doanh nghiệp không tự mình sản xuất ở Pháp mà

⁵ Theo John Byrne “Jack, Straight from the Guts”, Warner Business Books, New York, 2001.

mướn các xí nghiệp gia công thuộc các nước Tunisia, Malagasy và đảo Morris, nghĩa là những nơi mà giá lao động rẻ hơn rất nhiều so với Pháp.

Biết rằng doanh nghiệp này không có cửa hàng riêng nên các hệ thống phân phối siêu thị, để tối đa hóa lợi nhuận, không ngừng ép giá bán sỉ của doanh nghiệp xuống mức thấp nhất. Trong tình hình đó, doanh nghiệp chỉ còn có cách là chuyển dịch cơ cấu sản xuất gia công sang những nước mà giá lao động còn rẻ hơn nữa: Trung Quốc hoặc Bangladesh. Nhưng các phí chuyển đổi tổ chức và nhân sự quản lý (transfer cost, transaction cost) làm cho doanh nghiệp không thể hạ giá thành sản phẩm ngay được. Doanh nghiệp lại còn dự phóng xa hơn: chuyện gì sẽ xảy ra khi mà mức sống ở Trung Quốc và Bangladesh sẽ cao hơn và sẽ phải nâng giá lao động gia công? Không lý cứ phải chuyển dịch mãi cơ cấu sản xuất để giảm giá thành?!

Và lại không phải chỉ duy nhất một mình doanh nghiệp biết cho gia công ở những nước lao động rẻ mà các doanh nghiệp khác cùng lĩnh vực vẫn làm cùng sách lược, vậy điều gì sẽ là lợi thế cạnh tranh giữa các doanh nghiệp ấy với nhau? Chẳng lẽ chỉ còn cạnh tranh nhau về chuyện ép giá?

Sau thời gian cân nhắc, doanh nghiệp “lật ngược thế cờ” theo một đối sách gồm ba bước:

1. Thực hiện nghiên cứu thị trường để tìm hiểu thành phần và động cơ của khách hàng khi mua (hoặc không mua) áo quần phụ nữ và trẻ em tại các siêu thị. Kết quả cho biết hai sự việc nổi bật như sau: A). Gần 1/3 phụ nữ thường xuyên mua hàng gia dụng tại các siêu thị lại không bao giờ mua sắm áo quần tại các siêu thị. Lý do vì đa phần trong số đó cho rằng các mẫu mã áo quần tại các siêu thị không theo kịp thời trang và việc bày bán không được “hấp dẫn”. B). Những phụ nữ thường mua áo quần tại các siêu thị đa số là những người có kích cỡ to béo hơn trung bình.

2. Doanh nghiệp thành lập một đội ngũ thiết kế (designers) có hai nhiệm vụ: A). Lên khuôn những mẫu mã áo quần phụ nữ luôn theo sát thời trang và nhất là hợp với những cỡ người to béo và lớn hơn trung bình. B). Dàn dựng những quầy hàng bán áo quần để việc trình bày luôn thay đổi và “bắt mắt” hơn (Merchandising).

3. Sau khi vẫn cho gia công tại các xí nghiệp ở Tunisia, Malagasy và đảo Morris, doanh nghiệp trình bày cho các hệ thống siêu thị những bộ sưu tập mới cùng với những phương cách “merchandising” mới, kèm theo bản kết quả nghiên cứu thị trường giải thích các lý do.

Các hệ thống siêu thị cho bày bán các bộ sưu tập mới đó theo cách “merchandising” đề nghị bởi doanh nghiệp.

Kết quả là khách hàng càng ngày càng ưa thích thương hiệu của doanh nghiệp và mua áo quần càng ngày càng nhiều ở các hệ thống siêu thị. Từ đây, không những các hệ thống siêu thị không còn ép giá bán sỉ của doanh nghiệp mà lại cộng tác ngày càng thân tín với doanh nghiệp.

Điều gì đã xảy ra?

Doanh nghiệp này đã không tự trói mình vào các quan niệm “thông thường” về giá trị gia tăng nội sinh chuyên tính toán giá thành và giá bán mà đã tự kiếm ra cho mình một hướng phát triển mới bằng cách mang đến cho khách hàng của mình những giá trị gia tăng mà họ chưa có và thậm chí kể cả những giá trị gia tăng cần thiết phải có (merchandising) nhưng khách hàng chưa nhận biết (và khi nhận biết được thì lại thấy cần)!

Trong trường hợp này, doanh nghiệp trên đã “phục vụ” tốt “khách hàng trực tiếp” của mình (là các hệ thống siêu thị) bằng cách cung ứng trực tiếp những giá trị gia tăng đòi hỏi bởi “khách hàng gián tiếp” của mình (khách mua hàng tại các siêu thị). Thành công của doanh nghiệp này là đã biết tạo thêm giá trị gia tăng cho “khách hàng trực tiếp” của mình bằng cách tự mình mang giá trị gia tăng đến cho “khách hàng trực tiếp” của “khách hàng trực tiếp” của mình. Và vì “khách hàng trực tiếp” của “khách hàng trực

tiếp” lại chính là khách hàng có tính quyết định cuối cùng (final client) nên đối sách của doanh nghiệp có ý nghĩa hoàn toàn thuyết phục!

Tình huống cụ thể trên cho thấy là khi doanh nghiệp vượt thoát ra khỏi quan niệm nội sinh của giá trị gia tăng để mở rộng tầm nhìn hướng về thị trường và khách hàng, doanh nghiệp sẽ phát triển hơn trên nền tảng ngoại sinh của giá trị gia tăng: điều cơ bản không phải là doanh nghiệp tạo ra giá trị gia tăng chỉ bằng việc quản lý chặt chẽ qui trình sản xuất/chế biến mà doanh nghiệp còn nhất thiết phải mang đến cho thị trường và khách hàng những giá trị gia tăng ngày càng cao. Chính xác hơn: hiệu quả kinh doanh không phải là dựa vào giá trị gia tăng tạo ra từ hoạt động bên trong doanh nghiệp mà chủ yếu là nhờ giá trị gia tăng mang đến và được chấp nhận bởi bên ngoài doanh nghiệp, nghĩa là bởi thị trường và khách hàng.

Do đó, điều quan trọng không phải chỉ là tính toán chi li chi phí Đầu Vào (Input) của từng công đoạn trong “Dây chuyền giá trị” mà chính là phải tính toán hiệu quả của các giá trị gia tăng mang đến ở Đầu Ra (Output): khi mặt hàng chào mời (Offer) mang giá trị gia tăng thật sự được thị trường đón nhận thì chi phí của doanh nghiệp không những sẽ biến thành chi phí của khách hàng mà phí của khách hàng phải chi (giá mà khách hàng chấp nhận trả: $\text{Price} = \text{Cost to the Customer}$) để có được “Offer” ấy sẽ bao gồm luôn cả phần “giá trị gia tăng trực tiếp” của doanh nghiệp, nghĩa là mang đến lợi nhuận cho doanh nghiệp!

Tóm lại, nếu doanh nghiệp chỉ chú trọng tính chất nội sinh của giá trị gia tăng, nghĩa là chỉ chuyên tâm về chi phí (Cost), mà quên đi việc suy tính về tính chất ngoại sinh của giá trị gia tăng nằm ở mặt hàng chào mời (Offer), thì chiến lược phát triển doanh nghiệp chắc chắn sẽ gặp nhiều trở ngại.

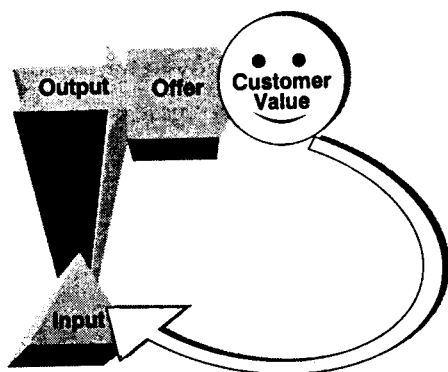
2. Tính chất của Giá trị gia tăng ngoại sinh và năm lĩnh vực phát xuất

Tính chất của giá trị gia tăng ngoại sinh (Exogenous Added Value⁶) là hướng ra bên ngoài doanh nghiệp, nghĩa là hướng chủ yếu về khách hàng: chỉ khi nào mặt hàng chào mời bởi doanh nghiệp ở thị trường được cơ bản thiết kế từ những nhu cầu của khách hàng và được khách hàng lựa chọn mua và sử dụng thì lúc ấy Offer của doanh nghiệp mới thật sự có giá trị gia tăng đối với khách hàng (= Customer Value) và mang đến lợi tức cho doanh nghiệp!

Nói gọn: giá trị gia tăng ngoại sinh là những gì mà khách hàng thu về được, trong các lĩnh vực mà khách hàng mong đợi, sau khi đã tốn kém tiền của và công sức để mua và sử dụng Offer của doanh nghiệp.

Trong marketing, vai trò của khách hàng càng ngày càng được nhìn nhận là quan trọng: khác với quan niệm “cổ điển” của

⁶ “Exogenous Added Value/Valeur Ajoutée Exogène” là thuật ngữ do văn phòng trung ương ở Pháp của AB Conseils SA đưa ra năm 1996, xem Anis Bouayad & Emmanuel D’André “Stratégie et Métier de l’Entreprise”, éd. Dunod, Paris, 2000.



Biểu 2: Giá trị gia tăng ngoại sinh⁷

“Marketing-mix”⁸ quá nặng về kỹ thuật (“Technocratic vision”) của việc tính toán đơn thuần và nhiều khi riêng lẻ các công thức “4 P” (gồm “Product” - Sản phẩm/“Price” - Giá/“Place” - Phân phối/“Promotion” - Quảng cáo)⁹ hoặc “6 P” (thêm vào đây 2 P là “Political Environment” - Môi trường Chính trị và “Public Opinion” - Công luận)¹⁰, ngày nay, các lý thuyết phổ biến về marketing đề cao vị thế của khách hàng với qui trình “4 C” (gồm “Customer Value” - Giá trị đối với khách hàng/“Cost to the Customer” - Chi phí đối với

⁷ Copyright Tôn Thất Nguyễn Thiêm.

⁸ “Marketing-mix” là khái niệm đưa ra bởi GS Neil Borden từ năm 1947 ở Mỹ.

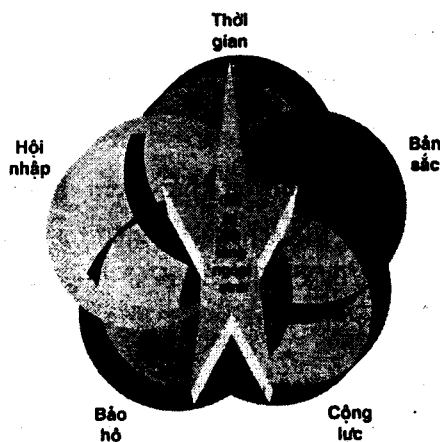
⁹ “4 P” được GS Jerome McCarthy của Đại Học Harvard hoàn chỉnh vào đầu thập niên 1960 và được Philip Kotler phổ cập trong những tập giáo trình về Marketing được tái bản đều đặn kể từ 1966.

¹⁰ Hai chữ P nói trên là công trình bổ sung của chính Philip Kotler, rất phù hợp với những đòi hỏi của tiến trình toàn cầu hóa kinh tế và thương mại ngày càng lan rộng.

khách hàng/“Convenience” - Tiện ích cho khách hàng/“Communication” - Thông tin cho khách hàng)¹¹.

Tuy nhiên, đa số các lập luận hiện hành về “4 C” nói trên chỉ là những biến thái từ “4 P” vì vẫn dựa chủ yếu trên quan niệm là chỉ có doanh nghiệp mới tạo ra giá trị gia tăng chứ giá trị gia tăng không đến từ khách hàng! Do đó, cần thiết phải tìm hiểu sâu về nội dung của các giá trị gia tăng phát sinh từ khách hàng chứ không thể chỉ thay đổi đơn thuần hình thức lập luận (P thành C!) trên cơ sở một tư duy marketing vẫn giữ nguyên trạng một qui trình tiếp cận vấn đề theo kiểu cũ!

Nhìn từ khách hàng, giá trị gia tăng phát sinh từ năm lĩnh vực:



Biểu 3: Năm lĩnh vực phát xuất của Giá trị gia tăng ngoại sinh¹²

¹¹ Theo Philip Kotler “Le Marketing selon Kotler ou Comment Créer, Conquérir, Dominer un Marché”, éd. Village Mondial, Paris, 1999.

¹² Copyright Tôn Thất Nguyễn Thiêm.

Năm lĩnh vực này không loại trừ nhau mà thường đan xen vào nhau. Tuy nhiên mỗi lĩnh vực có những đặc thù riêng mà doanh nghiệp phải biết vận dụng.

2.1. Thời gian: từ ổn định đến phát huy

Kinh tế càng phát triển, con người càng bị ám ảnh bởi thời gian. Từ tàu cao tốc đến món ăn nhanh hâm nóng cấp kỳ bằng lò vi sóng, từ thư phát chuyển nhanh đến thông tin điện tử “real-time”, từ kem dưỡng da đến sữa bột chống lão hóa xương, từ quán cà phê “giết” thời gian đến hầm rượu “quên” thời gian, từ lưu bút “kỷ niệm” thời gian đến điện thoại di động có thêm chức năng chụp hình kỹ thuật số “đánh dấu” thời gian, từ cảnh hoa tặng “gợi nhớ” thời gian đến phần mềm tin học “dự báo” thời gian ... nhu cầu trong lĩnh vực thời gian có khuynh hướng gia tăng cùng với thời gian!

Nếu thời gian bao gồm ba khái niệm là tương lai/hiện tại/quá khứ thì đòi hỏi về giá trị gia tăng trong lĩnh vực thời gian cũng xoay quanh ba trục chính: ổn định hiện tại, làm chủ tương lai và gìn giữ/phát huy quá khứ.

- Ổn định hiện tại: trong nhãn quan cuộc sống, dòng chảy thời gian chỉ có một chiều: cái trước mặt sẽ lùi vào dĩ vãng! Bản thân khái niệm hiện tại vốn lại mang trong lòng nó sự bất bênh: hiện tại là ranh giới khó định giữa cái “qua” và cái “đến”! Chẳng phải ngẫu nhiên mà trong khoa học quản lý đầy rẫy các “định luật về sử dụng thời gian”: từ Laborit và

Fraisie¹³ đến Parkinson¹⁴ và Illich¹⁵, hay từ Taylor¹⁶ đến Eisenhower¹⁷ đều có chung một triết lý: làm thế nào để thời gian trước mặt sẽ không là tiếc nuối khi nó đã trôi qua và thời gian sắp đến sẽ không bị lâm vào thế phải đối phó với những việc chất chồng không giải quyết nổi? Bệnh “stress” phổ biến trong xã hội hiện đại là hậu quả của tâm lý không ổn định được hiện tại! Ổn định ở đây bao gồm chủ yếu 3 nội dung:

¹³ Với định luật Laborit con người chỉ làm trước tiên những việc mà nó thích và luôn luôn muốn để các việc khó làm hoặc không thích làm vào “giờ cuối”. Theo Fraisie con người khi làm việc nó thích thì thường quên đi khái niệm thời gian (thời gian trôi rất nhanh khi làm việc mình thích và quá chậm khi làm việc không thích). Do đó, theo Laborit và Fraisie là để tránh “hụt hẫng thời gian” hãy làm trước những việc khó hoặc không thích và sau đó mới bắt tay vào các việc mình thích.

¹⁴ Theo Định luật Parkinson khi con người càng có nhiều thời gian để xử lý một công việc thì công việc ấy lại càng bị kéo dài, thêm nữa, con người có khuynh hướng kéo dài thời gian của công việc phải làm để chứng tỏ là nó làm việc nhiều, mặc dù làm nhiều thời gian và làm việc có hiệu quả lại là hai vấn đề khác nhau!

¹⁵ Định luật của Illich là càng kéo dài thời gian để giải quyết một công việc thì kết quả là công việc ấy càng có nhiều khả năng gặp thất bại.

¹⁶ Định luật của Taylor là khối lượng thời gian để xử lý các công việc sẽ bớt hao tốn nếu con người biết “phân đoạn” mỗi công việc theo một trình tự từ thấp đến cao, từ dễ đến khó.

¹⁷ Định luật của Eisenhower là muốn thành công người lãnh đạo phải biết phân bổ thời gian làm việc theo các tiêu chuẩn sau: việc quan trọng và khẩn cấp không thể giao cho ai khác mà tự mình phải làm ngay; việc quan trọng không thể giao cho ai khác nhưng không khẩn cấp chưa cần thiết phải tự mình làm ngay; việc khẩn cấp nhưng không quan trọng có thể giao cho người khác nhưng mình phải nắm thông tin phản hồi; việc vừa không quan trọng vừa không khẩn cấp có thể giao cho người khác nhưng mình phải biết theo dõi kết quả của các công việc được giao.

Bố trí thời gian theo ý muốn của mình: hứa hẹn là điều mọi người vẫn thường xuyên làm. Và hứa hẹn chính là một cách xếp đặt thời gian. Trong đời sống công nghiệp, nhiều hứa hẹn lại xếp nối đuôi nhau vì thể hiện tại đây ra phải chứa tính “liên kết thời gian”: chỉ cần một hứa hẹn không thực hiện đúng theo thời gian dự tính ở thượng nguồn thì việc bố trí ở hạ nguồn của dòng chảy thời gian bị đảo lộn! Doanh nghiệp mang đến giá trị gia tăng cho khách hàng nếu doanh nghiệp biết giúp khách hàng tránh vấn đề này hoặc giúp khách hàng giải quyết vấn đề khi sự cố xảy ra.

Thông lệ là các hãng hàng không khi giao vé cho khách đều có kèm theo bảng thời gian của ngày giờ đi và đến. Đó không phải chỉ là một thông báo theo nghĩa bình thường mà đó chính là một giao hẹn có tính hợp đồng và hãng phải có trách nhiệm tối thiểu là thực hiện đúng theo giao hẹn để khách hàng mua vé bố trí được thời gian theo ý muốn của mình. Không ít công ty hàng không trên thế giới đã thua lỗ nặng nề và sạt nghiệp vì không hiểu được điều này. Điển hình là hãng SABENA của Bỉ: công ty này vốn vì dịch vụ kém nên doanh số không cao. Để giảm chi phí nhằm tăng thu nhập, công ty lại chủ trương “dồn khách” vào một số chuyến bay và hủy bỏ vào giờ cuối những chuyến bay vắng khách. Hậu quả là khách hàng - nhất là loại khách hàng đi công tác- càng ngày càng ít vì không thể nào bố trí được thời gian theo ý muốn của mình với những

lịch bay thay đổi bất thường. Công ty SABENA được khách hàng đặt tên là “Such A Bloody Experience Never Again” và cuối cùng phải phá sản!

Điển hình ngược lại là hãng Scandinavian Airlines System (SAS): từ thua lỗ nặng nề đã trở thành một hãng hàng không được ưa chuộng trên thế giới nhờ chủ trương “luôn luôn đúng giờ và dịch vụ hoàn hảo”. Thêm nữa, trong trường hợp bất khả kháng không thực hiện được đúng theo lịch bay, SAS có chính sách đền bù rất thỏa đáng cho khách hàng.

Bố trí thời gian còn có những nội dung rất bình thường trong đời sống hàng ngày. Chỉ cần nhìn kỹ một số sản phẩm sinh hoạt thường nhật mang lại dịch vụ cho khách hàng trong lĩnh vực này sẽ nhận ra rất nhiều tiềm năng.

- Đầu máy video, ngoài việc để xem băng hình, còn có chức năng là “ghi băng hẹn giờ trước” những chương trình truyền hình ưa thích. Chức năng này chính là dịch vụ của sản phẩm giúp khách hàng bố trí thời gian “ngay từ bây giờ” theo ý muốn. Một số hiệu đầu máy, khi thu lại chương trình phát trên đài truyền hình ở một số nước, có thêm chức năng là tự động ngưng ghi băng khi có các đoạn quảng cáo.

- Máy ghi âm tự động trả lời điện thoại (answering machine) từ chức năng đầu tiên là ghi lại lời nhắn khi người

được gọi điện thoại vắng mặt, đã được sử dụng thành máy “lọc điện đàm”: dù có mặt để trả lời điện thoại, máy vẫn được mở và điện thoại chỉ được trả lời khi người gọi có lời nhắn xưng rõ danh tánh (thay cho chức năng hiển thị số máy gọi để người được gọi quyết định có trả lời hay không khi nhìn thấy số máy). “Answering machine” biến thành công cụ bố trí thời gian đối với người sử dụng với thêm một chức năng “lọc điện đàm” do chính khách hàng định ra chứ khởi nguyên không phải do người sáng chế ra máy nghĩ ra!

- Một công ty chuyên bán cá cảnh phát triển vượt bậc nhờ sáng chế một “hộp bố trí thời gian cho cá ăn”: chỉ cần để thức ăn cho cá vào một hộp thả trong bể nuôi, theo thời gian được ấn định, hộp sẽ tự động cho ra một lượng thức ăn cần thiết trong suốt cả tháng! Sáng chế tưởng như chẳng đáng nói, nhưng đã mang đến một giá trị gia tăng thật sự cho khách hàng: đa số những người chơi cá cảnh ở châu Âu là những người sống độc thân hoặc là các gia đình chỉ có hai vợ chồng lớn tuổi, do hoàn cảnh sống, những người thường hay vắng nhà, nhất là trong những dịp nghỉ dài ngày, “hộp tự động cho cá ăn” giúp họ vừa bố trí được thời gian vừa “an tâm”. Đó cũng chính là một cách để khuyến khích thêm nhiều người chơi cá cảnh!

- Loại hàng thực phẩm có tên gọi là “convenience food” (thực phẩm tiện dụng: đồ ăn nấu sẵn đông lạnh hoặc

đóng hộp, đóng bao) chỉ phổ biến kể từ đầu thập niên 1970 ở các nước phát triển khi mà đời sống công nghiệp ảnh hưởng đến đời sống gia đình: phụ nữ không còn nhiều thời gian dành cho việc nội trợ.

Cho thời gian ý nghĩa mình muốn: thời gian trước mặt tất nhiên không có cùng một ý nghĩa đối với tất cả mọi người. Và hiện tại tùy theo mỗi tâm trạng và mỗi tình huống nên lại càng mang nội dung khác nhau. Thời gian công việc khác thời gian giải lao, giải lao lại khác giải trí, giải trí không giống giải khuây, giải khuây cũng khác giải sầu. Thời gian cũng lại khác hẳn so với thời điểm: ngày hôm nay là thời gian hiện tại, nhưng cái ngày hiện tại đó lại có ít nhất là ba thời điểm khác nhau: sáng, chiều và tối. Tóm gọn: nội dung và ý nghĩa của thời gian hiện tại hoàn toàn khác nhau vì tùy thuộc vào con người và hoàn cảnh! Đó là điều cơ bản mà doanh nghiệp phải nắm để biết lựa chọn những giá trị gia tăng khác biệt dành phục vụ riêng cho loại khách hàng mình muốn có!

“Buổi sáng nơi ấy bắt đầu từ lúc chưa đến năm giờ. Trời vẫn tối nhạt nhòa. Những chiếc bàn kê ở cửa sổ nhìn ra góc hồ đầy sương trắng đã có mấy người già ngồi. Cà phê rang thơm thật dịu. Vòm quán kiểu xưa, cao nên hơi lạnh. Có ông già đứng dậy cời thanh củi trong lò. Một bà già ngừng đầu cảm ơn rồi lại cúi xuống tập giấy trước mặt.

Khói lãnh đăng. Chủ quán ngồi sau quầy hút tẩu. Thời gian ở đây chứa sự tĩnh lặng đầy chất văn và thơ (...). Đến trưa, có thêm một số người khách, khá đông. Phần lớn quen nhau nhưng ít ai nói chuyện nhiều. Mà có trò chuyện thì họ cũng nói rất khẽ. Làm như là nói lớn sợ con chữ gặp gió mà bay. Chỉ bà chủ quán là giọng nói vang mà lại rất ấm (...) Rồi đến tối và nhất là lúc đã hơi khuya, thời gian ở quán ấy có ồn ào lên một chút. Đó là lúc của những nhà thơ nhà văn trẻ và mấy ông giáo đại học trong vùng đến tán gẫu về thế gian (...). Quán ấy, khi hỏi các văn hào hay mấy tay trí thức hơi gằn dờ một tí, ai đã đến thì cũng đều đâm ra “nghiện” cái “chất thời gian” ở đây”.

Đó là một đoạn trích trong một tập ký sự về những hàng quán “có chất văn” ở các thành phố châu Âu. Nhưng hơn ba năm sau, trong tập ký sự thứ hai của cùng tác giả và cùng chủ đề, khi đề cập đến cái “quán ngày xưa” ấy, chỉ còn vồn vện mấy dòng: “Nơi ấy bây giờ sao khác hẳn. Nó trở thành cái quán bình thường như mọi cái quán bình thường ở cái thành phố vẫn là cổ xưa ấy. Nó không còn mở cửa khi chưa đến năm giờ sáng. Và khách thì chỉ có vẻ hơi đông được tí chút lúc trưa. Cả ngày và tối thì lại rất vắng. Vòm quán vốn cao nên không khí càng thêm lạnh!”. Điều gì đã xảy ra?

Đoạn “giới thiệu” về quán ấy trong tập ký sự đầu tiên của tác giả nói trên được trích đăng trong một cuốn sách

hướng dẫn du lịch. Khách thập phương kéo đến với mục đích không phải vì quán mà vì muốn nhìn tận mắt một số nhà thơ nhà văn tên tuổi vẫn lui tới thường xuyên nơi ấy. Chủ quán thấy khách lạ đến đông, bày ra thêm một số thực đơn mới và cách tiếp đãi mới. Khách cũ thấy hàng quán không còn chứa khoảng thời gian của riêng mình nên dần dần bỏ đi. Và khi khách du lịch đến không còn nhìn thấy được nhà văn nhà thơ nào như mình mong, rốt cuộc cũng không còn đến nữa. Quán đâm ra vắng và càng vắng thì lại càng thêm ế khách!

Trong trường hợp này, chủ doanh nghiệp đã tự phá cơ ngơi của mình vì không nhận thức được thực chất giá trị gia tăng mà mình đang có: “thời gian mang ý nghĩa đầy chất thơ” của quán ấy không phải tự thân quán có được mà là chủ yếu nhờ cá tính của khách (khách loại nào thì sẽ mang đến cho quán cái “chất” của loại ấy!). Chủ doanh nghiệp, thoạt thấy khách lạ đến đông, đâm ra muốn chiều lòng mọi người, và vì muốn chiều lòng mọi người nên rốt cuộc không còn ai được hài lòng vì chẳng còn khách nào cảm nhận là có được giá trị gia tăng đặc thù như mình muốn: “chất thơ” không còn, “người thơ” cũng không, ý nghĩa của thời gian mà khách muốn có khi đến đây đâm ra cũng không còn. Quán vắng khách vì đã đánh mất giá trị gia tăng cơ bản của nó!

Không để thời gian tàn phá cái mình có: gần như mọi người đều sợ “bị chê” là già, là “tàn phai nhan sắc”! Nhuộm tóc “nam” rất “đắt hàng”! Thẩm mỹ viện “lột da mặt” hay “chăm sóc toàn thân” đầy khách. “Mất sức” là tác hại của thời gian, nước giải khát cũng phải thêm phần “tăng lực”! Không ít doanh nghiệp đã phát triển nhờ biết dựa vào nỗi “ám ảnh thời gian” ấy.

Tuy nhiên cần chú ý: sợ “thời gian tàn phá” vốn đã là ám ảnh của khách hàng thì hoạt động của doanh nghiệp chỉ được chấp nhận bởi khách hàng là có giá trị gia tăng khi doanh nghiệp đưa đến cho khách hàng sự an tâm chứ không phải là nhấn thêm vào nỗi sợ: nhuộm tóc đen không phải vì “sợ già” mà chỉ để được “trẻ thêm”! “Chăm sóc thẩm mỹ” không phải vì lả đến hồi “tàn tạ” mà chỉ để giữ gìn nhan sắc mình đang có (hoặc nghĩ là mình đang có)...

• “Nước tăng lực” (energy drinks) đầu tiên, xuất hiện ở châu Âu và Mỹ từ 1987, là “Red Bull” (do một doanh nghiệp Úc mua lại bản quyền sáng chế của Thái Lan) và sau đó là “Flying Horse”, “Dynamite”, “Devil” và “Black Booster”. Giới trẻ rất ưa chuộng loại nước này được khởi đầu bày bán tại các vũ trường với chiêu bài quảng cáo “Vượt Thắng Thâu Đêm”! Đến 1996, energy drinks phổ biến rộng rãi nhờ thâm nhập được giới vận động viên thể thao.

• Với trào lưu “chăm lo sức khỏe” (Health Conscious¹⁸), từ 1995 bắt đầu lan rộng ở châu Âu hiện tượng “Cosmetfoods” (ghép từ hai chữ cosmetics và foods: thực phẩm có chức năng chăm sóc ngoại hình. Còn có tên khác là “Functional Foods” hoặc “Nutraceutic Foods”) mà trước đây đã xuất hiện vào cuối thập kỷ 80 tại Nhật với nhãn hiệu “FOSHU (“Food Of Specified Health Use”). Giá bán các loại “Cosmetfoods” này đắt hơn ít nhất là từ 3 đến 5 lần các loại thực phẩm bình thường nhưng lại rất được khách hàng ưa chuộng vì giá trị gia tăng mang đến về mặt tâm lý rất đáng kể. Do hấp lực từ sự bùng nổ thị phần của loại “thực phẩm chăm sóc ngoại hình” này (tăng trung bình 15% mỗi năm ở các nước phát triển), hai tập đoàn Nestlé và L’Oreal đã hợp tác với nhau để thành lập vào năm 2002 một công ty mang tên “Lab Inneov” nhằm mục đích tung ra các loại “Cosmetfoods” đặc biệt có chức năng “không để thời gian lưu dấu vết trên thân thể”. (Trước đây, L’Oreal đã nổi tiếng với các sản phẩm thuộc chủng loại “Active Cosmetics” có chức năng không chỉ để trang điểm mà còn thêm khả năng “tích cực chống lại thời gian”)¹⁹!

¹⁸ Thí dụ: ở châu Âu, từ 1990 đến 1999, phần tiêu dùng trung bình dành cho việc ăn uống giảm từ 28% xuống 18% của ngân sách gia đình, trong khi phần dành cho việc chăm sóc sức khỏe tăng từ 16% lên đến 29%. Số liệu theo *Capital*, 6/2000.

¹⁹ Số liệu theo *Capital*, 6/2000 và *Challenges*, 7/2002.

• “Whole Foods Market”, từ một cửa hàng nhỏ bán đồ chay (vegetarian) thành lập năm 1980 tại Austin (Texas, Mỹ), đã trở thành một hệ thống phân phối “thực phẩm sạch và an toàn” (kể cả “rượu sạch và an toàn”!) lớn nhất hiện nay trên thế giới với 133 siêu thị ở Mỹ (doanh số năm 2001 là 2,3 tỉ USD, tăng 23% so với năm 2000). Hệ thống siêu thị này đưa ra phương châm là “đừng để thời gian của đời sống công nghiệp ảnh hưởng đến dạ dày và sức khỏe của quý vị”²⁰!

Làm chủ tương lai: nếu bản thân khái niệm hiện tại chứa sự bất an thì khái niệm tương lai lại tiềm tàng nỗi bất an. Mong cho tương lai xán lạn hơn (hoặc không có vấn đề, hoặc ít nhất cũng được như hiện tại) chính là thể hiện của sự bất an. Quan niệm “tính toán rủi ro” (Risk Calculation) trong quản lý lại thể hiện ý muốn làm chủ tương lai²¹. Nói cách khác, bất an trước tương lai chính vì sợ xảy ra những rủi ro không khắc phục được (chứ không phải không lường trước được²²). Do đó, giúp khách

²⁰ Số liệu theo *Capital*, 9/2002.

²¹ Tính chất của “Tính toán rủi ro” trong quản trị kinh doanh là để lựa chọn “những rủi ro có thể chấp nhận được” chứ không phải là để “loại trừ mọi rủi ro”: “ăn chắc mặc bền tránh mọi rủi ro” là triết lý của “người làm công” (employee) chứ không phải là quan điểm nền tảng của “tư duy doanh nghiệp” (entrepreneurial mind)!

²² Chẳng thể nào lường trước được hết mọi rủi ro có thể có. Chính vì vậy mới có khái niệm “trường hợp bất khả kháng” (Force Majeure). Do đó, vấn đề không phải là lường trước để tránh mọi rủi ro mà vấn đề là lường trước mọi biện pháp khắc phục khi xảy ra rủi ro!

hàng làm chủ tương lai có nghĩa là doanh nghiệp phải dự phòng trước được cho khách hàng mọi biện pháp để vượt qua khó khăn nếu xảy ra rủi ro trong tương lai: bảo hành, bảo hiểm và các sản phẩm/dịch vụ đề phòng và khắc phục sự cố trong tương lai là những phương cách mang đến giá trị gia tăng cho khách hàng trong lĩnh vực này.

Darty, công ty Pháp chuyên bán máy điện tử gia dụng, là công ty đầu tiên trên thế giới nổi tiếng với chính sách bảo hành toàn diện mang tên “Hợp đồng của sự Tin tưởng” (Contrat de Confiance): 24/24 giờ của ngày và 365 ngày/năm trong suốt thời gian bảo hành, bất cứ lúc nào máy mua tại Darty bị sự cố, khách hàng được bảo đảm chữa ngay trong ngày hôm đó, nếu không chữa được trong ngày, khách hàng sẽ có được ngay một máy thay thế cho đến khi chữa xong. Hết hạn bảo hành, Darty offer cho khách hàng một hợp đồng bảo hành có cùng các điều kiện như trên. Darty chiếm lĩnh thị trường tại Pháp trong lĩnh vực bán lẻ máy điện tử gia dụng nhờ thực hiện nghiêm chỉnh chính sách này. Rất nhiều công ty lớn trên thế giới đã dựa vào “Hợp đồng của sự Tin tưởng” đưa ra bởi Darty để áp dụng những chính sách bảo hành tương tự.

Sự nghiệp của Darty khởi đầu từ một sự cố: một tối cuối tuần của tháng 3 năm 1959, gia đình Bernard Darty xem truyền hình bóng đá. Máy bất ngờ bị hỏng và chờ đến

thứ hai đầu tuần mới gọi được thợ đến mặc dù Darty là chủ của một doanh nghiệp bán máy gia dụng thành lập hai năm trước đây! Từ sự việc ấy, Darty đã thay đổi chủ trương trong kinh doanh: muốn phát triển thì doanh nghiệp phải mang đến cho khách hàng sự đền bù thỏa đáng khi có sự cố xảy ra trong việc sử dụng sản phẩm. Nói gọn: giá trị gia tăng mà Darty mang đến cho khách hàng chính là một giá trị ngoại sinh khởi thủy từ cương vị khách hàng! Thành công của Darty chính là nhờ biết dựa cựa thế vào điều đó.

Tuy nhiên, trong lĩnh vực bảo hiểm để “làm chủ tương lai” có một suy nghĩ phổ biến của khách hàng mà doanh nghiệp cần phải nắm. Nôm na: “tôi đóng bảo hiểm để có điều kiện khắc phục hậu quả của những rủi ro có thể xảy ra. Nhưng nếu tôi không bao giờ gặp tai nạn, tôi sẽ có cảm tưởng “mất tiền” vô ích”!

Việc người chủ phương tiện giao thông phải đóng bảo hiểm tai nạn là điều bắt buộc bởi luật pháp ở nhiều nước trên thế giới. Nhưng nếu sau mỗi năm không xảy ra tai nạn do người chủ phương tiện gây ra thì tiền bảo hiểm của năm sau rẻ hơn năm trước. Điều này vừa khuyến khích được việc giao thông an toàn hơn vừa giải quyết được tâm lý “bị mất tiền” của người đóng bảo hiểm.

Một số công ty bảo hiểm còn áp dụng thêm chính

sách khuyến khích như sau: không những tiền bảo hiểm năm sau sẽ rẻ hơn năm trước nếu người đóng bảo hiểm không gây ra tai nạn mà họ còn được hưởng thêm một phần tỷ lệ lợi nhuận trích ra bởi công ty.

Giá trị gia tăng mang đến cho khách hàng có nội dung “trộn vụn” ở trường hợp trên: khi khách hàng làm chủ được tương lai (không để cho sự cố xảy ra) thì khách hàng được hưởng lợi ở cả hai mặt: vừa đóng tiền bảo hiểm rẻ hơn vừa được chia một phần lợi tức!

Ngoài ra, cũng cần chú ý: trong lĩnh vực bảo hiểm nhân thọ, điều được các công ty đề cao đối với khách hàng không phải là để “tránh rủi ro” mà là để “bảo đảm và xây dựng một tương lai tươi sáng hơn”. Chính vì thế mà các công ty này xây dựng hình ảnh của mình thông qua việc hỗ trợ cho “Thế hệ mai sau”. Tóm gọn: giá trị gia tăng mang đến cho khách hàng trong lĩnh vực này phải được đặt trên nền tảng của tâm lý tích cực (bảo đảm tương lai) chứ không phải tâm lý tiêu cực (sợ rủi ro)!

Gìn giữ/phát huy quá khứ: quá khứ được gìn giữ và phát huy khi việc ấy mang đến được giá trị gia tăng cho khách hàng! Đó là điều hết sức “trần tục” mà doanh nghiệp phải nắm! Nói rõ: gìn giữ và phát huy quá khứ, dưới cái nhìn của khách hàng, là để ổn định hiện tại và cảm nhận là làm chủ được tương lai! Do đó, “Quá khứ đang sống” là thị trường tiềm năng so với “Quá khứ đã chết”!

“Quá khứ đã chết” là lĩnh vực của các hoạt động kinh doanh thuộc loại “dịch vụ lễ bái” (Worship Service) và “Quá khứ đang sống” là thuật ngữ nói về tính chất của một thị trường phục vụ những người cao tuổi (Senior Market/Grey Market). Các thuật ngữ này phổ biến vào những năm 1992-1993 tại Mỹ và châu Âu để chỉ định một lĩnh vực mới: thế giới càng ngày càng nhiều người già²³ và những người lớn tuổi này không phải là “quá khứ bỏ đi” (trong nghĩa tiềm lực kinh tế²⁴) mà ngược lại: ở các nước phát triển, chính những người già đỡ đần con cháu họ khá nhiều về mặt tài chính²⁵ và ở các nước đang phát triển thì con cháu lại có bổn phận giúp đỡ ông bà cha mẹ. Ngoài ra, “Senior Market” còn là “đầu tàu” kéo theo “Worship Service”: những người cao tuổi vẫn thường hay chú trọng đến việc lễ bái.

²³ Tỷ lệ người trên 60 tuổi của dân số ở các nước châu Âu thấp nhất là 20% và cao nhất là 24%. Tỷ lệ này của các nước châu Á thấp nhất là 10% và cao nhất là 19% (ngoại trừ Nhật Bản có tỷ lệ gần 24%). Tỷ lệ của Bắc Mỹ và Canada tương đương với tỷ lệ châu Á. Hiện nay, tính chung toàn thế giới, tỷ lệ của những người trên 60 tuổi chiếm 10% dân số, nhưng theo dự báo của United Nations Organization, đến năm 2050, tỷ lệ này tăng gấp đôi: 20% và trái với điều nhiều người lầm tưởng: 80% những người trên 60 tuổi lúc ấy sống ở các nước đang phát triển: thấp tuổi ở các nước ấy sẽ được “vun cao” lên vì tỷ lệ sinh sản giảm (từ 3,91% xuống 3,32 % trong khoảng từ 2000 đến 2020) đồng thời với tỷ lệ tử vong (từ 1,41% xuống 1,02% trong khoảng từ 2000 đến 2020).

²⁴ Thí dụ: theo cơ quan thống kê của Pháp (Insee), tài sản trung bình của người 60 tuổi ở Pháp là 143.302 euros, lớn hơn nhiều so với tài sản trung bình của người 40 tuổi là 45.000 euros.

²⁵ Theo Insee, ở châu Âu, trung bình những người thuộc lứa tuổi 60 dành 6% thu nhập hàng năm của họ để giúp con cháu. Tỷ lệ này tăng lên gấp đôi (12%) đối với những người thuộc lứa tuổi 80.

Còn thêm một phương diện hết sức quan trọng của “Senior Market”: do chế độ “hưu non” (trung bình khoảng 55 tuổi) phổ biến ở một số nước châu Âu, rất nhiều người nghỉ hưu thuộc diện này vẫn rất tráng kiện và nhất là họ đã tích lũy được nhiều kinh nghiệm nghề nghiệp và kiến thức quý báu. Tách rời hẳn những người ấy ra khỏi “thị trường lao động” là một thiếu sót: tổ chức được việc chuyển giao các kinh nghiệm và kiến thức tích lũy nói trên chính là mang đến giá trị gia tăng vừa cho những người nghỉ hưu vừa cho xã hội.

Tóm lại, quá khứ trong các ý nghĩa trên đâm ra gắn với hiện tại và tương lai: trong các mối quan hệ gia đình giúp đỡ nhau giữa ông bà và con cháu nói riêng và giữa xã hội và những người cao tuổi nói chung phát sinh các lĩnh vực đòi hỏi những giá trị gia tăng đặc thù mà doanh nghiệp phải biết cách đáp ứng.

• Trước 1987, thế giới đã có các ngày “Lễ Tình Nhân”, “Lễ Mẹ”, “Lễ Cha” và cả ngày “Lễ Nhà Giáo”, thiếu ngày “Lễ Bà (Nội/Ngoại)”! Công ty Kraft Jacobs Suchard (KJS) nổi tiếng của Pháp với kẹo chocolate Suchard và cà phê nhãn hiệu “Grand’mère” (Bà Nội/Bà Ngoại), dự tính “định chế hóa” một ngày trong năm (vào ngày chủ nhật đầu tiên của tháng 3 mỗi năm, là ngày đầu tiết xuân mà loài hoa jonquille, biểu tượng cho sự trường tồn của quá khứ, nở rộ) để làm ngày mừng “Lễ Bà (Nội / Ngoại)”. Hai lý do được chính thức đưa ra: gần 40% các trẻ

em ở Pháp được chăm sóc bởi Bà Nội hoặc Bà Ngoại và không ít phụ nữ đã “lên chức Bà Nội hay Bà Ngoại” mà thật ra tuổi vừa ngoài 50, còn rất trẻ trung, năng động và rất thông hiểu tâm lý của con cháu mình. Do đó “Bà Nội/Bà Ngoại” là một hình ảnh nối liền các thế hệ rất cần thiết cho tính keo sơn gắn bó gia đình và xã hội.

Cùng cộng tác với các công ty bán hoa, bán bánh và các hiệp hội báo chí đặt dưới sự bảo trợ của một nhóm phụ nữ Pháp nổi tiếng trong nhiều lĩnh vực từ khoa học đến văn chương, KJS đã thành công trong việc “định chế hóa” ngày “Lễ Bà” (dần dần lan rộng ra châu Âu) vì đã mang đến một giá trị gia tăng mà xã hội và gia đình châu Âu đang cần. Trong lĩnh vực kinh doanh, công ty cũng đã thành công trong việc gắn được tên tuổi thương hiệu “Café Grand'mère” ở Pháp với hình ảnh “Lễ Bà”!

- “Du lịch Báo hiếu” phát xuất từ Nhật vào nửa đầu thập kỷ 80 rồi lan sang Hàn Quốc. Ngày hôm nay “phong trào” tràn ra ở nhiều nước châu Á: người cao tuổi được con cháu báo hiếu cho đi du lịch lấy làm vui và hãnh diện, người báo hiếu có dịp chứng tỏ với bà con làng xóm xa gần không những tấm lòng của mình mà còn là khả năng (tài chính) của mình, người tổ chức các “tour báo hiếu” tất nhiên là thu phần lợi nhuận do những giá trị gia tăng như trên mang đến cho khách hàng! “Du lịch Báo hiếu” còn là

một biểu tượng xã hội có công dụng đề cao tình cảm gia đình “trên dưới thuận hòa” trong một bối cảnh mà đời sống công nghiệp và thị trường phát triển làm thui chột dần dần một số truyền thống.

- Hiệp hội những người nghỉ hưu ở Mỹ (American Association of Retired Persons) nổi tiếng tích cực và hiệu quả nhờ phát hành tạp chí “Modern Maturity” (“Sự chín muồi hiện đại”): với tối thiểu 23 triệu ấn bản mỗi năm, độc giả không phải chỉ là những người nghỉ hưu mà còn là thuộc nhiều lứa tuổi và mọi giới vì họ tìm thấy ở tạp chí rất nhiều bài viết phổ biến các kinh nghiệm nghề nghiệp cần thiết kể cả những hướng dẫn hữu ích của “những người đi trước” trong việc tiêu dùng! Do đó, tên của tạp chí, “Modern Maturity”, mang một ý nghĩa thật sự biểu trưng: “Chín mươi” không phải là chỉ để chờ ngày “rụng xuống” mà là phải “ươm” những mầm mống mới cho đời. Quá khứ biến thành nền tảng của hiện tại và cơ sở cho tương lai!

- Hội Liên kết các Thế hệ vì Việc làm và Doanh nghiệp (Entente des Générations pour l'Emploi et l'Entreprise) ở Pháp với gần 3.000 hội viên gồm những người nghỉ hưu nguyên là kỹ sư, cán bộ quản lý, luật sư, ... chuyên tư vấn “không công” cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ để xây dựng các chương trình và dự án phát triển kinh doanh. Hội chỉ nhận cử “chuyên gia nghỉ hưu” làm tư vấn hoàn toàn

bất vụ lợi với hai điều kiện: doanh nghiệp gặp khó khăn có khả năng phải sa thải nhân viên hoặc doanh nghiệp nhỏ mới khởi đầu sự nghiệp. Đã không ít doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Pháp dựa vào chuyên gia của các hội này mà phát triển. Châu Âu có khá nhiều hội bất vụ lợi như trên. Trong các trường hợp này, giá trị gia tăng được mang đến cho cả hai phía: phía những người nghỉ hưu, nhất là hưu non, có dịp để đóng góp kinh nghiệm và kiến thức của mình nếu họ muốn, phía doanh nghiệp có thể được tư vấn và học hỏi thêm mà không tốn kém nhiều!

2.2. Hội nhập: từ tiện ích đến vị thế

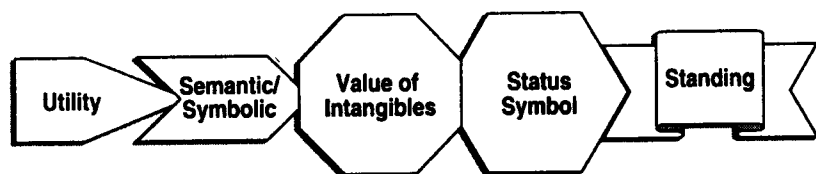
“Fashion Victims” (“Nạn nhân của Thời trang”) là một thành ngữ phổ biến ở Mỹ và châu Âu để chỉ những người luôn theo “mốt”. Tuy nhiên, dưới lăng kính xã hội học, họ là “nạn nhân của thời trang” thực chất không phải vì thời trang mà vì mong muốn khẳng định được mình trong một quá trình hội nhập. Vì “theo mốt” không phải chỉ đơn thuần bởi lý do thích trung diện mà chính là một hình thức để hội nhập: chứng tỏ không bị “thua chị kém em” là gì nếu không phải là một ước muốn không bị loại ra khỏi một tập thể, một cộng đồng hay một thành phần xã hội được chọn làm “chuẩn”? Thuật ngữ “In” và “Out” là một diễn đạt chính xác mà cô đọng: theo đúng “mốt” là “In”, là “trong cuộc”, là “hội nhập”, ngược lại là “Out”, là “ngoài lề”, là “ra rìa”!

Nhưng ước muốn hội nhập không phải chỉ được nói lên

bằng việc “chạy theo thời trang” mà còn được bày tỏ thông qua các hành vi tiêu dùng, sinh hoạt bình thường: bản chất con người được hình thành từ những tổng hợp của các mối quan hệ xã hội nên nhu cầu của con người, dù đây là những nhu cầu có tính cá nhân, khi thể hiện, dù muốn dù không, đều mang tính chất xã hội. Kể cả “những người lập dị” cố kiếm cho mình một “phong thái” (style) riêng, nhưng thật ra “những người lập dị” ấy vẫn giống nhau ở điểm cơ bản: ứng dụng mẫu hình chung của “style lập dị”. Nói cách khác, “fashion” khác với “style” là một bên phải thay đổi luôn luôn và một bên cần giữ nguyên thể loại phong thái. Nhưng cả hai đều là những “hệ thống biểu tượng xã hội” (symbolic social system) mà bản thân cá nhân phải chọn để thể hiện sự hội nhập của mình vào một môi trường xã hội mà mình muốn được nhận là “thành viên”!

Do đó, giá trị gia tăng đối với khách hàng trong lĩnh vực hội nhập không phải chủ yếu nằm ở chức năng tiện ích (utility) mà chính là ở chức năng biểu tượng (semantic /symbolic) của sản phẩm/dịch vụ: áo quần, ngoài chức năng tiện ích cơ bản là dùng để che thân còn có chức năng chủ yếu là làm đẹp, làm sang, làm đáng ... Nhưng thế nào là đẹp là sang là đáng nếu cá nhân và bộ quần áo ấy của nó không có ý nghĩa là biểu tượng cho cái đẹp cái sang cái đáng dưới cái nhìn của người khác? Và người khác ở đây không phải là bất cứ ai mà chính là một thành phần, tập thể hay cộng đồng mà cá nhân muốn chứng tỏ ở đó sự hiện diện có tính “trong cuộc” (“In”) của nó?

Tóm lại, nhu cầu hội nhập của khách hàng được thể hiện thông qua việc lựa chọn những giá trị gia tăng nằm trong chức năng biểu tượng của sản phẩm/dịch vụ. Tổng thể của những biểu tượng đó vẫn thường được chỉ định bởi thuật ngữ “giá trị của những vô hình” (“Value of Intangibles”). Tất cả các “giá trị của những vô hình” đó lại tạo ra cái được gọi là “Status Symbol” (chuẩn mực biểu tượng) của sản phẩm/dịch vụ. Và chính cái “Status Symbol” đó lại mang đến cho khách hàng sử dụng sản phẩm/dịch vụ một “Standing” (vị thế) nhất định.



Biểu 4: Từ “Utility” đến “Standing”. Quá trình hội nhập thông qua sản phẩm/dịch vụ²⁶

Biết phân định được các tính chất “giá trị vô hình” của sản phẩm/dịch vụ của mình đối với các phân đoạn thị trường (market segments/partitions) khác nhau (theo thành phần, tuổi tác, nghề nghiệp ...) để phục vụ tối ưu bằng cách mang đến một “Status Symbol” và một “standing” phù hợp với loại khách hàng mà mình chọn làm thị phần cho riêng mình là “nghệ thuật” mà doanh nghiệp phải nắm.

²⁶ Copyright Tôn Thất Nguyễn Thiêm.

- Harley-Davidson, hãng sản xuất xe mô tô của Mỹ, thành lập năm 1903 tại Milwaukee, là hãng duy nhất của Mỹ còn tồn tại ngày hôm nay.

Năm 1910, có gần 150 hãng sản xuất xe mô tô của Mỹ. Sau các biến động xảy ra vào 1920 (xuất hiện ô ạt của xe hơi), 1929 (khủng hoảng kinh tế) và 1943 (tác động của cuộc chiến tranh thế giới lần thứ II tại thị trường nội địa Mỹ), vào đầu thập niên 1950, chỉ còn lại hai nhà sản xuất xe mô tô Mỹ là Harley-Davidson và Indian. Kể từ 1959, bắt đầu với sự tấn công vào thị trường Mỹ của Honda (bằng chiến lược “chất lượng ngày càng cao”) và sau đó là Yamaha (với chiến lược “giá luôn thấp hơn so với các đối thủ cạnh tranh”), đến 1970, chỉ còn lại Harley-Davidson sau sự phá sản của Indian.

Điều gì đã làm Harley-Davidson không những “trụ” lại được trước sự tấn công ô ạt của Honda và Yamaha mà còn phát triển thêm thị phần khi mà vào năm 1980 các giới sản xuất, kinh doanh và tài chính tại Mỹ đều chắc chắn là Harley-Davidson sẽ bị phá sản? (1980, thị phần các xe mô tô có phân khối trên 850 cc, vốn là “thị trường truyền thống” của Harley-Davidson, chỉ còn 23% so với 77,5% của năm 1973. Trong khi đó, các xe mô tô phân khối lớn của Honda và Yamaha được giới RUBs -Rich Urban Bikers- ngày càng ưa chuộng: thị phần mô tô phân khối lớn của Honda năm 1980 ở Mỹ là 44% và của Yamaha là 33%).

Tháng 6-1981, 13 managers của Harley-Davidson hùn vốn mua lại công ty trên đà phá sản. 13 managers ấy đưa ra khẩu hiệu “I make The Eagle Fly” và phương châm “Live to Ride, Ride to Live”! Năm năm sau, Harley-Davidson tăng gấp đôi thị phần của mình và cho đến cuối thập niên 90 thì công ty chiếm lĩnh thị trường các xe mô tô phân khối lớn tại Mỹ với trên 81%. Ngoài ra, công ty còn mở rộng thêm một số thị trường mới nhờ thương hiệu “Harley-Davidson, The Eagle” trên các trang phục đi xe mô tô (áo quần da, ủng da, mũ da, khăn quàng, kính râm ...) với doanh số vào năm 2000 là 1,7 tỉ USD (tăng trung bình 20% mỗi năm tính từ 1990).

Harley-Davidson củng cố và phát triển thị trường của mình không phải nhờ dựa chủ yếu trên chất lượng công nghệ (các động cơ Harley-Davidson không có gì hơn Honda và Yamaha) hay giá cả (Harley-Davidson có giá bán trung bình là 15.000 USD, đắt hơn 20 % so với giá của Honda và hơn 25% so với giá của Yamaha) mà cơ bản là trên các “giá trị vô hình” mà cả Honda lẫn Yamaha đều không có: biểu tượng đầu tiên của Harley-Davidson là “The Eagle” (Đại Bàng) nói lên khát vọng tự do tiềm tàng. Khát vọng ấy gắn liền với những “Status Symbol” nổi tiếng của Mỹ như Elvis Presley²⁷

²⁷ Danh ca Elvis Presley có nhiều “fan” trong giới hâm mộ nhạc Mỹ. Elvis Presley rất chuộng xe mô tô Harley-Davidson. Kể từ chuyến lưu diễn đầu tiên vang dội suốt năm 1954 mang tên “Shake, Rattle and Roll” bằng xe mô tô, hình ảnh của Presley gắn liền với hình ảnh Harley - Davidson.

và Marlon Brando²⁸ hay những phim như “Easy Rider”²⁹ của thể hệ “Flower Power”³⁰. Phương châm “Sống để Rong Ruổi, Rong Ruổi để tìm về Sự Sống” (“Live to Ride, Ride to Live”) lại hướng về một “lifestyle” (lối sống) đặc trưng được bày ra như một chân trời luôn luôn rộng đón những “Đại Bàng Bay” (“I make The Eagle Fly”).

Cụ thể, “lifestyle” ấy được sinh động hóa bởi ba “cơ cấu”: 1). Các “HOGs” (Harley Owners Groups) quy tụ những khách hàng của Harley-Davidson (Harley Riders) với những sinh hoạt dã ngoại, thể thao, văn hóa đều đặn; 2). Tạp chí “HOGs Tales” xuất bản hai tháng một lần được trình bày như một diễn đàn của tất cả mọi vấn đề liên quan đến “thế giới mô tô phân khối lớn”; 3). Các “HOGs Cafeteria” tập hợp thường xuyên những giới sử dụng mô tô trong

²⁸ Trong phim “The Wild One” (1954) nổi tiếng ở Mỹ và khắp châu Âu đã để lại dấu ấn như một “bước ngoặt mới” trong lịch sử điện ảnh Hoa Kỳ, “nhân vật điển cặp” với Marlon Brando chính là xe mô tô Harley - Davidson.

²⁹ Phim “Easy Rider” (1969) nói về chuyện của ba thanh niên rong ruổi từ thành phố này đến thành phố khác ở Mỹ để kiếm tìm một điều gì đó mà chính họ biết là không thể có. Cuộc hành trình ấy diễn ra từ đầu đến cuối trên hai xe mô tô Harley - Davidson.

³⁰ “Flower Power” (“Quyền lực của Hoa”) là biểu tượng của “thế hệ Hippie” của thập niên 1960 khởi đầu cứ rong ruổi trên đường bằng xe mô tô (đại bộ phận là với xe Harley-Davidson). Sau này, phong trào “Hippie” đã đưa đến các trào lưu nhạc mới như “Folk Rock” và cả trào lưu ý thức phản chiến và “civil rights movement”.

một không khí sôi động của các quán nước được trang trí như một không gian riêng biệt của “The Eagle”.

Tóm lại, Harley-Davidson đã thành công nhờ biết xây dựng một “cộng đồng” có tính “biểu tượng đặc thù” mang một ý nghĩa (“semantic”) đầy màu sắc “huyền thoại” (“mystical”) mà ở đây mỗi khách hàng của Harley-Davidson đều cảm thấy được đón nhận để hòa nhập vào như một thành viên toàn vẹn. Richard Teerlinck, Tổng Giám đốc của Harley-Davidson, đã nhận định là “Harley-Davidson thực chất không phải bán xe mô tô mà bán một lối sống (lifestyle)!” Và khi “lối sống” đó lại dựa trên những tính cách riêng biệt của “American way of life” thì Honda và Yamaha khó có thể cạnh tranh!

Một nhà doanh nghiệp Mỹ đã tổng kết “chiến lược sử dụng biểu tượng hội nhập” của Harley-Davidson như sau: “Có lẽ Harley-Davidson là công ty duy nhất mà logo thương hiệu (“The Eagle”) được rất nhiều khách hàng của mình xăm trên người (tattoo) và hãnh diện mang ra khoe!”. Đến độ có không ít người không có điều kiện mua mô tô Harley-Davidson nhưng vẫn muốn chứng tỏ mình chọn “lifestyle” của Harley-Davidson bằng cách dùng những trang phục của “The Eagle”. Những thành phần này có tên là “Wannabe’s” (“Chúng tôi muốn là như thế”): điều này

chứng tỏ là thị phần của Harley-Davidson vẫn còn có thể mở thêm được!³¹

• Hơn bảy năm sau khi Coca Cola ra đời (1886), tại miền Nam nước Mỹ xuất hiện Pepsi Cola (1893). Và mãi đến cuối thập niên 1950, Pepsi so với Coca, dưới cái nhìn của tuyệt đại đa số khách hàng, chỉ là loại “Cola rẻ tiền” (từ 1930, chiến dịch “bán giá bằng một nửa giá của Coca” thực hiện bởi Pepsi với khẩu hiệu quảng cáo “Twice as much for a nickel too / Cùng một giá nhưng hai lần nhiều hơn” càng làm in sâu thêm hình ảnh “rẻ tiền” đó của Pepsi). Nhưng đến 1987, lần đầu tiên Pepsi “hạ gục” Coca với khoảng cách khá xa: doanh số của Pepsi năm ấy là 11,2 tỉ USD (chiếm hạng 29 trên 500 doanh nghiệp có doanh số cao nhất Mỹ) so với Coca chỉ là 7,7 tỉ USD (hạng 54). Điều gì đã xảy ra trong khoảng thời gian từ cuối thập niên 1950 đến thập niên 1980 để Pepsi từ một vị thế mà không ai nghĩ rằng có thể cạnh tranh nổi với Coca lại vươn lên thành công ty đầu tiên “đánh ngã” Coca?

Đầu thập niên 1960, Pepsi chú ý đến điều mà trước đây chưa được quan tâm đúng mức: đặc điểm của khách hàng! Và đặc điểm khách hàng của Pepsi là có khá đông giới trẻ thuộc

³¹ Theo Stan Rapp & Lionel Collins “Beyond Maxi-Marketing”, McGraw Hill, New York, 1994 và Peter Reid “Well Made in America”, Mc Graw-Hill, New York, 2001.

hiều thành phần xã hội. Dễ hiểu: Pepsi rẻ hơn Coca mà giới trẻ lại “ít tiền túi” nên đã thực dụng chọn Pepsi. Nhưng Pepsi lại không lập luận trên cơ sở tiện ích (utility) đối với giới trẻ mà biến sự thực dụng ấy của giới trẻ thành một “biểu tượng mới của một thế hệ mới”, đó là “Thế hệ Pepsi”. Cần nói thêm một điều: đầu thập niên 1960, nghĩa là khoảng 15 năm sau Đệ Nhị Thế Chiến, cả châu Mỹ và châu Âu nằm trong quá trình “baby boom” (“bùng nổ sinh sản”): giới trẻ rất đông trên tỷ lệ dân số. Chiếm lĩnh được thị trường đó là tạo cho doanh nghiệp một lợi thế to lớn.

Năm 1963, Pepsi tung ra khẩu hiệu quảng cáo mới: “Come Alive. You’re in the Pepsi Generation!” với một điệp khúc (jingle): “Be Sociable, look smart. Keep up-to-date with Pepsi. Drink light, refreshing Pepsi. Stay young and fair and debonair. Be Sociable, have a Pepsi”!

Nói gọn: Pepsi đã tạo dựng cho mình một hình ảnh mới để qui tụ giới trẻ: Pepsi là nước uống của tuổi trẻ (“Stay Young”). Của tình bạn bè (“Be Sociable”). Của cái Mới (“Up-To-Date”). Của sự khôn ngoan lanh lợi (“Be Smart”). Của trung thực, đàng hoàng (“Stay Fair”). Của nhẹ nhàng, tinh tế (“Stay Debonair”). Và như thế chính Pepsi lại là tượng trưng cho tuổi trẻ, là tính đặc thù của “lối sống trẻ”! Hình ảnh đó của Pepsi càng được khẳng định vào đầu thập niên 1980 khi Pepsi tung ra chiến dịch “liên kết” với các ca

sĩ thần tượng của giới trẻ, khởi đầu là với ca sĩ Michael Jackson “hát quảng cáo” cho Pepsi! Kết lại: Pepsi đã thành công nhờ tự biến mình thành “biểu tượng sống” của tuổi trẻ: ai “muốn trẻ”, hay chính xác hơn là hòa nhập với tuổi trẻ, thì uống Pepsi!

“Nghệ thuật” của Pepsi: giới trẻ khởi đầu chọn Pepsi vì rẻ, vừa túi tiền, nhưng Pepsi đã biến sự lựa chọn đầy tính tiện ích ấy thành một “giá trị vô hình” ca ngợi một “lối sống mới của một thế hệ mới” đầy hấp lực đối với tuổi trẻ vốn là một thị trường có tiềm năng khổng lồ!³²

Từ “Rẻ” thành “Trẻ”, Pepsi đã mang lại cho khách hàng của mình một “Symbol Status” mới và một “Standing” quyền rũ!

Tuy nhiên, có điều cần hết sức chú ý: mọi biểu tượng khi được thể hiện đều mang đến ấn tượng. Nếu ấn tượng cảm nhận không phù hợp với hình ảnh của biểu tượng mà khách hàng đã có sẵn thì doanh nghiệp sẽ lĩnh hậu quả tai hại!

Samsonite, một doanh nghiệp thành lập năm 1910 tại Denver (Colorado, Mỹ) chuyên sản xuất vali và túi du lịch thuộc loại cao cấp và khá đắt tiền rất được khách hàng thuộc

³² Theo Richard Tedlow “New and Improved. The Story of Mass Marketing in America”, Basic Books, Inc., Reading, New York, 1996.

giới “đi nhiều” (globe-trotter) và “có tiền” ưa chuộng. Nhưng 1999, Samsonite bán được rất ít so với mọi năm chỉ vì một “phim quảng cáo” trên truyền hình. Phim chiếu cảnh một chiếc vali Samsonite rơi từ một máy bay đang bay ở độ rất cao và khi rớt xuống đất thì vali vẫn còn nguyên vẹn. Phim muốn “chứng minh” là vali Samsonite rất bền. Nhưng ấn tượng mang đến cho người xem là gợi ra một “tai nạn máy bay”, điều mà những du khách không ai muốn nghĩ đến. Và cơ bản hơn nữa là phim chỉ nói về sản phẩm của Samsonite chứ không đề cao người sử dụng sản phẩm ấy! Đó là điều tối kỵ: doanh nghiệp tự đề cao mình hoặc sản phẩm/dịch vụ của mình mà “quên” đề cao khách hàng của mình!

Tóm gọn: “Quên” đề cao hình ảnh của khách hàng là quên mất “Standing” của khách hàng! Và khi khách hàng không tìm thấy được “biểu tượng của chính mình” (Standing = hình ảnh của mình có về mình dưới con mắt của người khác) trong việc sử dụng sản phẩm/ dịch vụ thì khách hàng sẽ không chấp nhận “Status Symbol” mà sản phẩm/ dịch vụ muốn mang đến, nhất là khi khách hàng đã có một ấn tượng về một “điều không hay” (tai nạn máy bay)!

2.3. Bản sắc: từ “kính tế cái tôi” đến “hướng về khách hàng”

Đầu thập niên 1990, xuất hiện tại Mỹ và sau đó lan sang châu Âu một thuật ngữ mới: “Egonomics”, kết hợp từ hai khái

niệm: “Ego” (Bản ngã/Cái Tôi) và “Economics” (Kinh tế). Gọn: “Egonomics” có nghĩa là “nền kinh tế chú trọng đến cái tôi của mỗi cá nhân”³³. Sự phổ biến của thuật ngữ này làm tăng thêm trọng lượng của hai khái niệm mới trong ngành quản trị kinh doanh: “Customization” và “One to One”.

Khái niệm “Customization” tương đối quen thuộc vì bắt nguồn từ qui trình vốn đã có là “Customer-Made” hoặc “Customer-Tailored” (sản xuất/may đo theo ý khách hàng), do đó “Customization” có nghĩa là “hướng về khách hàng”. Trái lại, khái niệm “One to One” có nội dung hoàn toàn mới so với những quan niệm trước đây về hoạt động kinh tế nói chung và quản lý kinh doanh nói riêng: xuất xứ và được triển khai từ những thị trường mà lúc ban đầu phổ biến hiện tượng cầu (Demand) nhiều hơn cung (Supply), tư duy “cổ điển” trong quản lý kinh tế vẫn thường đặt định đề lập luận trên cơ sở các qui trình sản xuất đại trà (mass production) đưa đến những quan niệm “marketing đại trà” (mass marketing) chứ không coi trọng ý kiến đòi hỏi của từng cá nhân khách hàng. Nhưng với sự phát triển của kinh tế đưa đến tình trạng cung nhiều hơn cầu song song với việc nâng cao trình độ văn hóa và nhận thức về vai trò của cá nhân, ngành quản lý kinh tế không thể tiếp tục vận hành duy nhất trên nền tảng của “mass market” (thị trường đại trà) mà phải càng ngày càng chú ý đến đòi hỏi đặc thù của mỗi cá nhân khách hàng. Do đó “One to

³³ Xem Faith Popcorn “The Popcorn Report”, Doubleday Publishing, New York, 1991.

One” có nghĩa là doanh nghiệp phải ứng xử với mỗi cá nhân khách hàng của mình như một thực thể có tầm quan trọng riêng của nó!

Cần hiểu chính xác: đại đa số các lý thuyết và khái niệm được thực hiện hiệu quả trong quản lý kinh doanh, như các loại vừa nêu trên, không phải xuất phát từ những “phòng thí nghiệm khoa học của các nhà hàn lâm” mà là những kinh nghiệm và kiến thức được tổng hợp và mô hình hóa (modelization) từ những thực tiễn xã hội để trở thành những công cụ của tư duy và hành xử trong thương trường. Những diễn tiến cụ thể sau đây nói lên điều ấy.

Khởi đầu tại Mỹ vào cuối thập niên 1960 và sau đó lan sang châu Âu vào giữa thập niên 1970, ý thức “fitness” (săn sóc thể lực) đã đưa đến sự phát triển của các phong trào chạy “jogging”, “running”, đi bộ “footing” và sự phổ cập của “tennis training”. Đến thập niên 1980, lại có phong trào tập thể dục “aerobic” và thập niên 1990 thêm phong trào dã ngoại “outdoor”.

Nhìn phiến diện, những hiện tượng trên có vẻ không liên quan gì với lĩnh vực bản sắc mang đến giá trị gia tăng cho khách hàng, hoặc “Ergonomics”, “Customization” hay “One to One”! Nhầm. Nhiều doanh nghiệp đã thành đại tỷ phú nhờ thấy rõ các mối liên hệ trên. Từ “săn sóc thể lực” trong “fitness” sang đến “hít thở không khí trong lành” với “outdoor”,

điều cơ bản chung là sự thể hiện và khẳng định về “Bản ngã” và “Cái Tôi”: “hít thở” là trước hết “tôi hít thở cho tôi” và thể lực được chăm lo trước hết cũng là “thể lực của tôi”! Thêm nữa, khi tôi làm “jogging”, “running”, “footing”, “tennis”, “aerobic”, “outdoor”, thì tôi cần cái gì? Trả lời câu hỏi vừa nêu và nhận thức được điều ở bên trên thì doanh nghiệp sẽ thấy rõ hướng sản xuất và kinh doanh của mình. Và chính các công ty như Nike, New Balance, Reebok, Adidas, Doc Martens hoặc Gap, CK (Calvin Klein) và Quicksilver nhờ sớm nhận ra các hướng đó mà đã phát triển.

Cuối 1971, công ty Nike được chính thức thành lập ở Mỹ³⁴. Chuyên sản xuất giày thể thao (sportswear) với hai khẩu hiệu: “Just Do It” (“Chỉ cần hành động”) và “There Is No Finish Line” (“Không có lần đích cuối cùng”) đề cao sự phấn đấu không mệt mỏi của cá nhân để liên tục đạt thắng lợi, Nike đã nhanh chóng trở thành người “bạn đường” số một của giới “fitness”.

³⁴ Tiền thân của Nike là công ty “Blue Ribbons Sports” (BRS) ra đời năm 1962 với vốn thành lập là 6.000 USD (1 ngàn USD “ứng trước” cho hãng Tiger của Nhật để nhận làm gia công, và 5.000 USD để xây dựng cửa hàng và đội ngũ “rao hàng tại nhà”). Hai nhà sáng lập BRS và Nike là Bill Bowerman, huấn luyện viên thể thao ở Đại học Oregon và Philip Knight, sinh viên Đại học Oregon nổi tiếng vì đã thắng nhiều giải chạy 1000 mét. Xem Ranganath Nayak & John Ketteringham “Breakthroughs”, Arthur D. Little, Inc., New York, 1986.

Giữa 1972, New Balance Athletic Shoe xuất hiện lần đầu tiên tại Mỹ với khẩu hiệu “Endorsed By No One” (“Không dựa vào ai”). Nhưng phải đến cuối 1999, New Balance mới vươn lên hàng thứ tư thế giới với 30 triệu đôi “sneakers” (basketball boots & tennis shoes) bán trên 63 nước (chiếm 5,5% thị trường quốc tế về giày thể thao, sau số một là Nike với 33,3%, số hai là Adidas với 15,7% và số ba là Reebok với 9,8%)³⁵.

Cuối 1978, giày thể thao mang thương hiệu Reebok bắt đầu được phân phối rộng rãi tại thị trường Mỹ. Với châm ngôn “Break The Rules” (“Phá bỏ các điều lệ”) tôn vinh tính tự chủ cá nhân, Reebok có nhiều lúc đã lấn lướt Nike trong phong trào “aerobic” và “outdoor”.

Giữa thập niên 1980, giày Adidas của Đức bắt đầu được ưa chuộng tại Mỹ bởi giới hâm mộ bóng đá, với khẩu hiệu “Believe in your dreams” (“Hãy tin vào những ước mơ của bạn”).

1968, Calvin Klein tung ra cùng lúc ở Mỹ và ở châu Âu quần áo jeans nhãn hiệu CK với khẩu hiệu “Be Yourself, Be Good, Be Bad” (“Hãy là chính mình, hãy tốt, hãy xấu”). 32 năm sau, doanh số của CK năm 2000 là 4,8 tỉ USD, với thêm nhiều sản phẩm áo quần khác và cả mỹ phẩm.

³⁵ Ba công ty chiếm các thị phần còn lại là Asics của Nhật (3,4%), Fila của Italia (3,2%) và Puma của Đức (1,9%), theo *Capital*, 11/2000.

1969, tại San Francisco, giới trẻ tranh nhau các bộ sưu tập T Shirts mang nhãn hiệu Gap. Và chính Gap đã tung ra thị trường Mỹ vào 1991 và ở Châu Âu đầu 1993 phong trào “trang phục cuối tuần” (“Casual Wear” hoặc “Friday Wear”) dựa vào thời trang “Surfwear” đã được công ty Quicksilver phổ biến ở Úc đầu thập niên 1970.

1995, đến ngay cả giày hiệu Doc Martens, vốn là loại “workwear” (giày lao động), thành lập năm 1961 tại Anh, thuộc tập đoàn Griggs, hiện là số một châu Âu trong ngành sản xuất/kinh doanh giày loại “trang phục văn phòng”, cũng đưa ra khẩu hiệu: “The Stamp of Independence” (“Dấu ấn của Độc lập”).

Tất nhiên, không phải chỉ là nhờ duy nhất các khẩu hiệu “ca tụng cá nhân” mà các công ty nói trên đã thuộc vào hạng “Top Five” của thế giới trong các lĩnh vực của họ: các khẩu hiệu trên chỉ là những minh chứng cho việc nhảy bèn nắm bắt sự hình thành và các biến chuyển của “Egonomics”. Và vì các khẩu hiệu ấy được sinh động hóa thật sự bởi những sản phẩm/dịch vụ offer bởi các công ty trên nên khách hàng mới tin tưởng vào các khẩu hiệu ấy và biến nó thành “châm ngôn” biểu trưng cho “Cái Tôi” của chính mình.

Cụ thể, vì là công ty đầu tiên xuất hiện trên thị trường giày thể thao với một công nghệ mới triển khai từ kỹ thuật

“đệm hơi” (“air system”) mang đến cảm nhận là giày rất nhẹ và êm đánh bật tất cả các loại giày thể thao khác có lúc bấy giờ, nên Nike đã chiếm lĩnh một vị thế gần như là “độc diễn” trên “thị trường fitness”.

Nhưng thập niên 1980 lại thêm phong trào “aerobic”, và môn thể dục này lại khác các môn thể thao như “jogging”, “footing”, “running” và “tennis”. Thêm một đặc điểm: “aerobic” lôi cuốn rất đông nữ giới tham gia. Do không kịp nắm bắt trào lưu đó, Nike đã bị Reebok lấn lướt trong “thị phần aerobic” với những “design” hợp với nữ giới (Reebok có một đội ngũ 150 “designers”, hơn gần gấp rưỡi số “designers” của Nike lúc bấy giờ) và với công nghệ “Pump” (“performance under maximum pressure”) tạo cho giày bó chân mà không làm đau và chai da (phụ nữ rất sợ chai da, dù là da chân!).

Sau đó, với phong trào dã ngoại “outdoor”, Reebok còn đưa thêm một kiểu giày mới mang tên “Trekking 4x4” có công dụng “đi trên cỏ mà không dẫm nát cỏ” rất được giới “bảo vệ môi trường” ưa chuộng. Reebok đến sau Nike trong thị trường giày thể thao nhưng chính vì đến sau nên đã dự phóng được nhạy bén hơn các hướng mở mới của thị trường tương lai.

Riêng New Balance lại nhắm một hướng chuyên biệt:

giày của New Balance đại bộ phận bằng da thật, dây chuyên sản xuất giữ đặc tính “thủ công”, rất bền và có điểm gân như “độc nhất vô nhị” là mỗi số giày đều có 5 loại chiều ngang khác nhau. Ngoài ra, trái ngược với các hãng giày khác, trong lĩnh vực quảng cáo, New Balance không “bảo trợ” (sponsor) bất cứ hoạt động hay nhà “vô địch” thể thao nào. Những đặc tính có tính “authentic” trên đã biến New Balance thành loại giày rất được hâm mộ, đặc biệt bởi giới “footing”³⁶.

Adidas, vốn đã nổi tiếng từ trước nhờ làm “sponsor” cho rất nhiều đội tuyển thể thao dự các giải Thế Vận Hội và lại có thêm nguồn gốc là phát xuất từ châu Âu nên trở thành loại giày hàng đầu của giới bóng đá và hâm mộ môn thể thao này trên thế giới. Nhờ thế mà Adidas chiếm hạng 2 trong thị trường quốc tế về giày thể thao mặc dù đối với giới “fitness” và “outdoor” Adidas không phải là loại nhãn hiệu giày được chọn nhiều.

Nếu các hãng Adidas, Reebok và New Balance đã tạo được cho mình những vị thế đặc thù trong những phân đoạn khác nhau của thị trường giày thể thao thì cuối cùng Nike vẫn

³⁶ Đặc điểm của “triết lý footing” so với các môn như running, jogging, aerobic, tennis ... là hoàn toàn chú tâm vào tính cá nhân: không cần đua, không phải chạy, không cứ phải có nhóm có đoàn, không cần ai nhìn ai, cứ thể mà vừa đi vừa tập hít thở, càng dai càng tốt. Vì thế mà khẩu hiệu “Endorsed by No One” và cung cách “từ chối quảng cáo” của New Balance rất thích hợp với loại khách hàng đó!

lại thắng thế nhờ quan niệm “xâu ngang” (horizontal) các phân đoạn với kiểu giày mang tên “Cross-Training” được tung ra ồ ạt khắp thế giới vào đầu thập niên 1990. Đặc điểm công bố của “Cross-Training” là để sử dụng cho bất cứ loại thể thao và thể dục nào nhưng thực chất Nike lại nhắm một “giới khách hàng đặc biệt”: giới thật sự chẳng bao giờ tập hay chơi bất cứ một môn thể thao thể dục nào cả nhưng lại muốn chứng tỏ với mọi người là mình vẫn trau dồi “cái tôi” thông qua việc luyện tập thể lực. Mà giới này thì lại rất đông so với giới thể dục thể thao thật sự³⁷.

Nói cách khác, Nike cuối cùng thắng thế nhờ nhận ra điểm cơ bản: từ “fitness” đến “outdoor”, điều quan trọng tới thượng không phải là luyện tập thể dục thể thao mà đây chỉ là một trong nhiều phương thức để thể hiện ước vọng của con người trong việc khẳng định “cái tôi, cái bản ngã” của nó. Và vì mục đích cuối cùng chính là để khẳng định “cái tôi”, rốt cuộc giày thể thao chỉ là một phương tiện! Do đó, khi Nike offer trên thị trường một phương tiện mới vừa thích hợp với “bối cảnh của lịch sử xã hội” (đang phổ biến “fitness/out-

³⁷ Điển hình: trang phục loại “sportswear” vào cuối thập niên 1980 ở Mỹ chiếm gần 29% tổng số ngân quỹ tiêu dùng của gia đình dành cho áo quần và ở Pháp chiếm hơn 21%. Trong khi đó, những người thật sự sinh hoạt đều đặn và thường kỳ thể thao thể dục ngoài khuôn khổ gia đình chỉ chiếm gần 18% ở Mỹ và chưa đến 8% ở Pháp! Xem Daniel Friedmann “Une Histoire du Blue-Jean”, éd. Ramsay, Paris, 1989.

door”) vừa phù hợp với những ai muốn khẳng định “cái tôi” trong bối cảnh đó nhưng lại không tập thể dục lẫn thể thao (vì thể mà không cần thiết phải chọn loại giày riêng biệt cho một môn thể dục thể thao nào) thì kết quả là sản phẩm đó của Nike được rất đông người lựa chọn³⁸: chẳng phải ngẫu nhiên mà Nike tung ra khẩu hiệu để đề cao loại giày thể thao có quan niệm xâu ngang ấy là: “Just Let Me Play” (“Hãy để tôi tham gia cuộc chơi”)!

Kinh nghiệm “đề cao cái tôi” để chiếm lĩnh thị trường cũng được thấy rõ trong trường hợp cụ thể của CK và Gap:

33 năm sau khi cửa hàng bán quần áo đầu tiên mở tại San Francisco, Gap có 4.171 cửa hàng trực thuộc (Gap không có cửa hàng đại lý) chủ yếu đặt tại Mỹ, Canada, Nhật, Anh, Đức và Pháp. Doanh số năm 2002 là 14,7 tỉ USD. Gap chỉ thiết kế mẫu, việc sản xuất được đặt gia công ở 50 nước có giá lao công rẻ trên thế giới³⁹. Gap xây dựng cơ ngơi của

³⁸ Kể từ thập niên 1990, với sự “sụp đổ của ý thức hệ” và sự bất lực của nhiều Nhà nước trong việc đảm nhận vai trò bảo trợ xã hội, khuynh hướng “đề cao cái tôi” càng ngày càng bành trướng: ở Mỹ 90% những người sinh sau 1965 “không còn tin bất cứ ai khác ngoài việc chính mình phải giúp mình”, theo Walker Smith & Ann Clurman “Rocking The Age: The Yankelovich Report on Generational Marketing”, Harper Collins, New York, 1997.

³⁹ Khoảng cách tối thiểu trung bình giữa giá thành sản xuất cộng chi phí chuyên chở đến ngay nơi bày hàng và giá bán cho khách bởi Gap là 7,5 lần. Theo *Challenges*, 11/1999 và *Capital*, 5/2002.

mình đầu tiên là với các bộ thời trang “basic” cơ bản xoay quanh nhân tố chủ yếu là “T shirt” và sau đó là các mẫu mã trang phục văn phòng thuộc loại “Friday Wear” cũng xoay quanh các nhân tố trung tâm là “sweatshirt” và “poloshirt” biến thái từ “T shirt”.

Và “T shirt”⁴⁰ lại là biểu tượng nổi tiếng cho “sự phản kháng cá nhân để khẳng định cái tôi”: xuất xứ là loại áo lót được dùng đầu tiên ở Mỹ⁴¹, mà đã là áo lót thì không thể lộ ra ngoài và chỉ có công dụng là che thân cho kỹ và kín đáo. “T shirt” lần đầu tiên xuất hiện là trên màn ảnh với Marlon Brando trong phim “A Streetcar Named Desire”⁴² (1951) và sau đó là với James Dean trong phim “East of Eden”⁴³ (1954) làm bùng nổ sự tranh cãi kéo dài suốt mấy năm trong công luận: nếu giới trẻ rất thích thú với nội dung của hai phim và cách diễn xuất cũng như trang phục của hai tài tử thì ngược lại các bậc phụ

⁴⁰ Khởi thủy là một loại áo “may ô” có cổ tròn và tay ngắn, khi trải ra có hình chữ “T”. Do đó mà tên là “T shirt”!

⁴¹ Đến nay, hai công ty chuyên ngành “trang phục lót” của Mỹ là Hanes và Fruit of the Loom vẫn tranh nhau về công “sáng chế” ra “T shirt”.

⁴² Trước đây, “A Streetcar Named Desire” đã được Marlon Brando diễn kịch tại Broadway Theatre (1947) với đạo diễn Tennessee Williams nhưng không mặc “T shirt”. Năm 1951, đạo diễn Elia Kazan chuyển thể thành phim và Marlon Brando xuất hiện với “áo lót”! Phim được giải của “Academy of Motion Picture Arts and Sciences”.

⁴³ Phim “East of Eden” được chuyển thể từ một tiểu thuyết cùng tên của John Steinbeck.

huynh và nhất là giới “quản lý giáo dục” ở Mỹ lại rất bất bình không chỉ vì nội dung phim mà chủ yếu là vì trang phục trong phim: áo lót lại được mặc thành áo ngoài! Năm 1956, trào lưu của giới trẻ mặc “áo lót ra ngoài” ngày càng phổ biến, phong trào mang tên là “Dress Right” (“ăn mặc đàng hoàng”) được phát động bởi một số hội đoàn “puritan” (khắc khe về đạo đức) của Mỹ, dẫn đến điều luật áp dụng cho toàn nước Mỹ là không cho học sinh cấp trung học mặc “T shirt” đến trường. (Điều luật này chỉ được hủy bỏ vào 1972)!

Từ những diễn tiến đó, “T shirt” nghiêm nhiên trở thành một biểu tượng cho sự khẳng định “cái tôi” bằng trang phục của giới trẻ⁴⁴. Và do đó, không phải ngẫu nhiên mà Gap, xuất hiện trong bối cảnh xã hội đang khát vọng “bản ngã”, đã chọn “T shirt” làm “nhân tố trực” cho các bộ sưu tập thời trang của mình!

Với Calvin Klein, “nhân tố trực” của các sưu tập thời trang CK kể từ 1968 lại là các bộ jeans⁴⁵! Mà quần jeans cũng là biểu tượng cho sự “đòi hỏi giải phóng cá nhân”:

⁴⁴ Đã cấm, nhất là cấm phi lý, thì cứ làm để khẳng định mình. Từ quá trình tâm lý đó mới dần dần đưa đến việc in chữ và in hình lên lưng và ngực áo T shirt để chứng tỏ mình hoặc thể hiện quan điểm của mình.

⁴⁵ Quần jeans đầu tiên được sản xuất tại miền Tây nước Mỹ bởi Levi Strauss năm 1853 (đến năm 1856, Levi Strauss & Co mới được thành lập). Từ “jeans”, theo Oxford English Dictionary, phát xuất từ chữ “Genoese”, dùng để chỉ một loại vải rất bền dệt ở thành phố Gênes ở Italia, được cả châu Âu biết tiếng kể từ 1567. Sau này, khi quần áo jeans được may từ vải dệt ở

Ngay sau khi gây “chấn động” với “áo lót mặc ra ngoài”, Marlon Brando lại đóng vai “người hoang dại” trong phim “The Wild One” (1954)⁴⁶ và James Dean là “kẻ nổi loạn vô cơ” trong phim “Rebel Without Cause” (1955)⁴⁷, với chung một đặc điểm là cả hai đều diễn xuất với bộ jeans trên người. Và thêm nữa đó lại là loại quần jeans không phải cài bằng khuy có nắp che mà bằng dây kéo “Lightning Fastener”⁴⁸ lộ ra ngoài như loại jeans rất phổ biến trong “Beat

Nîmes (Pháp), loại jeans lại có thêm tên khác là ‘jeans denim’ (năm 1877, Levi Strauss & Co sản xuất loại ‘jeans denim’ đầu tiên với mẫu quần nổi tiếng ‘501’ (quần ‘501’ này gần như giữ nguyên mẫu mã cho đến năm 1999!).

⁴⁶ Với “The Wild One”, Marlon Brando nổi tiếng là trong phim “hoang dại” thế nào thì ngoài đời cũng “hoang dại” như thế ấy. Điều này, đối với giới trẻ, lại càng tăng thêm tính biểu trưng của bộ quần áo jeans mà Marlon Brando mặc trong phim và ngoài đời.

⁴⁷ “Rebel Without Cause” là phim cuối cùng hoàn chỉnh của James Dean: sau phim này, khi phim “Giant” chưa kịp hoàn tất trọn vẹn thì James Dean chết vì tai nạn giao thông. Điều này lại càng làm tăng thêm ý nghĩa “huyền thoại” của bộ quần áo jeans của James Dean mặc suốt phim trong vai “kẻ nổi loạn vô cơ”!

⁴⁸ Dây kéo “Lightning Fastener” (“nhanh như chớp”) cũng đã một thời là biểu tượng cho việc “sinh hoạt bữa bãi”: phát minh bởi một kỹ sư Mỹ tên là Whitcomb Judson và được trình bày tại “Hội chợ Quốc tế” ở Chicago vào năm 1893. Đến năm 1917, Gideon Sundback, một kỹ sư người Mỹ khác, hoàn chỉnh kỹ thuật và giữ bản quyền sáng chế. 1924, công ty Davey Bickford Smith (Anh), mua lại bản quyền và bắt đầu sản xuất ở một hãng đặt tại Rouen, Pháp. Tuy nhiên, cho đến sau Thế chiến, dây kéo “Eclair” (tên thương hiệu tại Pháp) chỉ dùng cho các trang bị trong quân đội. Đến đầu thập niên

Movement”, một phong trào “văn nghệ phản kháng”⁴⁹ lúc ấy có rất nhiều ảnh hưởng đến giới trẻ. Điều này đã làm cho các hội đoàn “puritan” của Mỹ phát động phong trào “ngăn cấm quần jeans ở các trường trung học”⁵⁰.

Đến thập niên 1960, với ảnh hưởng của phong trào Hippie, jeans biến thành trang phục “unisex” cho cả nam lẫn nữ trong giới sinh viên. Mặc dù thể quần áo jeans vẫn chỉ được nhìn nhận như loại trang phục “lao động” hoặc “bình dân”.

“Nghệ thuật” của Calvin Klein là tung ra vào cuối

1950, dây kéo mới bắt đầu được sử dụng cho áo quần hàng ngày. Nhưng việc sử dụng dây kéo “nhanh như chớp” trong áo quần gây sự phản ứng của nhiều giới: họ cho rằng áo quần có thể “cởi ra/mặc vào” nhanh quá chỉ tạo ra những “tệ nạn” trong “quan hệ tình cảm”! Phải chờ đến thập niên 1960, dây kéo mới được chấp nhận! Có thể nói thêm là ngày nay doanh nghiệp “số một thế giới” trong lĩnh vực sản xuất và kinh doanh dây kéo là công ty YKK của Nhật, với 50% thị phần quốc tế và với doanh số trung bình hàng năm tối thiểu là 1,6 tỉ USD. Chiến lược của YKK để chiếm lĩnh thị trường là “giá rẻ nhưng chất lượng ngày càng cao vì tự tổ chức toàn bộ qui trình công nghệ và dây chuyền sản xuất”. Xem *Courrier International*, 23/12/1999-5/1/2000 và *Capital*, 7/2002.

⁴⁹ Còn được gọi là nhóm Beatnicks hoặc Beat Generation. Hai nghệ sĩ nổi tiếng nhất của phong trào này là nhà thơ Allen Ginsberg với tác phẩm “How” (1956) và nhà văn Jack Kerouac với tác phẩm “On the Road” (1957) đã được dịch ra các thứ tiếng Pháp, Tây Ban Nha và Nhật.

⁵⁰ Tuy nhiên, việc ngăn cấm không thành vì loại vải jeans được dùng may đồng phục trong hải quân Mỹ.

thập niên 1960 cùng lúc ở Mỹ và châu Âu những bộ sưu tập jeans được trình bày như những áo quần cao cấp thuộc loại “de luxe model”, vừa mang tính chất “scandal” của việc “ăn trái cấm” hấp dẫn giới thượng lưu vừa mở ra được cả một thị trường tiềm năng dựa vào sự khai thác tâm lý “phản kháng tiềm ẩn” trong bối cảnh xã hội đang khao khát khẳng định “bản ngã của cái Tôi”.

Và nội dung của khẩu hiệu CK không phải là mang một ý nghĩa tình cờ: “Be Yourself, Be Good, Be Bad!”. “Xấu hay Tốt, hãy cứ tự là chính mình”. Và CK giúp bạn hiện hữu với chính bạn. Tóm gọn: “với CK, bạn mới thật là bạn”! Một sự nhạy bén ghê gớm trước khi các học thuật quản lý về “Egonomics” và “Customization” ra đời!

Tuy nhiên, như đã nói, vì con người là sự tổng hòa của các mối quan hệ xã hội nên khi con người muốn chứng tỏ “bản ngã” của nó, nhất là thông qua tiêu dùng/mua bán, thì con người lại rất cần cái nhìn của người khác để thể hiện được sự hiện diện của nó. Tóm gọn, dưới lăng kính của trao đổi kinh doanh, con người chỉ có thể khẳng định “cái tôi” của nó thông qua một quá trình hội nhập mà trong đó nó chứng tỏ được là nó “khác”, “lạ”, “hơn” người khác. Đơn giản: tôi cần gì điều đó khi tôi không trao đổi gì với bất cứ ai?!

Chính xác hơn, để khẳng định “cái tôi” trong sự hội nhập đương nhiên phải có trong quá trình mua bán/tiêu dùng, cái mà

con người cần được đề cao là “bản sắc” của nó: bản sắc (Identity) là điều đi đôi với hội nhập (Integration). Đó là cái nhìn “biện chứng” về các giá trị gia tăng song hành trong hai lĩnh vực ngoại sinh đi kèm với nhau là hội nhập/bản sắc mà doanh nghiệp cần phải có nếu không muốn thất bại.

Và bản sắc ở đây không phải là một “nội dung triết học” gì cao xa: bản sắc, nhìn dưới khía cạnh giá trị gia tăng ngoại sinh, chỉ là những sản phẩm/dịch vụ tạo điều kiện cho khách hàng khẳng định được cái “hơn”, cái “khác”, cái “lạ” của nó so với và đối với người khác!

• Harley-Davidson, như đã trình bày, thành công nhờ biết mang lại cho khách hàng của mình một “cộng đồng biểu trưng” mà trong đó mỗi khách hàng được đón nhận như một thành viên trọn vẹn. Nhưng trong sự hội nhập vào môi trường đó, mỗi khách hàng của Harley-Davidson không những không có cảm nhận là “cái tôi” của họ bị che lấp mà ngược lại còn được đề cao với một chương trình “tôn vinh bản sắc của mỗi một khách hàng”: xe mô tô Harley-Davidson chỉ có 2 loại phân khối nhưng có đến 28 kiểu (models) khác nhau (trong đó 3 kiểu xe “vừa đắt khách vừa đắt tiền” là “Sporster”, “Heritage Softail” và “Ultra Classics”) và mỗi kiểu xe lại có đến 28 mẫu mã (versions) khác nhau. Chưa hết, mỗi mẫu mã của mỗi kiểu có thể được

chọn sơn màu hoàn toàn theo ý khách⁵¹. Ngoài ra, khách hàng có thể lựa chọn giữa 120 loại yên xe, 60 loại kính chắn gió, 50 loại đèn, 90 loại “crash bars” khác nhau (nếu không có loại nào vừa ý, khách có thể đặt thiết kế mẫu mã theo ý mình muốn). Chưa nói đến đủ loại phụ tùng và trang phục bằng da cho lái xe mô tô có trong catalogue thay đổi hàng năm mang tên “The Eagle. Fashions and Collectibles”⁵².

- Trong các hiệu giày thể thao đã kể, hiệu có nhiều mẫu mã nhất là Nike với 1.200 kiểu dáng khác nhau và ít nhất là Doc Martens với 350 mẫu mã⁵³: khách hàng tha hồ lựa chọn theo ý họ để thể hiện cái “khác”, cái “lạ” và cái “hơn người”!

- Sephora, thuộc tập đoàn LVMH (Louis Vuitton Moët Hennessy) của Pháp, là hãng kinh doanh mỹ phẩm đầu tiên trên thế giới áp dụng khái niệm “well being space”⁵⁴ (“không gian của sự hiện hữu tốt lành”): năm

⁵¹ Năm 1992, Harley-Davidson đã xây dựng một nhà máy đáng giá 23 triệu USD chỉ để chuyên sơn các bình xăng của xe mô tô theo ý khách!

⁵² Số liệu theo Yves H. Philoteau, Denise Barboteu-Hayotte “Conquérir la Préférence des Clients. Le Grand Combat”, éd. Dunod, Paris, 1994.

⁵³ Số liệu theo *Capital*, 7/1998.

⁵⁴ “Well Being” nguyên gốc là tên của một sưu tập mỹ phẩm của hiệu Origins, thuộc tập đoàn Estée Lauder của Mỹ.

1998, cùng lúc ở New York và Paris xuất hiện một loại cửa tiệm rất rộng (diện tích chứa được 1.000 khách cùng lúc) mang nhãn hiệu Sephora mà ở đó khách hàng thoải mái lựa chọn và thử trên 2.500 loại nước hoa và mỹ phẩm của 90 thương hiệu. Mỗi cửa hàng có 4 “góc thẩm mỹ viện” với một đội ngũ chuyên viên trang điểm thử và “tư vấn không mất tiền” cho khách hàng về các vấn đề chăm sóc thẩm mỹ. Ngay trung tâm cửa hàng được đặt 10 máy vi tính nối mạng trực tiếp với 300 địa chỉ website để khách có thể tìm hiểu miễn phí những thắc mắc về các loại mỹ phẩm. Châm ngôn của “well being space” là “hài hòa tính độc lập (independence) của con người, tính chất thượng lưu (luxury) của hàng hóa và tính hiện đại (modernity) của không gian”. Ba tính chất đó của “well being space” tạo cho khách hàng cảm nhận là “cái tôi” của họ được đề cao thông qua việc “tôn trọng bản sắc và cá tính của khách hàng” (khách không “bị” chào mời vồn vã mà thoải mái thử và chọn, nếu cần thì hỏi các “chuyên gia tư vấn” hoặc trực tiếp nối mạng). Phương châm đó không phải là không hiệu quả: mỗi năm có khoảng 5 triệu người vào cửa hàng và một nửa của số khách đó mua hàng⁵⁵!

Nhưng cần lưu ý: khách hàng rất muốn được đề cao “cái tôi” của họ nhưng khi họ cảm nhận rõ việc đó chỉ là một “chiêu bài lộ liễu” của doanh nghiệp thì hậu quả rất là tai hại.

⁵⁵ Số liệu theo *Challenges*, 2/2001.

Salomon, một hãng sản xuất giày và dụng cụ trượt tuyết của Pháp, có một “chiêu” như sau: mỗi năm, trước khi tung ra thị trường những mẫu mã mới, Salomon tổ chức hai ngày cuối tuần mời riêng một số khách hàng thuộc loại “thượng lưu” đi trượt tuyết ở núi cao. Trong dịp đó, Salomon nhờ khách thử những mẫu mã mới và giúp ý kiến cho Salomon để hoàn chỉnh sản phẩm. Trong suốt 10 năm, Salomon nổi tiếng và “ăn nên làm ra” nhờ cung cách ấy đối với khách hàng. Nhưng khi một số khách hàng phát hiện là Salomon đã cố ý để trong các mẫu mã mới hàng năm của mình vài khuyết điểm tạo dịp cho khách “có chuyện mà nói” và nhất là Salomon đã “cài” vào những khách “thượng lưu được mời” vài người “cò mồi” thì danh tiếng của Salomon xây dựng trong 10 năm phút chốc tiêu tan!

2.4. Bảo hộ: từ hỗ trợ đến “trộn gói”

“All In” là một thuật ngữ phổ biến trong lĩnh vực du lịch được rút gọn từ “All Inclusive” có nghĩa là “bao gồm tất cả”. Nôm na là “trộn gói”: khách du lịch cứ “an tâm” mà đi, các phí máy bay, di chuyển, khách sạn, ăn ở, giải trí, giải khát tại khu du lịch đã gồm trong tiền khách trả. Khuynh hướng muốn được “bảo hộ, không có gì phải lo” tạo ra một lĩnh vực đòi hỏi một số giá trị gia tăng đặc thù.

Nhưng khuynh hướng ấy không chỉ có trong thời gian du lịch hoặc lễ hội, nghĩa là lúc con người không muốn phải bận tâm

sắp xếp sự việc mà chỉ muốn “hưởng thụ”. Nhìn rộng hơn, có thể nhận ra là nhu cầu được bảo hộ mang những hình thái khác như sự đòi hỏi được hỗ trợ không phải chỉ với mục đích là “không còn gì để phải nhọc sức” mà chính là để có được thời gian làm điều muốn làm hoặc phải làm mà khỏi tốn công lo những việc không cần thiết!

Tóm gọn, bảo hộ ở đây gồm hai nghĩa: một là “lo tròn” để khách trọn vẹn “hưởng thụ” hoặc không còn phải “bận tâm”; hai là giúp khách không mất sức và mất thời gian vì những sự việc mà doanh nghiệp có thể làm thay cho khách để khách có thêm điều kiện chú tâm vào mục đích chính hay công việc của khách. Nói chính xác: để sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp mang đến cho khách có thêm những giá trị gia tăng ngoại sinh đặc thù, “offer” của doanh nghiệp phải có những tính chất bảo hộ (assistance/relieving) đặc biệt cần thiết cho từng khách.

• Giữa thập niên 1980, thị trường bàn là (bàn ủi) ở Mỹ đã đạt tới mức bão hòa: “chu kỳ sống” của sản phẩm là trung bình 3 năm và hầu như tất cả các gia đình ở Mỹ đã được trang bị. Một trong những mặt hàng sản xuất chính bởi Công ty Sunbeam Appliance Company lại là bàn ủi. Công ty cần xúc tiến việc phát triển thị trường cho mặt hàng này để một số nhà máy và công nhân không bị lâm vào tình trạng khó khăn.

Những điều tra và thăm dò cho Sunbeam một số thông tin như sau về các “bận tâm” của khách hàng khi sử dụng bàn ủi: 1). Phần lớn các phụ nữ trước khi ra khỏi nhà đều muốn ủi lại quần áo của mình cho thêm lượt là. Nhưng bình thường vì vội đi sau đó nên khi ra khỏi nhà vẫn thường hay trở vào lại để kiểm xem mình đã rút dây điện cắm bàn ủi chưa; 2). Mỗi lần ủi quần áo thường phải xếp riêng các loại vải khác nhau để ủi luôn một lúc khi bàn ủi có một độ nóng nhất định; 3). Các bàn ủi có bộ phận phun hơi chỉ sử dụng được không quá 15 phút rồi phải ngưng để đổ thêm nước vào bình.

Nhận thấy là trên thị trường chưa có loại bàn ủi nào giúp khách hàng giải quyết ba vấn đề trên, hơn một năm sau đó (1986) Sunbeam tung ra một bàn ủi hoàn toàn mới mang tên “The Global Iron” với thêm ba chức năng: 1). Bàn ủi tự động ngắt điện sau 30 giây nếu ở trạng thái nằm ngang không di chuyển và sau 2 phút nếu bàn ủi bất động ở vị trí đặt đứng; 2). Bàn ủi có nút điều khiển chuyển nhiệt độ phù hợp với từng loại vải được hiển thị rõ ràng; 3) Bàn ủi phun hơi sử dụng trong vòng 40 phút không cần phải thêm nước.

Với sản phẩm mới đó, từ 800.000 bàn ủi Sunbeam bán được mỗi năm ở Mỹ trước đây, số lượng tăng vọt lên đến 3 triệu bàn ủi Sunbeam/năm⁵⁶: “The Global Iron” đã

⁵⁶ Số liệu theo Marc Meyer, Alvin Lehnerd “The Power of Product Platforms: Building Value and Cost Leadership”, The Free Press, Simon & Schuster Inc., New York, 1997.

mang đến cho khách hàng một sự bảo hộ vô cùng cần thiết: 1) không mất thời gian lo lắng “cháy nhà”; 2) khỏi xếp riêng các loại vải trước khi ủi; 3) khỏi mất công thêm nước trong lúc ủi. “The Global Iron” đã lo cho khách hàng gần như “trọn gói”, chỉ còn thiếu chức năng “tự động ủi”!

• Mc Kesson là một trong các doanh nghiệp phân phối tân được ở Mỹ cho những hiệu thuốc tây “độc lập” (không lệ thuộc vào những hệ thống siêu thị “drugstores”). Nhưng dần dần Mc Kesson nhận thấy, vào cuối thập niên 1970 đầu 1980, không những có rất ít nhà thuốc tây “độc lập” được mở thêm mà các nhà thuốc “độc lập” hiện có càng ngày càng vắng khách. Sau khi thăm dò, Mc Kesson nhận ra hai điểm: 1) khách đến mua thuốc thường được bảo hiểm xã hội (Medicaid) trả tiền, nhưng các cơ quan bảo hiểm chỉ trả tiền cho các nhà thuốc tây 15 ngày sau khi giấy tờ bảo hiểm được nhà thuốc tây gửi đến. 2) Do đó, các nhà thuốc tây thường thiếu tiền mặt (cash deficit) vì phải trả tiền cho nhà phân phối trước khi nhận tiền từ các cơ quan bảo hiểm, vì thế phần lớn các nhà thuốc “độc lập” chỉ chờ khách hỏi mua thuốc (nhất là loại biệt dược) mới đặt hàng cho nhà phân phối. Trước tình hình đó, số lượng khách đến các nhà thuốc “độc lập” giảm dần vì họ đến “drugstores” là mua được ngay mà không cần phải trở lại một lần nữa để lấy thuốc phải “order” mới có.

Từ đó, Mc Kesson đã có offer như sau với các nhà thuốc tây “độc lập”: không những các nhà thuốc tây chỉ trả tiền cho Mc Kesson sau khi được các cơ quan bảo hiểm xã hội thanh toán mà tất cả những thủ tục hành chính giấy tờ cần thiết phải làm đối với các cơ quan bảo hiểm sẽ do Mc Kesson lo liệu cho các nhà thuốc “độc lập”, nghĩa là các nhà thuốc chỉ cần đưa các giấy tờ đơn từ cho Mc Kesson và Mc Kesson sẽ lo trực tiếp việc hoàn trả với các cơ quan bảo hiểm. Đa số các nhà thuốc “độc lập” đã nhận offer này của Mc Kesson và đến đầu thập niên 1990, Mc Kesson trở thành nhà phân phối tân dược lớn nhất Mỹ cho các nhà thuốc “độc lập”.

Đơn giản: offer của Mc Kesson là một loại hỗ trợ có tính chất gần như “bao bọc” đối với các nhà thuốc tây “độc lập”. Nhưng khi nhận “offer” của Mc Kesson các nhà thuốc “độc lập” đã tự biến thành người “bán thuốc” cho Mc Kesson. Và Mc Kesson, từ vị thế của một nhà phân phối trước đây phải cạnh tranh với các nhà phân phối khác, nghiêm nhiên trở thành một “người điều hành” (coordinator) cả một “dây chuyền nhà thuốc độc lập” nhờ đã mang đến đúng lúc cho các nhà thuốc độc lập một giá trị gia tăng cần thiết đáp ứng những đòi hỏi cơ bản của họ. Từ “vai trò bảo hộ” đến “vị thế điều hành tổng thể”: nghệ thuật là đây!

• Volvo (Thụy Điển) là doanh nghiệp sản xuất xe hơi

đầu tiên trên thế giới phát triển không phải là do bán xe của mình làm ra mà chính là nhờ bán sự hỗ trợ của mình cho khách hàng: trong tình hình khủng hoảng kinh tế ở châu Âu vào cuối thập niên 1970, thị trường xe hơi cạnh tranh gay gắt. Volvo cuối cùng đã lấn lướt được các đối thủ của mình nhờ một quan điểm đối với lúc ấy là “ngược đời”: muốn bán xe cho khách mới không phải là chỉ cứ khoe chất lượng xe “đời mới” mà trước tiên là phải biết lo cho khách đã mua xe và đang sử dụng xe!

Chương trình ấy của Volvo mang tên là “Car ownership economy”: sau khi điều tra nắm vững về khách hàng đang sử dụng xe Volvo để biết rằng đa số khách là những người đứng tuổi, giữ xe rất bền và rất ít gây tai nạn, Volvo tiến hành “3 bước chiến lược” sau: 1). Vì những người chủ xe Volvo rất ít gây tai nạn, Volvo thương thảo với các hãng bảo hiểm để có một giá bảo hiểm mới, rẻ hơn nhiều so với giá đang áp dụng, dành riêng cho những người chủ xe ấy. Đối với những người sẽ mua xe Volvo, giá rẻ ấy vẫn áp dụng nếu người mua xe nhận mua luôn bảo hiểm thông qua Volvo; 2). Vì xe được giữ rất bền và kỹ lưỡng nên Volvo nhận mua lại những xe cũ đang lưu hành cao hơn giá trên thị trường xe cũ. (Điều này làm cho người mua xe mới cảm nhận là xe Volvo có giá trị hơn các hãng xe khác khi sẽ được bán lại); 3). Volvo thương thảo với một số hãng bán

xăng dầu để có giá mua “đặc biệt” dành cho những chủ xe Volvo. (Điều này không làm cho các hãng xăng dầu nhận lời bán giá “đặc biệt” cho Volvo chịu thiệt vì như thế họ đâm ra có được thêm một số “khách hàng trung thành”).

Với phương thức “bảo hộ khách cũ để có khách mới” ấy, Volvo đã đi tiên phong cho việc đổi mới các quan niệm về kinh doanh sau này: muốn bán được hàng không phải là cứ “tấn công dồn dập” khách (“hard selling”) mà phải biết hỗ trợ cho khách một cách “thông minh” (“smart selling”)⁵⁷. Nói gọn: có biết lo cho khách thì khách mới nghĩ đến mình!

2.5. Cộng lực: từ “hiệu ứng đòn bẩy” đến “liên kết sản xuất”

Thuật ngữ “cộng lực” dùng ở đây phát xuất từ việc tổng hợp một mô hình lý thuyết tương đối mới trong quản trị kinh doanh mang tên là “Value Constellation”⁵⁸, diễn dịch cho đúng

⁵⁷ Người giữ bản quyền về các thuật ngữ “hard selling” và “smart selling” là Philip Kotler, xem “Marketing Management. The Millennium Edition” by Philip Kotler, Prentice Hall, New York, 2000.

⁵⁸ Được trình bày sơ lược lần đầu tiên bởi Richard Normann & Rafael Ramirez trong “From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy”, Harvard Business Review, Vol.71, No.4, Juin-July 1993, hoàn chỉnh sau đó trong “Value Constellations” bởi Richard Normann & Rafael Ramirez, John Wiley & Sons Ltd, Chichester, 1998 và triển khai bởi Rafael Ramirez & Johan Wallin trong “Prime Movers”, John Wiley & Sons, Chichester, 2000.

nghĩa là “quần thể các giá trị”. “Value Constellation” dựa cơ bản trên sự kết hợp của hai luận cứ: thứ nhất là “hiệu ứng đòn bẩy” (“Leverage Effect”) và thứ hai là “cùng nhau sản xuất” (hoặc “liên kết sản xuất”: “Co-Production”).

“Hiệu ứng đòn bẩy” là luận cứ cho rằng doanh nghiệp mang đến giá trị gia tăng có hiệu quả cho khách hàng khi doanh nghiệp, với sản phẩm/dịch vụ của mình, tạo ra cho khách hàng những yếu tố cần thiết để đạt được điều mà khách hàng dự phóng: bình thường có thể dùng các khái niệm như mong muốn, có nhu cầu hoặc đòi hỏi. Nhưng mong muốn/nhu cầu/đòi hỏi chỉ là những động lực thúc đẩy việc dự phóng tương lai. Vì thế khái niệm dự phóng đầy đủ ý nghĩa và có nội dung bao trùm hơn!

Nói cách khác, điều cơ bản không phải chỉ là thỏa mãn nhu cầu/đòi hỏi/mong muốn của khách hàng mà chính là giúp sức cho khách hàng hoàn thành dự án của khách hàng một cách tối ưu nhất theo ý khách hàng. Điều cần chú ý là sự phân biệt các khái niệm nhu cầu/đòi hỏi/mong muốn và dự án. Nhu cầu/đòi hỏi/mong muốn có thể giống nhau ở rất nhiều người, nhưng các phương cách để giải quyết nhu cầu/đòi hỏi/mong muốn - thể hiện dưới dạng dự án- lại rất khác nhau : tỏ tình là một đòi hỏi/mong muốn/nhu cầu không thể cưỡng lại khi yêu. Nhưng tỏ tình bằng cách nào lại là cả một dự án! Một bông hồng? Một nhẫn kim cương? Một chuyến du lịch vòng quanh thế giới? Hay chỉ một cái nhìn? Trong ăn uống cũng thế: ăn uống là nhu cầu/đòi hỏi/mong muốn, nhưng giải quyết nhu cầu/đòi hỏi/mong muốn ấy thế nào

lại cũng là một dự án! Doanh nghiệp cần phải nắm rõ những dự tính của khách hàng (= dự án = dự phóng tương lai) trong việc giải quyết các nhu cầu/đòi hỏi/mong muốn của khách hàng để mang đến cho khách hàng những giá trị gia tăng thích hợp nhất.

Tóm gọn: khi doanh nghiệp biến sản phẩm/dịch vụ của mình thành một loại “đòn bẩy” (leverage) để khách hàng dựa vào “đòn bẩy” ấy mà đạt được điều mà khách hàng có trong dự án của khách hàng thì giá trị gia tăng mang đến sẽ có ý nghĩa phù hợp nhất, nghĩa là đạt hiệu quả tối ưu nhất. Nói cách khác, sản phẩm/dịch vụ cung ứng bởi doanh nghiệp mang tính chất là “đầu vào” (Input) cần thiết đối với khách hàng để khách hàng từ đó tạo một “đầu ra” (Output) theo như khách hàng dự tính. Trong nghĩa đó, khách hàng, đối với doanh nghiệp, vừa là người tiêu dùng vừa là người sản xuất⁵⁹.

“Cùng nhau sản xuất”, vì thế, là luận cứ đào sâu “hiệu ứng đòn bẩy” và cho rằng giá trị gia tăng không chỉ đơn thuần là cái gì mang lại hay nhận được mà chủ yếu chính là cái tạo ra từ cái mang lại hoặc nhận được: khi khách hàng sử dụng sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp, điều ấy có nghĩa là khách hàng sử dụng giá trị gia tăng mang đến bởi sản phẩm/dịch vụ để tạo ra thêm giá trị gia tăng

⁵⁹ Để nhấn mạnh là khách hàng của doanh nghiệp có “vai trò đôi” vừa là người tiêu dùng vừa là người sản xuất, trong tiếng Anh có thuật ngữ “prosumer” được ghép từ hai chữ “consumer” và “producer”. Người giữ bản quyền thuật ngữ “prosumer” là Alvin Tofler, “The Third Wave”, Bantam Edition, New York, 1981.

cho chính mình. Đơn giản: khi tôi nghĩ rằng dùng một loại nước hoa nào đấy tôi sẽ thêm phần quyến rũ như thế có nghĩa là tôi sử dụng giá trị gia tăng của sản phẩm ấy (nước hoa = thơm, sang trọng, v.v...) để tạo ra cho chính tôi một giá trị gia tăng (quyến rũ)!

Do đó, muốn phát triển, doanh nghiệp không thể ngừng ở mức chỉ cung ứng cho khách hàng sản phẩm/dịch vụ được nhìn nhận như giá trị gia tăng có công dụng “đòn bẩy” mà doanh nghiệp còn nhất thiết phải liên kết với khách hàng để cùng với khách hàng sản xuất ra giá trị gia tăng mà khách muốn: nếu tôi cùng với khách hàng của tôi ấn định được ngay từ trước khi tôi sản xuất nước hoa thế nào là quyến rũ (giá trị gia tăng mà khách hàng muốn) thì nước hoa của tôi sản xuất ra chính là sản phẩm do từ sự liên kết với khách hàng mà có, như thế nước hoa ấy không phải chỉ là “công cụ đòn bẩy” để khách hàng tạo ra giá trị gia tăng muốn có bởi khách hàng (quyến rũ) mà đó chính là hiện thân của giá trị gia tăng như khách hàng muốn (“sự quyến rũ”)!

Tóm gọn: Giá trị gia tăng cao nhất mang đến cho khách hàng phát sinh từ chính quá trình liên kết giữa doanh nghiệp và khách hàng trong việc làm ra giá trị gia tăng ấy.

Trong chiều hướng đó, khái niệm cộng lực đưa ra ở đây có nghĩa là cùng với khách hàng làm ra loại sản phẩm/dịch vụ không những chỉ là “cần” mà còn là “đủ” theo ý khách hàng. Tất nhiên, “cần và đủ” không những phụ thuộc vào thời gian (cái “cần và đủ” hôm nay có thể không còn cần và đủ trong tương lai) mà còn tùy thuộc vào môi trường cạnh tranh (điều gì sẽ xảy ra nếu trên

thị trường xuất hiện một sản phẩm/dịch vụ mà theo ý khách hàng là “cần và đủ” hơn sản phẩm/dịch vụ do tôi offer?). Do đó, cộng lực không phải là chỉ một động thái ứng xử nhất thời trong kinh doanh mà chính là cả một hệ thống quan hệ kinh doanh cần được triển khai mỗi ngày mỗi chặt chẽ với thời gian.

Cần phân biệt hai loại quan hệ trong lĩnh vực bảo hộ đã được trình bày và trong lĩnh vực cộng lực nói ở đây để rõ vấn đề: quan hệ bảo hộ, như đã được phân tích, có rất nhiều khả năng đưa đến việc khách hàng bị phụ thuộc (dependence) vào chiến lược của doanh nghiệp. Sự phụ thuộc cũng là điều không tránh khỏi trong lĩnh vực cộng lực nhưng đây lại là sự phụ thuộc lẫn nhau (interdependence): muốn phát triển, doanh nghiệp phải liên kết với khách hàng và để có được giá trị gia tăng như ý muốn, khách hàng cần trao đổi chặt chẽ với doanh nghiệp. Nói cách khác, quan hệ ấy không chỉ đơn thuần là loại quan hệ “thuận mua vừa bán” hay là “tiền trao cháo múc/xong rồi thì thôi” (“one shot”) mà chủ yếu phải là quan hệ hợp tác có tính lâu dài: cộng lực là làm phát huy thêm (enabling) trọng lượng của cả hai bên đối tác vì doanh nghiệp và khách hàng phải dựa vào nhau để đạt được điều mình muốn. Cộng lực chính là quá trình tạo ra “hiệu ứng đòn bẩy” cho cả khách hàng lẫn doanh nghiệp: có biết mang lợi cho khách hàng thì khách hàng mới nghĩ đến mình. Do đó, cái lợi lâu dài của khách hàng sẽ tạo ra cái lợi bền vững cho doanh nghiệp. Và cái lợi của khách hàng càng lớn thì cái lợi của doanh nghiệp lại càng lớn!

- “De Particulier à Particulier” (“Từ Riêng tư đến Riêng tư”) là một tập đoàn báo chí Pháp gồm 9 tờ báo và tạp chí chỉ chuyên về rao bán (classified advertisements) và hướng dẫn các thủ tục hành chính và pháp lý trong các lĩnh vực thuê/mua bất động sản và sang nhượng các cửa tiệm thương mại. Tổng doanh số hiện nay của tập đoàn là 33,5 triệu USD. Cơ ngơi đó được thành lập vào tháng 10 năm 1975 bởi một đôi vợ chồng trẻ ở Paris với số vốn 4.200 USD, vừa đủ để xuất bản hai số báo 12 trang khổ nhỏ chuyên về “quảng cáo cho thuê nhà” với 9.000 bản/số.

Sự nghiệp của “De Particulier à Particulier” khởi đầu từ một vấn đề cụ thể mà cặp vợ chồng trẻ ấy gặp phải: các mục quảng cáo cho thuê nhà của ở Paris thời bấy giờ phần đông bị chi phối bởi các văn phòng môi giới vì thế người mượn nhà và người cho thuê nhà rốt cuộc phải trả thêm mỗi bên cho môi giới là 7% tiền nhà. Vốn đã nghèo lại cảm thấy việc trả thêm 7% cho môi giới là phi lý nên đôi vợ chồng (Patrick Jolly và Catherine Neressis) quyết định thành lập một tờ báo chuyên về rao vặt nhưng hành xử hoàn toàn khác biệt với các tờ báo nhận đăng các mục rao vặt lúc bấy giờ: “De Particulier à Particulier” chỉ nhận đăng quảng cáo cho thuê nhà sau khi phối kiểm kỹ lưỡng cùng với người đăng quảng cáo thật sự là người ấy có nhà cho mượn chứ không phải loại môi giới “cò mồi tự quảng cáo” để câu khách! “Từ Riêng tư đến Riêng tư”

có ý nghĩa là kết nối quan hệ trực tiếp giữa người chủ nhà với người cần mượn nhà và loại đi tất cả các khâu trung gian tạo ra chi phí vô lý.

Được sự tín nhiệm của độc giả và người đăng quảng cáo vì tờ báo đã cùng với họ tạo ra được một không gian thị trường công khai và minh bạch kết nối trực tiếp cung và cầu, doanh số của “Tờ Riêng tư đến Riêng tư” phát triển trung bình là 15% mỗi năm. Đến 1979, do chính yêu cầu của khách hàng, một dịch vụ miễn phí ra đời cùng với sự tham gia tích cực của một số người đã có kinh nghiệm thực tế trong việc thuê mượn nhà nhằm hướng dẫn các thủ tục hành chính và pháp lý cần thiết trong việc ký kết các hợp đồng. Dịch vụ đó đã đưa đến việc xuất bản vào năm 1982 hai tạp chí mới chuyên về các nội dung trên.

Từ việc rao vặt thuê mượn nhà cũ đến xây dựng nhà mới nói riêng cũng như việc quảng cáo đầu tư bất động sản và chuyển nhượng các tiệm thương mại nói chung là những bước phát triển “lô gíc” khi mà khách hàng đã tin tưởng vào sự nghiêm túc của doanh nghiệp và sự minh bạch của không gian thị trường do chính doanh nghiệp đã hợp lực với khách hàng tạo ra: 1985, thêm một tạp chí của doanh nghiệp lại ra đời chuyên về phổ biến rộng rãi mọi vấn đề liên quan đến buôn bán bất động sản, và năm 1989 một tạp chí chuyên về chuyển nhượng các cửa tiệm thương mại xuất hiện.

Tóm lại, mỗi bước phát triển của tập đoàn PAP (“De Particulier à Particulier”) là từ sự cộng lực với khách hàng mà có. Giá trị gia tăng do PAP mang đến là giá trị gia tăng do khách hàng của PAP tạo ra cho chính họ: liên kết với PAP để xây dựng những không gian trao đổi trực tiếp giữa cung và cầu mà không cần qua “môi giới phân trăm”, khách hàng thật sự đã hợp sức với PAP để “sản xuất” ra PAP⁶⁰!

• Chỉ trong vòng chưa đến 40 năm, IKEA⁶¹, một doanh nghiệp thành lập năm 1953 bởi một cậu bé Thụy Điển 17 tuổi, đã trở thành nhà thiết kế và phân phối trang bị nội thất gia đình và văn phòng lớn nhất thế giới với trên 160 cửa hàng ở trên 30 nước, có doanh số tối thiểu hàng năm từ 1995 là 5,8 tỉ USD⁶². Phương thức của IKEA dựa trên triết lý “Do-It-Yourself” (“Tự mình làm ra”) và với phương châm là “Achieve Your Ideas” (“Hãy hoàn thành ý tưởng của mình”)!

IKEA “phân bố qui trình cộng lực” như sau: IKEA

⁶⁰ Theo Diane Saunier & Félix Torres “De Particulier à Particulier. Histoire d’une entreprise pas comme les autres”, éd. Stock, Paris, 1999.

⁶¹ IKEA là tên tắt ghép từ tên của người sáng lập (Ingvar Kamprad), tên của trang trại nơi sinh ra ông (Elmtaryd) và tên của ngôi làng của ông (Agunnaryd).

⁶² Doanh số ấy gồm 29% ở Bắc Âu, 33% ở Tây Âu, 15% ở Đông Âu, 19% ở châu Á và 4% ở Mỹ theo Richard Normann & Rafael Ramirez trong “Value Constellation”, đã dẫn và Gerry Johnson & Kevan Scholes trong “Exploring Corporate Strategy”, Prentice Hall, New York, 1997.

thiết kế mẫu mã (thay đổi 3 lần/năm) và liên hệ với 1.800 doanh nghiệp trên 65 nước trên thế giới để gia công sản xuất (thông qua 30 văn phòng thương mại của IKEA). Các mặt hàng được giới thiệu cho khách hàng trong những catalogues (ở châu Âu, mỗi catalogue của IKEA được ước tính là được đọc chuyên tay nhau bởi 15 gia đình) và trình bày trong một cửa hàng rộng tối thiểu 7.500 m² với những không gian riêng biệt (phòng ngủ, phòng ăn, phòng khách, phòng tắm, văn phòng làm việc, v.v...) và được sắp xếp theo những “mô đun” có thể “thay hình đổi dạng” thường xuyên. Nếu cần, khách hàng có thể hỏi thêm đội ngũ “tư vấn trang trí nội thất” của IKEA có mặt tại chỗ. Khi khách hàng lựa chọn và trả tiền xong, khách hàng tự mình chuyên chở các mặt hàng được IKEA đóng gói sẵn trong những thùng nhỏ với đầy đủ các dụng cụ cần thiết để khách hàng tự mình lắp ráp và bày biện khi về đến nhà.

Với qui trình đó, IKEA mang đến cho khách hàng cảm nhận là việc trang trí nội thất gia đình và văn phòng của mình cuối cùng do chính tay mình làm ra như ý mình muốn: giá trị gia tăng từ IKEA mà khách hàng có, do đó, không những chỉ là đúng ý của khách hàng vì do chính khách hàng làm ra mà giá lại còn rẻ và nguyên vật liệu sản xuất lại thuộc loại tốt và khá bền.

Nói gọn: giá trị gia tăng cơ bản của IKEA dưới cái

nhìn của khách hàng là ở chỗ IKEA tạo ra một “qui trình cộng lực” để khách hàng trở thành chính là người cuối cùng làm ra giá trị gia tăng đúng theo ý của mình!

3. Từ chất lượng chuẩn mực đến ba kích thước của mặt hàng chào mời

Từ những phân tích trên về tính chất và các lĩnh vực phát xuất của giá trị gia tăng ngoại sinh, một vấn đề được đặt ra: nếu giá trị gia tăng của sản phẩm/dịch vụ phụ thuộc cuối cùng vào sự đánh giá của khách hàng, vậy thì các chuẩn mực về “chất lượng quốc tế”, chẳng hạn như những tiêu chuẩn ISO, có ý nghĩa và vai trò gì?

Điều đầu tiên có thể nói ngay là chính bản thân hiệp hội ISO (International Standards Organization) cũng đã nhận định là vai trò của khách hàng hoàn toàn không có chỗ đứng thật sự tương xứng trong các tiêu chuẩn của bộ ISO 1994, do đó mà trong bộ ISO 2000, những tiêu chí cơ bản đã được thay đổi: mục đích không còn phải chỉ là làm thế nào để theo cho đúng (conformity) những qui định của qui trình sản xuất (procedure) nhằm đạt những tiêu chuẩn phổ biến (standards) mà quan trọng chủ yếu là doanh nghiệp phải tự mình kiểm ra một tiến trình tổ chức công việc (process) để đạt được sự thỏa mãn (satisfaction) của khách hàng.

Tóm gọn, có thể nói là sự khác biệt cơ bản giữa hai bộ ISO 1994 và ISO 2000 là việc đề cao hai khái niệm có hai định hướng gần như ngược nhau: ISO 1994 theo tiêu chí “Product Out” nghĩa

là cốt yếu làm sao để các sản phẩm sản xuất ra được “đúng chuẩn”. ISO 2000 lại dựa vào “Market In” nghĩa là cố làm thế nào để được “thị trường chịu cho vào”: sẽ rất là vô ích nếu “sản xuất đúng chuẩn” nhưng thị trường, nghĩa là khách hàng, cuối cùng vẫn không “chịu cho vào”⁶³!

Do đó mà trong ISO và nhất là trong TQM (Total Quality Management) trước nay đã có sự phân biệt về hai loại chất lượng: chất lượng chuẩn mực và chất lượng vượt trội hoặc khác biệt⁶⁴.

Chất lượng chuẩn mực (Standard Quality) thuộc phạm trù khái niệm “Product Out”: làm thế nào để sản xuất cho đúng các “chuẩn”? Và muốn đạt đến những chuẩn mực thì trước hết phải đo lường được những khoảng cách (gap) giữa “chuẩn” và “chưa chuẩn” để san bằng sự cách biệt: muốn “đạt chuẩn” phải loại trừ những cái “chưa đạt” (defect). Nhưng khi loại xong những “defect” thì điều đó vẫn không có nghĩa là sản phẩm/dịch vụ đã tới mức “perfect” (“tuyệt vời”) mà vẫn chỉ là “đúng chuẩn”. Tóm lại, đạt chất lượng chuẩn mực chỉ là một đòi hỏi cần thiết tối thiểu cho việc sống còn của doanh nghiệp trong một thị trường càng ngày càng “toàn cầu hóa” chứ không tạo ra thêm lợi thế cạnh tranh đặc

⁶³ Theo Henri Mitonneau trong “ISO 9000 Version 2000. Le Management de la Qualité au plus proche des Entreprises”, éd. Dunod, Sogis Communication, Paris, 2001.

⁶⁴ Theo Shoji Shiba, Alain Graham & David Walden trong “A New American TQM. Four Practical Revolutions in Management”, The Center for Quality Management, Productivity Publishing Inc., USA, 1997.

thù nao cả (nếu có lợi thế chẳng thì chỉ so với các doanh nghiệp sản xuất “không đạt chuẩn”!).

Vì thế, muốn phát triển doanh nghiệp nhất thiết phải vươn tới chất lượng vượt trội hoặc khác biệt (Eminent Quality/Differential Quality) thuộc phạm trù “Market In”: chất lượng vượt trội hoặc khác biệt là cái “hơn hẳn” (perfect, a must), nghĩa là cái mình có mà không doanh nghiệp nào có. Và chính cái chất lượng vượt trội hoặc khác biệt đó mới tạo ra lợi thế cạnh tranh đặc biệt, nghĩa là tạo xung lực để thị trường lựa chọn mình thay vì lựa chọn sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp khác!

Cũng vì thế mà trước nay trong TQM, nhất là các chương trình TQM chịu ảnh hưởng của triết lý về quản trị kinh doanh của Nhật Bản, vẫn có sự phân biệt giữa hai khái niệm “Kaizen” và “Kairyo”⁶⁵.

“Kaizen” là một phương cách tổ chức doanh nghiệp để đạt được những “tiến bộ có tính chất liên tục” (continuous improvement/unremitting betterment) và “tiệm tiến” (gradual). Trong khi đó “Kairyo” lại đề cao sự vượt trội của chất lượng có tính chất “đột phá” (qualitative jump) nhờ tôn trọng ý kiến cá nhân (Distinctive Idea/Individual Idea). Do đó, Kairyo có nghĩa gốc là “linh cảm thần kỳ” (Great Intuition) của con người.

⁶⁵ Theo sách “gối đầu giường” của giới doanh nghiệp Mỹ và châu Âu về TQM Nhật Bản: Masaaki Imai “Kaizen. The Key to Japan's Competitive Success”, Random House, Inc., New York, 1989.

Kết lại, “kích thước con người” càng ngày càng được chú trọng trong quan hệ kinh doanh: khác với khái niệm “thị trường” khá nặng tính trừu tượng, khái niệm “khách hàng” chỉ định những con người tiêu dùng cụ thể ⁶⁶! Và để mang đến sự thỏa mãn cho những con người tiêu dùng cụ thể ấy, “kích thước con người” cần phải được chú trọng đúng mức trong “mặt hàng chào mời” của doanh nghiệp.

Do đó, offer của doanh nghiệp phải chứa đựng ba kích thước (dimension): vật chất (material), phi vật chất (immaterial) và con người (the human element)⁶⁷.

Kích thước vật chất bao gồm các yếu tố của sản phẩm (product) và tất cả những gì liên quan đến sản phẩm có tính chất “cân, đo, đóng, đếm” được: chủng loại, linh kiện, mẫu mã, bao bì, hình thức trình bày, giá cả ...

Kích thước phi vật chất bao gồm tất cả mọi khía cạnh của phần dịch vụ (service) từ khâu phân phối đến các khâu thể thức thanh toán, hướng dẫn sử dụng, chính sách hậu mãi, bảo hành ...

Kích thước con người bao gồm tất cả mọi tính chất và loại

⁶⁶ Một thành ngữ của Pháp nói lên điều đó: “Thị trường là số liệu thống kê, khách hàng lại bằng da bằng thịt” (“Le marché est formé par les statistiques, les clients sont, par contre, en chair et en os”). Thành ngữ của Mỹ cũng có câu tương tự: Giới tiêu dùng là con số thống kê, khách hàng là người thật (Consumers are statistics. Customers are people).

⁶⁷ Theo Rafael Ramirez & Johan Wallin “Prime Movers”, John Wiley & Sons, Chichester, 2000.

quan hệ (relationship) giữa các đối tác, nghĩa là giữa doanh nghiệp và khách hàng, trước khi, trong khi và sau khi có “giao dịch mua bán” (transaction).

Trái với quan niệm thông thường vẫn hay đặt trọng tâm vào các kích thước vật chất của sản phẩm và phi vật chất của dịch vụ mà xem nhẹ kích thước con người hoặc thậm chí là hiểu sai lệch tính chất của kích thước đó, không ít doanh nghiệp đã phát triển và nổi tiếng trên thế giới nhờ dựa cơ bản vào kích thước con người để đưa ra những offer chiếm lĩnh thị trường.

• Logo của công ty máy tính Apple có hình trái táo bị cắn và 5 màu tượng trưng cho cầu vồng ngũ sắc. Cầu vồng là những sắc màu của ánh sáng mặt trời nhìn thấy từ trái đất thông qua một hiện tượng báo hiệu sự đổi thay thời tiết mới. Và trái táo bị cắn là hình ảnh về con người “xuống trần” sau khi Eve và Adam phạm tội. Apple chọn các hình tượng đó để làm logo biểu trưng cho triết lý của công ty không phải là ngẫu nhiên: phương châm của Steve Jobs và Steve Wozniak, hai người sáng lập công ty, là “máy tính phải phục vụ con người trong đời sống thường ngày của nó chứ con người không tôn sùng và lệ thuộc công nghệ thông tin”.

Kích thước con người là kim chỉ nam cho hoạt động sáng tạo của Apple: khái niệm “Conviviality” (“niềm nở/gần gũi”) là hướng chỉ đạo để Apple sản xuất và tung ra thị

trường năm 1984 máy tính Macintosh rất “user-friendly” (“dễ sử dụng”) lần đầu tiên với bàn phím có con chuột và cửa sổ trên màn hình. Và để giới thiệu Macintosh, Apple còn tung ra một phim quảng cáo với chủ đề “1984 shall not be 1984 any more⁶⁸”: thế giới trong tiểu thuyết của George Orwell nói về một xã hội mà ở đó con người bị điều động bởi một hệ thống “công nghệ kiểm soát thông tin” không còn chỗ đứng vì Apple đã xuất hiện với một triết lý mới: công nghệ thông tin phục vụ con người chứ không phải ngược lại. Và chính là nhờ vào việc Apple đã đề cao con người trong quan hệ với máy tính mà công nghệ PC (personal computer) có bước đệm đầu để phát triển!

• Trong ngành ngoại thương đối ứng (Countertrade), thế giới đã tổng kết kinh nghiệm về “3 bước hợp tác” liên quan cụ thể đến 3 kích thước của offer như sau: Bước 1 là bước “chậm tiến” nhất vì chỉ chú trọng đến kích thước vật chất đơn thuần trong quan hệ kinh doanh giữa hai đối tác, đó là việc “hàng đổi hàng” (sản phẩm đổi sản phẩm) tính đơn giản theo nguyên tắc “ngang giá” mà không cần đòi

⁶⁸ Phát xuất từ nội dung của một tiểu thuyết giả tưởng mang tên “Nineteen eighty-four” của George Orwell xuất bản năm 1949 rất nổi tiếng ở Mỹ và châu Âu. Cốt chuyện nói về một thế giới mà trong đó mọi hành vi và suy nghĩ của con người đều bị kiểm soát bởi một hệ thống công nghệ thông tin có tên là “Big Brother” (“Big Brother is watching you!”). Tiểu thuyết nói lên sự ám ảnh của thời ấy về những thể chế độc tôn vì “kỹ trị” và “tôn thờ kỹ thuật” mà quên mất tính nhân bản của đời sống cộng đồng.

hỏi gì thêm. Bước hai tiến bộ hơn vì có thêm kích thước phi vật chất trong các mối quan hệ nghĩa là “sản phẩm/dịch vụ đổi lấy sản phẩm/dịch vụ”. Bước thứ ba là bước “phát triển” nhất vì bao gồm luôn cả kích thước con người trong giao dịch. Bước này có tên gọi là “Offset Countertrade” có thể dịch cho đúng ý là “đổi ứng mở rộng” có nghĩa là đối tác A chỉ nhận mua hàng của đối tác B nếu đối tác B chấp nhận tham gia cùng đối tác A xây dựng những chương trình đào tạo nhân lực thật sự để hoàn thành việc chuyển giao công nghệ thường xuyên và dài hạn giữa hai đối tác.

Có rất nhiều nước thuộc khối phát triển vẫn thường xuyên giao dịch với nhau theo nguyên tắc ngoại thương “đổi ứng mở rộng” như trên. Tuy nhiên, cũng có không ít nước hiện nay vẫn chỉ ngừng lại ở bước thứ nhất trong giao dịch đổi ứng theo kiểu “vay vốn mua trang thiết bị nước ngoài và trả chậm bằng sản phẩm và bao tiêu (buy back) sản phẩm”: các nước đó vẫn không hiểu là trong mậu dịch đổi ứng không phải đơn thuần chỉ có cách duy nhất là “hàng đổi hàng và quy ra tiền” mà còn đổi sản phẩm lấy được nhiều thứ khác, từ cách tổ chức sản xuất và quản lý dịch vụ đến chất xám và cả đến tư duy cạnh tranh năng động mà các đối tác cần phải học nhau để mở rộng thị trường cho nhau. Tóm lại, vì không hiểu là trong offer có đến ba kích thước cần thiết nên các nước đó vẫn nhầm tưởng rằng kích thước vật chất là nền tảng quan trọng nhất!

Tuy nhiên, cũng không thể khẳng định tiên thiên (a priori) một cách đơn giản là trong ba kích thước nói trên kích thước nào là cơ bản hơn cả: vấn đề tùy thuộc vào đối tượng của doanh nghiệp nghĩa là tùy thuộc chủ yếu vào khách hàng.

Do đó, điều cốt yếu của doanh nghiệp không phải là cứ khẳng khẳng trong mọi tình huống đề cao một kích thước nhất định nào đấy trong offer của mình mà chủ yếu là làm thế nào để offer của mình bao trùm toàn bộ cả ba kích thước và mỗi kích thước lại đầy đủ mọi yếu tố cho khách hàng lựa chọn (khi khách hàng có khả năng và điều kiện để lựa chọn). Đó là một “nghệ thuật” vẫn thường được chỉ định bởi các thuật ngữ “Offer’s Density” (Bề dày của offer) hoặc “Multi-function Offer” (offer đa chức năng).

• Trong liên tục ba năm 1999, 2000 và 2001, tạp chí thuộc loại “cầm nang” của các công ty hàng không ở Mỹ và châu Âu là “Conde Nast Traveller” đã xếp hạng “Business First” của hãng hàng không Mỹ Continental Airlines vào loại xuất sắc nhất. Nhưng trước đấy, vào 1992, Continental Airlines đứng cuối bảng xếp hạng và các hàng ghế loại “Business Class” chỉ có 20% khách trên tổng số ghế và hạng “Premium” thì hoàn toàn chẳng có khách nào. Năm 1994, Continental Airlines đã dần dần lật ngược thế cờ bằng việc tạo ra một “bề dày của offer” mới theo lập luận và các phương cách sau: nếu Continental Airlines đã có tiếng là “tôi” thì khó mà thu hút khách “sang” mua vé loại

“Premium”, vậy hay nhất là bỏ giá vé loại “Premium” và thay vào đó loại “Business” nâng cấp thành “Business First” là loại ghế mà không có hãng hàng không nào có. “Business First” khác biệt với các hạng “Business” của các hãng hàng không khác là vẫn cùng khoảng một mức giá nhưng mỗi kích thước của offer lại có một “density” không có ở các hãng khác: từ ghế ngồi có chiều nghiêng là 153° (ở các hãng khác độ nghiêng trung bình của ghế hạng Business là 127°), có mặt bàn rộng để làm việc, có đầy đủ phương tiện để giải trí hoặc nghỉ ngơi, và không những các dịch vụ trong suốt chuyến bay đều hoàn hảo (thí dụ: giờ phục vụ ăn đúng theo ý khách và có nhiều menu cho khách chọn) mà cả trước chuyến bay và sau khi đến khách hàng đều được phục vụ tận tình (xe riêng của Continental Airlines đưa rước tận nhà, nhân viên của hãng đặc trách giúp riêng cho từng khách trong việc làm mọi thủ tục kể cả khâu vác hành lý tận nơi).

Tóm lại, với “bề dày của offer” như trên, hạng “Business First” đã mang đến cho Continental Airlines kể từ 1995 trung bình mỗi năm là 60% doanh số, trong khi hạng “Business” và “Premium” của các hãng hàng không khác chỉ chiếm trung bình là 45% doanh số/năm. Từ một hãng hàng không có tiếng là “tệ”, Continental đã trở thành hãng hàng không được đặc biệt ưa chuộng bởi các khách loại

“cao cấp”: nếu biết rằng trung bình mỗi khách hàng “Business” mang đến cho hãng hàng không mức lợi nhuận từ 5 đến 10 lần nhiều hơn so với khách hàng “Economy”⁶⁹ thì chính sách tăng thêm “bề dày của offer” của Continental đã mang đến cho công ty một nguồn lợi to lớn.

• Năm 1994, hãng hàng không Air France nợ nần thua lỗ hơn 1,1 tỉ USD. Đến cuối năm 2000, lợi nhuận của Air France là 378,5 triệu USD trên doanh số là 11,04 tỉ USD. Air France đã được vực dậy nhờ vào chính sách dịch vụ tốt cho khách hàng, nhất là cho loại khách hàng “trung thành” (Frequent Flyer), và liên kết với một số hãng hàng không quốc tế lớn (“Sky Team”). Nhưng lợi thế của Air France cơ bản là nhờ vào phi trường Roissy-Charles de Gaulle nổi tiếng là một “giao tuyến” (“hub”, được đưa vào hoạt động năm 1996) hạng nhất châu Âu: so với phi trường Heathrow (bản doanh của hãng hàng không British Airways) chỉ có 4.000 khả năng kết nối các tuyến bay và với phi trường Frankfurt (bản doanh của hãng hàng không Lufthansa) chỉ có 8.000 khả năng kết nối, phi trường Roissy-Charles de Gaulle có đến 15.000 khả năng nối mạng các tuyến bay⁷⁰.

⁶⁹ Số liệu theo *Management Review*, 3/2002.

⁷⁰ Số liệu theo *Management Review*, 11/2000, *Challenges*, 1/2001 và *L'Expansion*, 7-8/2002.

Đối với khách hàng, hấp lực của phi trường Roissy-Charles de Gaulle còn nằm thêm ở chỗ phi trường ấy không phải chỉ đơn thuần là phi trường (nơi đi và nơi đến của hành trình máy bay) mà còn là một trung tâm hội thảo (khách tư phương có thể hẹn nhau làm việc ở ngay phi trường với đủ loại phòng họp và hội trường để đỡ mất thời gian, theo kiểu hoạt động kinh doanh “at any time, any place, no matter”), một chạng nghỉ thoải mái trên đường đi (với cả một hệ thống khách sạn đủ tầm cỡ và những “lounges” đặc biệt gồm cả phòng tắm và ghế massage dành cho khách loại “Business Class” và “Frequent Flyer”), một trung tâm thông tin liên lạc với đầy đủ các phương tiện.

Tóm lại, phi trường ấy là một “offer đa chức năng” và Air France đã biết dựa vào đấy mà phát triển thêm những offer riêng của hãng (thí dụ: “lounges” của Air France ở phi trường Roissy-Charles de Gaulle hơn hẳn các “lounges” của những hãng khác. Và đặc biệt là Air France có ở phi trường đó loại “arrival lounge” dành cho khách “Business” và “Frequent Flyer” khi đến (mở cửa từ 5 giờ 30 sáng): trong lúc đợi đổi chuyến bay “transit” hoặc chờ “connection” hay trước khi vào thành phố làm việc, khách có thể vào đây tắm, nghỉ và ăn uống.

Nói gọn, khi mà phi trường không phải chỉ là phi trường và hãng máy bay không chỉ là hãng máy bay thì khi

ây hấp lực của phi trường và của hãng máy bay đối với khách hàng tăng lên đáng kể: “offer đa chức năng”, bình thường mà nói, vẫn lợi thế hơn “offer đơn điệu một chức năng”!

II. ĐỊNH VỊ: TỪ KHÔNG GIAN TÂM TUỞNG ĐẾN KHÔNG GIAN THỊ TRƯỜNG

Ngoài các “4P/6P” hoặc “4C” trong “Marketing Mix”, còn có thêm “4P” khác áp dụng trong “Marketing Chiến lược” (Strategic Marketing) với các nội dung vẫn thường được trình bày như sau:

1. *Probing*: phân tích thị trường
2. *Partitioning*: phân đoạn thị trường
3. *Prioritizing*: lựa chọn các phân đoạn ưu tiên
4. *Positioning*: định vị doanh nghiệp và sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp trong các phân đoạn thị trường ưu tiên đó.

Ba chữ P đầu tiên không gây vấn đề gì lắm vì các việc phân tích, phân đoạn thị trường và lựa chọn các phân đoạn ưu tiên cơ bản là những kỹ thuật tính toán được thực hiện khi mà quan điểm và mục đích của doanh nghiệp đã rõ ràng. Trái lại, chữ P thứ tư trước nay vẫn là một khái niệm không phải luôn luôn là đơn giản đối với không ít doanh nghiệp. Vì ngược với điều vẫn thường

nhằm tưởng, việc cốt yếu của định vị không phải là định vị trên thị trường mà chính là định vị trong tâm tưởng của khách hàng!

“Thương trường là chiến trường”, không ít người vẫn hiểu đơn giản như thế. Nhầm! Vì từ bản chất của vấn đề mà xét thì cuộc chiến để giành giật thị trường thực chất không xảy ra trên thương trường mà cốt tủy là xảy ra ngay trong tâm tưởng của các doanh nghiệp đối với nhau và của khách hàng⁷¹: tôi có thể dùng mọi thủ đoạn để “đè bẹp” các đối thủ cạnh tranh của tôi nhưng cuối cùng điều đó chỉ là vô ích khi mà rốt cuộc khách hàng vẫn không chấp nhận sản phẩm/dịch vụ của tôi. Chính xác hơn: mọi nỗ lực của doanh nghiệp trên thương trường đều sẽ không mang lại một hiệu quả gì có thể tồn tại với thời gian khi mà khách hàng cảm nhận và nghĩ (nghĩ và cảm nhận tức là có trong đầu, trong tâm tưởng!) là doanh nghiệp ấy vẫn không mang lại cho khách hàng một giá trị gia tăng nào đáng kể so với các doanh nghiệp khác.

Do đó, công dụng của định vị cần phải được định nghĩa rõ ràng như sau: định vị có mục đích là làm thế nào để khách hàng cảm nhận và nghĩ rằng giá trị gia tăng của doanh nghiệp mang đến cho khách hàng có tính chất đặc thù và/hoặc đặc sắc hơn so với các giá trị gia tăng có từ các doanh nghiệp khác trong cùng lĩnh vực!

⁷¹ “The mind is the battleground. A terrain that is tricky and difficult to understand. A marketing war is a totally intellectual war with a battleground that no one has ever seen”, đó là điều mà Jack Trout và Al Ries, hai người có công đầu trong việc hệ thống hóa khái niệm định vị (trong “Positioning, the battle for your mind”, Warner Books, New York, 1981), đã viết trong “Marketing Warfare”, McGraw-Hill, New York, 1986.

Tóm gọn: định vị là chiếm trong tâm tưởng của khách hàng một vị thế cao hơn hoặc khác lạ hơn so với các vị thế của những đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp. Và để chiếm lĩnh vị thế đó trong một không gian tâm tưởng được doanh nghiệp chọn làm “thị trường mục tiêu” (target market), doanh nghiệp nhất thiết phải không ngừng nâng cao và/hoặc khác biệt hóa (differentiation) giá trị gia tăng của sản phẩm/dịch vụ offer cho khách hàng⁷²!

- “Trong nhà máy, chúng tôi sản xuất nước hoa. Nơi các cửa hàng, chúng tôi bán những niềm ước vọng”. Đó là câu nói bất hủ của Charles Revson, người sáng lập công ty mỹ phẩm Revlon.

Charles Revson đã nhận rõ được điều cơ bản: doanh nghiệp Revlon chỉ chiếm được thị phần càng ngày càng lớn khi mỹ phẩm Revlon chiếm được vị thế mỗi lúc mỗi lớn trong tâm tưởng của khách hàng: “bán ước vọng” để khách hàng cứ luôn luôn tin và vẫn mãi tiếp tục mua những sản phẩm của mình, quả là nghệ thuật! (Cái tên Revlon cũng tự nó đã tạo ra một ấn tượng: nghĩa của nó là gọi đến “giấc mơ dài: Revlon = Rêve long/Long rêve”!)

- Đầu thập niên 1980, công ty Vicks khám phá một loại

⁷² Theo Jack Trout “Differentiate or Die”, John Wiley & Sons, London, 2001.

thuốc tân dược có công dụng chống bệnh cúm hết sức hiệu nghiệm. Nhưng loại thuốc ấy lại kèm theo hiệu ứng phụ là gây cho người uống chứng buồn ngủ không cưỡng được.

Vicks định vị loại thuốc ấy như thế nào để giá trị gia tăng của nó được xác định rõ trong tâm tưởng của khách hàng?

Đơn giản: Vicks bào chế thuốc ấy dưới dạng sirup và đặt tên là “NyQuil” (đọc giống âm của “night queen: nữ hoàng đêm”) và quảng bá như là loại thuốc chỉ cần uống một liều trước khi ngủ là sáng hôm sau khỏi cúm và đồng thời là không phải trằn trọc cả đêm vì bị bệnh hành. Kết quả: “NyQuil” trở thành loại thuốc chống cúm bán chạy nhất ở Mỹ vì đúng là “night queen” cho người bị cúm!

- Vào giữa thập niên 1960, nước sốt cà chua hiệu Heinz ở Mỹ nhận được nhiều khiếu kiện của khách hàng là nước sốt khó rót vì chảy ra khỏi chai rất chậm so với các loại nước sốt cà chua của các hiệu khác có trên thị trường. Trong vòng gần một năm, Heinz tìm đủ mọi cách để việc rót nước sốt ra khỏi chai nhanh hơn. Có hai giải pháp: hoặc là thay đổi công thức để nước ketchup loãng hơn hoặc thay đổi kiểu cách của chai đựng.

Cuối cùng, Heinz định vị giá trị gia tăng đặc thù của ketchup Heinz bằng cách không thay đổi gì cả mà chỉ kèm

theo sản phẩm một “slogan” và lời “bình luận” như sau: “Heinz. The slowest ketchup (“Heinz, nước sốt cà chua chảy chậm nhất”) vì đó là loại nước sốt làm bằng nguyên liệu tinh khiết và đậm đặc nhất mà không bị pha loãng bởi bất cứ loại hóa chất lỏng nào”!

Kết quả từ đầu thập niên 1970 cho đến ngày nay, ketchup của Heinz luôn luôn chiếm vị thế hàng đầu ở Mỹ! Lý do: Heinz đã thành công trong việc thay đổi hình ảnh có trong tâm tưởng của khách hàng để hình ảnh đó trở thành tích cực trong việc nâng cao tính chất của sản phẩm hơn.

Kết lại, có thể nói là định vị vẫn thường gây khó khăn cho không ít doanh nghiệp vì định vị đòi hỏi định tính nhiều hơn là định lượng, gần với nghệ thuật hơn là kỹ thuật. (Phương pháp định vị sẽ được trình bày trong Chương 2). Nói chính xác: việc thực hiện (execution) qui trình định vị của sản phẩm/dịch vụ trên thị trường là vấn đề kỹ thuật chỉ đến sau khi việc định vị như thế nào trong tâm tưởng của khách hàng đã được hình dung. Và trả lời câu hỏi về định vị như thế nào trong không gian tâm tưởng của khách hàng lại là cả một nghệ thuật diễn dịch tài liệu/số liệu và hiện thực trước mặt với một tầm nhìn rộng mở về tương lai. Và nghệ thuật ấy lắm khi cũng gần giống một loại “linh cảm thần kỳ”: không phải ngẫu nhiên mà trong ngành học quản trị kinh doanh của Nhật Bản khái niệm “Kairyo” (Great Intuition) được đề cao như đã trình bày!

Trước 1969, trên 50% đồng hồ đeo tay bán trên thế giới mang các nhãn hiệu Thụy Sĩ. Đó là loại đồng hồ tương đối đắt tiền và thuộc loại phải lên dây (với hệ thống vòng xoắn cơ - spiral- được phát minh gần ba thế kỷ trước, nghĩa là vào năm 1675).

Kể từ cuối 1969, khởi đầu là hãng Seiko và tiếp đó là hãng Casio của Nhật tung ra loại đồng hồ đeo tay chạy bằng quartz với giá rẻ hơn và chiếm đến 35% thị trường thế giới vào đầu năm 1980 làm công nghệ đồng hồ Thụy Sĩ phải sa thải hơn 45.000 công nhân.

Năm 1972, đồng hồ đeo tay điện tử mặt số, pulsar sản xuất bởi hãng Hamilton của Mỹ ra đời. Nhưng đến năm 1978 thì đồng hồ điện tử pulsar của Hồng Kông lại đánh bại đồng hồ của Hamilton vì giá rẻ và sản xuất hàng loạt (khoảng 50 triệu đồng hồ đeo tay mặt số pulsar của trên 90 hãng Hồng Kông được tung ra khắp thị trường thế giới vào năm 1978).

Vào đầu thập niên 1980, các loại đồng hồ quartz của Nhật và pulsar của Hồng Kông chiếm lĩnh các vị thế vô địch trên thị trường thế giới.

Năm 1982, công ty SMH (Société Suisse de Micro-électronique et d'Horlogerie) của Thụy Sĩ ra đời với sự lãnh đạo của Nicolas Hayek và tung ra đồng hồ Swatch

(Switzerland Wacht) chạy bằng quartz với đủ gam màu sắc và kiểu dáng trong các mức giá từ rẻ, trung bình đến đắt tiền. Đến năm 1991, Swatch chiếm vị trí số một thế giới với trên 17 triệu chiếc đồng hồ bán được. Năm 1992, công ty SMH biến thành tập đoàn mang tên Swatch Group và Nicolas Hayek nắm trong tay chủ quyền của các hãng đồng hồ nổi tiếng như Omega, Longines, Tissot, Rado ... và đến năm 1999, Swatch Group mua lại hãng đồng hồ nổi tiếng quý phái và có một lịch sử lâu đời nhất thế giới là Breguet. Kể từ đầu năm 2001, Swatch Group, với doanh số trên 2,45 tỉ USD/năm và lợi nhuận trung bình là 350 triệu USD/năm, khẳng định vị thế là có thể chi phối các hãng đồng hồ khác trên thế giới.

Riêng về nhãn hiệu đồng hồ Swatch, trên thế giới có hơn 500 "Swatch Stores" (cửa tiệm chỉ chuyên bán đồng hồ Swatch) và 3 "Swatch Megastores" (trưng bày trên 250 kiểu dáng và chủng loại đồng hồ Swatch khác-nhau) ở Paris, New York và London. Thị phần của riêng nhãn hiệu Swatch là trên 60% của thị trường châu Âu⁷³.

Trên thế định vị nào mà Swatch đã vực dậy được từ một hoàn cảnh mà vào đầu thập niên 1980 gần như mọi người đã chắc chắn về sự cáo chung của công nghệ đồng hồ Thụy Sĩ?

⁷³ Số liệu theo *Challenge*, 6/2000 và *Bilan*, 3/2001.

“Swatch Touch” là khẩu hiệu của Nicolas Hayek khi tung ra thị trường đồng hồ Swatch. Và cái ngược đời của “Swatch Touch” là khẳng định rằng “đồng hồ không phải là đồng hồ mà chủ yếu là một vật trang sức mang tính thời thượng có thêm chức năng là báo hiệu thời gian”: đó là lối định vị hoàn toàn “khác biệt hóa” (differentiation) tạo cho Swatch ngay từ lúc đầu một giá trị gia tăng mà lúc ấy không có loại đồng hồ nào có: tất cả các loại đồng hồ của các hãng khác đều chỉ là đồng hồ hoặc cũng có thể được khách hàng xem như là một vật trang sức nhưng lại thiếu hoặc không có tính “mốt”, tính “thời thượng”. Trong khi đó, ngay từ lúc khởi đầu, kiểu dáng của Swatch lại được thiết kế theo mẫu mã và màu sắc của “pop art”⁷⁴ là một trường phái nghệ thuật hội họa, điêu khắc, trang trí và trang phục rất nổi tiếng và được ưa chuộng ở Mỹ và châu Âu lúc bấy giờ. “Nghệ thuật” của Nicolas Hayek là chiếm lĩnh thị trường bằng việc chiếm lĩnh trước tiên tâm tưởng của khách hàng bằng một “ấn tượng đột phá mạnh mẽ” và rất hợp với “trào lưu”.

Ngày nay, thế giới đã quen với khái niệm “đồng hồ là

⁷⁴ Chủ trương của “pop art” là biến các đồ vật quen thuộc hàng ngày thành chủ đề nghệ thuật. Phát xuất từ Mỹ và Anh vào đầu thập niên 1960. Hai người nổi tiếng nhất của trường phái ấy là các họa sĩ Andy Warhol và Roy Lichtenstein. Triết lý của “pop art” bắt nguồn từ trường phái “dadaism” muốn “ca tụng sự thăng hoa của các vật dụng sản xuất hàng loạt” trong một nghệ thuật pha trộn hội họa với điêu khắc, khởi sinh từ Pháp vào thập niên 1920 với họa sĩ nổi tiếng là Marcel Duchamp.

vật trang sức thời thượng dùng để chỉ giờ”, nhưng chắc ít ai ngờ rằng hình ảnh có vẻ đồng hồ ngày nay là được phổ cập từ cách định vị của một nền công nghệ lúc ấy đang tìm mọi cách để sống lại!

Cuối cùng, cũng cần xác định một điều: nếu định vị gắn với một nghệ thuật, thì phải hiểu rõ thế nào là nghệ thuật trong quản lý kinh doanh!

Nghệ thuật ở đây không hiểu theo nghĩa đơn giản “ngẫu hứng tự nhiên” mà có! Nghệ thuật trong quản trị kinh doanh, trái lại, là từ lao động mà thành: cũng tương tự như trong các ngành khoa học chính xác, cơ sự gì mà bỗng dưng Archimède kêu ầm “Eurêka” khi đang nằm trong bồn tắm? Tại sao Newton khám phá ra định luật khi trái táo chọt rơi trên đầu? Hay Einstein vừa tuyên bố vừa cười là thuyết tương đối nghĩ ra vì lúc trẻ ông vẫn mơ được cỡi lên tia sáng mặt trời mà nhìn vũ trụ? Tất cả những khám phá ấy không phải “ngẫu nhiên mà thành” nếu Archimède, Newton, Einstein trước đây đã chẳng khổ công nghiên cứu chăm chú kiếm tìm!

Nói cách khác, có “bất ngờ ngẫu nhiên” chẳng thì điều ấy chỉ là sự “huyền diệu” của khoảnh khắc chọt “linh cảm thần kỳ” lúc sự mới lạ được khám phá. Khoảnh khắc ấy khoa học chưa giải thích được lý do hiện diện một cách xác đáng. Vì vậy mà bảo đó là “nghệ thuật”! Nhưng thực chất, “trình độ nghệ thuật” ấy chỉ

đạt tới được trên nền tảng của một tư duy đã thấm nhuần thấu đáo các kiến thức và kinh nghiệm tích lũy từ cả một quá trình lao động miệt mài! Thomas Edison, nhà khoa học ứng dụng người Mỹ nổi tiếng với kỷ lục 1.093 bằng phát minh, nói: “Sáng tạo gồm 10% ngẫu hứng (inspiration) và 90% mồ hôi (perspiration)”⁷⁵.

⁷⁵ Theo Neil Baldwin trong “Edison: Inventing the Century”, Hyperion Inc., New York, 1995.

CHƯƠNG 2

GIÁ TRỊ GIA TĂNG, THỂ CẠNH TRANH LIÊN HOÀN VÀ ĐỊNH VỊ

I. BẢN CHẤT CỦA KHÁI NIỆM CẠNH TRANH VỀ GIÁ TRỊ GIA TĂNG VÀ SÁU LĨNH VỰC TẠO THỂ LIÊN HOÀN

Hãy khởi đầu với điều cơ bản: thế nào là bản chất của cạnh tranh trong thương trường?

Cạnh tranh trong thương trường không phải là diệt trừ đối thủ của mình mà chính là phải mang lại cho khách hàng những giá trị gia tăng cao hơn hoặc/và mới lạ hơn để khách hàng lựa chọn mình chứ không lựa chọn các đối thủ cạnh tranh của mình!

Vì không ít doanh nghiệp nhầm tưởng rằng cạnh tranh chỉ có nghĩa đơn thuần là loại trừ đối thủ cạnh tranh nên mới sa vào việc cạnh tranh không lành mạnh nghĩa là dùng mọi thủ đoạn xảo quyệt, từ dựa dẫm thế quyền đến ám hại cá nhân, nhằm tạo cho mình một thế độc tôn trên thị trường để khách hàng không thể có lựa chọn nào khác!

Nói chính xác: sự khác biệt giữa cạnh tranh không lành mạnh

và cạnh tranh lành mạnh trong kinh doanh là một bên có mục đích duy nhất là tiêu diệt đối thủ bằng mọi cách hắt hủi hoặc tạo thế độc quyền cho mình, một bên lại có cứu cánh là phục vụ khách hàng tốt nhất để khách hàng lựa chọn mình chứ không lựa chọn các đối thủ của mình⁷⁶!

Trong chiều hướng đó, một bên là vật cản cho sự phát triển của xã hội và một bên là động lực cho việc củng cố một nền văn hóa khai thông cho việc thiết lập những cơ chế hành xử mang tính nhân văn trong kinh tế.

Cũng trong hướng tư duy đó, cạnh tranh không phải chỉ là những động thái của tình huống (contextual act) mà là cả một tiến trình (process) tiếp diễn không ngừng: khi các doanh nghiệp đều phải đua nhau để phục vụ tốt nhất khách hàng thì điều đó có nghĩa là không có giá trị gia tăng nào có thể giữ nguyên trạng để trường tồn vĩnh viễn mà mỗi ngày phải có thêm một mới lạ. Nói cách khác: trong cuộc “tranh tài” giữa các doanh nghiệp để phục vụ khách hàng mỗi ngày một tốt hơn, doanh nghiệp nào hài lòng với vị thế đang có trên thương trường sẽ rơi vào tình trạng tụt hậu và sẽ bị đào thải với một vận tốc nhanh không thể ngờ trong một thị trường thế giới càng ngày càng nhiều biến động⁷⁷.

Trong tiến trình đầy biến động của việc cạnh tranh về giá trị

⁷⁶ Copyright Tôn Thất Nguyễn Thiêm.

⁷⁷ Một thí dụ “cổ điển” trong ngành học quản trị kinh doanh: 43 doanh nghiệp Mỹ và châu Âu nổi tiếng hàng đầu trên thế giới vào cuối thập niên 1970 được Thomas Peters và Robert Waterman nghiên cứu trong vòng hơn 3 năm liền để kiểm ra những “định luật của thành công trong kinh doanh”.

gia tăng, doanh nghiệp cần nắm vững các công cụ tư duy và tác nghiệp có khả năng tạo được cho mình một qui trình vận động liên hoàn để tạo và/hay giữ thế mạnh hoặc ít nhất là dùng để lâm vào thế bị động bởi sự tiến công không ngừng của các đối thủ cạnh tranh.

Nhìn từ doanh nghiệp, có thể tổng hợp các khả năng tạo ra thế không ngừng vượt trội (vượt trội đối với chính mình và so với các đối thủ) trong tiến trình cạnh tranh vào sáu lĩnh vực⁷⁸:

- Chất lượng sản phẩm
- Chất lượng thời gian

Năm 1982, công trình đó của Peters và Waterman được phổ biến trong tập sách mang tên "In Search of Excellence" (Harper & Row Publishers Inc., New York). Sách được dịch ra 15 thứ tiếng và bán được tất cả là gần 5 triệu ấn bản trên toàn thế giới. Và trong vòng ba năm sau khi công trình nghiên cứu xuất bản, Peters và Waterman được mời diễn thuyết tất cả là trên 200 buổi và chủ trì hội thảo gần 500 lần! Nhưng chỉ hơn 5 năm sau khi công trình về "Excellence" đó ra đời, trên 43 doanh nghiệp được "nêu ra để làm gương" thì chỉ còn lại 14 doanh nghiệp là tiếp tục phát triển trong khi 26 doanh nghiệp khác lâm vào tình trạng khủng hoảng và 3 doanh nghiệp thì chuẩn bị phá sản! Và để "răn đe" về "vận tốc tụt hậu càng ngày càng nhanh", ngành học quản trị kinh doanh ở Mỹ và châu Âu cũng thường nêu ra thêm số liệu như sau: trong suốt 30 năm, từ 1950 đến 1980, chỉ có 238 doanh nghiệp trên 500 doanh nghiệp được liệt vào danh sách "các doanh nghiệp thành công nhất của Mỹ" là "lọt số" (không còn nằm trong danh sách), nghĩa là 48% cho cả 3 thập niên, nhưng từ 1980 đến 1989, tỷ lệ "lọt số" là 29%, như thế tính trung bình là vận tốc "lọt số" càng ngày càng nhanh: 29% cho 9 năm so với 48% cho 30 năm tức là vận tốc tăng hơn gấp đôi! Xem Richard Pascale "Managing on the Edge", Simon & Schuster, New York, 1990.

© Copyright Tôn Thất Nguyễn Thiêm.

- Chất lượng không gian
- Chất lượng dịch vụ
- Chất lượng thương hiệu
- Chất lượng giá cả.

Sáu lĩnh vực ấy phải liên kết tương hỗ với nhau và phụ thuộc vào việc định vị của doanh nghiệp để tạo ra giá trị gia tăng luôn luôn vượt trội dưới cái nhìn của khách hàng. Nhưng để việc trình bày được rõ ràng, hãy phân tích tính chất và nội dung của từng lĩnh vực trước khi đi sâu vào việc mổ xẻ thể cạnh tranh liên hoàn và phương cách định vị nói trên.

1. Chất lượng sản phẩm: giành/giữ thị phần và khai phá thị trường

Một nghiên cứu đã đánh dấu bước chuyển mới của cách nhìn về việc tiếp cận vấn đề lợi thế cạnh tranh trên thế giới: trong một điều tra kéo dài nhiều năm ở Mỹ và Nhật tiến hành bởi một tập hợp của một số trường đào tạo quản trị kinh doanh nổi tiếng của Mỹ, kết quả cho biết là 82% các lãnh đạo doanh nghiệp ở Mỹ đề cao chất lượng sản phẩm như là lợi thế cạnh tranh có tính quyết định vào đầu thiên niên kỷ 21. Trong khi đó, 86% các lãnh đạo doanh nghiệp của Nhật lại cho rằng đổi mới sản phẩm là lợi thế cạnh tranh cơ bản nhất⁷⁹.

⁷⁹ Xem Donald Hambrick "Reinventing the CEO: 21st Century Report", Korn Ferry International & Columbia Graduate School of Business Press, 1989 và Gary Hamel & C.K.Prahalad "Competing for the Future. Break-through Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating the Markets of Tomorrow", Harvard Business School Press, 1994.

Điều này không có nghĩa là giới doanh nghiệp của Nhật xem nhẹ vấn đề chất lượng mà chúng tỏ rằng chất lượng sản phẩm đối với họ là điều kiện cần nhưng chưa đủ, nghĩa là chất lượng là điều “đương nhiên phải có” (“sine qua non”) nhưng không mang đến một lợi thế cạnh tranh có tính quyết định vì không tạo được thêm cho sản phẩm một sự đặc thù nào khác so với những sản phẩm của các doanh nghiệp hoạt động trong những nền kinh tế công nghiệp có các mức độ hiện đại và tiên tiến tương đương! Thí dụ: khi các doanh nghiệp trong cùng lĩnh vực đều có “chứng chỉ ISO” thì “tiêu chuẩn chất lượng ISO” không còn là lợi thế cạnh tranh của những doanh nghiệp đó so với nhau dưới cái nhìn của khách hàng⁸⁰!

Trong chiều hướng đó, chất lượng sản phẩm đề cập ở đây không phải là “chất lượng chuẩn mực” (cần thiết phải có!) mà chính là “chất lượng vượt trội” theo nghĩa “đổi mới sản phẩm” để tạo sự khác biệt so với sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh!

Điều quan trọng đầu tiên cần chú ý là việc đổi mới sản phẩm phải là một quá trình tiếp diễn liên tục: ở các nước phát triển, trung bình 60% các sản phẩm mới được sản xuất bởi những công nghệ tiên tiến nhất và có bản quyền vẫn bị bắt chước dễ dàng và hoàn

⁸⁰ Vào đầu năm 2000, trên thế giới đã có hơn 300.000 doanh nghiệp có chứng chỉ ISO. Điều này chứng tỏ “tiêu chuẩn ISO” là khá phổ biến và biến thành “điều kiện cần” nhưng “chưa đủ” vì không mang đến sự “khác biệt hóa” đặc thù nào giữa các doanh nghiệp ấy so với nhau. Số liệu theo *Enterprise*, 7/2000.

toàn hợp pháp⁸¹ trong vòng tối đa là 4 năm tính từ ngày xuất hiện trên thị trường và phí tổn để bắt chước chỉ bằng 35% phí tổn của doanh nghiệp đã bỏ công sáng chế ra sản phẩm mới. Riêng đối với 65% các sản phẩm sáng chế không có bản quyền thì chỉ cần tối đa 12 tháng là trên thị trường sẽ có các sản phẩm bắt chước với một chất lượng ít nhất là tương đương⁸². Trong bối cảnh đó, ngừng đổi mới sản phẩm là dễ dàng mất ngay lợi thế cạnh tranh.

Trong vòng 10 năm sau khi xuất hiện lần đầu trên thị trường (1979), máy nghe nhạc bỏ túi walkman của hãng Sony đã có đến 160 cải tiến kỹ thuật dựa trên 4 thay đổi mới về công nghệ: khởi đầu là tai nghe “stereo”, tiếp đó là động cơ gọn và càng ngày càng nhỏ hơn so với các kiểu trước, sau đó là hệ thống quay băng êm hơn và nghe hai mặt không cần đổi băng, cuối cùng là hệ thống sạc điện không cần thay pin có khả năng sử dụng càng ngày càng kéo dài. Và tính trung bình trong suốt thời gian đó, máy walkman của Sony mỗi tháng lại có thêm một kiểu dáng mới⁸³.

⁸¹ “Công nghệ bắt chước” nói trên thường vẫn dựa vào phương pháp “Reverse Engineering” nghĩa là đi ngược từ việc “mổ xẻ” sản phẩm nhằm tìm hiểu công nghệ và các phương án sản xuất để trên cơ sở đó mà làm ra sản phẩm tương đương.

⁸² Theo Richard D’Aveni “Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvring”, Free Press, Macmillan Inc., New York, 1994.

⁸³ Số liệu theo Susan Sanderson & Mustafa Uzumeri “Innovation Imperative”, Burr Ridge & Irwin Professional Publishing, 1996.

Điều đó giải thích vì sao không có hãng nào có thể vượt qua walkman Sony (hạng nhất thế giới: từ 1979 đến 2000 Sony đã bán được trên 200 triệu máy walkman) dù khá nhiều mặt hàng bắt chước của nhiều công ty nổi tiếng đã được bày bán chỉ chưa đến hai năm sau khi walkman của Sony xuất hiện trên thị trường (và dù rằng hãng Akai của Nhật đã có lúc “đại hạ giá” mặt hàng của mình xuống bằng 40% giá bán của Sony!)⁸⁴.

Nói cách khác, đổi mới sản phẩm liên tục là một phương cách vừa để chứng minh với thị trường thực lực của doanh nghiệp vừa làm “nân chí” các đối thủ cạnh tranh.

- Sự cạnh tranh giữa hai hãng Honda và Yamaha đã được giới doanh nghiệp thế giới ghi nhận trong “cuộc chạm trán nảy lửa H/Y”: đầu 1981, Yamaha đạt ngang tầm với Honda về số lượng phân khối, kiểu dáng và mẫu mã xe mô tô, nghĩa là tất cả 60 loại. Yamaha có chủ trương đánh ngã Honda để chiếm lĩnh chức vô địch thế giới về sản xuất xe mô tô nên tuyên bố sẽ đưa ra thị trường hàng loạt loại mô tô mới. Mười tám tháng sau, Yamaha bỏ cuộc vì trong thời gian ấy Yamaha chỉ tung ra được 37 kiểu dáng và chủng loại mô tô mới trong khi đó Honda lại vượt xa với tất

⁸⁴ Số liệu theo *Capital*, 11/2001.

cả là 113 kiểu dáng và chủng loại mới⁸⁵.

• Đầu thập niên 1970, hai hãng sản xuất máy tính điện tử bỏ túi nổi tiếng thế giới là hãng Sharp và Casio tranh nhau thị trường Nhật. Khởi đầu, Sharp có lợi thế hơn vì thị phần lớn gần gấp đôi thị phần của Casio và tên tuổi thương hiệu nổi tiếng hơn. Nhưng mỗi năm Casio lại tung ra thị trường các mặt hàng mới với số lượng gấp đôi số lượng các mặt hàng mới hàng năm của Sharp. Chưa đến 4 năm sau, thị phần của Casio trở nên ba lần lớn hơn thị phần của Sharp và cuối cùng là các mặt hàng máy tính điện tử bỏ túi của Casio được dân Nhật càng ngày càng ưa chuộng⁸⁶.

• Trong vòng 5 năm sau khi xuất hiện trên thị trường, hãng đồng hồ Swatch, để khẳng định hình ảnh và vị thế của mình, đã tung ra hàng năm khoảng 140 mẫu mã, kiểu dáng và chủng loại khác nhau, và sau đó trung bình là 60 mặt hàng mới/năm với 4 sưu tập chuyên biệt: cổ điển, công nghệ cao (high tech), thể thao dã ngoại và thời trang trẻ⁸⁷.

Có thể tóm gọn triết lý của các doanh nghiệp liên tục đổi

⁸⁵ Số liệu theo George Stalk & Thomas Hout "Competing against Time", The Free Press, New York, 1990.

⁸⁶ Số liệu theo Michel Guillaume "L'Entreprise en compétition. Les sources de la compétitivité stratégique", éd. Quorum, LLN, 2001.

⁸⁷ Số liệu theo Dennis Guiseley "Histoire de marques", Les éditions de l'Echo, Bruxelles, 1998.

mới sản phẩm như sau: tự mình cạnh tranh với mình để mỗi lúc mỗi vượt trội chính mình là để tránh việc người khác cạnh tranh mình và vượt lên mình!

“Định luật Gordon Moore” là định luật quen thuộc trong công nghệ thông tin. Theo Moore, hàm lượng và khả năng giải quyết thông tin của mỗi thế hệ mới của “chíp” được tăng lên tối thiểu là gấp đôi so với thế hệ trước. Và mỗi thế hệ ra đời cách nhau chỉ từ 18 đến 24 tháng. Thực tế đã vượt xa “định luật” đó: so với sản phẩm “Intel Pentium” hiện đại thì hàm lượng thông tin chứa trong “chíp” đầu tiên của công ty Intel là “Intel 4004” (năm 1971) đã được nhân lên hàng chục ngàn lần. Và khoảng cách thời gian giữa các thế hệ càng ngày càng được rút ngắn thêm. Nhưng bản thân Moore không có “ý định khoa học” khi nêu ra “định luật” ấy mà thực chất chỉ là muốn đưa ra một dữ kiện để thúc đẩy ý chí đổi mới liên tục sản phẩm của hãng Intel (thành lập năm 1968): Gordon Moore (cùng với Andrew Grove) là sáng lập viên của công ty Intel. Và nguyên văn của “định luật Moore” được truyền bá trong công ty Intel là “với vận tốc biến đổi chóng mặt như trên, nếu Intel không liên tục đầu tư tài lực vào việc sáng chế ra các thế hệ “chíp” mới, thì Intel sẽ bị tụt hậu và phá sản!”.

Andrew Grove, sau này là giáo sư về chiến lược phát triển doanh nghiệp ở Đại học Stanford, đã tóm gọn nội

dung trên như sau: “Thế giới tiến với vận tốc khủng khiếp. Mình không chạy cật lực để vượt lên chính mình thì người khác sẽ bỏ mình lại sau lưng họ nhanh đến độ mà mình không kịp nhìn mặt họ”⁸⁸. Và đã nhờ vào chính sách liên tục đổi mới sản phẩm mà thương hiệu “Intel Inside” được dân cùng khắp ở các máy tính trên thế giới, vượt xa các đối thủ cạnh tranh.

Trong nghĩa đó, đổi mới sản phẩm là một phương cách để giành và giữ thị phần rất hiệu nghiệm: sản phẩm “đắt khách” trên thị trường luôn luôn thu hút sự cạnh tranh (chẳng có doanh nghiệp nào ngồi yên nhìn doanh nghiệp khác trong cùng lĩnh vực vắt “bò sữa-cash cow” mà lại không muốn “nhào vô giành phần”!) Do đó, đổi mới liên tục sản phẩm là để đón đầu các đối thủ cạnh tranh và đưa họ vào thế khi bắt chước được sản phẩm đang “ăn khách” trên thị trường thì chính sản phẩm đó đã đổi mới, nghĩa là sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh luôn luôn bị tụt hậu so với sự “độc đáo luôn luôn vượt cái đầu” của doanh nghiệp có sản phẩm bị bắt chước!

Nói chính xác: chiến lược của một doanh nghiệp có tầm nhìn không phải là tìm mọi cách để kéo dài chu kỳ sống của sản phẩm (product life cycle) mà luôn luôn ở tư thế sẵn sàng rút ngắn chu kỳ sống đó và thay thế bằng một chu kỳ sống khác của một

⁸⁸ Theo Andrew Grove trong “Only the Paranoid Survive”, Currency Doubleday, Bantam Doubleday Dell Publishing, New York, 1996.

sản phẩm đổi mới ngay khi mà các đối thủ cạnh tranh sửa soạn bắt chước được sản phẩm đang có của mình.

• Tập đoàn 3M (Minesotha Mining & Manufacturing), với doanh số trung bình hàng năm là 10,5 tỉ USD, thuộc vào loại nổi tiếng năng động nhất của Mỹ: chủ trương của 3M là tối thiểu 25% của doanh số hàng năm của tập đoàn phải được mang đến từ những mặt hàng 3M không có ở thị trường trong vòng 4 năm trước. Và kết quả là có trung bình khoảng 200 sản phẩm mới mang nhãn hiệu 3M được tung ra mỗi năm. Để đạt thành quả đó, 8.300 kỹ sư nghiên cứu (Research & Development), trên tổng số 70.000 nhân viên của 3M trên toàn thế giới, đệ trình trung bình hàng năm 600 bản quyền phát minh⁸⁹. Tính từ ngày thành lập (1902) cho đến nay, 3M là chủ bản quyền sáng chế của trên 50.000 sản phẩm. Nói chung, trong các lĩnh vực mà 3M có mặt, các sản phẩm của 3M đều chiếm hạng nhất hoặc nhì thế giới⁹⁰.

⁸⁹ Năm 1998, thống kê của tất cả các cơ quan cấp bản quyền phát minh trên thế giới cho biết là có tổng cộng 40 triệu bằng phát minh được cấp bản quyền từ trước đến bây giờ và trung bình trên thế giới trong thập niên 1989-1998 mỗi năm có hơn 950.000 phát minh được đệ trình để xin cấp bản quyền. Theo Loick Roche và Thierry Grange "Innovation et Technologie", ed. Maxima, coll. Management Technologique, Paris, 1999. Một thí dụ khác: năm 1999, các doanh nghiệp Pháp đã đệ trình trên 160.000 phát minh xin cấp bản quyền. Công ty mỹ phẩm L'Oréal chiếm hàng đầu với 384 phát minh, sau đó là hãng xe Renault với 341 phát minh và hạng 3 là công ty điện tử thông tin Alcatel với 279 phát minh. Theo *L'Entreprise*, 1/2002.

⁹⁰ Số liệu theo *Capital*, 1/1999.

• Hãng Gillette, hạng nhất thế giới về dao cạo cầm tay (37% thị phần ở châu Âu và 34% thị phần ở Mỹ), đã tung ra chỉ trong thập niên cuối của thiên niên kỷ 20 đến 3 loại dao cạo râu với 3 công nghệ khác nhau (không tính khoảng từ 30 đến 75 kiểu dáng, mẫu mã của từng loại): năm 1990 là loại “Sensor” gồm hai lưỡi thép “siêu mỏng” mà lưỡi thứ nhất có công dụng làm “dừng đứng” râu để lưỡi thứ hai cạo sạch, năm 1993 là “Sensor Excel” có hai lưỡi “siêu mỏng” với đầu “quay vòng” (pivoting head) để luôn luôn ép sát vào da và năm 1998 là “Match 3” với ba lưỡi và đầu “quay vòng” bọc bằng một loại vật liệu có khả năng tránh làm ngứa da sau khi cạo (mỗi loại đều có kiểu dùng cho phụ nữ: ở Mỹ, 20% phụ nữ dùng dao cầm tay (thay vì dùng máy) để cạo lông chân và nách, tỷ lệ đó ở châu Âu là 60%).

Lý do của những đổi mới liên tục của Gillette: thị trường thế giới tiêu thụ hàng năm trung bình khoảng 5 tỉ USD về dao cạo cầm tay và các đối thủ cạnh tranh của Gillette là Bic (hạng nhì thế giới, 31% thị phần ở châu Âu và 33% thị phần ở Mỹ), Schick-Wilkinson (hạng ba thế giới, 16% thị phần ở châu Âu và 16% thị phần ở Mỹ) tung ra trung bình mỗi 4 năm một loại “công nghệ cạo cầm tay” mới⁹¹!

• Pilot, hãng sản xuất bút của Nhật (thành lập năm

⁹¹ Số liệu theo *Management Review*, 2/2001.

năm 1918), hạng 3 thế giới (30% thị trường) sau Parker-Waterman của Gillette (hạng 1) và Bic (hạng 2), có doanh số trung bình hàng năm là 650 triệu USD, kể từ thập niên 1970, đã liên tục đổi mới sản phẩm: năm 1971 là viết “phớt” với đầu lông không sòn, năm 1974 là viết bi với đầu thép trắng dùng để viết trên loại giấy mỏng nhất mà không làm rách giấy, năm 1979 là viết mực với đầu thép mềm dùng để vẽ trong kiến trúc (Pilot chiếm hạng nhất thị trường thế giới về loại viết này), 1984 là phát minh mới về loại mực “không chảy” (gel), từ 1986 đến 1994 là 3 loại viết máy “dùng xong rồi vứt” (disposable), năm 1999 và 2000 là 2 loại “grip” với đầu lông trơn. Và mỗi loại đều có trung bình là 30 mẫu dáng khác nhau⁹²!

• Bestfoods, tập đoàn chuyên sản xuất thực phẩm và gia vị đóng gói có mặt trên 60 nước (chỉ riêng với các mặt hàng nước cốt thịt nhãn hiệu Knorr, tập đoàn đã chiếm 75% thị trường thế giới với doanh số trung bình hàng năm là 3 tỉ USD. Với các loại nước sốt gia vị đóng chai hiệu Hellmann’s chiếm 70% thị trường -hạng nhì thế giới- tập đoàn lại có thêm doanh số trung bình là 1,9 tỉ USD/năm. Năm 2000, tập đoàn Unilever đã mua lại Bestfoods) đã đặt việc đổi mới sản phẩm làm một trong các tiêu chí kim chỉ nam: tỷ lệ doanh thu từ các sản phẩm mới (không có trong

⁹² Số liệu theo *Capital*, 4/2000.

các mặt hàng của tập đoàn trong vòng 3 năm trước đây) đã từ 12% trong doanh số của 3 năm 1992-1995 tăng lên hơn gấp đôi (24,8%) trong doanh số của 3 năm 1995-1998⁹³.

Tuy nhiên, cần phân biệt hai thể loại hoàn toàn khác nhau trong việc đổi mới sản phẩm: đổi mới với “công nghệ cải tiến” (transformation/conversion) và đổi mới với “công nghệ biến đổi” (breakthrough/breaking off/rupture)⁹⁴.

Đổi mới sản phẩm thuộc thể loại “công nghệ cải tiến” bao gồm việc mở rộng hoặc chuyên biệt hóa các chức năng của sản phẩm, các gam của mặt hàng cũng như các lĩnh vực phục vụ của sản phẩm. Công dụng của việc đổi mới sản phẩm thuộc thể loại này cơ bản là để giành và giữ thị phần.

Cần chú ý đến hai lĩnh vực khác nhau của việc mở rộng hoặc chuyên biệt hóa các chức năng của sản phẩm: không phải luôn luôn nhất thiết là cứ phải tạo cho sản phẩm có thêm nhiều chức năng là “ăn khách”, mà tùy theo đối tượng để lắm khi chỉ cần chuyên biệt hóa là chiếm lĩnh được thị trường mục tiêu (target market).

PDA (Personal Digital Assistant) hiệu Palm Pilot của công ty Palm Inc., (thành lập năm 1992) thuộc tập đoàn

⁹³ Số liệu theo Charles Shoemate trong PriceWaterHouseCoopers (Ed.) “The Wisdom of CEO’s”, John Wiley & Sons Inc., New York, 2000.

⁹⁴ Theo Clayton Christensen “The Innovator’s Dilemma”, Harvard Business School Press, 1997.

3Com của Mỹ, chọn chủ yếu phục vụ nhóm khách hàng là doanh nhân. Do đó, PDA Palm đưa ra chủ trương “The Zen of Palm” nghĩa là giúp cho khách hàng “rảnh trí” (“zen = thiền”) vì công việc của giới này đã có quá nhiều stress: Palm Pilot chỉ chuyên sâu vào 4 chức năng là: sổ tay công việc, thời khóa biểu, sổ tay địa chỉ và sổ ghi chép cá nhân. Cách sử dụng PDA Palm dễ dàng (không cần đọc bản hướng dẫn) và kích thước rất gọn nhẹ.

Ngược lại, PDA hiệu Visor của công ty Handspring (thành lập năm 1998)⁹⁵ lại nhắm chủ yếu vào giới thanh niên nên có thêm các chức năng khác ngoài 4 chức năng trên của Palm Pilot là “plug and play” (gắn thêm phụ kiện) để nghe nhạc MP3 và chụp hình kỹ thuật số.

Và cả hai đều chiếm hạng nhất trong giới khách hàng mục tiêu của mỗi hãng: doanh nhân rất chuộng Palm Pilot (11 triệu máy bán được ở khắp thế giới từ đầu 1996 đến cuối 2000) và giới trẻ rất thích Visor (1 triệu máy bán được ngay trong 9 tháng đầu tiên xuất hiện trên thị trường Mỹ, Đức và Anh vào 1999)⁹⁶.

Đổi mới sản phẩm từ “Công nghệ biến đổi” là thuật ngữ dùng để chỉ định việc tung ra thị trường một loại sản phẩm hoàn toàn mới, nghĩa là chưa bao giờ được biết đến trước đây, trên nền tảng

⁹⁵ Bới hai người có công sáng chế ra PDA là Jeff Hawkins và Donna Dubinsky vì bất đồng với 3Com nên ra lập công ty riêng.

⁹⁶ Số liệu theo *Enjeux*, 9/2000 và *Management Review*, 1/2001.

của sự sáng chế một công nghệ mới có tính đột phá. Do đó, chức năng của các sản phẩm mới sản xuất từ “công nghệ biến đổi” là khai phá một thị trường chưa có.

• Hãng Sony xây dựng cơ ngơi của mình khởi nguyên từ việc sản xuất radio transistor “bỏ túi” vào năm 1955-1957, khai phá từ đây một thị trường hoàn toàn mới. Nhưng công nghệ làm ra transistor không phải là do Sony sáng chế mà được Bell Telephone Lab của Mỹ khám phá năm 1947⁹⁷. Đặc sắc của Sony là nghĩ ra một sản phẩm chưa có thị trường: trong vòng gần 10 năm, Bell chỉ dùng transistor để sản xuất máy nghe cho người nặng tai. Phải chờ đến Sony (mua lại bản quyền transistor của Bell với 25.000 USD năm 1954) mới ứng dụng được rộng rãi một công nghệ mà bản thân nó là một “breaking off” để sản xuất một sản phẩm hoàn toàn là “breakthrough” làm biến đổi thị trường!

Walkman của Sony cũng có một tiền trình tương tự: khởi nguyên Sony tung ra thị trường (đặc biệt nhắm vào “target market” là giới nhà báo) năm 1977 một máy thu băng bỏ túi để tiện cho việc phỏng vấn. Máy thu băng mang tên là “Pressman” và có kích thước gọn nhỏ⁹⁸. Nhưng điểm yếu của

⁹⁷ Ba nhà vật lý của Bell Telephone Lab khám phá công nghệ transistor là John Bardeen, Walter Brattlain và William Shockley đã lãnh giải Nobel vật lý nhờ công trình đó vào năm 1956.

⁹⁸ Dù có kích thước nhỏ gọn nhưng vẫn không bỏ lọt được vào các loại túi áo bình thường. Chính vì vậy mà mới có loại “áo ký giả” với các túi hơi

máy là khi phát chỉ nghe được “mono”. Nếu muốn gắn bộ phận phát “stereo” vào máy mà vẫn giữ kích thước “bỏ túi” thì máy lại không còn thu được mà chỉ có thể phát. Máy “thu băng bỏ túi” mà lại chỉ có thể phát mà không thu -và dù có là phát ra một âm thanh stereo “tuyệt vời” từ đôi tai nghe nhỏ- thì đó vẫn là một “công nghệ khắp khễnh”: công nghệ có tính đột phá (âm stereo phát từ tai nghe chứ không phải từ loa) đã tìm ra (1978) nhưng các kỹ sư của Sony lại xem đó là một thất bại!

Phải chờ đến gần cuối năm 1979, với việc “lấy trách nhiệm” của ban lãnh đạo công ty để tung ra máy walkman “chỉ phát mà không thu” thì thị trường mới được khai phá. Và khi thị trường mới đó được khai phá thì điều ấy mới thúc đẩy việc triển khai “công nghệ biến đổi” trên⁹⁹!

• Cơ ngơi của công ty Honda khởi sự cũng là một tiến trình xây dựng công nghệ đột phá từ ý định khai phá thị trường: cuối thập niên 1940, trong lúc mọi người không thể nào hình dung được những nhu cầu trên thị trường về xe gắn

“quá khổ”, nghĩa là to hơn so với các túi áo khác: người phát minh ra “áo ký giả” không ai khác hơn là công ty Sony để “chứng minh” là máy “Pressman” của mình đúng là bỏ lọt vào “Pressjacket”. Theo George Gilder “The Spirit of Enterprise”, Artheme Fayard, éd. Paris, 1985.

⁹⁹ Theo Ranganath Nayak & John Ketteringham “Breakthroughs”, Arthur D. Little, New York, 1986 và Akio Morita “Made in Japan”, EP Dutton & Laffont, New York-Paris, 1986.

máy, nhất là xe gắn máy sản xuất bởi Nhật, thì Soichiro Honda, một anh thợ máy không có bằng phổ thông trung cấp đã cầm cổ hết gia sản và luôn cả tư trang của vợ để miệt mài lao vào việc phát minh động cơ xe mô tô với ý đồ “chinh phục châu Á và thế giới với cái chưa bao giờ có”: đến năm 1951 xe Honda Dream ra đời và một năm sau đó, 1952, là Honda Cub xuất hiện¹⁰⁰!

Trong lĩnh vực khai phá cái mới, cần định rõ vai trò của các “chuyên gia thị trường”: bản thân của khai phá thị trường, theo định nghĩa ở đây, là chinh phục một thị trường chưa có bằng một sản phẩm chưa có. Mà đã là chưa có cái gì cả thì các “chuyên gia thị trường” lấy đâu ra đối tượng để nghiên cứu! Vì thế mà trong lịch sử của ngành quản trị kinh doanh đầy rẫy những trường hợp “rắn cắn đuôi”: khách hàng không thể mua một mặt hàng chưa bao giờ sản xuất và doanh nghiệp lại ngại sản xuất một mặt hàng chưa bao giờ có khách mua. “Điều tra khách hàng” cũng không thể mang lại kết quả vì đơn giản là khách chưa bao giờ thấy mặt hàng thật thì làm sao có ý kiến cho chính xác¹⁰¹!?

Tóm lại, khai phá thị trường bởi một sản phẩm mới từ một

¹⁰⁰ Theo Samuel Sanders “Honda. The Man and His Machines”, Little Brown Publishing, Boston 1975 và Pascale Richard “Perspective on Strategy: The Real Story Behind Honda’s Success” trong “Strategy and Organization” ed. by Glenn Carroll & David Vogel, Pitman Publishing Ltd, Boston, 1984.

¹⁰¹ Theo Alain Bloch & Delphine Manceau (ed.) “De l’Idée au Marché. Innovation et Lancement de Produits”, Librairie Vuibert, Paris, 2000.

“công nghệ biến đổi” đòi hỏi một “tư duy đột phá”, dám nghĩ và dám làm. Và tư duy ấy chỉ có thể có từ con người chứ không có ở guồng máy: guồng máy có quán tính là phản kháng cái mới, nhất là cái lạ (cái thật sự mới thì phải lạ!). Và sức ỳ của guồng máy là một lực cản cho việc khai phá thị trường. Sức ỳ đó lại càng lớn hơn nữa khi cái mới đụng chạm đến quyền lợi trước mắt của guồng máy!

• Lịch sử của việc phát minh và sản xuất mặt hàng Post-it của tập đoàn 3M là một điển hình cho sự xung đột giữa tư duy con người và quán tính của guồng máy mà ngành quản trị kinh doanh vẫn thường hay nói đến: năm 1973, kỹ sư Spence Silver của bộ phận Research & Development của 3M phát minh ra một loại keo dính nhưng có thể gỡ ra và dán lại nhiều lần mà không để lại dấu vết. Trong suốt 7 năm sau đó, toàn bộ cơ cấu các “chuyên gia thị trường” của bộ phận sản phẩm và thương mại (Products & Sales) của 3M “xếp xó” phát minh vì cho rằng loại keo ấy hoàn toàn vô dụng: keo dán “dính mà không dính” là một khái niệm trước đây hoàn toàn không có, và khái niệm đã không có thì làm sao hình dung một sản phẩm¹⁰² mà không ai tưởng tượng ra được chức năng của nó. Phải chờ

¹⁰² Thử suy nghĩ: khái niệm và từ ngữ “fast food” và “credit card” xuất hiện và trở thành thông dụng trước hay sau khi có các quán ăn nhanh và thẻ tín dụng ngân hàng?!

đến 1980, với sự nỗ lực gần như vô vọng của một anh trưởng phòng 3M tên Art Fry và nhất là cô thư ký của anh ta, cuối cùng Post-it “dính mà không dính” mới biến thành sản phẩm mà khách hàng hiểu công dụng của nó và được bán đầy sau đó trên thế giới!

Bài học rút ra: 3M vốn là một tập đoàn năng động luôn luôn đề cao việc tung ra sản phẩm mới, nhưng bản thân guồng máy vẫn có quán tính của nó và trở nên ù lì khi gặp một vấn đề hoàn toàn mới lạ đối với nó: kéo “dính mà không dính” thì không phải là keo! Mà không phải keo thì nó là cái gì? Và không biết nó là cái gì thì làm sao hình dung được việc dùng nó để làm gì?! Tóm lại, cái thật sự mới và lạ dễ gây nghi ngại! Mà đã nghi ngại cái vừa mới vừa lạ thì còn khai phá cái gì?!

- Từ lúc hình thành dự án công nghệ VCR (Video Cassette Recorder) đến khi máy thu phát hình Video đầu tiên được bán trên thị trường thời gian đã phải kéo dài đến 25 năm (1950-1975) vì lực cản và sức ỳ đến từ hai phía: một đến từ guồng máy của hệ thống sản xuất và kinh doanh phim nhựa của Mỹ vì sợ VCR sẽ cạnh tranh làm mất đi quyền lợi của các hãng phim nhựa (thực tế đã chứng minh ngược lại) và một đến ngay từ guồng máy Bộ Thương mại và Công nghiệp của Nhật (Ministry of Trade and Industry, MITI) vì các “chuyên gia cấp nhà nước” không tin vào

“tính khả thi” của dự án và cho rằng các hãng Nhật không thể thắng được các hãng Mỹ và châu Âu trên thị trường VCR mà chỉ làm cho nhà nước Nhật phải tốn công hỗ trợ tài lực vô ích (mặc dù chức năng của MITI là để ủng hộ sự phát triển của công nghệ Nhật và xúc tiến thương mại cho các công ty Nhật)¹⁰³!

Cũng cần khẳng định thêm một điều: đổi mới sản phẩm dù là trên cơ sở “công nghệ cải tiến” hay với “công nghệ biến đổi” đều là những quá trình mà khó khăn và thất bại luôn rình rập. Vì thế mà trong ngành quản trị kinh doanh có ba chữ F phải học: “Fly-Fail-Fair”. “Learning To Fly”/“Learning To Fail”/“Learning To Be Fair”: muốn học bay thì phải biết học ngã. Mà dù ngã hay bay thì cái cơ bản cần học là mọi thứ phải tử tế, đàng hoàng!

2. Chất lượng thời gian: đón đầu trào lưu thị trường và tối ưu hóa vận hành sản xuất

Đổi mới sản phẩm, theo định nghĩa, là đi trước một bước để làm ra cái lạ, cái khác, cái chưa có so với cái hiện có ở thị trường. Nhưng không chỉ là đi trước mà còn phải đi nhanh. Đơn giản: nếu mỗi bước tiến của doanh nghiệp đều bị bắt kịp ngay bởi các đối thủ cạnh tranh thì rốt cuộc doanh nghiệp ấy cũng chẳng có gì hơn các doanh nghiệp khác. Do đó, thời gian là một yếu tố quan trọng trong việc tạo ra lợi thế cạnh tranh: thấu hiểu chất

¹⁰³ Theo James Lardner “Fast Forward”, Norton & Co, New York, 1987.

lượng của thời gian mới nắm bắt được sự vận hành của những “dòng chảy chính” (mainstreams) ở thị trường nhằm tạo ra các “dòng chảy mới” (newstreams) mang thêm cho doanh nghiệp một trọng lượng mà các đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp ấy khó có thể cân bằng ngay được.

Đó là điều vẫn được chỉ định bởi thuật ngữ “Time-Based Competition”¹⁰⁴ (cạnh tranh dựa cơ bản trên tính chất thời gian) bao gồm hai tiến trình chủ yếu: “Just On Time” trong việc đón đầu trào lưu tiêu dùng trên thị trường (JOT, dịch cận ý là “đúng ngay thời điểm của thời cơ trên thị trường”) và “Just In Time” trong cách vận hành các dây chuyền sản xuất (JIT, dịch cận ý là “đúng ngay lúc mà thời gian sản xuất cần”). Sự hòa hợp nhuần nhuyễn và uyển chuyển (flexibility) giữa JOT và JIT tạo ra nền tảng của một lợi thế cạnh tranh đặc biệt.

“Nếu hoàn thành dự án sản xuất thương mại trễ 6 tháng so với thời gian dự tính nhằm bảo đảm ngân sách dự trù thì sẽ gây thiệt hại cho lợi nhuận dự tính ở mức 33%. Nhưng vượt 50% ngân sách dự tính để bảo đảm thời gian hoàn thành dự án thì cuối cùng chỉ gây thiệt hại cho lợi nhuận dự trù ở mức 4%”, đó là kết luận nổi tiếng của một cuộc điều tra ở 450 doanh nghiệp lớn của Mỹ và 5 nước Tây Âu¹⁰⁵. Đơn giản: mỗi dự án thương mại đều

¹⁰⁴ Khái niệm này do George Stalk, Phó Tổng Giám đốc của Boston Consulting Group giữ bản quyền, xem “Time. The Next Source of Competitive Advantage”, *Harvard Business Review*, 7-8/1988.

¹⁰⁵ Theo Jean Claude Tarondeau “Stratégie Industrielle”, Librairie Vuibert, Coll. Gestion, Paris, 1998.

nằm trong một bối cảnh cạnh tranh sôi động, vì thế khi sản phẩm ra đời trễ hơn dự trù thì điều đó chứng tỏ không những là sản phẩm mất tính kịp thời (right timing) mà doanh nghiệp còn mất vai trò chủ động trong việc đón đầu trào lưu, tạo cơ hội cho các đối thủ cạnh tranh nhanh chóng phản công và gây tổn hại cho doanh thu của doanh nghiệp.

Máy tính Macintosh của hãng Apple đã hoàn thành và sẵn sàng để được tung ra thị trường vào tháng 10 năm 1983. Nhưng để phù hợp với chiến dịch quảng cáo (“1984 shall not be 1984 any more”) chỉ có thể khởi đầu vào giữa tháng 1 năm 1984, Apple phải dời việc bày bán sản phẩm trễ gần 3 tháng so với ước tính của dự án sản xuất. Chỉ trong thời gian ngắn đó, công ty IBM đã tấn công kịch liệt bằng việc tung ra PC Junior là một sản phẩm có những chức năng mới hơn loại Apple II đang có lúc ấy trên thị trường. Cuối cùng, khi Macintosh ra đời thì Apple đã bị IBM thôn tính mất một thị phần tối thiểu là 10 triệu USD mà trong đó là 4 triệu USD lợi nhuận¹⁰⁶!

Cần nói rõ ở đây về khái niệm “Break Even Time” (BET) trước khi đi vào phân tích các tiến trình JOT và JIT.

BET, dịch đúng ý là khoảng thời gian thu hồi vốn, khởi

¹⁰⁶ Theo John Sculley & John Byrne “Odyssey. From Pepsi to Apple”, Harper & Row, New York, 1987.

nguyên do công ty Hewlett Packard¹⁰⁷ đưa ra và phổ biến trên cơ sở định nghĩa sau: BET là phương cách ấn định khoảng thời gian thu hồi vốn bỏ ra, tính từ lúc khởi sự dự án cho đến ngày mà tổng doanh thu đạt được từ sản phẩm làm ra bởi dự án đó hoàn lại cho doanh nghiệp tất cả tổng số vốn đã đầu tư trong việc hoàn thành dự án¹⁰⁸. Một trong những công dụng cơ bản của BET là để tính thời điểm “right timing” cho việc tung ra sản phẩm mới trong một bối cảnh cạnh tranh mà tất cả các doanh nghiệp ở cùng lĩnh vực đều bị chi phối bởi những tác động ảnh hưởng lẫn nhau (“action” đưa đến “reaction” và các tác động qua lại giữa những “action” và “reaction” đó tạo thành một phản ứng dây chuyền “retroaction”).

Do đó, BET là một khái niệm làm sáng tỏ thêm sự cần thiết của JOT: bản thân sự có mặt của sản phẩm kịp thời trên thị trường, nghĩa là đúng lúc mà khách hàng yêu cầu và trước hơn nhiều so với các doanh nghiệp khác trong cùng lĩnh vực, chính là một yếu tố quan trọng của lợi thế cạnh tranh.

¹⁰⁷ Hewlett Packard, viết tắt là HP, đã được chính nhân viên của HP biến thành “Heavy Planning” để nói là HP, cũng như đại bộ phận các công ty tư bản trên thế giới, đều được “kế hoạch hóa nặng nề” trong việc ấn định chiến lược phát triển doanh nghiệp. Nói chung, trái với điều vẫn thường nhằm tưởng, phát triển tư bản vẫn có kế hoạch hóa chứ không phải là không. Vấn đề cơ bản đặt ra là việc ứng dụng và thực hiện công cuộc kế hoạch hóa đó có uyển chuyển (flexible) hay không !

¹⁰⁸ Theo Gregory Watson “Strategic Benchmarking”, Willey, ed., New York, 1993.

Tập đoàn Benetton của Italy, hiện có mặt trên 120 nước với trên 7.000 cửa hàng, bao gồm ba thương hiệu thời trang United Colors of Benetton, 012 và Sisley, chiếm hạng nhất thế giới trong lĩnh vực may mặc (từ 1986 đến nay, chỉ riêng với các sản phẩm thời trang bằng len, woollen article, Benetton đã bán trung bình 93 triệu chiếc/năm)¹⁰⁹.

Cơ ngơi đó khởi sự năm 1955 bằng một “xưởng tại gia” đan áo len pullover (knitwear) với hai nhân công do hai anh em tuổi 20 và 16¹¹⁰ họ nhà Benetton sáng lập. Cái hơn người của anh em Benetton là luôn luôn đón đầu được trào lưu thời trang pullover bằng việc nắm và phân tích thường xuyên thông tin thị trường: mỗi tối khi giao hàng trong ngày về, hai anh em đều trao đổi với nhau về những kiểu dáng áo len và những lý do bán hay không bán được pullover ở các cửa hàng. Trên cơ sở đó, Benetton tự mình thành lập cửa hàng bán pullover thời trang năm 1960 và giao dịch với một số cửa hàng làm đại lý. Và “cái khó ló cái khôn”: do ít vốn nên cửa hàng của anh em Benetton rất nhỏ, lại thêm các cửa hàng đại lý cho Benetton cũng thuộc loại bé, không có kho

¹⁰⁹ Số liệu theo *Capital*, 7/2000.

¹¹⁰ Người anh nghỉ học năm 15 tuổi để đi bán hàng và cô em nghỉ học năm 11 tuổi để đi làm thợ đan len vì mồ côi cha! Năm 2001, theo bảng xếp hạng hàng năm của tạp chí kinh tế “Forbes” của Mỹ, gia đình anh em Benetton được xếp vào hạng thứ 57 trên 500 gia đình giàu nhất thế giới: tài sản riêng của gia đình Benetton là 5,7 tỉ USD. Theo *Nouvel Economiste*, 7/2001.

chứa hàng sẵn (stock), vì thế để luôn luôn kịp thời có đủ mặt hàng bày bán “bắt mắt” và theo yêu cầu của khách, Benetton đã thiết lập qui trình thay kho chứa hàng bằng trao đổi thông tin (Replace Stock with Information Flow): tất cả các cửa hàng đều có trách nhiệm phải báo cáo ngay trong ngày cho Benetton tất cả mặt hàng bán được để Benetton dự tính việc sản xuất và phân phối đúng theo khuynh hướng thời trang và trào lưu tiêu dùng.

Năm 1963, Benetton và một thợ nhuộm cùng làng¹¹¹ sáng chế ra một công nghệ nhuộm áo pullover sau khi đan chứ không phải nhuộm len trước khi đan “tintura in capo”. Công nghệ trên cho phép Benetton quay vòng nhanh chóng các “stock” thành phẩm trên cơ sở kết nối được hai khâu sản xuất và tiêu thụ.

Tóm lại, nhờ việc nắm thông tin thị trường hàng ngày kết hợp với công nghệ “tintura in capo” mà kể từ giữa thập niên 1960 Benetton đã có khả năng thay đổi thường xuyên các sản phẩm của mình, tối thiểu là mỗi tháng một lần (mỗi kiểu có 36 màu khác nhau để khách hàng chọn!), trong khi các doanh nghiệp sản xuất áo pullover khác phải cần trung bình bốn tháng mới cung cấp được cho các cửa hàng nội địa ở Italy một mặt hàng có kiểu dáng và màu sắc mới!

¹¹¹ Ông thợ nhuộm ấy lại hoàn toàn “thất học” nghĩa là không biết đọc và cũng chẳng biết viết!

Luôn luôn có mặt trên thị trường trong một thời gian dài trước khi các doanh nghiệp khác kịp trở tay bằng việc nắm bắt và phân tích thường xuyên thông tin thị trường để điều hành việc sản xuất và phân phối thành phẩm cho phù hợp là phương pháp mà sau này ngành quản trị kinh doanh đặt tên là JOT bao gồm luôn cả TTM và STM (Time To Market/Speed To Market). Và JOT đã được áp dụng bởi anh em nhà Benetton trong lao động sáng tạo của họ trên 15 năm trước khi các học giả trong ngành tổng hợp lại thành lý thuyết¹¹²!

Điều quan trọng cần chú ý: có mặt kịp thời trên thị trường đúng theo đòi hỏi của khách hàng là yếu tố mang đến giá trị gia tăng cho doanh nghiệp cao hơn nhiều so với yếu tố giá thành rẻ của công lao động. Nhất là đối với các doanh nghiệp hoạt động trong những lĩnh vực đòi hỏi trình độ công nghiệp ngày càng cao.

Acer, doanh nghiệp Đài Loan thành lập năm 1975 bởi hai vợ chồng Stan Hsih, hoạt động trong lĩnh vực sản xuất và lắp ráp máy tính (năm 2000, chiếm hạng 3 thế giới về máy tính để bàn sau IBM và Dell và hạng nhất thế giới về sản xuất

¹¹² Theo Jean Heskeett "The Benetton Group", Harvard Business School Press, 1995 và Frédéric Fréry "Benetton ou l'Entreprise Virtuelle", Librairie Vuibert coll. Management, Paris. 1999.

linh kiện và lắp ráp máy tính xách tay, vượt Dell và IBM), cho đến đầu năm 2002, vẫn cương quyết đặt trung tâm lắp ráp máy tính tại Philippines mặc dù giá thành nhân công trong lĩnh vực lắp ráp máy tính tại đây đắt hơn ít nhất từ 4 đến 9 lần so với các nước “đang phát triển” trong vùng.

Lý do: khi hàng về đến phi trường hoặc đến cảng, chỉ cần 50 phút sau đó là tất cả linh kiện xuất xứ từ các nơi trên thế giới được đưa vào dây chuyền lắp ráp của Acer (việc lắp ráp do chi nhánh của Acer là Wistron tiến hành. Acer chỉ đảm nhiệm việc sản xuất các mặt hàng mang thương hiệu Acer). Và khi thành phẩm xuất xưởng, chỉ cần trung bình 2 ngày là hàng được gửi đến nơi đã đặt mua hàng bằng đường hàng không và trung bình là 2 tuần nếu hàng được gửi theo đường biển.

Ngoài ra, trong lĩnh vực công nghiệp máy tính, giá thành nhân công chiếm tỷ trọng càng ngày càng ít trong tổng giá thành của sản phẩm (khuyh hướng giảm từ mức trung bình là 20% xuống còn 10% của tổng giá thành sản phẩm) Trong khi đó, chu kỳ sống của mỗi loại cấu hình máy tính lại càng ngày càng thu nhỏ (từ trung bình 9 tháng rút ngắn còn dưới 6 tháng), nghĩa là thời gian phải đổi mới sản phẩm càng ngày càng nhanh và thời gian JOT càng ngày càng ngắn¹¹³!

¹¹³ Số liệu theo *Challenges*, 21/2/2002.

Tuy nhiên, trong việc tăng tốc để kịp thời vào thị trường (Speed To Market) điều cơ bản luôn luôn cần ghi nhớ là cuộc đua ấy phải nhằm mục đích là để khách hàng đón nhận giá trị gia tăng mang đến bởi doanh nghiệp là cao hơn, hoặc ít nhất cũng là cái “có thêm” (“plus”, “extra”), so với các giá trị gia tăng offer bởi các doanh nghiệp khác chứ không phải tạo cho khách hàng cảm nhận là cuộc đua ấy chỉ là một “đấu đá” giữa hai đối thủ cạnh tranh mà người chịu thiệt thòi là khách hàng của một trong hai doanh nghiệp đối đầu!

Tháng 4 năm 1985, Coca Cola tung ra “New Coke” để chống lại “Generation Pepsi” lúc ấy đang lấn chiếm thị trường với vận tốc ngày càng nhanh. Trước đây, Coca Cola đã điều tra thăm dò 191.000 khách hàng và 55% cho biết là “New Coke” có mùi vị mới lạ hợp khẩu vị. Coca Cola dự định đưa New Coke vào thị trường song song với loại Coca đã có. Tuy nhiên giới doanh nghiệp đóng chai cho Coca Cola yêu cầu chỉ đưa ra tiêu thụ một trong hai loại vì không muốn chi phí sản xuất tăng gấp đôi (chọn giá trị gia tăng nội sinh thay vì giá trị gia tăng ngoại sinh!). Coca Cola quyết định dồn sức vào New Coke và ngưng sản xuất loại Coca trước đây. Chưa đến 3 tháng sau đó, Coca Cola phải ngỏ lời xin lỗi khách hàng và trở về với “Classic Coca”! Chuyện gì đã xảy ra?

Khác với khách hàng của Pepsi mà phần đông là giới

trẻ, khách hàng của Coca Cola bao gồm những thành phần đủ mọi lứa tuổi. Trước sự thay đổi của Coca Cola, các giới này cảm nhận là việc ấy không phải là vì khách hàng mà chỉ vì sự cạnh tranh giữa hai hãng Cola và việc ngưng sản xuất Coca cũ để thay hoàn toàn bằng New Coke là một bằng chứng cho việc Coca Cola không tôn trọng khách hàng vì đã không để cho khách hàng tự lựa chọn trên thị trường giữa Classic và New Coke¹¹⁴.

Tóm lại, sự thay đổi của Coca Cola đã không mang đến một lợi thế cạnh tranh nào mà còn có kết quả trái với điều mong muốn. Vì JOT đã không được suy tính đầy đủ ở mọi khía cạnh: lúc Coca Cola tung ra New Coke là khoảng thời gian mà Pepsi Cola đã thành công trong việc mang đến cho khách hàng của mình một “bản sắc cộng đồng” trên cơ sở xây dựng một “status symbol” và một “standing” làm cho khách hàng Pepsi hãnh diện. Trong khi đó Coca Cola lại đưa ra một loại Coca mới chưa có “bề dày ấn tượng”, nhất là lại ngưng sản xuất loại Coca vốn được xem như là biểu tượng của “American Way of Life” đúng một năm trước lúc Coca Cola tròn 100 tuổi. Điều này đối với khách hàng của Coca Cola là một “sự phản bội”. Do đó, JOT của Coca Cola lúc ấy mất tính chất “Just” mà chỉ còn là “False”!

¹¹⁴ Theo Robert Hartley “Marketing Mistakes”, Wiley, London, 1998 và Christine Kerdellant “Le Prix de l’Incompétence. Histoire des Grandes Erreurs du Management”, éd. Denoel, Paris, 2000.

Thời gian còn đóng một vai trò cơ bản trong việc giữ và bành trướng thị phần từ một sản phẩm mới vừa thâm nhập thị trường: không tổ chức kịp để cung ứng ngay cho khách hàng một sản phẩm mới vừa được tung ra bởi doanh nghiệp thì chính doanh nghiệp ấy lại đóng vai trò mở đường và “dọn mâm cỗ” cho doanh nghiệp khác hoạt động trong cùng lĩnh vực và nhanh nhạy hơn.

Năm 2000, cùng lúc ở Mỹ và châu Âu, hai hãng sản xuất xe ô tô là Chrysler và Volkswagen, tung ra hai kiểu xe thuộc “the pre-1940s style”. Xe hiệu PT Cruiser của Chrysler trong 9 tháng đầu năm 2000 thu hút khách nhiều hơn gấp đôi xe hiệu New Beetle của Volkswagen. Đến đầu năm 2001, Chrysler nhận được tất cả hơn 300.000 đơn đặt hàng nhưng dây chuyền sản xuất PT Cruiser chỉ có thể cung ứng tối đa 120.000 xe/năm. Cuối cùng, đến giữa năm 2002, không những Chrysler mất khoảng 150.000 khách về tay Volkswagen mà xe New Beetle lại được ưa thích càng ngày càng nhiều ở Mỹ vì từ việc nhận xét về khả năng quản lý JOT giữa hai hãng, khách hàng đâm ra tin tưởng xe New Beetle hơn: Volkswagen đã cung ứng kịp thời số lượng xe New Beetle với chất lượng đòi hỏi mặc dầu là orders đã bắt ngờ vượt gần gấp 2,5 lần so với mức dự trù¹¹⁵.

Trong chiều hướng đó, cần ghi nhớ: bất cứ với mặt hàng nào, nếu doanh nghiệp đi trước mở đường không đủ nhanh nhạy

¹¹⁵ Số liệu theo *Management Review*, 6/2001.

để đáp ứng kịp thời nhu cầu của khách hàng khi thị trường vừa được khai phá thì các doanh nghiệp theo sát ở sau, nếu uyển chuyển và linh hoạt hơn, sẽ thừa hưởng việc khai phá thị trường đó với một chi phí thấp hơn nhiều về tài lực và thời gian: chiến lược của phần lớn các doanh nghiệp của Nhật, cũng như chiến lược của IBM, trong suốt hai thập niên 1980 và 1990, là theo sát (Follower) các doanh nghiệp hoạt động trong cùng lĩnh vực nhưng lại để việc khai phá thị trường mới bằng những sản phẩm mới cho các doanh nghiệp khác (Pioneer) chứ không tự mình làm việc đó. Khi khai phá thị trường đã mang lại kết quả, doanh nghiệp follower rút kinh nghiệm từ thành quả của doanh nghiệp pioneer và tăng tốc để vượt lên hầu chiếm lĩnh thị trường vừa được khai phá bằng những offers cải tiến từ phương pháp “reverse engineering” để được phù hợp hơn¹¹⁶. Với chiến lược “bám càng sát và vượt lên ở giai đoạn quyết định”, chi phí về thời gian ít tốn kém hơn khoảng 25% (đỡ tốn thời gian như các doanh nghiệp pioneer phải khởi sự “research & development” từ đầu) và chi phí tài chính được bớt khoảng gần 50%¹¹⁷.

Vì thế phải rút kinh nghiệm về một điểm yếu trong chủ trương “làm thí điểm” của khá nhiều doanh nghiệp: “làm thử” hay “làm thí điểm” là một đường lối tương đối phổ biến trong kinh

¹¹⁶ Theo Michael Porter “La Concurrence selon Porter”, Editions Village Mondial, Paris, 1999.

¹¹⁷ Số liệu theo Richard d'Aveni “Hypercompetition. Managing the Dynamics of Strategic Maneuvring”, Free Press, Macmillan Inc., New York, 1994.

doanh. Nhưng vấn đề cơ bản cần được đặt ra ngay từ lúc trước khi “làm thử” là: khi “thị trường thí điểm” thành công thì doanh nghiệp “làm thử” có đủ thực lực để khai thác ngay sự thành công đó hay không? Nếu câu trả lời là không thì không nên “làm thử” vì chỉ tốn tài lực đóng vai trò “mở đường không công” cho các doanh nghiệp khác!

Cũng nên chú ý đến hệ quả của phương cách tương đối phổ cập trong kinh doanh là “đi trước thời gian” trong việc tiến công giành thị phần được chỉ định bởi thuật ngữ “vapoware” (dịch theo nghĩa đen là “hàng bốc hơi”, ngắn gọn là “bốc”!). Vapoware được sử dụng đầu tiên và khá thường xuyên bởi chính Bill Gates của tập đoàn Microsoft: Bill Gates có thói quen là tuyên bố trong suốt một thời gian dài trước khi sản phẩm ra đời về các tính chất “ưu việt” của sản phẩm đó với ý đồ “giữ khách” bằng cách không để khách mua những sản phẩm đang có trên thị trường mà muốn khách chờ sản phẩm “ưu việt” sẽ ra đời¹¹⁸! Từ đó, không ít các doanh nghiệp lớn khác sử dụng khá thường xuyên vapoware vừa để “câu khách” vừa để “dọa” các đối thủ cạnh tranh. Nhưng nếu khi sản phẩm ra đời lại không đáp ứng những mong đợi của khách hàng đã được “hâm nóng” trước đó bởi những tuyên bố “bốc” của doanh nghiệp thì hậu quả tai hại khó lường cho doanh nghiệp.

¹¹⁸ Theo Daniel Ichbiah “Bill Gates et la Saga de Microsoft”, éd. Pocket, Paris, 1995.

• 21-10-1997, bốn ngày trước khi xe Class A của Mercedes được chính thức tung ra thị trường, một số báo chí tên tuổi ở châu Âu đăng bức hình xe Class A lật ngửa chống bốn bánh lên trời. Mặc dầu sau đó khách quan mà nói thì việc xe Class A bị lật ngửa chỉ là một tai nạn hãn hữu bị “thối phồng”, nhưng hình ảnh của Mercedes Class A cũng bị lu mờ và phải gần một năm sau Mercedes Class A mới được khách hàng tin tưởng. Vấn đề sẽ khác nếu Class A không phải loại xe hoàn toàn mới (không có trước đây trong các gam xe của Mercedes) và nhất là nếu Mercedes đã không quá vaporware về sản phẩm ấy, gây cho khách hàng quá nhiều mong đợi: tuyên bố về “tính chất chưa từng có của Class A” được phổ biến bởi Mercedes từ tháng 12 năm 1995 trong một chương trình quảng cáo rầm rộ kéo dài gần 2 hai năm trước khi Class A ra đời¹¹⁹!

• Trung tuần tháng 3 năm 2000, cổ phiếu của Sony Computer Entertainment sụt 7,6% trong vòng 10 ngày vì khách hàng thất vọng về sản phẩm Play Station 2 của Sony vừa được tung ra: trái với vaporware đã được phổ biến rộng rãi trong thời gian hơn một năm trước khi sản phẩm ra đời, Play Station 2 đã không “hoàn hảo” mà lại còn đầy cả “bugs” khi sử dụng¹²⁰.

¹¹⁹ Số liệu theo *Le Nouvel Economiste*, 12/10/2001.

¹²⁰ Số liệu theo *Management Review*, 5/2000.

• Tháng 6 năm 2001, X Box của Microsoft có mặt ở thị trường. Chưa đến 3 tháng sau đó X Box giảm giá bán gần 40% mà vẫn ít người mua. Lý do: khách hàng chờ đợi quá nhiều về X Box trong vòng 15 tháng trước đó, kể từ khi chính Bill Gates đã mở màn chiến dịch vaporware của Microsoft về X Box, nhưng khi khách hàng cầm trong tay X Box thì sản phẩm ấy lại không chỉ khác hình ảnh đã được “bóc” mà còn quá rối rắm trong việc sử dụng!¹²¹

Nếu JOT là một tiến trình tạo điều kiện cho doanh nghiệp hiện diện kịp thời ở thị trường thì JIT là một hệ thống tổ chức sản xuất tạo khả năng cho doanh nghiệp tiến ra thị trường nhanh gọn và ít hao tổn.

“Just In Time” -JIT- còn có tên phiên âm từ tiếng Nhật là “Kanban” (vì việc sáng lập và ứng dụng JIT là do hai người Nhật: Kichiro Toyoda và Taichi Ohno của hãng Toyota¹²²) và bao gồm luôn khái niệm “lean production” có nghĩa là “sản xuất mỏng”. “Mỏng” là muốn nói đến việc sắp xếp tổ chức và quản lý sao cho

¹²¹ Số liệu theo *Management Review*, 6/2002.

¹²² Sách nổi tiếng nhất về thực tiễn của JIT xuất xứ từ một công trình nghiên cứu của Massachusetts Institute of Technology mang tên “International Motor Vehicle Program” kéo dài trong 5 năm và được thực hiện đồng thời ở Nhật, Mỹ và châu Âu với một ngân quỹ là 5 triệu USD và đã được dịch ra 6 thứ tiếng: James Womack, Daniel Jones & Daniel Roos “The Machine that Changed the World”, Rawson Associates, Macmillan Publishing Company, New York, 1990.

gọn nhẹ bằng cách loại bỏ tất cả những gì không chỉ là không cần thiết mà còn làm tăng sự nặng nề và chậm chạp trong tiến trình sản xuất¹²³.

Mục đích của JIT đầy tham vọng: làm thế nào để đồng thời vừa rút ngắn thời gian sản xuất vừa đáp ứng kịp thời đơn đặt hàng của khách vừa hạ giá thành sản phẩm vừa nâng cao không ngừng chất lượng sản phẩm. Để đạt được cùng lúc các điều đó, hãng Toyota đã đưa 4 mệnh đề mà tổng thể tạo nên một phương pháp tư duy và hành xử như sau:

- Thu càng nhỏ càng tốt cùng lúc việc lưu kho nguyên vật liệu cần thiết cho mỗi công đoạn sản xuất và việc tồn kho thành phẩm ở đầu ra. Nói cách khác, lưu kho và tồn kho (stocks) là những khâu làm ứ đọng tài sản có nghĩa là làm chậm đi sự quay vòng của tiền vốn trong kinh doanh, do đó giải quyết việc lưu thông nguyên vật liệu và thành phẩm một cách “nhịp nhàng đúng theo tiến độ” nghĩa là “cần lúc nào có ngay lúc đó” mà không phải làm stocks là một phương cách để giảm giá thành của sản phẩm.

- Để “cần lúc nào có ngay lúc đó” mà không phải lưu kho nguyên vật liệu và tồn kho thành phẩm thì phải tổ chức và điều phối sao cho các nguồn trao đổi thông tin được trong suốt “liền mạch” thông qua các quan hệ gắn bó thật “khớp” với nhau giữa các tác nhân sau: A) Toyota/các doanh nghiệp cung cấp nguyên vật liệu/các

¹²³ Theo Taichi Ohno “Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production”, Cambridge Press, 1988 và Daniel Jones “Beyond the Toyota Production System: The Era of Lean Production” in Charles Voss (Ed.) “Manufacturing Strategy: Process and Content”, Chapman & Hall, London, 1992.

doanh nghiệp gia công linh kiện; B) Toyota/các doanh nghiệp phân phối và thương mại thành phẩm; C) Các bộ phận nhân công của từng công đoạn khác nhau của những qui trình sản xuất khác nhau trong các công xưởng của Toyota.

- Để việc trao đổi thông tin đạt hiệu quả tối ưu nghĩa là cùng lúc vừa làm gọn nhẹ các stocks vừa mỗi ngày mỗi nâng cao được chất lượng thành phẩm vừa kịp thời cung ứng offers theo đơn đặt hàng thì lưu lượng thông tin luân chuyển giữa các tác nhân nói trên phải nhanh chóng và nội dung phải đầy đủ, thẳng thắn và trung thực. Và muốn thông tin được trao đổi trung thực, nhanh chóng, thẳng thắn và đầy đủ thì quan hệ giữa các tác nhân nói trên không thể dựa trên “ngôi thứ đẳng cấp” mà phải dựa trên hiệu quả công việc.

- Để công việc và kinh doanh có hiệu quả (efficiency) càng ngày càng cao (performance) thì năng lực (competence) của mỗi tác nhân phải được thường xuyên bồi dưỡng, nâng cao và mở rộng.

Bốn mệnh đề cơ bản đó của “Toyota JIT” dựa trên một nền tảng triết lý được đặt tên là “Toyota Way” có thể tóm gọn như sau: Vượt thắng thời gian và thu nhỏ không gian trên cơ sở phát huy năng lực và trách nhiệm của mỗi cá nhân để nó vừa làm chủ hoàn toàn mỗi phân đoạn chuyên sâu trong công việc của nó vừa có tầm nhìn càng ngày càng rộng mở¹²⁴.

¹²⁴ Theo Taichi Ohno “L’Esprit Toyota”, éd.Masson, Coll. Productivité de l’Entreprise”, Paris, 1989 và Bernard Coriat “Penser à l’Envers. Travail et Organisation dans l’Entreprise Japonaise”, éd.Bourgeois, Paris, 1990.

65 năm sau ngày thành lập (1937), Toyota là hãng sản xuất xe ô tô đứng hạng thứ ba thế giới (sau General Motors và Ford) với doanh số năm 2001 là 125 tỉ USD (lợi nhuận gần 5 tỉ USD), chiếm trên 10% trị trường quốc tế (6 triệu chiếc xe bán được ở 130 nước). Toyota hiện có 43 nhà máy sản xuất đặt ở 26 nước với tất cả là 250.000 nhân công (176.000 nhân công làm việc ở các nước ngoài Nhật)¹²⁵.

Cơ ngơi đó được xây dựng trên nền tảng JIT đã được Taichi Ohno hoàn chỉnh và đưa vào ứng dụng. Và JIT lại khởi nguồn từ một nhận xét hết sức bất ngờ nhưng lại vô cùng chính xác của Kichiro Toyoda là người sáng lập ra công ty Toyota.

Một khuya mùa đông năm 1935 ở Mỹ, trong tuần lễ cuối cùng trước khi về Nhật sau thời gian đi thực địa tìm hiểu công nghiệp sản xuất xe ô tô của Mỹ, Kichiro Toyoda đã có một Kairyo (linh cảm thần kỳ) khi nhìn cảnh đại gia đình của người bán quán chạp phô (grocer's store) phân công thành nhiều nhóm nhỏ bốc dỡ sản phẩm từ xe giao hàng đồng thời với việc xếp hàng lên các quầy cùng lúc với việc kiểm tra các mặt hàng còn thiếu để bổ sung ngay cho kịp bán ngày mai. Cảnh đó diễn ra không phải ở chỉ một grocer's store mà còn ở nhiều stores khác và không chỉ diễn ra lúc khuya mà còn đều đặn nhiều lần trong ngày.

¹²⁵ Số liệu theo *L'Expansion*, 10/2002.

Kichiro Toyota đã hình dung mạnh mẽ hướng JIT để sản xuất xe ô tô: nếu các hãng General Motors và Ford thời bấy giờ dựa vào kinh tế qui mô (economies of scale) của nền sản xuất đại trà (mass production) để giảm giá thành của sản phẩm thì điểm yếu của hai hãng ấy là cần đầu tư vốn khá lớn trong việc lưu kho nguyên vật liệu và tồn kho thành phẩm và nếu cuối cùng xe ô tô không tiêu thụ được kịp thời thì những gì nằm trong kho biến thành “tiền chết”! Ngược lại, nếu việc sản xuất và tiêu thụ xe ô tô được tổ chức theo kiểu “grocer’s store” ít vốn lấy công làm lời nghĩa là lúc cần thì có do đó việc quay vòng đồng tiền sẽ nhịp nhàng theo sự quay vòng của tiêu thụ và sản xuất.

Ngoài ra, nếu ít vốn phải lấy công làm lời thì sẽ sinh thêm tâm lý tiếc công do đó cần làm tốt ngay việc mình làm để đừng bị tốn công làm lại. Thêm nữa, nếu lấy công làm lời thì vấn đề chất lượng lại được đặt ra ngay chính trong mỗi công sức của mình bỏ ra vì điều đó sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến lợi nhuận mà mình sẽ có. Cuối cùng, nếu lấy công làm lời mà tiền lời mình được hưởng thì mình vừa sẽ hết sức bỏ công mình ra vừa phải tự mình suy tính sắp xếp để công sức của mình bỏ ra đạt hiệu quả nhất mà lại đỡ hao tốn thời gian nhất!

Kairyo đó của Kichiro Toyota cũng đã phải mất gần 20 năm, với sự miệt mài của Taichi Ohno, mới thành hình

một hệ thống tư duy và quản lý nhất quán được thông hiểu và ứng dụng nhuần nhuyễn trong hãng Toyota: sản xuất xe ô tô với những phương pháp tổ chức hình dung từ mẫu hình “quán chạp phở” ít vốn lấy công làm lời nhưng cần gì lại có ngay thì quả là ít người nghe mà lọt tai ngay được¹²⁶.

60 năm sau nửa đêm mùa đông ấy, một “Toyota Institute” được mở ra tại Cincinnati ở Mỹ để giảng và đào tạo về “JIT and Toyota Way” với một đội ngũ giảng viên Nhật gồm đủ mọi cấp bậc của “Toyota Motor Manufacturing” từ giám đốc đến công nhân đứng máy. Và trong các hàng ngũ học viên (học phí tùy theo chủ đề và đối tượng, tối thiểu là 5.000 USD/người/10 tiết), người ta thấy thường xuyên những cán bộ cao cấp của các hãng Mỹ danh tiếng như Boeing, AT&T, General Motors, Ford và cũng không hiếm các vị học giả đến từ Đại học Harvard, Yale hay Stanford¹²⁷.

Tiến trình của ngành quản trị kinh doanh trên thế giới có nhiều lý thú: nếu JOT khởi nguyên từ hai anh em thợ đan len nghèo người Italy có cha lúc còn sống làm nghề chữa xe ô tô và cho thuê xe đạp thì JIT lại được phát kiến từ một người Nhật có bố lúc còn sống làm nghề thợ dệt, nhìn cảnh bán chạp phở mà hình dung ra phương án sản xuất xe ô tô. Ngày nay, doanh

¹²⁶ Theo Ranganath Nayak & John Kettingerham “Breakthroughs”, Arthur D. Little, Inc., New York, 1986.

¹²⁷ Số liệu theo *L'Expansion*, 10/2002.

ngiệp kết hợp nhuần nhuyễn JOT và JIT để tạo cho mình một lợi thế cạnh tranh “vô địch” và thuộc loại giàu nhất thế giới lại là một tập đoàn Mỹ chuyên “bán chạp phở”: Wal Mart.

Cửa hàng đầu tiên của Wal Mart do Sam Walton¹²⁸ khởi xướng, được khai trương năm 1962 tại một thành phố nhỏ có tên là Rogers ở bang Arkansas. Bốn mươi năm sau, Wal Mart có 4.200 siêu thị trên toàn thế giới với 1,2 triệu nhân viên. Lợi nhuận ròng của Wal Mart năm 2001 là 6,67 tỉ USD trên doanh số là 217,8 tỉ USD, hạng nhất thế giới¹²⁹.

Mỗi năm trung bình Wal Mart đầu tư 2 tỉ USD vào hệ thống máy tính và phần mềm thông tin để giữ cho việc nối mạng trực tiếp luôn luôn được hoàn chỉnh giữa 4.200 siêu thị, 200 trung tâm phân phối và 5.000 nhà cung cấp đại diện cho 85.000 doanh nghiệp sản xuất hàng. Hệ thống đó mang tên là Cross Docking (Giao hàng chéo) và vận hành 24/24 giờ và 7/7 ngày, được đưa vào sử dụng năm 1984. Công dụng của Cross Docking là thông tin “real time” để việc cung cấp hàng cho các siêu thị luôn luôn được kịp thời. Và đặc biệt là việc cung cấp ấy diễn ra từ các xe giao hàng

¹²⁸ Sam Walton chết năm 1992, chia gia tài cho 5 năm con. Năm 2001, tạp chí “Forbes” của Mỹ xếp hạng 5 người con của Sam Walton vào các hạng 7,8,9,10 và 11 trên 500 người giàu nhất thế giới, với tài sản riêng của hạng thứ 7 là 18,8 tỉ USD và hạng thứ 11 là 18,5 tỉ USD. Theo *Le Nouvel Economist*, 7/2001.

¹²⁹ Số liệu theo *Courrier International*, 21-27/3/2002.

đến thẳng các quầy hàng của các siêu thị. Nói cách khác, với hệ thống cross docking các siêu thị của Wal Mart không cần kho chứa hàng mà các quầy hàng bán hết đến đâu thì sẽ được giao hàng ngay liền đến đấy. Cái Kairyo của Kichiro Toyoda về JIT khi nhìn thấy một grocer's store ở Mỹ mấy mươi năm về trước đã được Sam Walton đưa vào hiện thực ở mức hiện đại nhất của hiện đại.

Hệ thống thông tin nối mạng của Wal Mart còn có chức năng thứ hai mang tên là Datawarehouse (kho chứa dữ kiện) được đưa vào hoạt động năm 1990: mỗi phút, có đến 8,4 triệu thông tin về khách hàng từ 4.200 siêu thị được chuyển về trung tâm lưu trữ. Thông tin về khách hàng được lấy trực tiếp từ các “mã số vạch” (bar code) ở các mặt hàng khi khách trả tiền. Trên cơ sở đó, các khuynh hướng tiêu dùng và thị hiếu của khách hàng được thường xuyên theo sát để mỗi siêu thị của Wal Mart điều chỉnh kịp thời những offers. Việc “thay kho chứa hàng bằng kho chứa thông tin” để đón đầu trào lưu thị trường do Benetton nghĩ ra thuở mới lập nghiệp và sau này được giới học giả đặt tên là JOT đã được Wal Mart thực hiện ở mức độ khó ngờ¹³⁰.

Tóm lại, với Wal Mart, tiền, hàng hóa và thông tin hòa thành những dòng luân lưu chuyển động không ngừng

¹³⁰ Số liệu theo *Management Review*, 7/2000 và *Capital*, 4/2001.

nổi liền doanh nghiệp với thị trường và khách hàng: chẳng phải ngẫu nhiên mà trong tiếng Mỹ có cụm từ “fast moving consumer goods” để nói về tính chất chuyển động nhanh chóng của các mặt hàng tiêu dùng.

Thời gian, với Wal Mart, đạt đến nghĩa đen của thành ngữ quen thuộc: tiền bạc. Time is Money!

3. Chất lượng không gian: ấn tượng vị thế và ‘châm ngòi hào hứng

Đi ngay vào vấn đề: thị trường không thiếu các cửa tiệm bán cùng những loại hàng, vậy điều gì làm khách đến mãi một nơi? (Lưu ý: đến mãi chứ không phải một lần rồi thôi!)

Trước hết, cần quan niệm rõ: cửa tiệm không phải là để bán hàng mà phải là một không gian tạo điều kiện để khách đến mua! Nói cách khác: nếu doanh nghiệp muốn có lợi thế cạnh tranh đặc biệt so với các doanh nghiệp khác trong cùng lĩnh vực thì doanh nghiệp phải đặt trọng tâm vào việc mua của khách chứ không phải việc bán của mình. Đơn giản: muốn bán thì phải có mua. Vậy điều cốt yếu của cửa tiệm là nơi để khách mua chứ không phải là nơi để doanh nghiệp bán. Tóm gọn: cửa tiệm là không gian của khách chứ không phải của doanh nghiệp¹³¹!

Một trong các từ tiếng Anh dùng để chỉ cửa hàng là Show-

¹³¹ Copyright Tôn Thất Nguyễn Thiêm.

room. Và từ để nói về việc người thích người khác để ý đến mình là Show-Off! Cái gốc chung của hai từ ấy là Show: Trưng bày! Từ đó, câu hỏi đặt ra: ở cửa tiệm, ai trưng bày cái gì và ai trưng bày cho ai?

Để trả lời, cần biết điều cơ bản đầu tiên: cửa hàng không phải là nơi trưng bày hàng mà là nơi trưng bày (chính xác hơn phải là trình bày) các giá trị gia tăng đặc biệt mà những mặt hàng của doanh nghiệp sẽ mang lại cho khách! Đơn giản: khách mua hàng không phải vì hàng mà chính là vì các giá trị gia tăng mà khách sẽ được khi có mặt hàng ấy!

Điều cơ bản thứ hai: vì cửa hàng là không gian công cộng (public space), hiểu theo nghĩa không gian mở (open space), nên bản thân cửa hàng thuộc vào không gian của hệ thống biểu tượng xã hội (symbolic social system). Đã là biểu tượng xã hội thì điều chủ yếu đầu tiên mà khách hàng cần khi đến một cửa tiệm là chính bản thân cửa tiệm ấy phải có một status symbol, một standing phù hợp với hình ảnh vị thế mà khách hàng có hoặc muốn có về họ.

Do đó, câu trả lời là: cửa tiệm là không gian vừa để trưng bày các giá trị gia tăng mang đến cho khách hàng từ những sản phẩm của doanh nghiệp vừa là không gian để khách trưng bày vị thế (standing) của khách! Showroom & Show-Off!

Nhìn từ khía cạnh của “Dreamketing” (thuật ngữ “nghiep vụ” sử dụng trong giới chuyên về “visual merchandising” [trình bày hàng để đập vào mắt] với nghĩa là nghệ thuật marketing tạo cho khách hàng cảm giác “lọt vào không gian của giấc mơ”), cửa tiệm là một sân khấu (theatre) mà nơi ấy khách hàng phải được

đóng vai chính để phô diễn những khao khát của mình (và khi khách hàng càng thổ lộ rõ những khao khát của mình thì doanh nghiệp càng dễ dàng biết cách mà phục vụ hiệu quả nhất)¹³².

Vì thế, chẳng phải ngẫu nhiên mà thuật ngữ “Total Look” (“cái nhìn tổng hợp”) xuất hiện đầu tiên trong lĩnh vực “sản phẩm de luxe” để nói về những cửa tiệm “thời trang cao cấp” như là nơi mà khách hàng nhìn mình qua cái nhìn của người khác về mình. Đơn giản: tôi đến một cửa tiệm để may mặc sang trọng quý phái làm gì nếu tôi không show-off được cho người khác thấy cái sang trọng quý phái của tôi? Và khi càng có nhiều người khen tôi là ăn mặc sang trọng quý phái thì tôi lại càng nhìn tôi đúng là quý phái sang trọng thật. Rồi khi tôi đã tin rằng sự sang trọng quý phái của tôi được đề cao nhờ sản phẩm của cửa tiệm, thì không những tôi sẽ là khách hàng thường xuyên của cửa tiệm mà bản thân cửa tiệm ấy đối với tôi sẽ là hiện thân của một không gian sang trọng quý phái! Do đó, chính vì khách hàng của các cửa tiệm ấy cần một “Total Look” nên không gian của những nơi đó phải được kết cấu với một “Total Concept” (“khái niệm tổng hợp”), nghĩa là với một khái niệm bao trùm vừa cá tính của khách hàng vừa nhãn quan của khách hàng đặt dưới nhãn quan của người khác¹³³.

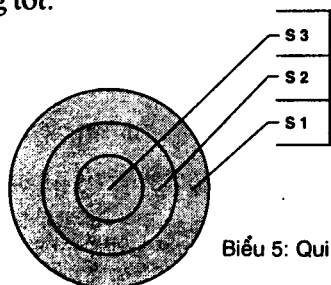
Cần nói rõ thêm rằng mục đích chủ yếu của Showroom & Show-Off là tạo ấn tượng: khi khách đến mua hàng, đó là khoảng

¹³² Theo Alix Brijatoff “L'Espace du Désir. Traité du Contre-Marketing”, Les Presses du Management, Paris, 1999.

¹³³ Theo Stéphane Marchand “Les Guerres du Luxe”, Librairie Arthème Fayard, Paris, 2001.

thời gian xảy ra trong một không gian. Nơi chốn ấy và lúc ấy hợp lại để thành điều được chỉ định bởi thuật ngữ “experience” (kinh nghiệm). Và khách muốn có lại experience đó nữa hay không là tùy thuộc vào ấn tượng mà nơi chốn ấy và lúc ấy để lại trong tâm tưởng của khách. Do đó, ấn tượng cần phải “đập” vào cảm nhận của khách ngay từ lúc khách chưa bước chân vào tiệm.

Để gây ấn tượng đó, doanh nghiệp nên biết về “qui trình 3 chữ S”: nhìn từ bên ngoài cửa tiệm, khách đã cảm nhận những khao khát cần thỏa mãn (Satisfaction. S 1). Khi bước vào cửa tiệm, khách ở tư thế tâm lý sẵn sàng “hy sinh” (chỉ ít là “hy sinh” khoảng thời gian ở trong tiệm, chưa nói đến việc “hy sinh” tiền để mua). Hy sinh là Sacrifice (S 2). Nhưng cái Sacrifice đó của khách sẽ không còn nữa nếu khách gặp một bất ngờ. Vậy điều chủ yếu là không gian của tiệm phải tạo cho khách một bất ngờ (Surprise. S 3) đầy ấn tượng. Và ấn tượng đó càng tốt thì experience của khách có về cửa tiệm sẽ càng dễ thành một điều lôi cuốn khách trở lại cửa tiệm lần sau và các lần sau nữa nếu mỗi experience là một surprise đầy ấn tượng tốt.



Biểu 5: Qui trình “3 S” tạo Experience¹³⁴

¹³⁴ Theo Joseph Pine & James Gilmore trong “The Experience Economy”, Harvard Business School Press, Boston, 1999.

• McDonald's là một dây chuyền "fast food" nổi tiếng thế giới với gần 10.500 cửa hàng ở Mỹ (doanh số năm 2001 là 14,9 tỉ USD) và khoảng 30.000 cửa hàng ở 125 nước (doanh số năm 2001 là 40,6 tỉ USD)¹³⁵.

Cơ ngơi đó khởi sự vào năm 1948 khi hai anh em Mac và Dick McDonald biến cửa hàng "drive-in" (loại quán ăn phổ biến ở Mỹ kể từ giữa thập niên 1930 song song với sự phổ cập của xe ô tô) của họ ở thành phố San Bernadino gần Los Angeles thành một quán "ăn nhanh rẻ tiền" mang đến cho dân Mỹ một "experience" mới.

Một không gian hoàn toàn khác lạ so với tất cả các hiệu ăn có thời bấy giờ xuất hiện: lần đầu tiên khách nhìn thấy rõ ràng bếp nấu ăn từ quầy đặt hàng (mục đích của việc ấy là để chứng minh rằng mặc dù là "ăn nhanh rẻ tiền" nhưng mọi nguyên liệu và qui trình nấu đều sạch sẽ, gọn gàng và nghiêm túc). Và cũng là lần đầu tiên mà khách hàng thoải mái cùng gia đình có trẻ em đến một quán "ăn nhanh rẻ tiền" mà không bị quấy rầy bởi những thanh niên đến "quậy phá" các nữ tiếp viên (vì McDonald's là quán self-service, khách tự phục vụ, nên quán không cần mướn các nữ tiếp viên "có ngoại hình" như ở các quán khác)¹³⁶.

¹³⁵ Số liệu theo *Nouvel Economiste*, 1/2002 và *L'Expansion*, 3/2002.

¹³⁶ Theo John Love trong "McDonald's. Behind The Arches", Bantam Books Inc., New York, 1995.

Với hai ấn tượng cơ bản đó trong một không gian mới, McDonald's đã dần dần bành trướng trên thế giới như một biểu tượng của "hiện đại": quán fast food không mang hình ảnh của loại quán "bình dân" dành cho "dân lao động ăn vội ăn vàng" mà có một standing mới phù hợp với "đời sống thị trường công nghiệp".

- Affelou là một doanh nghiệp chuyên bán kính ở Pháp. Năm 2000, Affelou có trong tay một dây chuyền 450 cửa tiệm franchised với doanh số là 410 triệu USD, chiếm hạng nhất thị trường Pháp (12,1%)¹³⁷.

Affelou khởi đầu cơ nghiệp của mình bằng việc tạo một không gian mới mang đến một "standing" mà bản thân khách mua kính đòi hỏi: năm 1971, cửa tiệm đầu tiên của Affelou khai trương ở Bordeaux, miền Nam nước Pháp. Thời bấy giờ, những người bán kính (tốt nghiệp tối thiểu là ngành cao đẳng nhân khoa) vẫn cho rằng mình hoạt động trong lĩnh vực y khoa (người cần mua kính là người "bệnh mắt") nên không khí của các tiệm bán kính gọi ra quang cảnh của "phòng khám bác sĩ" với đội ngũ nhân viên mặc áo blouse trắng trang bị đầy đủ dụng cụ "đo khám" như trong ngành y. Affelou chủ trương ngược lại: tiệm kính là nơi mà khách đến không phải vì bị "bệnh mắt" mà là nơi

¹³⁷ Số liệu theo *Défis*, 4-5/2001.

của những người muốn tăng thêm thị lực và/hoặc phong thái của mình. Do đó, người bán kính chỉ là người có chức năng phụ giúp chứ không phải “dạy dỗ” hay “chữa bệnh” cho khách hàng. Vì thế cửa tiệm của Affelou được trang trí như một “không gian thời trang” chứ không như là một “phòng khám bác sĩ”¹³⁸. Nói gọn: ngay từ lúc đầu, tiệm kính của Affelou đặt khách là vì ở nơi ấy vị thế của khách được nâng lên chứ không phải bị hạ xuống thành “người bệnh”¹³⁹.

- Latter Day Saints Hospital (LDSH) ở Salt Lake City là một bệnh viện như mọi bệnh viện khác ở Mỹ. Nhưng đặc điểm của LDSH là rất được bệnh nhân ưa chuộng: trong suốt 10 năm liền, kể từ 1989, LDSH luôn đạt mức thu nhập lớn hơn gấp đôi các bệnh viện tương đương.

Mọi việc khởi đầu từ việc thay đổi một quan niệm đã ăn sâu vào tiềm thức của rất nhiều người: bệnh nhân đến bệnh viện là phải phụ thuộc hoàn toàn vào các “tử mẫu” gồm một đội ngũ từ bác sĩ, y tá đến nhân viên hành chính. Nói gọn: bệnh viện là một không gian mà khách đến bị biến thành người “vừa bệnh, vừa bất lực, vừa ú ớ chẳng biết gì”. Tóm lại,

¹³⁸ Vào giữa thập niên 1980, khi kính đeo mắt thật sự trở thành một sản phẩm thời trang thì từ eyewear thành phổ biến.

¹³⁹ Theo Alain Affelou trong “Un coup d’oeil dans le rétroviseur”, éd. Robert Laffont, Paris, 1999.

ở đây vị thế của người bệnh bị hạ xuống ở mức “trẻ con” chỉ còn biết trông chờ “mẹ hiền”. LDSH đã thay đổi tình hình đó bằng cách thay đổi trước hết thiết kế không gian của bệnh viện: từ phòng chờ, phòng khám, phòng phẫu thuật, đến phòng nghỉ, v.v... tất cả đều gọi cho khách một không khí gia đình và thoáng đãng mà ở đó khách không cảm thấy bị lạc lõng và lệ thuộc. Và điều đáng chú ý là trong bối cảnh đó, bệnh nhân lại hồi phục sức khỏe nhanh chóng hơn. Do đó, việc xuất viện nhanh hơn các bệnh viện khác. Và vì mức độ xuất viện nhanh hơn nên cuối cùng mức độ quay vòng giữa xuất và nhập viện tăng gấp đôi và đưa đến kết quả là thu nhập của LDSH cũng tăng hơn gấp đôi¹⁴⁰.

- Tháng 11 năm 1999, hãng mỹ phẩm Sephora mở một megastore với một không gian trưng bày hàng de luxe cao cấp ở khu Ginza, trung tâm sang trọng nhất của Tokyo ở Nhật. Đầu năm 2002, megastore đó sắp đóng cửa. Lý do thất bại: không gian của cửa tiệm không phù hợp với cách sử dụng mỹ phẩm của phụ nữ Nhật nên Sephora bị đánh giá là không xứng đáng với standing của phụ nữ Nhật: Sephora đề cao các loại nước hoa và trưng bày các loại ấy ở những khoảng không gian trang trọng nhất của cửa tiệm và xếp các loại kem và sữa dưỡng da ở những nơi “ít quý phái”

¹⁴⁰ Theo Harry Beckwith trong “The Invisible Touch”, Warner Books, Inc., New York, 2000.

hơn. Điều này hoàn toàn trái ngược với “tập tục thẩm mỹ” của phụ nữ Nhật: ở Nhật, nước hoa chiếm chưa đến 5% thị trường tiêu dùng mỹ phẩm và các loại kem, sữa dưỡng da lại chiếm trên 80%. Trong khi đó ở Pháp nước hoa chiếm 25% thị trường tiêu dùng mỹ phẩm và ở Mỹ là 40%¹⁴¹!

Cần ghi nhớ: việc gây ấn tượng không chỉ duy nhất dành cho khách hàng của doanh nghiệp mà nhất thiết còn phải nhắm vào những ai chưa là khách (quan trọng: quan niệm “chưa là khách” khác hẳn “không là khách”!). Và nên lưu ý: cung cách hành xử của doanh nghiệp tùy thuộc vào quan niệm của doanh nghiệp. Quan niệm có tầm nhìn không chính xác thì rất dễ “sai một li đi một dặm”!). Cụ thể: trong quản trị kinh doanh có thuật ngữ: “High Tech = High Touch”¹⁴² có nghĩa là công nghệ càng cao thì càng phải gần gũi. Đơn giản: nếu sản phẩm của doanh nghiệp mang tính chất công nghệ cao (high tech) thì không ít người sẽ nghĩ là sản phẩm đó đòi hỏi một “trình độ” nhất định nào đấy mới sử dụng được. Điều ấy giới hạn phạm vi thâm nhập thị trường đối với sản phẩm của doanh nghiệp. Vì thế mà doanh nghiệp phải mang đến ấn tượng gần gũi (high touch) để sản phẩm của mình trở thành quen thuộc hơn với càng nhiều người càng tốt nhằm mở rộng thị trường tiềm năng cho sản phẩm.

¹⁴¹ Số liệu theo *L'Entreprise*, 1/2002.

¹⁴² Người giữ bản quyền thuật ngữ “High Tech = High Touch” là nhà kinh tế và đồng thời là nhà văn John Naisbitt trong “Megatrends”, First ed. Inc., New York, 1989.

- Năm 1995, công ty Sony thành lập một bộ phận mang tên “Sony Development” có chức năng xây dựng ở các thành phố lớn trên thế giới những “Sony Center” mang tính chất một khu giải trí được trang bị toàn bộ bởi những sản phẩm của Sony từ trò chơi điện tử, dàn nghe nhạc, máy tính xách tay đa chức năng đến camera kỹ thuật số và màn hình phẳng khổ lớn. Khu giải trí lớn nhất mang tên “Metron Sony Entertainment Center” ở San Francisco, Mỹ. Phần lớn những thú vui chơi ở đây không phải trả tiền (ngoại trừ ăn đặc sản Nhật hoặc mua vé xem phim với màn hình nổi ba chiều dạng vòm Imax): Sony muốn thông qua “high touch” để mở rộng thị trường cho các sản phẩm “high tech” của mình chứ không có chủ trương “kinh doanh hội chợ”.

- Trước Sony, đã có “Nike Town” của công ty Nike. “Thành phố Nike” đầu tiên được khai trương ở Portland vào đầu 1992. “Nike Town” không phải là cửa tiệm bán hàng mà là một khu giải trí và thể thao (vào cửa tự do) mà ở đây việc giới thiệu lịch sử của các “ngôi sao điền kinh” được gắn liền với việc trưng bày các sản phẩm giày thể thao của Nike. Hiện ở Mỹ có 4 “Nike Town” và ở châu Âu có hai (ở London và Berlin). “Nike Town” đã làm một lúc hai việc: vừa giới thiệu giày thể thao Nike như sản phẩm làm ra từ những công nghệ hiện đại và cao nhất, vừa gần gũi với khách hàng và thị trường tiềm năng.

Trong chiều hướng đó, ở Mỹ và châu Âu xuất hiện hai trào lưu mới về việc khai thác chất lượng không gian trong kinh doanh: Retailtainment và Fooding.

Retailtainment là một thuật ngữ được ghép từ hai chữ retail (bán lẻ) và entertainment (giải trí) để nói rằng cửa hàng phải là một không gian có chức năng mang đến sự thư thái cho khách hàng chứ không phải chỉ là nơi mà chủ tiệm cứ chú tâm độc nhất vào việc bán hàng: khách càng thư thái và tâm trí được vui vẻ khi đến cửa tiệm thì chủ tiệm càng dễ bán hàng hơn. Và thuật ngữ Fooding cũng có ý như thế: ghép từ hai chữ food và feeling để nói rằng khách đến quán không phải chỉ vì thức ăn (food) mà còn vì không gian của quán mang đến cho khách một cảm giác (feeling) nào đấy.

- Bluewater, khánh thành năm 1999 ở thành phố Kent (Anh), nổi tiếng là trung tâm retailtainment lớn nhất hiện nay tại châu Âu với 320 cửa tiệm và nhà hàng ăn bao bọc bởi 17 hectares gồm sân golf, hồ câu cá, bể bơi, phòng hòa nhạc ... Khách đến trung tâm trong năm đầu là 26 triệu lượt người với mức tiêu xài trung bình tại chỗ là 50 USD/người. Số lượng khách mỗi năm tăng trung bình 8%.

- Siêu thị Stew Leonard's ở ngoại ô New York biến không gian của mình thành nơi mà khách hàng có thể cưỡi ngựa đi mua hàng và trẻ em được xem những phim hoạt

hình hay tham gia các buổi hòa nhạc miễn phí. Mức thu nhập tính theo thước vuông của siêu thị Stew Leonard's lớn hơn gấp ba lần các siêu thị khác dù giá bán không rẻ hơn và có ít mặt hàng hơn.

- Tập đoàn Shiseido của Nhật chuyên về mỹ phẩm đã mở 6 Beauty Gallery ở các thành phố lớn ở Mỹ và châu Âu không phải để bán hàng mà để tư vấn về nghệ thuật “làm đẹp” và trang điểm miễn phí cho khách hàng. Kỷ lục là 97% phụ nữ đến Beauty Gallery ở Berlin sau đó trở thành khách hàng của các sản phẩm của Shiseido¹⁴³.

Nói gọn: không gian là “vỏ chứa” các mặt hàng của doanh nghiệp. Và “vỏ chứa” có tầm quan trọng của nó. Vì thế, trong marketing lại có thêm một nhánh mới mang tên là “Geomarketing” (dịch cận ý là “marketing về không gian địa lý”). Xuất hiện ở Mỹ năm 1988 và lan sang châu Âu năm 1992 nhưng phải đến 1999 mới được phổ biến trong giới doanh nghiệp, geomarketing có mục đích là nghiên cứu và phân tích cung cách và hành vi của người tiêu dùng trong một không gian nhất định với các phương pháp phân đoạn thị trường bằng cách “lồng chéo” những dữ kiện về mức thu nhập và thói quen tiêu dùng của các giới khách hàng khác nhau ở một số khu vực địa lý để hình dung ra phương án thiết kế không

¹⁴³ Tất cả các số liệu của ba trường hợp trên đều theo *Management Review*, 8/2002.

gian cửa hàng cho phù hợp với những đối tượng khách hàng mà doanh nghiệp muốn nhắm đến ¹⁴⁴.

Trong bối cảnh đó, lại phát sinh hai kỹ thuật mới trong ngành marketing: “Scentketing” (marketing mùi vị) và “Soundketing” (marketing âm thanh). Đơn giản: không gian nào mà lại chẳng có mùi vị và âm thanh. Do đó khi doanh nghiệp thiết kế không gian thì cũng đừng quên đến những tác động của mùi vị (scent effects) và âm thanh (sound effects) ở nơi chốn ấy lên khứu giác và thính giác của khách: ấn tượng về không gian không chỉ đến từ thị giác mà còn bị chi phối bằng những giác quan khác (nên chú ý: khứu giác có “trí nhớ” rất dai). Vấn đề là làm sao cho tất cả hòa hợp với nhau để toàn cõi ấy biến thành một thế giới mà ở đây khách nhìn thấy mình khi nhìn thấy sản phẩm!

Khách nhìn thấy mình khi nhìn thấy sản phẩm lại chính là mục đích của một nhánh trong marketing chuyên về “quản lý không gian cửa hàng” mang tên là “Category Management” có thể dịch cho sát ý là “Quản lý việc phân loại”.

Category Management được Wal Mart ứng dụng vào đầu thập niên 1990 từ việc khai thác kho dữ liệu thông tin (datawarehouse) có được do việc nối mạng 4.200 siêu thị: trên cơ sở nghiên cứu các hóa đơn mua hàng của khách, Wal Mart đã phân định được những hành vi và thói quen mua hàng của từng

¹⁴⁴ Theo Philippe Latour trong “Geomarketing”, Les Editions d’Organisation, Paris, 2001.

loại khách và từ đó đã đưa ra kỹ thuật trưng bày hàng mang tên là Cross Selling (Bán hàng chéo) có nghĩa là sắp xếp các mặt hàng thoát nhìn không liên quan gì với nhau nhưng nếu để cạnh nhau thì rất dễ bán. Thí dụ: các thùng bia được xếp không xa các mặt hàng tã lót của trẻ em! Đơn giản: datawarehouse của Wal Mart cho biết là khách khi mua các thùng tã lót thường hay mua các thùng bia. Lý do: các tã lót được bán trong thùng lớn và do đó người thường “nhận nhiệm vụ” mua tã lót là các “đấng phu quân”. Mà các “đấng phu quân” lại vẫn thường “nhân tiện” mua thêm vài thùng bia. Do đó cross selling là sắp xếp hàng để “bán chéo”, “thuận tiện” vừa cho khách hàng vừa cho Wal Mart¹⁴⁵.

Từ Cross Selling đến Category Management chỉ là một bước ngắn: thay vì trưng bày các mặt hàng theo chủng loại thì phải tạo ra những “thế giới” (universe) riêng trong không gian (space) chung của cửa hàng. “Thế giới” đó bao gồm những mặt hàng thoát nhìn không có liên hệ với nhau nhưng khi vào “thế giới” đó khách hàng sẽ lại nhận rõ là nếu có mặt hàng này thì “đương nhiên” phải cần thêm mặt hàng khác nếu không các giá trị gia tăng có được sẽ không đầy đủ!

• Marks & Spencer (thành lập năm 1884, là một doanh nghiệp may mặc thời trang và thực phẩm đặc sản của Anh, hiện có nhiều cửa hàng ở Anh, Pháp, Bỉ, Tây Ban

¹⁴⁵ Theo *Management Review*, 7/2000.

Nha và Hồng Kông) là cửa tiệm “tiên phong” trong việc ứng dụng Category Management ở châu Âu: thay vì trưng bày các sản phẩm may mặc theo chủng loại (áo/quần/đồ lót/đồ tắm, v.v...) thì việc giới thiệu các mặt hàng được sắp xếp trong những “thế giới” phân định như sau:

- Urban Street Wear: trang phục dạo phố
- City: trang phục công sở
- Classic: trang phục “cổ điển” (có thể sử dụng trong nhiều tình huống)
- Autograph: trang phục thời trang “đồ hiệu” đắt tiền.

Và thay vì xếp các loại thực phẩm đặc sản vào một nơi khác của cửa hàng thì Marks & Spencer lại xếp một số sản phẩm may mặc và dinh dưỡng vào chung một ‘thế giới’ và cho nó có cùng một ý nghĩa. Thí dụ : “thế giới fitness” là nơi trưng bày tất cả các áo quần thời trang thể thao + các thực phẩm dinh dưỡng dành cho việc bồi dưỡng thể lực + sách báo chuyên về huấn luyện thể thao và dưỡng sinh + các loại kem dưỡng da (cho việc tập thể thao ngoài trời) + các loại nước uống tăng lực¹⁴⁶.

- Phòng trưng bày xe ô tô Toyota tại Tokyo được

¹⁴⁶ Theo *L'Entreprise*, 9/2000.

sắp xếp hoàn toàn theo Category Management. Mỗi tầng được dành riêng cho một thể giới khách hàng riêng: thể giới của những người độc thân, của những phụ nữ có một vị thế tương đối trong các công sở (Office Ladies), của những cặp vợ chồng mới cưới, của các gia đình có con nhỏ, của những người lớn tuổi, v.v... Mỗi thể giới không phải chỉ có các loại xe được trình bày mà còn thêm tất cả những phụ tùng, linh kiện và các sản phẩm trang trí nội thất xe để khách hàng lựa chọn phù hợp theo lối sống và sinh hoạt của mình.

Tóm gọn: Category Management là một phương pháp quản lý không gian của cửa tiệm dựa theo quan điểm “Cross-Disciplinary Theme” (“chủ đề liên ngành”) nghĩa là tạo một nơi chốn để trưng bày các mặt hàng không theo chủng loại mà theo chủ đề sinh hoạt của nhiều thành phần xã hội khác nhau (thể thao, du lịch, giải trí, công sở, v.v...) với mục đích là khi khách vào đây sẽ cảm nhận rằng đa phần các sản phẩm trưng bày đều cần cho bản thân khách trong một thể loại sinh hoạt mà khách đang tham gia.

Và để cho các thể giới khác nhau đó được trình bày nhất quán trong không gian đầy màu sắc, âm thanh và mùi vị của cửa hàng, đại đa số các doanh nghiệp lớn trên thế giới đều cần đến nghiệp vụ của những Matchers.

Matcher là người pha trộn các chủng loại sản phẩm khác nhau để biến cửa hàng thành một không gian hòa hợp nhiều thể

giới và mỗi thế giới lại có cùng chung ý nghĩa của một chủ đề (theme).

Matcher còn có thêm một nghĩa nữa là người châm ngòi cho sự bùng cháy: những thế giới tạo ra trong không gian của tiệm phải có tính hấp dẫn đặc thù và thường xuyên thay đổi để làm bùng cháy cái mà thuật ngữ nghiệp vụ gọi là Consumer Enthusiasm¹⁴⁷: sự hào hứng của khách khi khám phá ra những thế giới và không gian luôn luôn đầy ấn tượng bất ngờ!

4. Chất lượng dịch vụ: kết nối, củng cố và mở rộng quan hệ

Hai câu hỏi cơ bản đầu tiên đặt ra ở đây là: dịch vụ là cái gì? Và thế nào là chất lượng dịch vụ?

Định nghĩa gọn: dịch vụ là thực hiện những gì mà doanh nghiệp đã hứa hẹn nhằm thiết lập, củng cố và mở rộng những quan hệ đối tác lâu dài với khách hàng và thị trường. Và dịch vụ chỉ đạt chất lượng khi khách hàng cảm nhận rõ ràng là việc thực hiện các hứa hẹn đó của doanh nghiệp mang đến cho khách hàng giá trị gia tăng nhiều hơn các doanh nghiệp khác hoạt động trong cùng lĩnh vực¹⁴⁸.

Có ba thời điểm để doanh nghiệp chứng minh cụ thể những hứa hẹn của mình đối với khách hàng. Đó là những lúc mà khách

¹⁴⁷ Theo Shaun Smith & Joe Wheeler trong “Managing the Customer Experience”, Pearson Education/Prentice Hall International, 2002.

¹⁴⁸ Copyright Tôn Thất Nguyễn Thiêm.

hàng giao diện với cơ sở vật chất, gặp gỡ với nhân viên và tiếp xúc với cơ cấu của doanh nghiệp¹⁴⁹.

Cơ sở vật chất chủ yếu không phải là “bộ mặt trình làng” của doanh nghiệp mà chính là để phục vụ khách hàng đúng theo những gì mà doanh nghiệp đã hứa hẹn trước đó. Nếu cơ sở vật chất của doanh nghiệp không mang đến cho khách hàng một tiện ích tối thiểu nào mà lại nhăm vào việc xây dựng một hình thức hào nhoáng cho doanh nghiệp (nhất là cho ban lãnh đạo doanh nghiệp) thì cơ sở vật chất đó chỉ có tính phản tác dụng.

• “The Citi Never Sleeps” là một khẩu hiệu mang tính chất hứa hẹn với khách hàng của ngân hàng Citibank ở Mỹ: hứa hẹn là bất cứ lúc nào, 24/24 giờ, khách hàng cần giao dịch đều được phục vụ. Và hứa hẹn đó được thực hiện bởi một cơ sở vật chất gồm hệ thống dây đặc những máy rút/gửi tiền tự động ở khắp nước Mỹ và một bộ phận giao dịch bằng điện thoại suốt ngày đêm để trả lời những thắc mắc của khách hàng. Nhờ đầu tư vào cơ sở vật chất đó mà từ đầu thập niên 1980, Citibank đã trở thành một trong những ngân hàng nổi tiếng là có dịch vụ nhanh gọn nhất thế giới và càng ngày càng đông khách. Ngược lại, cũng trong cùng thời kỳ ấy, đã có không ít ngân hàng càng ngày càng lụn bại vì đã đầu tư quá nhiều vào việc phô trương hình thức

¹⁴⁹ Theo Jacques Horowitz trong “The Seven Secrets of Service Strategy”, Financial Times/Prentice Hall, Harlow, Pearson Education Limited, 2000.

(cao ốc đồ sộ, trang trí nội thất văn phòng sang trọng...) thay vì đầu tư vào những cơ sở vật chất để thật sự phục vụ khách hàng.

Lúc mà khách hàng tiếp xúc với nhân viên (con người) của doanh nghiệp là khoảng thời gian mà ngành quản lý kinh doanh gọi bằng thuật ngữ “Moment of Truth”¹⁵⁰ (“Giây lát của Sự thật”): tác phong ứng xử và nhất là sự phản ứng linh hoạt và nhanh chóng (proactive/ reactive¹⁵¹) của nhân viên trước những vấn đề của khách hàng là thước đo¹⁵² một cách hết sức thực tế về cung cách dịch vụ của doanh nghiệp.

Nordstrom là một công ty kinh doanh sản phẩm may mặc thời trang thành lập năm 1901 tại Seattle, nổi tiếng nhất

¹⁵⁰ Thuật ngữ này thuộc bản quyền của Jan Carlzon, nguyên Tổng Giám đốc của hãng hàng không Scandinavia Air System, xem Jan Carlzon trong “Moments of Truth”, Harper & Row, New York, 1987.

¹⁵¹ Proactive là phản ứng “đón đầu” (đoán trước yêu cầu của khách) dựa trên khái niệm “feed forward” nghĩa là dự đoán trước phản ứng của đối tác. Reactive là sự phản hồi nhanh chóng dựa trên khái niệm feed-back.

¹⁵² Trong nghệ thuật bán hàng (selling) có một ‘công thức’ để nói về tầm quan trọng lúc tiếp đón khách hàng. Đó là ‘luật 4 X 20’ : khách hàng có được đặt vào trạng thái tâm lý muốn mua hay không là tùy thuộc vào 20 giây đầu tiên khi khách thấy tác phong của người bán hàng, 20 cử chỉ đầu tiên cộng với 20 chữ đầu tiên của người bán hàng và 20 phân khoảng cách cần thiết đầu tiên giữa khách và nhân viên bán hàng. Theo *L’Entreprise*, 9/ 1999. ‘Cái thuở ban đầu’ ấy được một thành ngữ tiếng Anh tóm gọn là: ‘First Impressions Last’.

ở Mỹ về cung cách dịch vụ từ hơn 50 năm nay. Mỗi khách được một nhân viên tiếp đón và chăm sóc trong suốt quá trình giao dịch (gửi hàng tận nhà nếu cần thiết, điện thoại thăm hỏi, gửi hoa và thiệp chúc mừng trong các dịp lễ ...). Tất cả các mặt hàng đã mua đều được hoàn trả vô điều kiện và ngay tức khắc nếu khách muốn. Nhờ cung cách phục vụ có tính cách proactive và reactive đó Nordstrom luôn luôn dắt khách mặc dù các kiểu hàng thời trang của Nordstrom có thể mua được ở các cửa tiệm khác với giá thấp hơn.

Để có được sự linh hoạt trong việc phục vụ khách hàng, cơ cấu của doanh nghiệp nhất thiết được hình thành theo triết lý “tất cả vì khách hàng”: nếu khẩu hiệu “khách hàng là thượng đế” được đề cao thì vai trò của những người gần gũi thường xuyên nhất với “thượng đế” (là các nhân viên có nhiệm vụ giao dịch trực tiếp với khách hàng) cũng phải được đề cao. Chẳng phải ngẫu nhiên mà trong quản trị kinh doanh có hai thuật ngữ cơ bản để ấn định việc tổ chức của các doanh nghiệp muốn thành công trong dịch vụ: Front-Line Office và Back Office. Front-Line Office là quan trọng nhất vì bao gồm tất cả các bộ phận tiếp xúc với khách hàng và là bộ mặt cụ thể của doanh nghiệp dưới cái nhìn của khách hàng. Back Office là tất cả các bộ phận khác của doanh nghiệp có chức năng chủ yếu là phải hỗ trợ (back up) “chiến tuyến” (front line) chứ không phải ngồi ở văn phòng mà “chỉ tay năm ngón”¹⁵³.

¹⁵³ Theo Harvard Management Update trong *Management Review*, 5/2000.

KISS là khẩu hiệu của các doanh nghiệp theo triết lý “tất cả vì khách hàng”: “Keep It Simple and Speedy” (‘Hãy làm cho nó đơn giản và nhanh chóng’) chứ không phải là cứ máy móc trích dẫn các nguyên tắc hành chính nặng nề để làm phiền hà khách hàng¹⁵⁴. Để đạt điều trên, chủ trương “Spot, Correct, Report” (SCR: “Thấy, Sửa chữa, Báo cáo”) được áp dụng: khi nhìn thấy rõ là có vấn đề, nhân viên thừa hành có quyền lấy trách nhiệm để điều chỉnh ngay các việc cần phải làm nhằm nhanh chóng khắc phục sự cố và khi sửa chữa xong thì mới báo cáo cho cấp trên¹⁵⁵.

• Để giải quyết linh hoạt và nhanh chóng những thắc mắc hoặc khiếu nại của khách hàng trước những vấn đề cụ thể, nhân viên phụ trách việc giao bưu phẩm của công ty Federal Express (FedEx) có quyền sử dụng một ngân khoản 500 USD cho mỗi trường hợp để sửa chữa thiếu sót: thí dụ như mượn một xe taxi để mang kịp thời bưu kiện cho khách hàng nếu có sự chậm trễ, hoặc liên lạc trực tiếp với người gửi và người nhận (dù là người gửi và người nhận ở hai nước khác nhau) để giải quyết nhanh gọn việc bưu phẩm chậm trễ hoặc thất lạc.

¹⁵⁴ Theo Philippe Bloch & Ralph Hababou trong “Dinosaures et Caméléons. Neuf Paradoxes pour Réussir dans un Monde Imprévisible”, éd. Jean Claude Lattes, Paris, 1991.

¹⁵⁵ Theo Philippe Bloch, Ralph Hababou & Dominique Xardel trong “Service Compris. Les Clients Heureux font les Entreprises Gagnantes”, L'Expansion/Hachette/Jean Claude Lattes, Paris, 1986.

• Các nhân viên ở các quầy lễ tân của hệ thống khách sạn nổi tiếng lịch thiệp là Ritz Carlton có quyền sử dụng một ngân quỹ 2.000 USD trong mỗi trường hợp để sửa chữa ngay những hậu quả vì sự cố xảy ra cho khách hàng trong khách sạn (thí dụ : áo quần của khách bị bẩn vì tiếp viên làm đổ rượu hoặc một đồ dùng cá nhân của khách bị thất lạc). Trong trường hợp đặc biệt, người quản lý khách sạn áp dụng phương châm 24/48/30: trong vòng tối đa là 24 tiếng phải có trả lời bằng văn bản về khiếu nại của khách hàng, 48 tiếng để tìm phương án giải quyết các vấn đề đặt ra và nếu khách cư trú ở nước ngoài thì trong vòng 30 ngày sau đó khách hàng phải được hoàn toàn thỏa mãn và vấn đề phải được rút kinh nghiệm trong toàn thể nội bộ các nhân viên của khách sạn để tránh vấn đề tương tự xảy ra trong tương lai.

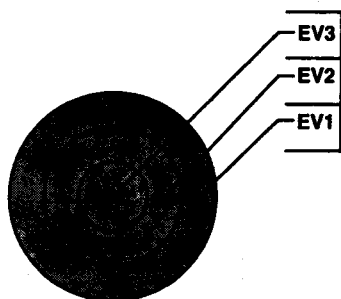
Để cung ứng dịch vụ có khả năng được khách hàng cảm nhận là đạt chất lượng, ba giao diện mà thông qua đó khách hàng đánh giá doanh nghiệp (cơ sở vật chất, con người, cơ cấu giải quyết khiếu kiện) phải có tính đồng bộ và nhất quán: thiếu một trong ba điều trên thì dịch vụ của doanh nghiệp “mất thăng bằng”. Và thiếu cả ba thì doanh nghiệp khó mà tồn tại (ngoại trừ dựa vào thế độc quyền!).

Tuy nhiên, nếu đào xới vấn đề thì có một câu hỏi: trong trường hợp mà đa số các doanh nghiệp hoạt động trong cùng lĩnh

vực đều có đầy đủ ba giao diện nói trên, thì đâu là điểm để doanh nghiệp tạo cho mình một lợi thế cạnh tranh đặc thù? Đơn giản: nếu phần lớn các doanh nghiệp đều có đầy đủ cơ sở vật chất, nhân lực và cơ cấu để phục vụ cho khách hàng thì các giá trị gia tăng mang đến bởi ba điều trên không còn là giá trị gia tăng đặc thù mà trở thành giá trị gia tăng chuẩn mực. Vậy lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp nằm ở chỗ là phải mang đến cho khách hàng một giá trị gia tăng vượt trội. Vấn đề là giá trị gia tăng vượt trội ấy do đâu mà có?

Giải quyết như sau: Giá trị gia tăng chuẩn mực trong trường hợp này có thể gọi là “Evident Value” (EV1) nghĩa là giá trị đương nhiên phải có. Mà đã là đương nhiên thì khách hàng không còn chờ đợi nó mà lại chờ đợi cái khác lạ hơn. Hãy gọi giá trị khác lạ mà khách hàng chờ đợi là “Expected Value” (EV2). Lưu ý: khách hàng chờ đợi cái khác lạ nhưng thật sự bản thân khách hàng cũng không biết rõ cái khác lạ đó là cái gì (nếu khách hàng biết diễn tả rõ ràng cái mình thật sự chờ đợi thì trong marketing đã không có sự phân biệt giữa hai khái niệm Manifest và Latent Motivations, nghĩa là một bên là động lực nói ra được và một bên là không nói ra được. Và không nói ra được chủ yếu không phải vì động lực đó xấu xa mà cơ bản là không thể nói ra được một cách đầy đủ và chính xác). Do đó, lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp là mang đến một “Enhanced Value” (EV3), nghĩa là một giá trị gia tăng được nâng cao với một tầm cỡ bất ngờ đối với khách hàng ở giao diện mà doanh nghiệp chọn làm thế mạnh của mình¹⁵⁶.

¹⁵⁶ Copyright Tôn Thất Nguyễn Thiêm.



Biểu 6: Từ giá trị đương nhiên đến giá trị nâng cao bất ngờ¹⁵⁷

• Tòa báo “De Particulier à Particulier” thông báo mở cửa tiếp khách từ 9 giờ đến 18 giờ. Nhưng các nhân viên có nhiệm vụ giao dịch với khách hàng lại luân phiên làm việc hai ca từ 8 giờ 30 đến 18 giờ 30. Lý do: bình thường, trước giờ mở cửa khoảng 15 phút đã có khách chờ, nếu nhân viên giao dịch đúng 9 giờ mới có mặt ở văn phòng thì việc tiếp khách vào thời điểm của buổi sáng luôn luôn phải cấp rập và khách không được hài lòng (nhất là khi có nhân viên đến muộn sau 9 giờ). Vào buổi chiều, nếu nhân viên phải làm việc đến 18 giờ 30 thì việc tiếp các khách đến 5-10 phút trước giờ đóng cửa chính thức (18 giờ) vẫn được diễn ra thoải mái và khách sẽ hài lòng trước cung cách phục vụ “không nề hà” thời gian của nhân viên.

• Singapore Airlines là hãng hàng không đầu tiên đặt những máy xem video cá nhân ở hạng Economy. British

¹⁵⁷ Copyright Tôn Thất Nguyễn Thiêm.

Airway là hãng đầu tiên có dịch vụ giặt ủi miễn phí cho khách hàng mang thẻ “Executive Club”. Virgin Atlantic Airways trang bị ghế massage cho khách hạng Business và dịch vụ cắt tóc gội đầu miễn phí.

- IKEA trang bị vườn trẻ và có người trông coi các em nhỏ cho các gia đình đến xem hàng.

- Procter & Gamble, tập đoàn Mỹ thành lập năm 1837 (văn phòng trung ương đặt tại Cincinnati, Ohio) sản xuất và kinh doanh nhiều loại mặt hàng tiêu dùng từ sản phẩm vệ sinh cá nhân đến đồ uống (300 sản phẩm bán trên 140 nước, tổng doanh số năm 2000 là gần 40 tỉ USD), tung ra thị trường năm 1961 loại tã lót mang nhãn hiệu Pampers (doanh số của Pampers năm 2000 là hơn 6 tỷ USD trên toàn thế giới)¹⁵⁸. Vào giữa thập niên 1990, ở các trạm dừng trên những tuyến đường cao tốc liên tỉnh của các nước Pháp, Đức và Thụy Sĩ, Pampers trang bị một phòng nhỏ với đầy đủ các vật dụng vệ sinh từ tã lót đến phấn thơm để các bà mẹ có thể chăm sóc cho các em bé miễn phí trên đường đi.

Cần rõ thêm ở đây về hai khái niệm Manifest và Latent Motivations: Động cơ mà khách hàng nói rõ ra (manifest) liên quan chủ yếu đến các lĩnh vực thí dụ như giải trí, tiện nghi, thoải mái, hiệu quả, không mất thời gian v.v. Nhưng định nghĩa thế nào là

¹⁵⁸ Số liệu theo *Capital*, 11/2001.

những đặc tính (characteristic/design features) cần thiết của sản phẩm/dịch vụ để mang lại những điều mà khách hàng cần thì khách lại không diễn tả đầy đủ chính xác được. Có hai lý do chủ yếu của động cơ tiềm ẩn không nói ra (latent): một là khách hàng không biết chính xác khả năng “hiện thực hóa” những mong muốn của mình (15 năm trước đây, mặc dù mong muốn về các lĩnh vực thông tin và giải trí đều đã được nói lên rõ ràng, có khách hàng nào đòi hỏi điện thoại di động càng ngày càng gọn nhẹ hay máy laser xem DVD hoặc theo dõi diễn tiến của đơn đặt mua hàng của mình trên mạng Internet?) và hai là khách hàng vẫn có quan niệm rằng việc kiếm ra những đặc tính của sản phẩm/dịch vụ để thỏa mãn khách hàng là vai trò của doanh nghiệp chứ không phải vai trò của khách hàng! Trường hợp của máy walkman của Sony là một điển hình “kinh điển” của việc khai thác thành công Latent Motivation.

Năm 1979, với sự bành trướng ở Mỹ và châu Âu của phong trào “săn sóc thể lực” đặt nền tảng cho việc “chăm sóc bản ngã và cái tôi” thì máy walkman của Sony xuất hiện.

Việc tung walkman ra thị trường hoàn toàn ngược với kết luận trước đó của các chuyên gia điều tra và nghiên cứu tiếp thị của chính hãng Sony: máy băng cassette bỏ túi chỉ để nghe bằng tai nghe là hoàn toàn không có thị trường vì không có khách hàng nào có nhu cầu! Ban lãnh đạo Sony

phản bác lập luận của các chuyên gia tiếp thị: khách không có nhu cầu vì chưa bao giờ thấy máy đó. Khi thấy sản phẩm, khách hàng sẽ có nhu cầu!

Nhưng điều cơ bản mà người lãnh đạo Sony là Akio Morita dựa vào để quyết tâm tung walkman ra thị trường là một khái niệm mang đầy “định tính triết học” phổ biến ở Mỹ và châu Âu vào cuối thập niên 1970: “Cocooning¹⁵⁹!”.

Cocooning có nghĩa là chui vào cái vỏ kén, nghĩa là mỗi cá nhân muốn tạo riêng cho mình một thế giới tách biệt với xã hội bao quanh bên ngoài. Lập luận của cocooning là nếu trào lưu “chăm sóc bản ngã và cái tôi” phát triển song hành với phong trào “săn sóc thể lực” thì khuynh hướng sẽ là mỗi cá nhân muốn có cho riêng mình một không gian biệt lập. Và nhìn dưới lăng kính xã hội học - kinh tế thì khuynh hướng cocooning sẽ bành trướng nhanh chóng trong một bối cảnh khủng hoảng kinh tế ngày càng trầm trọng của Mỹ và châu Âu vào thời bấy giờ.

Trong cái mainstream của cocooning, dưới mắt nhìn của Akio Morita, walkman khi xuất hiện ở thị trường sẽ tạo nên một newstream vì đó là một sản phẩm mang đến cho

¹⁵⁹ Cocooning là thuật ngữ ‘sáng chế’ và được giữ bản quyền bởi Faith Popcorn. Xem “The Popcorn Report”, Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc., 1991.

khách hàng một dịch vụ có giá trị gia tăng mà khách hàng không thể ngờ được: với máy nghe băng bỏ túi phát stereo bằng đôi tai nghe, mỗi người sẽ cocooning trong cái thế giới tách biệt đầy âm thanh gọi những mộng tưởng riêng của mình mà chẳng làm phiền đến ai!

Đúng như ước đoán và trái ngược với tất cả những hồ sơ định lượng của các chuyên gia nghiên cứu thị trường, walkman bán đắt như tôm tươi ngay từ lúc được tung ra¹⁶⁰: latent motivation rõ ràng là cơ bản hơn manifest motivation!

Ma trận dưới đây cho thấy tiềm năng khổng lồ của những latent motivations theo nghĩa đã được trình bày ở trên nếu doanh nghiệp biết khai thác để mang đến cho thị trường những giá trị gia tăng có tính nâng cao bất ngờ: trong bốn phần của ma trận, chỉ có phần manifest motivations của khách hàng hiện có của doanh nghiệp (actual customers) là được rõ ràng. Ba phần còn lại (gồm latent motivations của khách hàng hiện có và cả manifest lẫn latent motivations của khách hàng tiềm năng - potential customers) tạo thành một thị trường tiềm năng lớn hơn nhiều so với thị trường trước mặt của doanh nghiệp!

¹⁶⁰ Theo Ranganath Nayak & John Kettingerham trong "Breakthroughs", Arthur D. Little, Inc., New York, 1986; Akio Morita trong "Made in Japan", E.P. Dutton, New York, 1986; "Sony Corporation: Innovation System"; Henry Mintzberg & James Brian Quinn trong "The Strategy Process", Prentice Hall International, London, 1996.

Latent Motivations //////////////////// //////////////////// ////////////////////	Latent Motivations //////////////////// //////////////////// ////////////////////
Manifest Motivations	Manifest Motivations //////////////////// //////////////////// ////////////////////
ACTUAL CUSTOMERS	POTENTIAL CUSTOMERS

Biểu 7: Latent Motivations và Thị trường tiềm năng¹⁶¹

Còn thêm một vấn đề cần phải được minh chứng rõ ràng ở đây: đạt chất lượng dịch vụ thì doanh nghiệp được lợi cụ thể điều gì? Nhất là đối với các doanh nghiệp vẫn muốn cho rằng hoạt động của mình là không thuộc lĩnh vực dịch vụ mà thuộc các lĩnh vực “cơ bản hơn” nghĩa là chẳng hạn như sản xuất, nghiên cứu hoặc đào tạo¹⁶²?! (Lưu ý: dưới cái nhìn của ngành quản lý nói

¹⁶¹ Theo Gary Hamel & C.K.Prahalad trong “Competing for the Future. Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating the Markets of Tomorrow”, Harvard Business School Press, 1994.

¹⁶² Nếu quy chiếu việc sắp xếp các hoạt động kinh tế-xã hội theo “lý thuyết ba khu vực” (phổ biến từ thập niên 1930, chia các hoạt động trên thành: khu vực I là canh nông, hầm mỏ, khu vực II là công nghiệp và khu vực III là dịch vụ) thì việc giáo dục đào tạo thuộc vào khu vực III, nghĩa là khu vực dịch vụ! Nhưng chắc sẽ có rất ít nhà giáo hay nhà nghiên cứu nào chịu thừa nhận là mình đang “làm dịch vụ”, kể cả các nhà mô phạm đang giảng dạy là các hoạt động kinh tế-xã hội được phân làm ba khu vực như trên! Cũng cần nói thêm là càng ngày “lý thuyết ba khu vực” càng không còn thích hợp với tiến triển của các nền kinh tế-xã hội hiện nay: ngay trong bản thân

chung, không có lĩnh vực nào “cơ bản hơn” mà chỉ có câu hỏi cơ bản. Đó là: sản xuất, nghiên cứu, đào tạo có ích lợi gì nếu những offers [hiểu theo nghĩa rộng, nghĩa là bao gồm luôn cả nguồn nhân lực] được đưa ra thị trường từ những hoạt động ấy không mang đến một giá trị gia tăng đích thực nào cho xã hội và cuộc sống con người?!).

Nghiên cứu của chương trình PIMS (Profit Impact of Market Strategy) thuộc Strategic Planning Institute của Mỹ về thị trường của 3.000 doanh nghiệp hoạt động trong nhiều lĩnh vực khác nhau cho biết:

- Đối với 68% các doanh nghiệp, chất lượng của dịch vụ chiếm tối thiểu là 40% trong quyết định giao dịch của khách hàng.

- Chỉ với 15% các doanh nghiệp, tỷ trọng của chất lượng dịch vụ chiếm dưới 20% trong quyết định giao dịch của khách hàng.

- Những doanh nghiệp được khách hàng đánh giá là đạt

của khu vực II, nghĩa là khu vực sản xuất ra các mặt hàng công nghiệp, thì giá trị gia tăng mang đến bởi “dịch vụ chất xám” chiếm gần 3/4 tổng giá trị của sản phẩm (số liệu theo James Brian Quinn “Intelligent Enterprise”, The Free Press, Mc Millan Inc., New York, 1992). Ngoài ra, nếu suy luận cho kỹ, thì công dụng của sản phẩm là mang đến dịch vụ cho xã hội: điện thoại làm dịch vụ thông tin, máy bay làm dịch vụ vận chuyển, DVD làm dịch vụ giải trí, v.v... Tóm lại, ở đây không có ý “rắc rối hóa” vấn đề mà chỉ muốn nói rằng tri thức cần phải luôn luôn “động” để nắm bắt những điều đang thật sự diễn ra trong cuộc sống.

chất lượng dịch vụ cao có mức lợi nhuận tối thiểu trung bình là gấp đôi những doanh nghiệp có chất lượng tồi dù là hoạt động trong cùng lĩnh vực. Những doanh nghiệp có dịch vụ đạt chất lượng cao phát triển thị phần trung bình là 6%/năm. Ngược lại, các doanh nghiệp có dịch vụ tồi mất trung bình 2% thị phần mỗi năm mặc dù giá bán của các mặt hàng rẻ hơn ít nhất là 9% so với các mặt hàng cùng thể loại của các doanh nghiệp có chất lượng dịch vụ cao.¹⁶³

Một nghiên cứu khác của TASP (Technical Assistance Survey Program) của Mỹ cho biết:

- 5 trên 6 trường hợp, khách hàng cắt đứt giao dịch với doanh nghiệp vì chất lượng của dịch vụ cung ứng bởi doanh nghiệp chứ không phải vì chất lượng sản phẩm.

- 2/3 sự bất mãn của khách hàng đến từ cung cách ứng xử của doanh nghiệp trong việc thông tin và giao tiếp.

- Chỉ có 4% khách hàng bất mãn khiếu kiện trực tiếp với ban lãnh đạo doanh nghiệp. 22% khiếu nại với nhân viên giao dịch của doanh nghiệp (trong 22% khiếu nại với nhân viên giao dịch, gần như toàn bộ chỉ “nói cho hả giận” và sau đó bỏ đi không bao giờ quay lại nếu nhân viên của doanh nghiệp không có hướng giải quyết ngay tại chỗ vấn đề của khách hàng).

¹⁶³ Theo Bradley Gale trong “Managing Customer Value. Creating Quality and Service that Customer Can See”, The Free Press, New York, 1994.

14% thông qua các hội đoàn bảo vệ người tiêu dùng¹⁶⁴. Số khách bất mãn còn lại (60%) không thềm lên tiếng mà chọn giao dịch với doanh nghiệp khác.

- Từ 65% đến 90% khách hàng bất mãn không còn bao giờ mua bất cứ mặt hàng nào bày bán bởi doanh nghiệp.

- 87% khách hàng bất mãn sẽ trực tiếp nói những điều không tốt về doanh nghiệp cho ít nhất là 9 người khác.

- 13% khách hàng bất mãn sẽ trực tiếp nói xấu về doanh nghiệp cho tối thiểu là 20 người khác.

- Tuy nhiên, từ 82% đến 95% khách hàng bất mãn sẽ trở lại với doanh nghiệp nếu doanh nghiệp chủ động tìm hiểu lý do sự bất mãn của khách hàng và giải quyết vấn đề thỏa đáng cho khách hàng¹⁶⁵.

Những nghiên cứu ở châu Âu cho biết:

- 90% khách hàng bất mãn sẽ trực tiếp nói những điều không tốt về doanh nghiệp cho tối thiểu là 16 người khác.

- 10% khách hàng bất mãn sẽ trực tiếp nói xấu về doanh nghiệp cho ít nhất là 30 người khác.¹⁶⁶

¹⁶⁴ Hội đoàn bảo vệ người tiêu dùng đầu tiên ở Mỹ được thành lập vào năm 1891 tại New York.

¹⁶⁵ Theo Tom Peters trong "Thriving on Chaos", Excel/A California Limited Partnership, 1987 và Jean Brilman trong "Les Meilleures Pratiques de Management. Au Coeur de la Performance", éd. Organisation, Paris, 1998.

¹⁶⁶ So sánh giữa châu Mỹ và châu Âu thì có sự khác biệt về việc "thông tin truyền miệng" (châu Âu truyền miệng nhiều hơn châu Mỹ).

- Tuy nhiên, 91% trong số khách hàng mà khiếu kiện được giải quyết thỏa đáng và nhanh gọn (thời gian đòi hỏi của khách hàng trung bình là trong vòng 15 ngày, nếu quá thời gian đó thì tỷ lệ không còn là 91% mà chỉ là 47%) sẽ trở thành khách hàng trung thành của doanh nghiệp và mức tiêu dùng của các khách hàng đó đối với doanh nghiệp sẽ tăng từ 1,2 đến 2,4 lần nhiều hơn các khách hàng “bình thường”¹⁶⁷.

Nhưng điều đáng ngại cho doanh nghiệp không phải chỉ là số lượng của những khách hàng khiếu kiện mà còn là trọng lượng của những khách hàng “bỏ phiếu bằng chân”, nghĩa là những khách hàng không hài lòng về dịch vụ cung ứng nhưng lảng lảng bỏ đi không trở lại và “không thềm nói gì cả” (vì nghĩ rằng tốn công vô ích). Tỷ lệ này khá cao ở châu Âu tuy rằng có sự khác biệt giữa các lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp:

- Đối với các doanh nghiệp bán lẻ, tỷ lệ “bỏ phiếu bằng chân” là 83%

- Với các doanh nghiệp chuyên kinh doanh hàng điện gia dụng thông thường: 86%

- Ngân hàng: 38%

- Hàng không: 69%

Có thể nghĩ rằng ở châu Á, việc truyền miệng sẽ có một ‘âm vang’ chắc chắn lớn hơn nhiều so với châu Mỹ và châu Âu!

¹⁶⁷ Theo *L'Entreprise*, 4/1996.

- Dịch vụ công cộng (bao gồm việc đào tạo): 56%
- Du lịch và giải trí: 58%¹⁶⁸.

Từ những điều trên, có ba nhận định:

- Dịch vụ không tốt để làm một khách hàng bất mãn thì không phải doanh nghiệp chỉ mất một khách hàng mà có khả năng mất thêm rất nhiều khách hàng khác (hiện có và tiềm năng).

- Khiếu nại của khách hàng là những kho thông tin phong phú cho việc điều chỉnh những khiếm khuyết của doanh nghiệp và là những cơ hội để khai thác các latent motivations.

Trái với quan điểm tương đối phổ biến trong kinh doanh là tâm lý “chuộng” những khách hàng “dễ tính” và “rất ghét” những khách hàng “khó chịu”, các doanh nghiệp có “tầm nhìn” lại thường đầu tư vào việc “khuyến khích các khách hàng khiếu kiện”. Đơn giản: biến một khách hàng bất mãn sẵn sàng “bỏ phiếu bằng chân” thành một khách hàng thỏa mãn và trung thành thì doanh nghiệp sẽ tăng thêm thu nhập và lợi nhuận.

• Tập đoàn General Electric của Mỹ thiết lập một “đường dây nóng miễn phí ngày và đêm” (“Day & Night Free Call Center”) để khách hàng trực tiếp khiếu nại. Sau 5

¹⁶⁸ Theo Jacques Horovitz trong “The Seven Secrets of Service Strategy”, Financial Times/Prentice Hall, Harlow, Pearson Education Limited, 2000.

năm hoạt động, tổng kết là trung bình cứ mỗi một triệu USD đầu tư vào việc giải quyết nhanh chóng các bất mãn của khách hàng thì General Electric lại tăng được 2,7 triệu USD thu nhập đến từ việc mua sắm thêm của các khách hàng mà các khiếu nại trước đó đã được giải quyết nhanh chóng¹⁶⁹.

- Tổng kết của 5.000 doanh nghiệp ở Mỹ và châu Âu đầu tư vào việc xây dựng những đội ngũ nhân sự và cơ cấu tổ chức để giải quyết nhanh chóng các khiếu nại của khách hàng cho biết là lợi nhuận thu được từ vốn đầu tư nói trên trung bình ở khoảng 50% đến 400%¹⁷⁰!

Hãy hình dung điều ngược lại: hai doanh nghiệp A và B đều dồn sức vào việc phát triển thị trường của mình nhưng lại không đầu tư vào việc giải quyết bất mãn của khách hàng hiện có. Điều gì sẽ xảy ra? Thử định lượng thì thấy ngay hậu quả: cho là cả hai doanh nghiệp đều có thêm 10% khách hàng mới mỗi năm từ những đầu tư cắt lực của mình để mở rộng thị trường. Nhưng doanh nghiệp A mất 5% khách hàng hiện có mỗi năm và doanh nghiệp B mất 10%/năm. Điều đó có nghĩa là doanh nghiệp B dậm chân tại chỗ và doanh nghiệp A chỉ giành được thêm 5% khách hàng.

¹⁶⁹ Theo *Défis*, 6/2001.

¹⁷⁰ Theo Jacques Horovitz trong "The Seven Secrets of Service Strategy", Financial Times/Prentice Hall, Harlow, Pearson Education Limited, 2000.

Sự việc không chỉ đơn giản như thế vì nếu xét kỹ thì cả hai doanh nghiệp trên đều có khả năng bị lỗ dù là thị phần của B vẫn giữ nguyên và của A tăng thêm 5%: để có được một khách hàng mới trung bình doanh nghiệp phải đầu tư từ 25% đến 450% nhiều hơn so với vốn đầu tư để giữ chân một khách hàng hiện có và biến khách hàng bất mãn thành khách trung thành. Thêm nữa, mức độ tiêu dùng của một khách hàng mới đối với doanh nghiệp chỉ bằng trung bình là 65% của mức thu nhập mà doanh nghiệp có được từ một khách hàng cũ. Do đó, theo thống kê dựa trên nghiên cứu hoạt động của 8.000 doanh nghiệp ở Mỹ và châu Âu, tăng 5% số lượng khách hàng trung thành thì sẽ tăng được 75% lợi nhuận trung bình. Ngược lại, một khách hàng mới chỉ mang lại lợi nhuận trung bình là 12% cho doanh nghiệp kể từ tháng thứ 16 (thu nhập của doanh nghiệp đối với một khách hàng mới trong suốt thời gian trước đó chỉ là để bù vào vốn đã đầu tư chẳng hạn trong quảng cáo và các hình thức tiếp thị khác nhằm mở rộng thị phần!)¹⁷¹.

Cũng không có gì khó hiểu: bản chất của nghiệp doanh thương là nối liền các quan hệ: quan hệ giữa đầu vào và đầu ra, giữa doanh nghiệp và thị trường, giữa thị trường và khách hàng, giữa sản xuất và tiêu thụ ... Nói cách khác, kinh doanh là làm dịch vụ kết nối các mối quan hệ, chí ít là giữa người bán và người mua. Và quan hệ đó có tốt thì kinh doanh mới phát triển.

¹⁷¹ Theo Frederick Reichheld trong "The Loyalty Effect", Harvard Business School Press, 1996.

Chẳng phải ngẫu nhiên mà trong bối cảnh đó một nhánh mới ra đời mang tên là “Relational Marketing”¹⁷² (“Marketing Quan hệ”), dựa trên một thực tế đánh dấu cụ thể một bước ngoặt mới trong tư duy về quản trị kinh doanh ở Mỹ:

Cuối năm 1980, hãng General Motors (GM) của Mỹ đưa ra quyết nghị phải làm mọi cách để tung ra thị trường một loại xe ô tô mới có chất lượng cao nhất cả về công nghệ lẫn dịch vụ. Đường lối để thực hiện nghị quyết tóm gọn trong khẩu hiệu: “Hãy hãnh diện về sản phẩm và dịch vụ của mình để khách hàng hãnh diện khi quan hệ với GM”. Nói cách khác, việc sản xuất và bán xe ô tô cho khách hàng không còn được thực hiện trên quan niệm “giao dịch” (Transaction) mà phải trên nền tảng của “quan hệ” (Relationship). Điều đó có nghĩa là ngay từ lúc ban đầu của việc hình thành mẫu mã và kiểu dáng trước khi đưa vào sản xuất, mọi thứ đều được thực hiện dựa theo ý kiến của các khách hàng.

Gần ba năm sau đó, xe ô tô Saturn của GM ra đời. Khách hàng không những hài lòng về chất lượng công nghệ mà còn rất thỏa mãn về chất lượng dịch vụ của GM dựa trên một việc hết sức đơn giản: sự cá nhân hóa (personalization) các quan hệ giữa khách hàng và GM. Nghĩa là từ lúc trước khi mua cho đến suốt cả thời gian khi mà khách

¹⁷² Theo Jean-Claude Boisdevesy trong “Le Marketing Relationnel”, Les Editions d’Organisation, Paris, 1996.

hàng còn sử dụng xe, khách hàng có trong tay các số điện thoại của những người trách nhiệm các khâu hậu mãi, bảo hành và sự cố để liên lạc khi cần thiết (và mọi liên lạc đều thông suốt và các vấn đề được giải quyết nhanh gọn trong thực tế).

Tóm lại, khách hàng không còn cảm nhận là mình mua xong rồi thì thôi mà GM còn luôn luôn túc trực để phục vụ khách hàng. Kể từ đó, GM càng ngày càng phát triển và củng cố vững chắc vị thế hạng nhất thế giới của mình trong lĩnh vực sản xuất và kinh doanh xe ô tô¹⁷³.

Do đó, cũng chẳng phải ngẫu nhiên mà chất lượng của dịch vụ đã được ấn định dựa trên cơ sở của năm đặc tính sau:

- Sự chắc chắn (Reliability): nghĩa là doanh nghiệp hứa điều gì thì thực hiện điều đó.
- Sự tin tưởng (Confidence): có được từ năng lực thật sự nhìn thấy ngay từ đội ngũ nhân sự của doanh nghiệp.
- Sự cụ thể (Tangible): có được từ việc trang bị đầy đủ cơ sở vật chất để phục vụ khách hàng.
- Sự cảm thông (Empathy): thông hiểu tâm lý khách hàng.

¹⁷³ Theo Vicky Lenz trong "The Saturn Difference", John Wiley & Sons, New York, 1996.

- Sự nhanh nhẹn (Velocity): phục vụ nhanh gọn đúng theo yêu cầu của khách hàng.¹⁷⁴

Năm đặc tính nói trên của chất lượng dịch vụ chính là năm đặc tính của một quan hệ tốt và bền vững: chỉ sau một thời gian “xem xét”, nếu quả đúng dịch vụ của doanh nghiệp có chất lượng như trên thì khách hàng mới càng ngày càng thoải mái giao dịch với doanh nghiệp (nghĩa là mở rộng quan hệ và cũng có nghĩa là mua sắm nhiều hơn). Do đó, khách hàng cũ là một “tài sản” mà doanh nghiệp phải biết giữ gìn và phát huy.

Chính vì thế mà đã xuất hiện kể từ 1989 trong ngành quản trị kinh doanh ở Mỹ một nhánh mới mang tên là “Loyalty-Based Management”¹⁷⁵ (“Quản trị dựa trên sự trung thành”) phát xuất từ một nhận định: trung bình các doanh nghiệp Mỹ mất 50% số lượng khách hàng trong vòng 5 năm, 50% nhân viên trong vòng 4 năm và 50% cổ đông trong vòng chưa đến 1 năm¹⁷⁶. Vì thế,

¹⁷⁴ Theo Richard Whiteley trong “The Customer Driven Company. Moving from Talk to Action”, Addison/Wesley Inc., Massachusetts, 1991. Một số doanh nghiệp của Pháp đã tóm tắt nội dung năm đặc tính trên trong khẩu hiệu dễ nhớ (acronyme) là FAIRE (gồm: Fiabilité, Accueil, Image, Réactivité, Empathie) xem Gerard Mulliez & Richard Whiteley trong “La Dynamique du Client. Une Révolution des Services”, éd. Maxima, Paris, 1994.

¹⁷⁵ Thuật ngữ và phương pháp tính toán về ‘Loyalty-Based Management’ do công ty tư vấn về chiến lược phát triển doanh nghiệp Bain & Company Inc., của Mỹ giữ bản quyền.

¹⁷⁶ Số liệu theo Roger Cross & James Smith trong “Customer Bonding. Pathway to Lasting Customer Loyalty”, NTC Business Book, New York, 1995.

tăng sự trung thành của khách hàng, của nhân viên và của cổ đông là tăng thêm thu nhập, năng suất, ổn định và cuối cùng là lợi nhuận cho doanh nghiệp. Nói cách khác, lẫn xả vào việc giành giật hay mở rộng thị phần là việc “dã tràng xe cát” khi mà số lượng khách hàng hiện có của doanh nghiệp vẫn càng ngày càng bỏ đi. Đơn giản: đổ nước vào bình thủng thì bao giờ bình mới đầy?!

Chính vì quan niệm khách hàng hiện có là một tài sản nên kể từ 1997 bắt đầu phổ biến một phương pháp tiếp cận thị trường và tổ chức doanh nghiệp mang tên là “Customer Relationship Management” (CRM. Quản lý Quan hệ Khách hàng) dựa cơ bản trên việc nghiên cứu 3 thông số sau:

- **Chất lượng của thị phần (Market Share's Quality):** thị phần không còn chỉ được tính toán theo khối lượng mà theo chất lượng bằng cách phân biệt các thể loại khách hàng khác nhau nằm trong thị phần mà doanh nghiệp có. Nghĩa là bao nhiêu loại khách hàng cũ và mới? Và thể nào là các thang bậc tỷ lệ (proportions/scale) của những loại khách hàng mang đến cho doanh nghiệp những mức thu nhập và lợi nhuận khác nhau?

- **Năng lực và chiều hướng của khách hàng (Customer's Availability):** làm sao phân loại “sức mua” và sở thích của các loại khách hàng khác nhau để có những offers về dịch vụ phù hợp nhất.

- **Giá trị của khách hàng (Customer Value):** cần thiết phải đầu tư quan hệ với các loại khách hàng nào để sự trung thành của

những khách hàng đó mang đến lợi nhuận và hiệu quả lâu dài nhất (life-long-customer-value) cho doanh nghiệp¹⁷⁷?

Cái mới trong CRM không phải là Customer hay Management mà chính là Relationship. Do đó, phục vụ khách hàng là phương thức quản lý các quan hệ giữa người mua và người bán trong một hướng nhìn đặt nền tảng trên tính chất lâu dài của thời gian.

Tóm gọn: dịch vụ trong kinh doanh không chỉ đơn thuần là chọn cách phục vụ cho vừa lòng khách mà còn phải biết chọn khách để làm đối tác lâu dài!

Ngẫm lại, đó cũng là điều đã được một nhà tư bản Mỹ, Charlie Cowley, người sáng lập ra ngân hàng Maryland National Bank Association (MNBA), đã nói cách đây hơn trăm năm: “Success Is Getting the Right Customers and Keeping Them!” (“Thành công là chọn đúng những khách hàng cần có và giữ lấy họ”). Câu nói này được in bằng chữ nổi trên bìa của báo cáo hàng năm từ trước đến nay của MNBA.

5. Chất lượng thương hiệu: tự hào và chia sẻ danh tiếng

Có thể tổng hợp nội dung của những định nghĩa mang tính chất pháp lý trên thế giới về thương hiệu như sau: tất cả những danh tánh, hình dạng và biểu tượng (any visible sign or device)

¹⁷⁷ Theo Jil Dyché trong “The Customer Relationship Management Handbook”, Addison Wesley Inc., Massachusetts, 2001.

dùng để xác nhận (identify) nguồn gốc của các sản phẩm/dịch vụ cung ứng bởi một doanh nghiệp và phân biệt (distinguish) chúng với những sản phẩm/dịch vụ của các doanh nghiệp khác.

Hai chức năng chủ yếu của thương hiệu hiện rõ: xác nhận và phân biệt nguồn gốc của các sản phẩm/dịch vụ. Hai chức năng đó có công dụng bảo vệ doanh nghiệp và người tiêu dùng trong chuyện hàng giả, hàng nhái.

Đó là những điều cơ bản cần thiết nhưng không đủ để giải quyết vấn đề được đặt ra ở đây là: làm thế nào để thương hiệu của doanh nghiệp có ngay trong chính bản thân nó một chất lượng nhằm mang một lợi thế cạnh tranh đặc thù cho doanh nghiệp?

Vậy thế nào là chất lượng thương hiệu?

Điều đầu tiên cần biết: Nói đến chất lượng thương hiệu là đề cập trước tiên đến tiếng tăm của thương hiệu (Brand Awareness). Đơn giản: một thương hiệu được công chứng bản quyền (Registered Trademark) không có nghĩa là thương hiệu đó có tên tuổi (Notoriety) trên thị trường và đối với khách hàng!

Bởi vì tiếng tăm của thương hiệu chỉ được định hình trên thị trường sau một quá trình mà doanh nghiệp đã chứng minh là sản phẩm/dịch vụ mang đến cho khách hàng một giá trị gia tăng nhất định. Nói theo kiểu triết học: chất lượng thương hiệu của doanh nghiệp chỉ bắt đầu chứng minh được bản thể (essence) của chính mình sau khi sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp đã khẳng định sự hiện hữu (existence) cụ thể của nó.

Những hợp đồng bảo đảm (guaranteed) xe ô tô 3 năm hoặc 100.000 cây số xuất hiện trong thập niên 1970 ở Mỹ và châu Âu là vì do các hãng xe Nhật muốn chứng minh với khách hàng Âu Mỹ ¹⁷⁸ chưa quen thuộc với tên tuổi của Toyota hay Honda là sản phẩm/dịch vụ của các doanh nghiệp ấy có chất lượng: để khẳng định vị thế các thương hiệu còn lại mặt trên thị trường, Toyota và Honda phải khẳng định đầu tiên chất lượng sản phẩm/dịch vụ của mình.

Nói cách khác: tên tuổi của thương hiệu doanh nghiệp được khởi đầu xây dựng trên hình ảnh (Image) mà khách hàng có về sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp. Và hình ảnh mà khách hàng có về sản phẩm/dịch vụ lại được hình thành trên cơ sở của những đặc tính cụ thể của nó.

Do đó, tiến trình khẳng định chất lượng thương hiệu là quá trình đi từ sản phẩm đến hình ảnh, từ cụ thể đến biểu trưng (Abstract), từ vật chất đến vô hình (Intangible)¹⁷⁹.

¹⁷⁸ Mức bảo đảm trung bình của các hãng xe Mỹ và châu Âu lúc ấy là từ 12 đến 24 tháng hoặc từ 20.000 đến 60.000 cây số. Năm 1962, hãng Chrysler ở Mỹ tung ra hợp đồng bảo đảm 5 năm hoặc 80.000 cây số, bắt buộc hai hãng Ford và General Motors phải “theo”. Nhưng đến năm 1967, tất cả ba hãng trên đều đồng lòng hạ việc bảo đảm xuống mức trung bình “bình thường” như trước đây vì chất lượng các xe được sản xuất không đủ để thực hiện các hứa hẹn “quá tải” tung ra bởi Chrysler. Theo Lee Iacocca trong “Iacocca. An Autobiography”, Bantam Books, New York, 1984.

¹⁷⁹ Theo Jean-Noel Kapferer trong “Les Marques, Capital de l’Entreprise”, Les Editions d’Organisation, Paris, 1999 và Ahmed Bounfour trong “Le Management des Ressources Immatérielle. Maîtriser les Nouveaux Leviers de l’Avantage Compétitif”, éd. Dunod, Paris, 1998.

Hiểu điều này thì mới hiểu những khái niệm như Brand Equity (Giá trị của thương hiệu) nằm trong khoảng cách giữa giá trị mà doanh nghiệp có trên thị trường chứng khoán (Market Capitalization) và giá trị các tài sản thật có của doanh nghiệp trong sổ sách kế toán (Book Value)¹⁸⁰. Nói rõ hơn: khoảng cách giữa Market Capitalization và Book Value là giá trị vô hình (Intangible Value) và giá trị vô hình đó bao gồm Brand Equity¹⁸¹. Lấy Brand Equity so với Market Capitalization sẽ có một tỷ lệ gọi là Goodwill ấn định tỷ trọng của giá trị mà doanh nghiệp có thêm được (Betterment) nhờ danh tiếng của thương hiệu của mình. Bảng ước tính sau đây của 5 doanh nghiệp lớn trên thế giới cho thấy rõ điều ấy¹⁸² (Xem bảng bên).

¹⁸⁰ Sự kiện đầu tiên trên thị trường thế giới làm cho khái niệm Brand Equity trở thành ngày càng có trọng lượng là việc tập đoàn Philip Morris mua lại công ty Kraft Inc., (thành lập năm 1903 tại Chicago, chuyên sản xuất các sản phẩm từ sữa) vào năm 1988 với giá 12,6 tỉ USD, nghĩa là 6 lần nhiều hơn giá trị các tài sản thật có của Kraft. Lý do mà Kraft đưa ra để đòi giá sang nhượng cao là tên tuổi của Kraft Inc., trên thị trường sẽ giúp cho Philip Morris thâm nhập được một lĩnh vực hoạt động mới. Theo Naomi Klein 'No Logo', Ed. Alfred A. Knopf, Toronto, Canada, 2000.

¹⁸¹ Giá trị vô hình của doanh nghiệp còn bao gồm tài sản tri thức (Knowledge Capital) và các năng lực gốc (Core Competence) của doanh nghiệp trong việc phát triển thị trường. Nhưng khoan bàn đến các vấn đề đó ở đoạn này.

¹⁸² Theo *Making Money Review*, 4/2001.

	Market Capitalization	Book Value	Intangible	Brand Equity	Goodwill
Coca Cola	142 tỉ USD	7 tỉ USD	135 tỉ USD	84 tỉ USD	59%
IBM	158 tỉ USD	20 tỉ USD	138 tỉ USD	44 tỉ USD	28%
Sony	29 tỉ USD	10 tỉ USD	19 tỉ USD	14 tỉ USD	48%
AmEx	35 tỉ USD	10 tỉ USD	25 tỉ USD	13 tỉ USD	37%
Disney	53 tỉ USD	2 tỉ USD	51 tỉ USD	32 tỉ USD	60%

Nhờ nắm rõ tính chất của Brand Equity mà không ít doanh nhân đã thành tỉ phú.

Năm 1985, doanh nghiệp Buitoni chuyên sản xuất các loại mì và thực phẩm đóng hộp ở Italia làm ăn thua lỗ vì quản lý kém. Thương gia Carlo de Benedetti mua lại với giá 30 triệu USD. Chưa đến 3 năm sau, Benedetti bán công ty Buitoni cho tập đoàn Nestlé của Thụy Sĩ với giá 1,1 tỷ USD, nghĩa là khoảng 36 lần giá mà Benedetti đã mua Buitoni. Đơn giản: Benedetti mua Buitoni tính theo Book Value, trong khi Benedetti bán lại cho Nestlé không phải một công ty vừa được vực dậy mà là một Brand Equity của một doanh nghiệp có danh tiếng thương hiệu đã được toàn Tây Âu biết đến trên 60 năm. Và Nestlé lại cần một thương hiệu quen thuộc với khách hàng (established brand) để dựa vào đấy mà tung ra một số sản phẩm mới của mình (to stretch a brand name to cover another product)¹⁸³.

¹⁸³ Số liệu theo Federico Rampini trong “Carlo de Benedetti. Aventures et Réflexions d’un Entrepreneur Exceptionnel”, éd. Balland, Paris, 2000.

Khi tiếng tăm của thương hiệu đã định hình thì mối quan hệ giữa thương hiệu và sản phẩm/dịch vụ lại đảo ngược: lúc ấy chính tên tuổi của thương hiệu sẽ lôi cuốn khách hàng tìm đến các sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp chứ không còn phải là các đặc tính của sản phẩm/dịch vụ làm cho khách hàng biết và nhớ đến thương hiệu. Đơn giản: khi mua sắm, nếu có khả năng tài chính, khách vẫn chọn các mặt hàng của những thương hiệu đã nổi tiếng hay chọn các loại “no-name goods”?!

Nói cách khác: giá trị vô hình của thương hiệu được tạo ra từ vật chất cụ thể của sản phẩm/dịch vụ nhưng khi thương hiệu đã khẳng định vị thế của nó thì chính nó sẽ là xung lực thúc đẩy sự phát triển của sản phẩm/dịch vụ cung ứng bởi doanh nghiệp.

Lúc ấy, tiếng tăm của thương hiệu sẽ làm cho chính thương hiệu thật sự trở thành một điểm tựa (a cue mark) “đánh dấu” các sản phẩm/dịch vụ để khách hàng dễ chọn chúng so với những sản phẩm/dịch vụ của các doanh nghiệp khác. Trong Brand Management (quản lý thương hiệu), thuật ngữ Brand Placement (vị thế của thương hiệu) được dùng để chỉ định diễn tiến trên: trong thị trường tràn ngập các offers chào mời, vị thế của các thương hiệu sẽ là những định hướng cho sự lựa chọn của khách hàng. Chính vì thế mà các doanh nghiệp vẫn luôn luôn muốn tên tuổi thương hiệu của mình nằm trong “short list” (danh sách ngắn) có sẵn trong đầu của khách hàng khi cần mua sắm một số mặt hàng nhất định: chẳng phải ngẫu nhiên mà nhãn hiệu “Intel Inside” được chính Intel yêu cầu các công ty sử dụng sản phẩm của mình dán rõ ràng trên các máy tính. Trường hợp của nhãn hiệu “Only by Dupont” cũng thế.

Đến đây, cần đặt tiếp một câu hỏi: vậy giá trị vô hình của thương hiệu là cái gì? Phải hiểu rõ ý nghĩa của câu hỏi: tuy rằng giá trị của thương hiệu phải khởi đầu được xây trên nền tảng của chất lượng sản phẩm/dịch vụ nhưng nếu doanh nghiệp chỉ biết luôn luôn dựa vào chất lượng nói trên để khuếch trương thương hiệu thì vô hình chung doanh nghiệp đã giới hạn sức mạnh của thương hiệu! Bởi vì thương hiệu cần được nuôi dưỡng thêm bằng những hoạt động khác của doanh nghiệp để đạt tới mức giá trị vô hình cao nhất. Nếu không chất lượng của thương hiệu sẽ bị đồng nhất với chất lượng sản phẩm/dịch vụ và không mang thêm cho thương hiệu của doanh nghiệp một giá trị gia tăng mới nào dưới cái nhìn của khách hàng!

Và điều vô cùng cơ bản cần ghi nhớ là: khi thương hiệu của doanh nghiệp đạt tới mức giá trị vô hình cao nhất không phải là lúc tiếng tăm của thương hiệu “nổi như cồn” mà chính là khi khách hàng hãnh diện với quan hệ mà khách hàng có với thương hiệu đó!

Đơn giản: sự nổi tiếng vang dội của một thương hiệu có thể phát xuất từ nhiều lý do (tốt hay xấu) và vì thế không phải là một động lực “hoàn hảo” để thúc đẩy khách hàng giao dịch với doanh nghiệp. Trong khi đó, niềm hãnh diện của khách hàng về thương hiệu mới chính là một thôi thúc “toàn vẹn” để khách hàng liên hệ với doanh nghiệp.

Brand Management của Mỹ có một thuật ngữ nghiệp vụ để nói lên sức mạnh đó của thương hiệu: Bonding (quan hệ ràng

buộc). Và cái bonding đó muốn bền vững phải được kết nối trên nền tảng của sự hãnh diện mà thương hiệu mang lại cho khách hàng!

Vậy thế nào là niềm hãnh diện mà khách hàng có từ việc quan hệ với thương hiệu? Hãy đi từ những trường hợp ngược lại, nghĩa là những hoàn cảnh mà thương hiệu không còn làm cho khách hàng tự hào mà trái lại là phẫn nộ, để nắm bắt một cách cụ thể khái niệm hãnh diện của khách hàng cần thiết phải có khi doanh nghiệp muốn tạo ra cái mà thuật ngữ nghiệp vụ gọi là “best profile of a brand” (“chân dung tuyệt vời của thương hiệu”).

• Cuối tháng 3 năm 1995, hãng xăng dầu Shell Petroleum Company Limited (doanh số năm 2000 là 240,5 tỉ USD, lợi nhuận ròng là 16 tỉ USD, làm chủ 48.000 trạm cung cấp xăng dầu ở 120 nước)¹⁸⁴ định nhận chìm ngoài khơi biển Đông một trạm chứa dầu từ mỏ khoan Brent Spar. Giới bảo vệ môi trường lên án nhưng Shell vẫn tiếp tục hoàn thành dự tính. Công luận phẫn nộ và mở chiến dịch không mua xăng dầu cung cấp bởi Shell. Trong suốt thời gian hai năm sau đó, doanh số của Shell ở châu Âu giảm

¹⁸⁴ Thành lập năm 1897, thuộc Shell Transport & Trading Company PLC (thành lập năm 1878 tại London). Năm 1903, Shell T&T Co PLC sát nhập với Royal Dutch Petroleum Company Ltd (thành lập năm 1890 tại The Hague). Shell T & T nắm 40% cổ phần của Shell Petroleum và Royal Dutch 60%.

hơn 20%. Đến tháng 11 cùng năm 1995, dư luận châu Âu lại tiếp tục lên án Shell “hủ hóa” với các chế độ độc tài ở châu Phi. Và điều này đã đưa đến việc “vang dội” là một số cán bộ của Shell xin từ chức và những học viên của các trường đào tạo Master of Business Administration nổi tiếng ở châu Âu nêu tên Shell trong danh sách các công ty nên boycott (tẩy chay) khi ra trường¹⁸⁵.

- Đầu 1996, một bài phóng sự của tạp chí “Life” (thành lập năm 1936, trung bình khoảng 8 triệu ấn bản/năm) về việc sử dụng lao động trẻ em từ 8 tuổi của công ty Nike tại Pakistan đã gây một phong trào boycott chưa từng có: đến cuối năm 1998, hơn 1.500 phóng sự và bản tin truyền hình, 15 đơn kiện của các hội đoàn nhân đạo, hơn 200 cuộc biểu tình, gần 20 hội đoàn sinh viên, trên 50 website ở mạng internet¹⁸⁶ đã phá chính sách sử dụng lao động gia công và kinh doanh của Nike¹⁸⁷. Đến đầu 1998, Nike phải hình thành một bộ

¹⁸⁵ Vào tháng 3-1997, sau những sức ép như trên, Shell trở thành hãng xăng dầu đầu tiên trên thế giới tuyên bố sẽ hoạt động theo nguyên tắc “phát triển bền vững và tôn trọng quyền con người” và sẵn sàng chịu sự kiểm tra của các cơ quan công luận và một số hội đoàn phi chính phủ. Số liệu theo *Enjeux*, 9/2001.

¹⁸⁶ Khẩu hiệu boycott của khoảng thời gian đó biến khẩu hiệu quảng cáo của Nike là “Just Do It” thành “Do It Just” và “Just Don’t”. Theo Naomi Klein trong “No Logo”, éd. Actes Sud, Paris, 2001.

¹⁸⁷ Nike không sản xuất trực tiếp mà hoàn toàn dựa vào gia công (khoảng 500.000 nhân công trên thế giới, chủ yếu là ở châu Á). Một đôi giày Nike

phận đặc biệt mang tên “Department of Corporate Responsibility” chuyên trách về “trách nhiệm nhân đạo và xã hội của doanh nghiệp” để hợp tác với các tổ chức nhân quyền điều tra và bồi thường thiệt hại cho các “nạn nhân lao động”. Năm 1999, Nike thành lập “Nike Foundation” có chức năng dùng 3% tiền lời trước khi nộp thuế của Nike vào việc giúp đỡ các dự án “phát triển bền vững” (năm 2000, ngân quỹ đó gần 19 triệu USD)¹⁸⁸.

- Tháng 3 năm 2001, công ty Danone của Pháp (hạng nhất thế giới về các sản phẩm dinh dưỡng từ sữa, hạng nhì thế giới về nước khoáng (sau Nestlé) với các nhãn hiệu Evian, Volvic, hạng nhì thế giới về các sản phẩm bánh biscuits với thương hiệu Lu, doanh số năm 2001 là 14,3 tỉ USD) để “tặng hiệu quả kinh tế” sa thải 1.780 lao động ở Tây Âu (gồm 570 lao động ở Pháp). Với khẩu hiệu “một doanh nghiệp có tên tuổi phải có trách nhiệm xứng đáng với danh tiếng của mình”, ở khắp nước Pháp nổi lên trong suốt hơn ba tháng liền phong trào boycott các sản phẩm của

chi phí trung bình là 65 USD thì trong đó gồm: 10,75 USD nguyên liệu, 5,50 USD gia công, 16,25 USD chi phí riêng của Nike, 32,5 USD chi phí cho hệ thống phân phối. Số liệu theo *Alternatives Economiques*, 2-2001. Thí dụ khác: lương hàng năm (20 triệu USD) mà Nike trả cho danh thủ bóng chày Michael Jordan để quảng cáo cho Nike tương đương với 44.492 năm lương của một người thợ gia công cho Nike ở Indonesia, theo *Capital*, 1/2002.

¹⁸⁸ Số liệu theo *Capital*, 1/2002.

Danone. 70% dân Pháp ủng hộ phong trào. Từ hạng 3 trong danh sách các doanh nghiệp được ưa chuộng nhất của dân Pháp, Danone tụt xuống hạng thứ 26¹⁸⁹.

Ba trường hợp trên chứng minh cho sự tương thích cần thiết giữa ba hiện tượng mà thuật ngữ nghiệp vụ gọi là Brand Recognition (Nhận dạng thương hiệu), Brand Loyalty (Trung thành với thương hiệu) và Loyalty Status (Doanh nghiệp trung thành với giá trị thương hiệu của mình): khách hàng nhận dạng thương hiệu không phải chỉ đơn thuần là vì chất lượng của sản phẩm/dịch vụ cung ứng mà còn là vì Personality (nhân cách) của doanh nghiệp phù hợp với Value (giá trị) mà doanh nghiệp đề cao. Chính vì vậy mà khách hàng trung thành với các thương hiệu mà trong tâm lý khách hàng đã trở thành những “màu cờ sắc áo” của chính họ. Tuy nhiên, khi khách hàng trung thành với thương hiệu thì khách hàng cũng bắt buộc doanh nghiệp phải hành xử đúng theo nhân cách và giá trị mà thương hiệu là biểu tượng: quan hệ ràng buộc (Bonding)! Chính vì thế mà khái niệm Brand Loyalty luôn luôn đi kèm với khái niệm Loyalty Status: Brand Loyalty là để nói về sự trung thành của khách hàng với thương hiệu và Loyalty Status là để khẳng định rằng doanh nghiệp phải trung thành với nhân cách và giá trị mà chính doanh nghiệp đã đề cao trong thương hiệu của mình¹⁹⁰.

¹⁸⁹ Số liệu theo *Capital*, 11/2001.

¹⁹⁰ Theo George Lewi trong “Sale Temps pour les Marques”, Albin Michel, Paris, 1996.

Do đó, khi doanh nghiệp chối bỏ Loyalty Status thì khách hàng sẽ phần nộ vì không còn có Brand Recognition và khách hàng sẽ dẹp bỏ cái Brand Loyalty của mình.

• Tập đoàn Shell sử dụng logo của mình (là vỏ sò)¹⁹¹ để đề cao giá trị “bảo vệ môi trường”, nhất là kể từ thập niên 1980. Và để personality của doanh nghiệp phù hợp với giá trị đó, Shell đã tài trợ cho không ít các chương trình giáo dục học đường về bảo vệ cảnh quan và môi trường. Nhưng hành xử của Shell trong việc trạm chứa dầu ở mỏ khoan Brent Spar và các “quan hệ hủ hóa” của Shell với các chính thể độc tài, khi bị đưa ra công luận, lại hoàn toàn trái ngược với những gì mà Shell đã đề xướng. Khách hàng tẩy chay là chuyện đương nhiên!

• Personality và Value mà Nike đề cao thông qua hình ảnh thương hiệu của mình là “nỗ lực cá nhân” để “xây dựng bản ngã và cái tôi”: dưới mắt khách hàng, Nike biểu trưng cho tính chủ thể độc lập của con người, tức là nhân cách và giá trị rất được tôn sùng ở Mỹ và châu Âu. Nhưng khi biết rằng Nike lại đi bóc lột lao động của những con người khác,

¹⁹¹ Hãng xăng dầu Shell được thành lập bởi công ty mẹ là Shell Transport & Trading Company PLC khởi đầu chuyên về vận chuyển và buôn bán, và một trong những mặt hàng chủ lực đầu tiên là một loại vỏ sò xuất xứ từ các bờ biển Trung Đông rất được ưa thích ở Anh thời bấy giờ để sử dụng trong việc sản xuất các mặt hàng nội thất và đồ trang sức, chính vì thế mà vỏ sò (shell) đã được chọn làm logo ngay từ lúc đầu bởi Shell T&T Co PLC.

nhất là những trẻ em, thì hình ảnh của Nike biến thành kẻ phản bội trong cảm nhận của khách hàng. Phong trào bài trừ Nike rầm rộ chưa từng thấy cũng là chuyện tất nhiên!

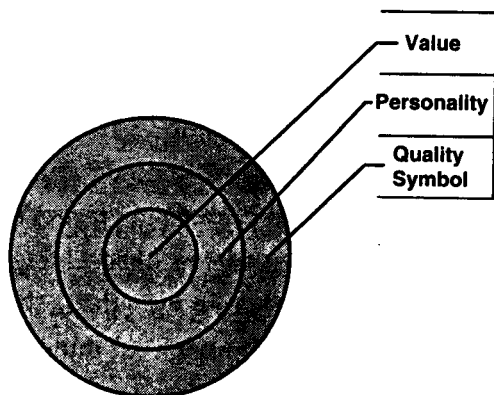
• Danone, kể từ cuối thập niên 1980, luôn luôn đề cao “việc chăm sóc sức khỏe cũng như sự phát triển toàn diện của con người” là trách nhiệm của doanh nghiệp. Nhưng sa thải một lúc hàng loạt nhân công là một cách hành xử, dưới cái nhìn của khách hàng, không phù hợp với nhân cách và giá trị mà Danone đề cao. Mặc dù, khách quan mà nói, việc sa thải nhân công của Danone không trầm trọng như ở nhiều doanh nghiệp khác lúc bấy giờ, nhưng vấn đề là các xí nghiệp cũng sa thải nhân công (với số lượng lớn hơn) cùng lúc với Danone không bao giờ đề xướng trước đây khẩu hiệu “chăm sóc con người” như Danone!

Do đó, hãnh diện của khách hàng về thương hiệu là kết quả của diễn trình Bonding giữa Brand Recognition, Brand Loyalty và Loyalty Status. Nói rõ: nhân cách và giá trị mà thương hiệu đề cao chính là nhân cách và giá trị mà khách hàng muốn có, và khách hàng sẽ hãnh diện biến thương hiệu thành “màu cờ sắc áo” của chính mình khi doanh nghiệp hành xử đúng theo nhân cách và giá trị được biểu trưng bởi thương hiệu!

Sức mạnh của thương hiệu nằm ở đây. Chẳng phải ngẫu nhiên mà thuật ngữ nghiệp vụ rất tượng hình là Flagship Brand được dùng để chỉ định việc doanh nghiệp sử dụng một thương

hiệu làm “đầu tàu cắm cờ” nhằm mở đường để tạo thêm các thương hiệu nhỏ khác (Brand Stretching): việc sử dụng một thương hiệu làm Flagship Brand chỉ có thể được hình dung khi doanh nghiệp biết chắc là khách hàng đã chọn thương hiệu đó làm “màu cờ” của chính khách hàng!

Tóm lại, lúc thương hiệu đạt vị thế (Brand Placement) cao nhất là lúc mà chu kỳ sống của thương hiệu (Brand Life Cycle) phát triển đến độ bao gồm đầy đủ việc biểu trưng cho chất lượng sản phẩm/dịch vụ (Quality), nhân cách (Personality) và giá trị (Value) đề cao bởi doanh nghiệp. Khi ấy thương hiệu sẽ phát huy sức mạnh của mình để mang đến cho khách hàng một giá trị gia tăng đặc biệt và tạo cho doanh nghiệp một lợi thế cạnh tranh đặc thù.



Biểu 8: Chu kỳ sống của thương hiệu: từ giá trị vật chất đến giá trị vô hình¹⁹²

¹⁹² Theo Jean-Noel Kapferer trong “Remarques. Les Marques à l’Epreuve de la Pratique”, Les Editions d’Organisation, Paris, 2000.

Do tính chất quan trọng của vai trò thương hiệu trong việc biểu trưng nhân cách và giá trị của doanh nghiệp nên kể từ 1995, khuynh hướng trong Brand Management là phân biệt rõ hai khái niệm Notoriety và Reputation: một bên chỉ là nổi tiếng (có thể không phải là tiếng tốt) và một bên là có danh tiếng (nhất thiết phải là tiếng tốt). Và Reputation mới chính là nguồn lực vô hình làm tăng gần gấp đôi giá trị tài sản vật chất của doanh nghiệp (trung bình tối thiểu là 45%)¹⁹³; một nghiên cứu của Reputation Institute ở New York cho biết là trên thị trường chứng khoán Luân Đôn từ cuối tháng 12 năm 1997 đến tháng 9 năm 2000, giá trị cổ phiếu của các doanh nghiệp có Reputation tốt (best reputation companies) luôn luôn cao hơn từ 50% đến 160% so với các giá trị cổ phiếu của các doanh nghiệp bình thường hoạt động trong cùng lĩnh vực¹⁹⁴.

Trọng lượng của Reputation còn được tăng thêm khi các “Social Equity Funds” và “Citizen Funds” ở Mỹ và châu Âu càng ngày càng có tiếng nói: xuất hiện vào thập niên 1920 ở Mỹ do một số hội đoàn tôn giáo đề xướng (“Pioneer Fund” của cộng đồng Quaker nổi tiếng nhất thời bấy giờ), các “Social Equity Funds” và “Citizen Funds” khởi đầu bằng bài trừ việc đầu tư vào các “sin stocks”, nghĩa là chống các doanh nghiệp kinh doanh súng đạn, rượu và thuốc lá. Hiện nay, khoảng trên 2.160 tỉ USD (tương đương với 1/8

¹⁹³ Số liệu theo Charles Fombrun trong “Reputation: Realizing Value from the Corporate Image”, Harvard Business School Press, 1996.

¹⁹⁴ Số liệu theo *L'Expansion*, 30/8-12/9/2001.

của số lượng tiền dùng hàng năm vào việc mua bán cổ phiếu ở Mỹ) được quản lý bởi các “Social Equity Funds” và “Citizen Funds” ở Mỹ (tập hợp hàng năm trong “Social Investment Forum”) chủ trương chỉ đầu tư vào cổ phiếu của các doanh nghiệp có chính sách trợ giúp sự phát triển bền vững mang đến những lợi ích thiết thực cho dân nghèo (“Domini Social Equity Fund”, thành lập năm 1991, nổi tiếng nhất ở Mỹ hiện nay trong lĩnh vực đó). Các chỉ số “Standard & Poor 500” và “Domini 400 Social Index” được dùng để thông báo danh sách các doanh nghiệp có những hoạt động có tính “đạo đức” (Ethic, nghĩa là không sản xuất/kinh doanh những mặt hàng hạ phẩm giá con người và áp dụng những chính sách lương bổng và thù lao xứng đáng với công lao động)¹⁹⁵.

Trong chiều hướng đó, tại châu Âu, một hiệp hội “Fairtrade Labelling Organization” ra đời năm 1993 (phong trào “Fairtrade” được khởi đầu từ Hà Lan và thực hiện ở Mexico trong việc sản xuất và kinh doanh cà phê vào giữa thập niên 1980) tập hợp một số doanh nghiệp chấp nhận các nguyên tắc “hoạt động kinh doanh tử tế” để có label “Fairtrade” trên các sản phẩm/dịch vụ của mình. Hai doanh nghiệp nổi tiếng hiện nay ở châu Âu về Label Fairtrade là “Alter Eco” của Pháp và “Max Havelaar” của Hà Lan¹⁹⁶. Nói cách khác, “Ethic”, và “Social Responsibility” dần

¹⁹⁵ Số liệu theo *L'Expansion*, 20-1/2-2/2000, *Alternatives Economiques*, 6/2001 và *NewBiz*, 3/2002.

¹⁹⁶ Theo *Capital*, 2/2002. Max Havelaar là tên của một nhân vật trong cuốn tiểu thuyết “Multatuli” (“Tôi đã bị dọa dẫm như thế”) nổi tiếng là chống

dần biến thành những tiêu chí để xây dựng danh tiếng đặc thù cho thương hiệu.

Cũng chính vì thế mà Brand Management càng ngày càng phải chú trọng đến Stakeholders chứ không phải chỉ chăm chú vào Shareholders như những chuyên viên quản lý tài chính chứng khoán đơn thuần: shareholders là những người cổ đông, trong khi stakeholders là tất cả những ai có quan hệ với doanh nghiệp, nghĩa là bao gồm từ nhân viên, khách hàng đến giới công luận đang “nhòm ngó”! Đơn giản: chỉ cần một vài thành phần trong stakeholders phản nộ thì cổ phiếu của doanh nghiệp có thể down!

Trong bối cảnh đó, một nhánh mới trong ngành quản lý thương hiệu ra đời vào cuối năm 1997 và bắt đầu phổ biến ở Mỹ và châu Âu kể từ năm 2000: Corporate Capital (Tài sản của Doanh nghiệp) dựa trên việc kết nối ba khái niệm cơ bản là Identity (Bản sắc), Reputation (Danh tiếng) và Relationship (Quan hệ)¹⁹⁷:

- Bản sắc: định nghĩa rõ nhân cách và giá trị mà doanh nghiệp muốn mang đến cho khách hàng nói riêng và cho môi trường kinh tế-xã hội nói chung với thương hiệu của mình.

chủ nghĩa thực dân của Hà Lan ở thuộc địa Indonesia vào đầu thế kỷ 20 của nhà văn người Hà Lan Edouard Douwes Dekker, theo Nico Roozen & Frans van der Hoff trong “L’Aventure du Commerce Equitable. Une Alternative à la Mondialisation”, éd. Jean Claude Lattès, Paris, 2001.

¹⁹⁷ Theo Bernard Emsalleem trong “Le Capital Corporate”, éd. TBWA Corporate/Textuel, Paris, 2001.

- Danh tiếng: xác định rõ các giá trị gia tăng đặc thù mang đến cho khách hàng, cho thị trường và cho xã hội bởi thương hiệu.

- Quan hệ: xác định những phương thức để truyền bá rộng rãi nhân cách và giá trị biểu trưng bởi thương hiệu (sponsoring, hoạt động nhân đạo, khuyến học, văn hóa, văn nghệ, thể thao, v.v...) nhằm tạo dựng những quan hệ tin cậy và lâu dài với các đối tác của doanh nghiệp.

Tóm gọn, lợi thế cạnh tranh của thương hiệu không còn chỉ là dựa vào các việc chuyên về hình thức như bao bì, mẫu mã, đóng gói mà cơ bản là phải chia sẻ với khách hàng và với môi trường xã hội niềm tự hào về nhân cách và giá trị cuộc sống được đề cao và thực hiện bởi doanh nghiệp!

6. Chất lượng giá cả: hợp ý và hợp thời

Sản xuất, kinh doanh và tiêu dùng giống nhau ở điểm cơ bản: tất cả đều muốn giá phải trả ở đầu vào (Input Cost) thấp nhất và giá trị đạt được ở đầu ra (Output Value) cao nhất!

Chất lượng của giá cả, do đó, nằm trong khoảng cách giữa giá trị gia tăng đạt được khi sử dụng sản phẩm/dịch vụ và cái giá phải trả để có được sản phẩm/dịch vụ đó¹⁹⁸.

Nói cách khác, giá trị của sản phẩm/dịch vụ cung ứng không nằm ngay trong bản thân của sản phẩm/dịch vụ mà trong giá trị gia tăng có từ các mối tương quan giữa sản phẩm/dịch vụ và người

¹⁹⁸ Copyright Tôn Thất Nguyễn Thiêm.

mua. Đơn giản: tôi sẵn sàng tiêu tốn rất nhiều để có được điều mà tôi nghĩ rằng sẽ mang lại cho tôi giá trị gia tăng không thể không có, nhưng tôi sẽ chẳng bỏ đồng xu nào để mua sắm một sản phẩm/dịch vụ mà tôi cho là không ích lợi gì cho tôi dù sản phẩm/dịch vụ ấy có giá hời nhất!

Do đó, các khẩu hiệu thường nghe là “giá rẻ nhất” hay “giá cả hợp lý” không mang đến cho doanh nghiệp một lợi thế cạnh tranh đặc biệt nào, và thậm chí còn phản tác dụng, nếu bảng giá đưa ra không trả lời được câu hỏi rất đơn giản mà vô cùng cơ bản: với giá đó thì người mua được cái gì?!

Trước khi trả lời câu hỏi cơ bản trên để thử định ra chất lượng của giá cả, hãy tìm hiểu về sự nguy hại của việc áp dụng một cách máy móc các khái niệm “giá rẻ nhất”, “khuyến mãi” và “giá cả hợp lý”.

• Năm 1988, công ty Bic nổi tiếng của Pháp tung ra một sản phẩm nổi tiếng không kém: nước hoa Bic! Giá bán rất rẻ: khoảng 1/5 giá bán của các loại nước hoa được ưa chuộng thời bấy giờ, nghĩa là giá rẻ nhất mà không có hãng nước hoa nào có thể cạnh tranh nổi. Mặc dù là có mùi thơm rất quyến rũ và được sản xuất bởi chính một nhà chế biến nước hoa nổi tiếng lúc ấy (Chauvet de Grasse), nước hoa Bic vẫn không bán được và đến đầu năm 1990 hãng Bic ngưng sản xuất mặt hàng ấy sau khi lỗ gần 20 triệu USD¹⁹⁹.

¹⁹⁹ Số liệu theo Laurence Bich trong “Le Baron Bich. Un homme de pointe”, éd. Perrin, Paris, 2001.

• Năm 1973, hãng L'Oréal của Pháp tung ra toàn châu Âu và Mỹ loại thuốc nhuộm tóc nhãn hiệu Preference với chủ trương luôn luôn áp dụng giá bán đắt nhất so với giá của các sản phẩm cùng loại của các doanh nghiệp khác. Với khẩu hiệu "I Use The Most Expensive Haircolor in The World Because I'm Worth It" ("Tôi dùng loại thuốc nhuộm tóc đắt nhất thế giới vì nó xứng đáng với tôi"), L'Oréal từ đó đến nay phát triển không ngừng (kể từ 1990, khẩu hiệu trên được rút gọn thành "Because I'm Worth it")²⁰⁰: hàng năm, doanh số tăng trung bình là 12%. Hiện nay, các mặt hàng mỹ phẩm của L'Oréal có mặt trên 150 nước và doanh số năm 2001 là 14 tỉ USD với lợi nhuận ròng là 1,2 tỉ USD²⁰¹.

• C&A, công ty may mặc của Hà Lan (thành lập năm 1841 từ một làng nhỏ chuyên nghề dệt) có mặt ở thị trường của 11 nước ở châu Âu, kể từ 1993, chủ trương áp dụng chính sách giá thấp nhất so với các hãng kinh doanh cùng mặt hàng. Đến 2001, C&A đóng cửa 109 gian hàng trên 467 gian hàng và đến giữa 2002 thì tuyên bố chuyển hướng kinh doanh. Với giá bán rẻ, thay vì "câu khách", thì C&A

²⁰⁰ Theo François Dalle trong "L'Aventure L'Oréal", éd. Odile Jacob, Paris, 2001.

²⁰¹ Số liệu theo *Fortune*, 9/2002. Liliane Bettencourt, con gái duy nhất của người sáng lập công ty L'Oréal, hiện nay là người giàu nhất nước Pháp và được xếp hạng thứ 15 trên thế giới với tài sản riêng là 15,6 tỉ USD. Theo Bruno Abescat "Le Saga des Bettencourt", éd. Plon, Paris, 2002.

lại bị chính khách hàng biến thành là “Cheap & Abysmal”: rẻ và quá tệ hại²⁰²!

- Trong thập niên 1980, xe ô tô hiệu Fiat (Fabbrica Italiana Automobili Torino, thành lập năm 1899 bởi Giovanni Agnelli) của Italia có giá bán rẻ vào loại nhất nhì Tây Âu so với các loại xe của các hãng khác. Nhưng thị phần vẫn cứ nhỏ, không phát triển được và Fiat lại còn được khách hàng đặt tên là “Fix It Again, Toni” (“chữa nó lại thêm lần nữa, Toni”).

- Lexus, xe ô tô hạng deluxe của Toyota, giá bán ở Mỹ đắt hơn Mercedes và Cadillac nhưng lại chiếm hạng nhất ở Mỹ về loại xe thuộc gam cao cấp (năm 2001, 230.000 xe Lexus được bán ở Mỹ). Tại châu Âu, giá bán của Lexus chỉ bằng 85% giá bán của Mercedes ở châu Âu nhưng lại rất ít người mua (năm 2001, Lexus chỉ bán được ở toàn châu Âu 23.400 chiếc, nghĩa là chưa đến 20% thị phần của Mercedes)²⁰³.

- Năm 1993, nhà tạo mẫu nổi tiếng Yves Saint Laurent của Pháp tung ra loại nước hoa mang nhãn hiệu Champagne với giá bán rất đắt. Năm 1994, nước hoa Champagne được xếp vào hạng Top Ten của các loại nước hoa ăn khách nhất

²⁰² Số liệu theo *Management Review*, 7/2002.

²⁰³ Số liệu theo *L'Expansion*, 10/2002.

châu Âu. Năm 1996, luật về bản quyền bắt buộc Yves Saint Laurent phải bỏ tên Champagne vì trùng với rượu Champagne. Nhãn hiệu nước hoa Champagne được thay bằng một biểu tượng Vệt Sơn Đỏ. Ba tháng sau, số lượng bán ra chỉ đạt gần 2/3 doanh số cũ tính trong cùng khoảng thời gian. Yves Saint Laurent hạ giá nước hoa xuống bằng 85% giá cũ. Với giá rẻ hơn, 9 tháng sau, nước hoa mang biểu tượng Vệt Sơn Đỏ chỉ còn một thị phần chưa đến 1/4 của nước hoa hiệu Champagne trước đó²⁰⁴!

• Năm 1978, hãng Olivetti (thành lập năm 1908 tại tỉnh Ivrea) của Italia đang trên đà phá sản vì mặt hàng chủ yếu là máy đánh chữ càng ngày càng mất khách trước sự bành trướng của hai công ty Remington và Olympia mặc dù là Olivetti đã hạ giá xuống 10% thấp hơn các sản phẩm của các hãng cạnh tranh. Thương gia Carlo de Benedetti được mời làm Tổng Giám đốc. Hơn ba tháng sau, Benedetti tăng giá tất cả các mặt hàng của Olivetti từ 15% đến 30% đắt hơn giá cũ. Chưa đến hai năm sau, Olivetti chiếm lại thị phần đã mất và đến 1982 thì đánh bật Remington và Olympia²⁰⁵.

²⁰⁴ Số liệu theo Renaud Degen trong "La Marque Relationnelle. Nouveau Territoire, Nouvelle Culture de Marque", Librairie Vuibert, Paris, 2000.

²⁰⁵ Số liệu theo Robert Waterman trong "The Renewal Factor", Bantam Publishers Inc., New York, 1987 và Federico Rampini trong "Carlo de Benedetti. Aventures et Reflexions d'un Entrepreneur Exceptionnel", éd. Balland, Paris, 2000.

- Cuối thập niên 1980, rượu Vodka Absolut sản xuất ở Phần Lan, xuất khẩu sang Mỹ với chủ trương bán giá luôn luôn cao hơn các loại rượu vodka khác tối thiểu là 50%, chỉ cần thời gian chưa đến hai năm để chiếm lĩnh thị trường và đánh bật rượu Vodka Smirnoff gốc Nga vốn ngự trị hàng đầu ở Mỹ suốt trong vòng 20 năm trước đó²⁰⁶.

- Kể từ 1984, dây chuyền cửa tiệm gà quay mang tên Boston Chicken Market (BCM) bắt đầu lan rộng ở nhiều thành phố lớn ở Mỹ. Năm 1996 là đỉnh cao của BCM với hơn 300 cửa tiệm khá đông khách. Tháng 12 năm 1998, BCM tuyên bố phá sản sau 18 tháng áp dụng chính sách khuyến mãi thường kỳ: để cạnh tranh với Kentucky Fried Chicken (thành lập năm 1956), BCM phát phiếu giảm giá từ 10% đến 20% và tổ chức đều đặn “ăn gà trúng thưởng”. Khách hàng ùn ùn kéo đến. BCM không đáp ứng kịp. Khách mới thất vọng và khách cũ thì lại bỏ đi vì các cửa tiệm ăn của BCM trở thành quá nhốn nháo²⁰⁷.

- Occitane và Speedy là hai công ty cùng xuất hiện trong thập niên 1980 trên thị trường Pháp, Đức, Thụy Sĩ, Bỉ, Hà Lan. Công ty thứ nhất kinh doanh hàng vệ sinh cá

²⁰⁶ Số liệu theo Carl Hamilton trong “Absolut. Biography of a Bottle”, Texere ed. New York, 2001.

²⁰⁷ Số liệu theo Harry Beckwith trong “The Invisible Touche”, Warner Books, Inc., New York, 2000.

nhân và công ty thứ hai chuyên về thay mới ống hãm thanh, nhíp và bánh xe ô tô. Giá khởi đầu áp dụng ở Occitane và Speedy là giá tương đối trung bình trên thị trường. Để mở rộng thị phần, Occitane và Speedy áp dụng chiến dịch khuyến mãi bớt từ 10% đến 20% vào mỗi giữa tháng. Trong vòng hai năm sau, các cửa tiệm của cả hai công ty đều xuống cấp và khách hàng càng ngày càng vắng²⁰⁸!

Các dẫn chứng trên, dù chỉ mới là vài tình huống trong hàng nghìn trường hợp tương tự, cũng đủ để nói lên một điều: trái với định đề của các mô hình về “lý trí con người kinh tế” (“rational homo economicus”), trong giao dịch thương mại, hành xử của con người không chỉ là tính toán đơn thuần theo lập luận kinh tế mà còn dựa trên nhiều yếu tố tâm lý xã hội khác.

Nói cách khác, nhìn từ lý thuyết của chính sách giá cả (pricing policy), các chủ trương của những doanh nghiệp áp dụng giá bán rẻ nhất hoặc các hình thức khuyến mãi là một lập luận có cơ cấu nội tại hết sức hợp lý: (a) giá rẻ hoặc khuyến mãi sẽ có thêm nhiều người mua; (b) nhiều người mua sẽ mở rộng thị phần; (c) thị phần phát triển sẽ tạo hướng cho việc thiết lập nền kinh tế qui mô (economy of scale); (d) vận hành của kinh tế qui mô sẽ hạ giá thành trung bình của sản phẩm/dịch vụ; (e) giảm giá thành của sản phẩm/dịch vụ sẽ mang đến cho doanh nghiệp một lợi thế

²⁰⁸ Số liệu theo *Défis*, 3/2000.

cạnh tranh trong việc ấn định linh hoạt một chính sách giá cả mới hầu đánh bật các đối thủ cạnh tranh hiện có và tiềm ẩn!

Các chính sách giá cả “cạnh tranh linh hoạt” phát xuất cơ bản từ lập luận kinh tế qui mô nói trên được lý thuyết quản trị kinh doanh thường xuyên đề cập là:

- Giá dumping: nghĩa là áp dụng ngay từ đầu giá bán thấp hơn chi phí sản xuất để nhanh chóng chiếm lĩnh thị trường và đánh bật các đối thủ cạnh tranh. (trong trường hợp đó, doanh nghiệp chỉ có lời khi nền sản xuất theo kinh tế qui mô có được từ việc phát triển thị phần cho phép doanh nghiệp hạ giá thành sản phẩm xuống mức càng ngày càng thấp hơn nhiều so với giá bán dumping).

- Giá bán càng ngày càng thấp (roll back prices): song song với việc hạ giá thành trung bình của sản xuất có từ việc phát triển kinh tế qui mô, doanh nghiệp áp dụng việc giảm giá bán của sản phẩm/dịch vụ tuy vẫn giữ một mức margin lợi nhuận cao nhất mà tình hình kinh doanh cho phép. Chính sách này có công dụng là loại các đối thủ cạnh tranh không có khả năng hạ đều đặn giá thành sản xuất và đặt một rào chắn (entry barrier) để ngăn chặn các doanh nghiệp mới muốn nhảy vào “cuộc chơi”.

- Chính sách “giá ô dù” (umbrella pricing): thay vì hạ giá bán song song với việc giảm giá thành sản xuất, doanh nghiệp vẫn giữ nguyên giá bán đã ấn định để tạo cho mình một “ô dù” có từ mức tăng lợi nhuận (tăng margin giữa giá bán giữ nguyên và

giá thành càng ngày càng giảm). Doanh nghiệp chỉ hạ giá bán khi có nhiều đối thủ cạnh tranh (và “ô dù” có được trước đây tạo khả năng cho doanh nghiệp thực hiện một chính sách đại hạ giá theo kiểu dumping để nhanh chóng tăng sức ép với các đối thủ cạnh tranh).

Cần lưu ý là các chính sách cạnh tranh về giá nói trên chủ yếu được áp dụng trong hai trường hợp: A) Một là trong các lĩnh vực kinh doanh mà không những là không còn khả năng phát triển mà còn có chiều hướng đi xuống, do đó các doanh nghiệp “đấu nhau về giá” với hy vọng là kéo phần lớn số lượng khách hàng về cho mình; B) Hai là trong các lĩnh vực kinh doanh có tiềm năng lớn, các doanh nghiệp “tấn công bằng giá” để giành ngay cho mình một thị phần lớn.

Tuy nhiên, ngay cả ở hai chiều hướng trên, trong quản lý kinh doanh không phải là không có ý kiến bất đồng: trong trường hợp A nếu đó là lĩnh vực kinh doanh không còn khả năng phát triển, việc các doanh nghiệp “đấu nhau về giá” có khả năng đưa đến việc “tự mình bóp cổ mình” nếu doanh nghiệp vốn đã có một mức lợi nhuận thấp và chi phí thành phẩm cao ở các mặt hàng hạ giá. Do đó, việc cạnh tranh về giá trong tình huống đó chỉ là việc “tốn tài lực để giành nhau cái bánh càng ngày càng nhỏ không đáng phải giành”. Trong trường hợp B doanh nghiệp giành được một thị phần lớn bằng việc tấn công bằng giá thấp sẽ gặp khó khăn nếu các doanh nghiệp đối thủ chiếm nhiều thị phần mạnh hơn nhưng sau đó lại áp dụng giá bán thấp hơn. Cụ thể:

a) khởi đầu, doanh nghiệp X chiếm 80% thị phần bằng giá bán thấp; b) ba doanh nghiệp khác chia nhau 20% thị phần còn lại; c) cả ba doanh nghiệp nhỏ cùng lúc hạ giá thấp hơn giá bán của doanh nghiệp X thì doanh nghiệp này sẽ lao đao vì qui trình cạnh tranh về giá do chính mình đề xướng. Đơn giản: hạ giá trong một thị phần chiếm 80% bởi một doanh nghiệp sẽ là gánh nặng lớn hơn nhiều so với việc hạ giá của các mặt hàng cùng chủng loại trong 20% thị phần còn lại được chia cho nhiều doanh nghiệp²⁰⁹!

Nhưng dù sao các tính toán của những chính sách giá cả trên không giải thích được các hiện tượng “ngược đời” là có không ít sản phẩm/dịch vụ đắt tiền mà trước đây giới kinh doanh nghĩ rằng chỉ dành cho một “target market” thượng lưu thì lại được giới bình dân rất chuộng (và ngược lại):

- Cuối năm 1975, máy Video Cassette Recorder (VCR) được tung ra thị trường Mỹ và châu Âu với giá bán lúc ấy rẻ nhất cũng tương đương từ 1,2 đến 1,5 lần lương tháng của một công nhân bậc trung. Do đó, thị trường mục tiêu được nhắm đến là giới có khả năng tài chính. Nhưng trong suốt gần 4 năm đầu của quá trình thâm nhập thị trường của VCR tại Mỹ và châu Âu, khách hàng chủ yếu là giới “dân thợ” chứ không phải những thành phần có tiền của. Lý do: giới công nhân đi làm theo “ba ca 8 tiếng”, VCR là một sản phẩm mang đến một lợi ích rất lớn cho họ

²⁰⁹ Theo *Management Review*, 12/2002.

vì giúp họ ghi lại những trận bóng đá và phim truyền hình mà họ không xem được những lúc đúng “ca lao động”. Vì thế, dù giá VCR có đắt so với thu nhập của họ, họ vẫn cố mua cho được! Ngược lại, giới thượng lưu đã có đầy đủ khả năng sắp xếp các thời gian “thư giãn”, nên khi VCR đã mang hình ảnh là “công cụ giải trí bình dân” thì VCR lại càng khó được chuộng bởi các thành phần xã hội vẫn nghĩ là mình có “đẳng cấp cao” hơn!

- Cuối thập niên 1980, một sự việc tương tự lại xảy ra với “ăng ten lòng chảo”: giá trung bình bằng 1,3 lần lương tháng của một công nhân bậc trung, nhưng khách hàng chủ yếu lại là giới lao động có thu nhập thấp gốc người nước ngoài. Lý do: sản phẩm đó cho họ xem được những kênh truyền hình phát bởi đất nước họ bắt được từ vệ tinh. Vì thế có đắt mấy họ cũng mua! Và giới “có tiền” lại không muốn xài “ăng ten lòng chảo” gắn trên mái nhà vì không muốn bị “đồng hóa” với dân lao động nhập cư từ xứ lạ!²¹⁰

- Muji là một doanh nghiệp của Nhật thành lập năm 1980 chuyên kinh doanh đủ loại hàng gia dụng với giá rẻ. Năm 1998, Muji mở cửa hàng đầu tiên tại Paris. Khách toàn là dân thượng lưu vì Muji được xem như là một doanh nghiệp bán “đồ chính hiệu Nhật Bản với triết lý Zen, nghĩa

²¹⁰ Số liệu của hai trường hợp VCR và ăng ten lòng chảo là theo *L'Entreprise*, 2/1998.

là rất “thiên” trong giá cả và cung cách giao dịch”! Ngược lại, giới bình dân lại không chuộng các mặt hàng gia dụng của Muji mà còn cho rằng các giá bán của Muji rẻ vì ‘hàng tôi’²¹¹!

Các vấn đề trên nảy sinh từ sự đối kháng giữa hai lô-gíc: một bên là lập luận lô-gíc thuần kinh tế của doanh nghiệp dựa trên khái niệm Có (Having/To Have. Avoir) và một bên là lô-gíc tâm lý xã hội của người mua dựa trên khái niệm Được (hay là khái niệm Hiện hữu: Being/To Be. Être)! Nói gọn: cái mà tôi Có sẽ chẳng có nghĩa gì nếu cái Có đó không cho tôi Được cái gì cả! Do đó, cái tôi muốn Có không phải chỉ vì tôi muốn Có mà chủ yếu là vì tôi muốn Được²¹²!

Vì thế, nếu giá rẻ hay khuyến mãi chỉ cho tôi Cái Có mà không cho tôi Cái Được (và thậm chí còn làm tôi bực mình vì mua trúng “đồ dỏm”, nghĩa là trong trường hợp đó thay vì Có và Được thì tôi lại Mất: mất tiền, mất thời gian, mất công sức và đôi khi mất cả “tiếng tăm” nếu người khác biết tôi bị “dụ”!) thì tôi chẳng mua làm gì! Trong trường hợp ngược lại, dù giá có đắt hay cao so với khả năng của tôi, tôi vẫn cứ cố mua cho Được!

Phân tích các dẫn chứng đã nêu ở đoạn đầu thì rõ:

²¹¹ Theo *Challenges*, 4/2001.

²¹² Theo Jean Mouton trong “Le Marketing du Désir. L’Indispensable Stratégie”, Les Editions d’Organisation, Paris, 2000.

- Doanh nghiệp Bic nổi tiếng chuyên sản xuất các loại hàng “dùng một lần” (disposable) giá rẻ. Lập luận nước hoa giá rẻ dựa vào một tính toán kinh tế hoàn toàn hợp lý: ở châu Âu và Mỹ, hầu như ai cũng rõ là nước hoa đắt tiền không phải vì giá thành sản xuất mà vì các phí mẫu mã, quảng cáo và phân phối (design, advertising & distribution) chiếm trung bình là 70% của giá bán. Nước hoa của Bic sản xuất bản thân nó có chất lượng cao, chỉ khác một điều là không “màu mè” (without any frills) như các loại nước hoa có chất lượng tương đương khác (vì thế mà giá rẻ). Nhưng chính vì giá rẻ và “no frills” nên nước hoa Bic không được chuộng bởi khách hàng: dùng loại nước hoa đó khách cảm thấy chính bản thân mình bị “hạ giá”!

- Ngược lại, mỹ phẩm của L'Oréal giá đắt nhưng khách rất chuộng vì khi mua sắm các mặt hàng ấy bản thân khách thấy mình được “nâng cao giá trị” (“Because I'm Worth it”).

- Trường hợp nước hoa Champagne cũng thuộc vào lô-gíc trên: khi bị đổi tên vì luật bản quyền, thay vì dùng một chính sách quảng bá để tạo ấn tượng tích cực cho khách hàng, chủ trương hạ giá để lấy lại thị phần bị giảm chỉ làm cho khách hàng quen thuộc của nước hoa Champagne thấy mình bị “mất giá” và khách hàng tiềm ẩn nghi ngại trước sự “sụt giá” của một loại nước hoa Yves Saint Laurent vốn nổi tiếng!

- Các trường hợp của Vodka Absolut, xe ô tô Lexus, Fiat cũng trên cơ sở tâm lý tiêu dùng tương tự: bản thân “đồ ngoại” có một mức độ chất lượng nhất định thì không thể rẻ tiền! Do đó, “đồ ngoại” có chất lượng mà giá thấp thì chỉ mang cho khách sự nghi ngờ!

- Các trường hợp của C&A, BCM, Occitane và Speedy cho thấy là giá rẻ và chính sách khuyến mãi hoàn toàn phản tác dụng khi mà chính bản thân doanh nghiệp không làm chủ được những diễn tiến của tâm lý tiêu dùng: khách đến C&A nhưng các mẫu mã sưu tập thời trang không có gì mới lạ, do đó chỉ cần vài lần là C&A biến thành “Cheap & Abysmal”. BCM lôi kéo được khách nhưng không sẵn sàng đội ngũ nhân viên và cơ sở vật chất để đón khách²¹³, nên

²¹³ Trường hợp của BCM là một điển hình cho những ‘éolés’ của việc đầu tư vào chính sách giảm giá: a) giảm giá có nghĩa là hạ margin lợi nhuận nếu không hạ được giá thành sản xuất; b) giảm giá đồng thời có mục đích là lôi kéo một lượng khách hàng đông hơn, d) sẵn sàng để đón tiếp lượng khách hàng đông hơn thì phải tăng cường đội ngũ nhân viên front-line nghĩa là tăng chi phí vận hành (đội giá thành nằm trong giá bán!); e) tăng chi phí vận hành nhưng nếu khách hàng không đông như dự kiến thì lấy đâu để bù vào mức tăng chi phí khi mà giá bán của đơn vị sản phẩm/dịch vụ giảm; f) nhưng nếu không tăng đội ngũ nhân viên để tiếp đón thì khi lượng khách hàng đến đông sẽ xảy ra sự ‘nhốn nháo’ và khách hàng sẽ không hài lòng, nghĩa là rốt cuộc mục đích của việc hạ giá và khuyến mãi không đạt và doanh nghiệp lại lâm vào tình trạng lỗ lã. Tóm gọn, chính sách hạ giá và khuyến mãi ‘máy móc’ không mang lại kết quả gì mà còn gây thêm hậu quả xấu cho doanh nghiệp.

sự xô bồ đương nhiên sẽ dẫn đến sự bất mãn của khách hàng. Occitane và Speedy lại tự biến mình thành nơi tiếp nhận các khách “chỉ chờ giá rẻ”: nếu mỗi giữa tháng đều có khuyến mãi thì tội gì khách đến vào các khoảng thời gian khác (và dưới cái nhìn của khách, hóa ra các mức giá áp dụng vào đầu tháng và cuối tháng là “giá trời ơi”!). Tóm gọn: khách chỉ đông vào giữa tháng, nhân viên phải dồn sức vào mà phục vụ, các khoảng thời gian khác lại “ngồi chơi xơi nước”, motivation (động lực) trong công việc càng ngày càng giảm, và khi motivation giảm thì việc đón tiếp khách hàng cũng không còn được tốt, và khi khách hàng không được đón tiếp đáng hoàng thì khách tất nhiên là đi “nói xấu” về doanh nghiệp. Kết luận: với “vòng xoắn ốc tiêu cực” trên, khởi đầu từ việc khuyến mãi, đương nhiên là các cửa tiệm phải xuống cấp!

• Trường hợp tăng giá các mặt hàng của Olivetti lại là một “nghệ thuật” tuyệt vời phát xuất từ việc nắm bắt tâm lý thị trường: doanh nhân Carlo de Benedetti đã có danh tiếng trong giới quản trị kinh doanh, nên khi Benedetti nhận chức Tổng Giám đốc của Olivetti thì thị trường, khách hàng và các đối thủ cạnh tranh của Olivetti đều ở trạng thái tâm lý chờ đợi một “bất ngờ”. Và điều đó đã xảy ra với việc tăng giá bán: giá bán tăng là một phương thức để chứng minh với mọi người là Olivetti đã đổi mới theo hướng tích cực. Điều đó thật sự đã thúc đẩy nội bộ của doanh nghiệp tự tin vào sản phẩm/dịch vụ của mình hơn. Và khi khách hàng

tiếp xúc với “không khí” mới đó của doanh nghiệp thì khách hàng lại càng thêm tin tưởng vào các mặt hàng của doanh nghiệp. Tăng giá đã biến thành một “đòn bẩy tâm lý” hết sức hiệu nghiệm để từ đó thúc đẩy sự vươn lên của doanh nghiệp và sự tin tưởng của khách hàng!

Tóm gọn: việc tính toán “giá rẻ”, “giá cả hợp lý” và khuyến mãi tự bản thân nó không phải là một lợi thế cạnh tranh nếu những điều trên không mang đến cho khách hàng một cảm nhận là được thêm cái gì. Chẳng phải ngẫu nhiên mà ông bà ta đã tổng kết là “Của rẻ là của ôi” hay “Tiền nào của nấy”!

Có thể nói về một trường hợp sau đây để rút kinh nghiệm về tâm lý “của rẻ là của ôi” và “tiền nào của nấy”:

Hãng hàng không Southwest Airlines ở Mỹ, thành lập năm 1971, nổi tiếng là có giá bán rẻ nhất ở các đường bay nội địa của Mỹ (có những tuyến bay mà giá chỉ bằng 1/4 giá của những hãng khác!) với những chuyến bay được đặt tên là “No frills flying”: có nghĩa là những chuyến bay đúng giờ, an toàn nhưng “không màu mè” chẳng hạn như: trên máy bay không có phục vụ ăn uống, nếu khách muốn thì tự gọi ở quầy bar và trả tiền (giá bán ở quầy bar trên máy bay vẫn là giá rẻ). Với phương thức trên, Southwest Airlines bị khách hàng quen thuộc của những chuyến bay ở các hãng khác cho là “của rẻ là của ôi”. Nhưng thực tế, “thị trường mục tiêu” (target market) của Southwest Airlines không phải là loại khách

thông thường mà chủ yếu là những khách trước nay không có tiền đi máy bay nên phải tự lái bằng xe riêng hoặc đi xe khách. Do đó, thoạt nhìn thì giá vé của Southwest Airlines rẻ hơn các hãng khác nhưng thực chất bảng giá áp dụng là so với các hãng xe khách và chi phí di chuyển khi sử dụng xe riêng: giá của Southwest Airlines là giá trung bình đắt hơn từ gấp rưỡi đến gần gấp đôi giá đi xe khách hoặc di chuyển bằng xe riêng nhưng lại rẻ hơn nhiều so với giá của các hãng hàng không nội địa khác. Nói cách khác: vì thị trường đối tượng của Southwest Airlines là “khách bình dân” nên họ không đòi hỏi trên máy bay có những dịch vụ đầy đủ như các hãng khác vì họ biết rằng “tiền nào của nấy”, ngược lại với những khách cho rằng “của rẻ là của ôi” thì Southwest Airlines không cần quan tâm vì đó không phải là đối tượng mà Southwest Airlines nhắm ²¹⁴. Chính sách giá áp dụng đúng theo thị trường mục tiêu dựa trên tâm lý “tiền nào của nấy” ấy sau này kéo thêm sự xuất hiện của các hãng hàng không ở châu Âu như EasyJet, Ryanair, Go và Buzz chuyên về việc áp dụng giá “hết sức bình dân” dành cho các loại khách chỉ cần di chuyển nhanh chóng và đúng giờ từ điểm A đến điểm B mà không đòi hỏi gì thêm²¹⁵.

²¹⁴ Theo Kevin & Jackie Freiberg trong “Nuts: Southwest Airlines’ Crazy Recipe for Business and Personal Success”, Simon & Schuster, New York, 1996.

²¹⁵ Theo Simon Calder trong “No Frills: The Truth Behind the Low Cost Revolution in the Skies”, Virgin Books, UK, 2003.

Và “tiền nào của nấy” chính lại là nguyên tắc ẩn định giá cả của Yield Management (Quản lý Năng suất) được định hình và áp dụng lần đầu tiên bởi Bob Crandal, Tổng Giám đốc của hãng hàng không American Airlines của Mỹ vào năm 1979!

Lập luận của Bob Crandal vừa rất đơn giản vừa rất thiết thực: nếu một máy bay có 200 chỗ và chỉ có ba hạng giá vé (nhất, nhì, phổ thông) khác nhau thì dù máy bay có bán hết 200 vé, thu nhập vẫn là cố định ở một mức không thể cao hơn. Cụ thể, nếu hạng nhất có 10 chỗ với giá 1.000 USD, hạng nhì có 20 chỗ với giá 800 USD và hạng phổ thông có 170 chỗ với giá 500 USD thì thu nhập tối đa của 200 chỗ cũng chỉ là 111.000 USD. Nhưng nếu vẫn chia 200 chỗ làm ba hạng nhưng mỗi hạng lại có thêm các loại giá khác nhau (thí dụ từ 500 đến 1.000 USD cho hạng phổ thông, từ 800 đến 1.500 cho hạng nhì, từ 1.000 đến 2.000 cho hạng nhất) áp dụng theo nhu cầu và thời gian mua vé của khách thì cuối cùng thu nhập có từ 200 vé bán được ít nhất sẽ là gấp đôi. Thí dụ: khách đặt chỗ 3 tháng trước thì giá vé ở hạng phổ thông sẽ chỉ là 500 USD nhưng nếu khách muốn đổi chuyến bay vào giờ cuối so với lịch đã đặt thì sẽ phải trả thêm 100 USD. Hoặc khách cần phải đi ngay thì giá vé hạng phổ thông lúc ấy không còn là 500 USD mà sẽ là 1.000 USD. Tóm gọn: Yield Management là một phương thức quản lý giá bán của một loại sản phẩm/dịch vụ với mục đích là vừa tăng thu nhập cho doanh nghiệp vừa hợp ý và hợp thời với đòi hỏi của khách hàng: một người khách nhất thiết phải có mặt trong một buổi họp đột xuất sẽ hài lòng khi có được một chỗ trên chuyến bay mình muốn dù phải trả một giá rất cao (thí dụ: giá vé hạng nhất mua vào

giờ cuối sẽ là 2.000 USD chứ không còn là 1.000 USD nếu đặt trước 15 ngày!). Và cuối cùng giá vé cao đó không còn cảm nhận là cao nếu điều mà khách hàng muốn được rút cuộc lại nhiều hơn so với điều khách hàng phải tốn (có mặt kịp thời trong buổi họp đột xuất để hy vọng ký được một hợp đồng đáng giá thì phí tổn bỏ ra để có chỗ ở chuyến bay “quyết định” chỉ là “chuyện nhỏ”!).

Ngày nay, Yield Management (còn có tên gọi khác là Revenue Management: Quản lý Thu nhập) được áp dụng một cách triệt để bởi các hãng hàng không quốc tế: British Airways có 17 loại giá vé khác nhau, American Airlines có 14 loại và Air France có 18 loại. Mỗi loại áp dụng cho một nhu cầu cụ thể của khách hàng sao cho hợp ý và hợp thời. Phương thức quản lý giá bán đó cũng càng ngày càng phổ biến trong ngành khách sạn, dịch vụ sửa chữa và ngay cả trong một số dịch vụ y tế tư nhân²¹⁶.

Yield Management áp dụng đồng thời với Cost Containment là những phương thức, theo ngành quản trị kinh doanh hiện nay, mang đến cho doanh nghiệp những công cụ để tăng thêm tính uyển chuyển trong cạnh tranh.

Khái niệm Cost Containment (ngăn chặn chi phí) có triết lý hành xử khác với khái niệm phổ biến trước đây là Cost Killing (diệt trừ chi phí): cost killing dựa chủ yếu trên mặt tính toán tài chính nghĩa là trong sổ sách kế toán hàng năm của doanh nghiệp có những mục chi phí nào quá cao thì “diệt” ngay. Cost containment

²¹⁶ Theo *Voyages d’Affaires*, 10-11/2001.

khác ở chỗ là không chỉ thuần là tính toán về lượng mà còn về chất: “diệt trừ” chi phí (thí dụ bắt buộc cán bộ di chuyển bằng xe đồ thay vì máy bay) có thể ảnh hưởng đến motivation của cán bộ trong một tình huống cụ thể. Do đó, vấn đề đặt ra là phải tính đến kết quả (result) của chi phí mà doanh nghiệp bỏ ra: chi phí bỏ ra có thể là cao nhưng nếu đội ngũ thừa hưởng chi phí đó mang lại một kết quả lớn hơn nhiều cho doanh nghiệp để không những chỉ là bù lại chi phí bỏ ra mà còn mang đến nhiều lợi nhuận cho doanh nghiệp thì chi phí đó là cần thiết. Trong trường hợp ngược lại, cần phải “ngăn chặn” ngay hậu quả của chi phí đó! Nói cách khác, sự cần thiết của chi phí được tính toán dựa trên kết quả cụ thể có được từ việc triển khai năng lực chứ không phải là trên cơ sở vị thế (cụ thể: không nhất thiết là vì có chức tổng giám đốc nên tôi phải đi máy bay hạng “VIP” nếu chuyến đi đó của tôi không cần thiết phải tốn kém. Ngược lại, một cán bộ “quèn” của doanh nghiệp có thể đi máy bay hạng “VIP” nếu điều đó cần thiết cho việc gia tăng một kết quả cụ thể mà doanh nghiệp muốn đạt). Tóm gọn: cost killing là nhằm việc hạ thấp chi phí (low cost) còn cost containment là hình dung đến một cấu trúc chi phí có tính cạnh tranh (competitive cost)²¹⁷!

• Kể từ giữa thập niên 1980, Singapore Airlines luôn nằm trong “Top 5” của các hãng hàng không có dịch vụ tốt nhất thế giới. Sau cuộc khủng hoảng tài chính kinh tế ở châu Á năm 1997, tất cả các hãng hàng không trong khu

²¹⁷ Theo *Management Review*, 10/2001.

vực gặp khó khăn và tính đến việc “cost killing” bằng cách cắt giảm luôn tất cả mọi ngân sách không mang đến cho doanh nghiệp một thu nhập tức thời. Riêng Singapore Airlines lại bỏ ra một ngân quỹ là 300 triệu USD để đầu tư vào việc thay đổi ghế ngồi trên máy bay cho thoải mái hơn, trang trí nội thất trong máy bay và trong các lounges cho đẹp hơn. Nhìn ở phương diện kế toán, 300 triệu USD bỏ ra trước mắt là một chi phí khổng lồ không cân đối trong ngắn hạn được khi hoạt động kinh tế đang trên đà thoái trào. Nhưng cách tính của lãnh đạo Singapore Airlines lại có tầm nhìn khác: trong lúc khủng hoảng, các giá cả về nguyên vật liệu, sản phẩm và nhân công đều rẻ hơn, vì thế chi phí bỏ ra nhìn về khối lượng là lớn nhưng tính lại thì thực chất là rất lời. Hơn nữa, Singapore Airlines lại có thêm hai điều lợi: a) thị trường chứng khoán nhìn thấy trong tình hình mà tất cả các doanh nghiệp ở châu Á đều rút vốn đầu tư và cắt giảm chi phí, ngân khoản chi 300 triệu USD của Singapore Airlines sẽ mang đến niềm tin cho cổ đông đối với doanh nghiệp (sự thật đã chứng minh là cổ phiếu của Singapore Airlines trong suốt thời gian khủng hoảng tài chính ở châu Á không những không bị mất giá mà ngược lại còn tăng từ 4% đến 11%); b) Singapore Airlines sẽ là hãng hàng không duy nhất của khu vực có sự đổi mới sẵn sàng mở rộng hấp lực với thị trường khi tình hình kinh tế của khu vực phát

triển trở lại. Trường hợp này là một điển hình cho triết lý competitive cost trong cost containment²¹⁸!

Kết lại, chất lượng của giá bán cơ bản phải phát xuất từ sự hợp ý, hợp thời đối với khách hàng. Nói gọn: khi doanh nghiệp chứng minh được hiệu quả mang lại từ chi phí mà khách hàng phải trả là phù hợp với ý muốn và thời điểm yêu cầu của khách hàng thì bảng giá áp dụng sẽ mang đến cho doanh nghiệp thêm một lợi thế cạnh tranh đặc thù.

Quidel Corp. là một doanh nghiệp chuyên sản xuất dụng cụ y tế nổi tiếng ở Mỹ. Trong các mặt hàng của mình, Quidel có hai thể loại sản phẩm bày bán cho tư nhân ở các nhà thuốc tây dùng để thử nghiệm nhằm biết phụ nữ có thai hay không: Rapid View đựng trong hộp màu xám nhạt có giá bán là 6,9 USD và Conceive trong hộp màu hồng tươi có hình một đứa bé bụ bẫm đang cười với giá bán 9,9 USD. Hai loại ấy bán rất được khách. Thực chất, bên trong hai hộp đều có cùng một loại sản phẩm hoàn toàn giống y như nhau.

Quidel áp dụng hai thể loại hộp và giá bán rất khác nhau vì đã biết phân định hai loại khách có hai ý định không giống nhau: thành phần muốn có con sẵn sàng bỏ

²¹⁸ Số liệu theo *L'Expansion*, 2/2002.

tiền mua “hy vọng” với giá đắt hơn, ngược lại thành phần không muốn có con nên số tiền bỏ ra để “trấn an” phải rẻ hơn tiền “mua hy vọng” ²¹⁹!

Nếu phải dùng một công thức để gói gọn tất cả các điều trên thì có thể nói như sau: giá cạnh tranh là một giá bán Thấp trong cảm nhận của khách hàng so với giá trị gia tăng rất Cao mà khách hàng có được. Và nếu cần thiết thì giá đó là giá tương đối thấp so với các mặt hàng cùng thể loại (range) của các doanh nghiệp khác có danh tiếng trên thị trường nhưng lại mang đến cho khách hàng sự thỏa mãn ở mức độ cao nhất (top of the line) vì phù hợp nhất với đòi hỏi của khách hàng lúc ấy ²²⁰!

Do đó, có điều cơ bản cuối cùng cần ghi nhớ: giá là một cách để “gọi chuyện” với khách hàng. Và quan trọng chính là “chuyện kể” (tell the story) bởi doanh nghiệp cho khách hàng nghe từ bảng giá đưa ra: kể về những cái được của khách hàng! Và khi khách hàng đã chịu nghe và tin “câu chuyện kể về cái được” thì giá của sản phẩm/dịch vụ có cao cũng thành thấp hoặc ít nhất cũng là “phải chăng”! (Tất nhiên là những cái Được phải là có thật, nếu không “chuyện kể” từ giá bán lần sau sẽ chẳng còn khách nào chịu nghe!).

²¹⁹ Theo Michel Robert & Marcel Devaux trong “Product Innovation Strategy Pure & Simple: How Winning Companies Outpace Their Competitors”, McGraw-Hill, New York, 1995.

²²⁰ Theo Gerard Hauguel trong “Rien ne va plus. Faites vos prix”, Les Editions d'Organisation, Paris, 2000.

II. ĐỊNH VỊ, GIÁ TRỊ GIA TĂNG NGOẠI SINH VÀ QUI TRÌNH CẠNH TRANH LIÊN HOÀN TƯƠNG HỖ

“Do Only Those Things Where You Add Unique Value” (“Chỉ làm những gì mà ở đó bạn mang đến một giá trị gia tăng độc đáo”) là phương châm của công ty Cisco (thành lập năm 1984 từ Đại học Stanford, trị giá trên thị trường chứng khoán năm 2001 là 152 tỉ USD). Và đường hướng đó cũng là nguyên tắc của định vị: làm thế nào để khách hàng cảm nhận rõ ràng là giá trị gia tăng của doanh nghiệp mang đến cho khách hàng có tính chất đặc thù và/hoặc đặc sắc hơn so với các giá trị gia tăng có từ các doanh nghiệp khác.

Muốn đạt được điều đó, doanh nghiệp đầu tiên phải trả lời hai câu hỏi thoát nhìn tương là đơn giản gồm hai “What?” (“Cái gì?”) theo thứ tự W(a) và W(b) như sau:

- W(a): Thực chất khách hàng muốn mua cái gì?

- W(b): Doanh nghiệp bán cho khách hàng thực chất cái gì?²²¹

Để giải quyết rốt ráo hai vấn đề trên, điều cơ bản tiên quyết là doanh nghiệp phải tự vượt thoát lên trên cách nhìn chỉ chú trọng duy nhất vào sản phẩm/dịch vụ cụ thể: Coca Cola không chỉ bán nước giải khát mà bán một “American way of life”, Revlon không chỉ bán nước hoa mà bán “những giấc mơ”, Harley - Davidson

²²¹ Copyright Tôn Thất Nguyễn Thiêm.

và Pepsi Cola không chỉ bán xe mô tô và nước uống mà bán những “lifestyle”, Mercedes Benz không chỉ bán xe ô tô mà bán ấn tượng về “vị thế xã hội” và hãng sản xuất xe ô tô Volvo lại bán “sự an tâm” cho khách hàng, v.v... Đó là những điều cơ bản tạo nên một định vị độc đáo của doanh nghiệp trong tâm tưởng của khách hàng.

Nói cách khác: nếu doanh nghiệp chỉ suy luận chủ yếu trong khuôn khổ của sản phẩm/dịch vụ ở các mặt vật chất cụ thể (tangible), doanh nghiệp sẽ không nắm bắt được đâu là những lĩnh vực phát xuất các giá trị ngoại sinh để hình dung ra cơ sở nền tảng của việc định vị.

• Marcel Frydman (nguyên thành viên Ban Bí thư Trung ương Đảng Cộng sản Pháp trong thập niên 1970) hiện là chủ nhân của hệ thống phân phối nước hoa Marionnaud gồm 478 cửa tiệm ở Pháp (hạng nhất Pháp) và 212 tiệm ở Tây Âu (hạng nhì châu Âu) có doanh số trung bình từ 1992 đến 2001 là 750 triệu USD/năm²²², khởi đầu cơ ngơi của mình (1984) trên cơ sở các nhận định về giá trị gia tăng ngoại sinh của lĩnh vực kinh doanh nước hoa để từ đó định vị vai trò của doanh nghiệp và tạo cho doanh nghiệp một lợi thế cạnh tranh độc đáo: a) nếu bán nước hoa cùng giá và với cùng những hình thức trình bày và tiếp cận khách hàng như các cửa tiệm đã có, Marionnaud không mang đến cái gì mới lạ cho khách

²²² Số liệu theo *L'Entreprise*, 9/2001.

hàng; b) vì thế, Marionnaud bán nước hoa giá có rẻ hơn (khoảng từ 10% đến 20% tùy loại) so với các cửa tiệm sang trọng nhưng cách trang trí lại không kém phần “ấn tượng” và nhất là cung cách dịch vụ ngay từ khởi đầu đã khác xa các doanh nghiệp hoạt động trong cùng lĩnh vực để đạt những điều sau: 1) khách “quý phái có tiền” vẫn sẽ đến những “không gian vị thế xã hội” quen thuộc của mình, do đó khách hàng mà Marionnaud nhắm đến sẽ là tất cả những phụ nữ thuộc các thành phần khác (có nghĩa là Marionnaud nhắm một thị trường có số lượng khách hàng lớn hơn); 2) trong tất cả các thành phần phụ nữ đó, không phải ai cũng sành sỏi việc sử dụng nước hoa, vì thế đội ngũ bán hàng của Marionnaud phải là những người cố vấn cho khách hàng : loại nào dùng ở công sở trong phòng đóng kín có lò sưởi mùa đông hay ngược lại lúc xuân về, loại nào khi công tác trên đường xa, loại nào lúc đi xin việc, hay khi dạo phố hoặc dã hội, v.v...; 3) đa số các khách hàng cần sự cố vấn về nước hoa thực chất là những người muốn được góp ý trong việc xây dựng một hình ảnh về bản thân họ vì chính họ không biết phải nên như thế nào để được người khác công nhận là “đẹp” là “sang”. Nói cách khác, những khách hàng ấy thường là những người thiếu tự tin và cái họ cần cơ bản là sự tự tin về bản thân.

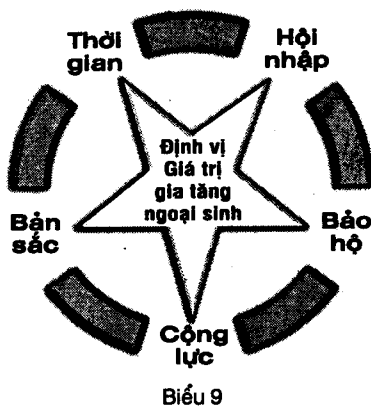
Từ những nhận định trên Marionnaud không chỉ bán nước hoa mà chủ yếu là bán sự tự tin cho khách hàng với

một đội ngũ “cố vấn trang điểm” rành về tâm lý xã hội (chứ không phải chỉ biết về nghệ thuật “làm đẹp”). Do đó, ngay từ khởi đầu Marionnaud đã định vị mình một cách hoàn toàn khác biệt với các đối thủ cạnh tranh: các cửa tiệm bán nước hoa của Marionnaud tự khẳng định như những trung tâm dịch vụ tư vấn về việc nâng cao phẩm chất và bản sắc con người trong nghệ thuật sử dụng nước hoa (“Espace Parfum et Identité”). Nói chính xác: thể định vị của Marionnaud dựa chủ yếu trên giá trị gia tăng ngoại sinh “cộng lực để mang đến bản sắc” và lợi thế cạnh tranh là một không gian mà trong đó dịch vụ đối với khách hàng được đặc biệt chú trọng mặc dù các giá áp dụng rẻ hơn ở các cửa tiệm khác.

- Hệ thống siêu thị Carrefour (thành lập năm 1959 tại Paris) có tên dịch đúng nghĩa là “Ngã tư”. Nhưng với siêu thị ở Thượng Hải (thành lập năm 1995), Carrefour định vị vai trò của mình bằng cách phiên âm tên của doanh nghiệp thành một tên mang ý nghĩa rất đặc biệt trong tâm tưởng của dân Trung Quốc: “Gia Lộc Phúc”! Và tất nhiên, “Gia Lộc Phúc” được hỗ trợ cụ thể bởi một không gian đầy hàng hóa với giá “phải chăng” và có chất lượng “ngoại”! Nói rõ: Carrefour ở Thượng Hải (siêu thị Carrefour lớn nhất ở Thượng Hải có diện tích là 10.300 m² và nhỏ nhất là 4.000 m²) được định vị như một không gian đầy hàng hóa nước

ngoài tạo ấn tượng về sự hòa nhập vào kinh tế thị trường thế giới trên cơ sở của việc phát huy những điều mà dân Trung Quốc tôn trọng đúng theo bản sắc tâm linh của họ!

Tóm gọn: việc trước tiên của định vị là doanh nghiệp phải phân định rõ lĩnh vực mà ở đó giá trị gia tăng ngoại sinh có từ hoạt động của doanh nghiệp chiếm vị thế cao nhất trong tâm tưởng của khách hàng.



Biểu 9

Bước 1 của Định vị: Phân định Lĩnh vực Giá trị gia tăng ngoại sinh của doanh nghiệp²²³

Khi đã xong bước đầu, phần tiếp theo là doanh nghiệp phải trả lời chính xác sáu câu hỏi gồm 3 “Who?” (Ai?) và 3 “What?” (“Cái gì?”) theo thứ tự từ W1 đến W6 sau đây²²⁴:

- W1: Doanh nghiệp là ai?

- W2: Khách hàng của doanh nghiệp là ai?

- W3: Các doanh nghiệp hoạt động trong cùng lĩnh vực và trong các lĩnh vực tương tự là ai?

- W4: Những dự án của khách hàng khi quan hệ với doanh nghiệp là cái gì?

- W5: Những khác biệt đặc sắc của offer của doanh nghiệp so với những đặc điểm của các offers của những doanh nghiệp hoạt động trong cùng lĩnh vực và trong các lĩnh vực tương tự là cái gì?

- W6: Lợi thế cơ bản mà khách hàng có được khi quan hệ với doanh nghiệp so với tất cả các doanh nghiệp khác là cái gì?

Sáu câu hỏi trên thoạt nhìn hết sức đơn giản. Nhưng để trả lời cho thật sự hiệu quả phải chú ý đến các nội dung và trình tự sau:

- Câu W1 và W2 khởi đầu hết sức bình thường (doanh nghiệp nào cũng nghĩ là mình trả lời dễ dàng).

- Nhưng đến câu W3 và W4 thì lại xuất hiện vấn đề cơ bản: nội dung câu W3 không chỉ đặt câu hỏi về các đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp mà còn là thắc mắc về “các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực tương tự” (nghĩa là gồm các doanh nghiệp cạnh tranh trực tiếp và gián tiếp lẫn các doanh nghiệp không ngờ là có thể biến thành đối thủ cạnh tranh)! Thí dụ cụ thể: “đối thủ cạnh tranh đáng gờm nhất của tôi không phải là các doanh nghiệp sản xuất và kinh doanh hàng nữ trang kim cương cao cấp mà chính là những doanh nghiệp tổ chức các tours du lịch có tầm cỡ thế giới và các khách sạn sang trọng nhất ở những nơi có danh lam thắng

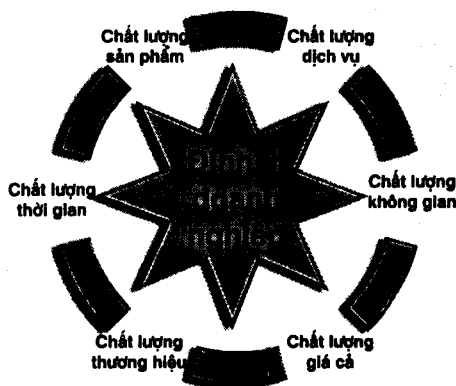
cạnh”, đó là tuyên bố của nhà tạo mẫu kim cương của khu Vendôme nổi tiếng quý phái nhất Paris! Đơn giản: nhà tạo mẫu đó là hạng nhất về nữ trang kim cương, ông ta không có đối thủ cạnh tranh trực tiếp, nhưng đối thủ cạnh tranh gián tiếp lại là không ít vì tùy thuộc vào điều mà khách hàng dự phóng (nội dung của câu W4): có nhiều khách hàng mua kim cương không phải vì muốn có kim cương mà để thể hiện một “nhu cầu tình cảm” (tỏ tình khi yêu, kỷ niệm lễ cưới, mừng sinh nhật, ...). Do đó, dự án của khách hàng để thể hiện nhu cầu/mong muốn/đòi hỏi đó không nhất thiết là phải bằng kim cương mà có thể bằng một tour du lịch hay một kỳ nghỉ ở một khách sạn sang trọng. Tóm gọn: đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp không chỉ duy nhất là các doanh nghiệp hoạt động trong cùng lĩnh vực mà chính là tất cả mọi phương cách khác mà khách hàng có thể sử dụng để hoàn thành dự phóng của họ mà không cần đến doanh nghiệp!

- Do đó, khi trả lời xong câu W3 và W4, doanh nghiệp cần thiết phải xem xét lại nội dung câu trả lời của mình ở hai câu W1 và W2. Cụ thể: W1 không còn chỉ đơn giản là về “danh tánh” và lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp mà còn về lịch sử và trọng lượng của doanh nghiệp trên thị trường và trong môi trường xã hội. Và W2 cũng không còn phải chỉ là đề cập đến thành phần kinh tế/xã hội của khách hàng mà còn là về các thói quen tiêu dùng, lối sống và tâm lý của họ!

- Cuối cùng, khi đã chắc chắn về nội dung các câu trả lời từ W1 đến W4, doanh nghiệp mới có thể giải quyết rốt ráo các vấn đề của các câu W5 và W6.

Dĩ nhiên, để trả lời sáu câu hỏi từ W1 đến W6 cũng như hai câu W(a) và W(b) ở giai đoạn đầu, doanh nghiệp phải biết vận dụng nghệ thuật và kỹ thuật của những phương pháp định tính và định lượng để điều tra khách hàng và nghiên cứu thị trường cần thiết phổ biến trong Marketing Research.

Công dụng của việc trả lời sáu câu hỏi trên là để kiểm định và xác minh lại các nội dung trả lời của hai câu hỏi W(a) và W(b) ở bước I nhằm rút ra được một mô hình tổng hợp giúp cho doanh nghiệp tìm được cho mình một thế định vị độc đáo bằng việc liên kết tương hỗ các lĩnh vực cần thiết của qui trình tạo ra lợi thế cạnh tranh trên cơ sở phát huy các lĩnh vực giá trị gia tăng ngoại sinh của doanh nghiệp.



Biểu 10

Bước II của Định vị: Phân định Qui trình cạnh tranh liên kết tương hỗ²²⁵

²²⁵ Copyright Tôn Thất Nguyễn Thiêm.

Tuy nhiên, điều quan trọng cần ghi nhớ của việc phân định qui trình cạnh tranh liên kết tương hỗ trong biểu đồ nói trên không có nghĩa là “phô trương” càng nhiều chất lượng ở càng nhiều lĩnh vực càng tốt mà doanh nghiệp phải chọn cho mình một thế định vị cơ bản bằng việc khuếch trương chủ yếu một lĩnh vực mà doanh nghiệp cảm nhận rõ là mình có lợi thế nhất và lựa một hay hai lĩnh vực khác để hỗ trợ cho thế định vị cơ bản đó.

Đơn giản: không có doanh nghiệp nào có thể khẳng định mình là “number one” ở tất cả sáu lĩnh vực chất lượng vì thế doanh nghiệp, tùy theo quá trình phát triển của mình, chỉ có thể chọn một lĩnh vực chất lượng làm lợi thế cạnh tranh hàng đầu của mình và một hay hai lĩnh vực chất lượng khác, triển khai trên cơ sở giá trị gia tăng ngoại sinh chủ yếu của doanh nghiệp, để nâng cao thêm thế định vị cơ bản của doanh nghiệp.

• Wal Mart, hệ thống siêu thị khổng lồ nhất thế giới, không định vị mình trong cảm nhận của khách hàng chủ yếu trên cơ sở của JOT và JIT (vốn là những lĩnh vực tạo thế cạnh tranh vô cùng lợi hại của Wal Mart) mà trên cơ sở của vai trò người đi “mua hàng cho khách để có được giá rẻ nhất” (We Buy for You to Have The Best Prices). Độc đáo là chỗ đó: một siêu thị mà lại tự nhận là mình đảm nhiệm việc kiếm những nguồn hàng mua cho khách để khách có được “Low Price Every Day” (“Giá rẻ quanh năm”: khẩu hiệu của Wal Mart). Và trong thực tế quả đúng là giá áp

dụng bởi Wal Mart là giá luôn luôn rẻ hơn các siêu thị khác cộng với cách định vị về vai trò của doanh nghiệp (hỗ trợ cho khách hàng) đã mang đến cho Wal Mart một trọng lượng đặc biệt trong tâm tưởng của khách hàng: Nói gọn, cách định vị của Wal Mart được tóm gọn bởi nhà sáng lập ra nó là Sam Walton trong một câu khúc chiết: “Give People High Value, Low Prices and Warm Welcome”: Chất lượng cao/Giá rẻ/Tiếp đón niềm nở!

- Hệ thống siêu thị Leclerc, thành lập năm 1949 tại Paris, cạnh tranh thường xuyên với hệ thống siêu thị Carrefour ở Pháp về hạng nhất/nhì hàng năm (thị phần của Leclerc năm 2001 tại Pháp là 16,9% và của Carrefour là 16,2%)²²⁶, có lối định vị đặc biệt: Leclerc tất nhiên là phải cạnh tranh với các hệ thống siêu thị khác ở Pháp về giá cả và chất lượng sản phẩm/dịch vụ nhưng Leclerc lại định vị mình trên cơ sở của vai trò người làm “gia tăng sức mua của khách” (“Augmenter Votre Pouvoir d’Achat / Increase Your Purchasing Power”) bằng cách tạo nhiều thỏa mãn cho khách hơn về mặt tâm lý: Leclerc là siêu thị đầu tiên tại Pháp đấu tranh để bán xăng với giá rẻ hơn các hệ thống độc quyền phân phối xăng theo giá luật định. Và Leclerc cũng là siêu thị đầu tiên bán đồ nữ trang cao cấp với giá rẻ hơn các cửa tiệm trước nay vẫn giữ thế độc tôn trong việc buôn

²²⁶ Số liệu theo *Le Nouvel Economiste*, 27/9/2002.

hàng nữ trang deluxe. Đối với đa số các mặt hàng gia dụng, về tính toán tài chính và thời gian, khách không được lợi nhiều lắm so với các hệ thống siêu thị khác, nhưng cách định vị của Leclerc và cách hành xử “đấu tranh cho khách” (cộng lực) mang đến cho họ sự tự hào.

• Công ty FNAC (Fédération Nationale d'Achat des Cadres), thành lập năm 1954 tại Paris, khởi đầu hoạt động như một tổ hợp bán buôn máy chụp hình và máy nghe nhạc giá rẻ. Đến thập niên 1970, FNAC lại bán thêm sách dựa vào chất lượng giá cả và từ thập niên 1980, FNAC định vị doanh nghiệp theo tiêu chuẩn chất lượng hàng đầu là dịch vụ (FNAC thành lập một trung tâm độc lập để kiểm định chất lượng tất cả mọi sản phẩm điện tử để chỉ bán cho khách hàng những loại mà FNAC cho là tốt nhất cộng thêm những hợp đồng bảo hành đặc biệt của FNAC). Để hỗ trợ cho thể định vị cơ bản đó, FNAC còn biến những cửa tiệm bán hàng của mình thành những “trung tâm văn hóa” để tổ chức các buổi giao lưu giữa khách hàng và những tác giả của các sách bán chạy nhất hoặc các nơi trưng bày những bộ sưu tập ảnh chụp của chính khách hàng.

Quá trình định vị đó đã tạo cho FNAC lợi thế cạnh tranh độc đáo: từ chất lượng giá cả sang đến dịch vụ và chất lượng không gian, giá trị gia tăng ngoại sinh cơ bản của FNAC đối với khách hàng chủ yếu là bảo hộ (trung tâm

kiểm định chất lượng và bảo hành) và cộng lực (không gian tạo điều kiện giao lưu văn hóa). Từ đầu đến cuối thập niên 1990, tổng doanh thu của các cửa hàng FNAC ở Pháp tăng từ 1,5 tỉ USD đến 2,6 tỉ USD²²⁷.

Cũng đừng quên một điều: định vị thành công sẽ mang đến cho doanh nghiệp một “Hiệu ứng Hào quang” (“Halo Effect”) có nghĩa là khi khách hàng đã tin tưởng vào thể định vị của doanh nghiệp ở lĩnh vực giá trị gia tăng ngoại sinh và chất lượng chủ yếu thì khách hàng sẽ có khuynh hướng cảm nhận là ở các lĩnh vực khác doanh nghiệp cũng chỉ ít là “không tồi” (và tất nhiên là doanh nghiệp phải nỗ lực để đúng thật là “không tồi”, nếu không thì cuối cùng “hiệu ứng hào quang” sẽ không còn hiệu quả và thậm chí còn phản tác dụng!). Nói cách khác, thể định vị của doanh nghiệp phải có trong bản thân nó một thể tương đối nhất quán (coherence/well-knit) giữa các lĩnh vực giá trị gia tăng và chất lượng. Nếu không, qui trình cạnh tranh liên kết tương hỗ sẽ có khả năng đưa đến kết quả ngược lại mong muốn.

• Yves Saint Laurent (YSL) thành lập năm 1961 ở Paris là một doanh nghiệp thời trang deluxe cao cấp. Kể từ giữa thập niên 1970, YSL càng ngày càng nổi tiếng nhờ chất lượng thương hiệu. Nhưng đến giữa thập niên 1990,

²²⁷ Số liệu theo *Management Review*, 1/2000.

YSL lại càng ngày càng mất khách và đến cuối 2001 thì lỗ nặng (81,5 triệu USD) vì hai lý do: YSL ký đến 167 hợp đồng gia công ở khắp thế giới và không kiểm soát hệ thống phân phối nên chất lượng sản phẩm càng ngày càng tồi và các mặt hàng lại được bày bán ở các cửa tiệm không có vị thế không gian xứng đáng với chất lượng thương hiệu hàng deluxe²²⁸! Tóm gọn: qui trình cạnh tranh liên kết tương hỗ bị “đứt đoạn” vì các lĩnh vực chủ yếu không còn hỗ trợ nhau mà có tác động ngược lại!

- Việc “đứt đoạn” qui trình nói trên cũng là trường hợp của Calvin Klein: Tháng 10-1999, nhà tạo mẫu Calvin Klein “rao bán” thương hiệu CK của mình trong áo quần thời trang (ngoại trừ thương hiệu nước hoa CK One đã bán cho Unilever năm 1987) với giá 1 tỉ USD. Đến hơn một năm sau, vì giá trả quá thấp, Calvin Klein rút lại offer. Chuyện gì xảy ra đối với một thương hiệu nổi tiếng như thế? Đơn giản: năm 1994, Calvin Klein đã bán bản quyền về mẫu thời trang áo quần lót đàn ông cho công ty Wanarco với giá 62 triệu USD và công ty Wanarco đã bày bán sau đó áo quần lót mang nhãn hiệu CK ở hệ thống siêu thị J.C. Penney (thành lập năm 1902) ở Mỹ vốn chuyên về hàng bình dân rẻ tiền. Kể từ đây, thương hiệu CK đối với giới trẻ

²²⁸ Số liệu theo *Capital*, 10/2001.

ở Mỹ càng ngày càng mất “hấp lực”: từ hạng nhì trên 25 thương hiệu năm 1995 được ưa chuộng nhất bởi giới trẻ ở Mỹ, CK tụt xuống hạng mười vào đầu năm 2000²²⁹.

Còn thêm điều cần chú ý: thể định vị của doanh nghiệp có thể được cảm nhận và “sử dụng” bởi thành phần khách hàng không thuộc vào “target market” của doanh nghiệp. Điều này cần phải được nhìn nhận như là một sức sống mới cho doanh nghiệp và doanh nghiệp phải biết vận dụng thời cơ đó để mở rộng thị trường cho mình mà không làm tổn hại đến các thành phần khách hàng đã có, bằng cách triển khai cùng lúc hai nguyên tắc: ổn định trật tự (order) và chuyển động trật tự (disorder). Nói rõ: ổn định trật tự là để xác nhận với khách hàng truyền thống là thể định vị của doanh nghiệp vẫn phù hợp với cảm nhận của họ và chuyển động trật tự là nhằm quản lý được việc sử dụng thể định vị của doanh nghiệp bởi thành phần khách hàng nằm ngoài dự tính để việc đó mang đến một lợi thế mới cho doanh nghiệp mà không làm mất đi lợi thế đã có²³⁰.

• Lacoste, công ty của Pháp, nổi tiếng về loại “áo cá sấu” không thay đổi mẫu mã kể từ lúc thành lập năm 1933. (Năm 2001, doanh số là 800 triệu USD với 717 cửa tiệm trên

²²⁹ Số liệu theo *Capital*, 6/2000.

²³⁰ Theo Catherine Becker trong “Du Ricard dans mon Coca”, Les Editions d’Organisation, Paris, 2002.

109 nước) vốn rất được ưa chuộng bởi thành phần “trường giả” (bourgeois) thuộc lứa tuổi trung niên. Kể từ 1996, “áo cá sấu” lại được thêm thành phần trẻ thuộc giới bình dân ở Tây Âu chọn để dùng làm trang phục đi kèm với quần kaki khổ rộng dù là “áo cá sấu” có giá khá đắt (từ 70 USD đến 170 USD)²³¹. Trước diễn tiến đó, Lacoste đổi mới mẫu mã (lần đầu tiên kể từ 1933) và sản xuất thêm nhiều gam với màu sắc và chất liệu có giá bán rẻ hơn với mục đích là mở rộng thị trường với cách định vị mới: áo Lacoste là sản phẩm thời trang của của giới “trẻ đường phố” (streetwear).

Rốt cuộc, định vị mới ấy không làm hài lòng cả khách hàng truyền thống lẫn khách hàng mới: giới “trường giả” trung niên cảm nhận “bị phản bội” vì thương hiệu Lacoste đã đánh mất chất lượng và “bản sắc đặc thù”. Giới trẻ bình dân trước đây chọn “áo cá sấu” vì đó chính là một “biểu tượng vị thế” mà giới trẻ bình dân muốn có, nay Lacoste lại biến thành “streetwear”, hấp lực của “thương hiệu trường giả” cũng không còn! Nói cách khác: Lacoste chuyển động trật tự mà không ổn định trật tự trong thế định vị mới của mình nên mất lòng của khách cũ lẫn khách mới!

- Ralph Lauren, doanh nghiệp thời trang cao cấp (thành lập năm 1967 tại Manhattan, Mỹ) có khách hàng truyền thống là giới “businessmen” có tiền. Trước sự ưa

²³¹ Số liệu theo *Challenges*, 3/10/2002.

chuộng của giới trẻ bình dân, Ralph Lauren không sản xuất thêm các gam áo quần mới có giá thấp hơn mà ngược lại là càng ngày càng thêm nhiều mẫu mã có các giá tiền đắt hơn và vẫn luôn luôn định vị mình là một thương hiệu có chất lượng cao cấp dành cho giới thượng lưu. Phương cách này làm hài lòng khách hàng truyền thống và thúc đẩy họ mua các mặt hàng càng ngày càng đắt giá của Ralph Lauren để chứng minh vị thế của họ so với giới trẻ bình dân chỉ có khả năng “đuổi theo” các mẫu mã của Ralph Lauren có giá thấp hơn.

Tóm gọn: Ralph Lauren đã vừa ổn định (khẳng định vị thế của chất lượng thương hiệu) vừa chuyển động thể định vị của mình ở mức ngày càng cao (upgrading) để làm vừa lòng loại khách hàng thuộc “target market” vừa bắt buộc loại khách hàng mới phải chạy theo biểu tượng mà họ muốn có.

Cuối cùng, cần ghi nhớ thêm: định vị doanh nghiệp là khuôn mẫu cho việc định vị các sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp. Nói cách khác, doanh nghiệp không thể tạo một thể định vị khác biệt riêng cho một sản phẩm/dịch vụ của mình trong khuôn khổ thể định vị đã có của doanh nghiệp vì điều đó: a) làm tổn hại đến thể định vị của chính doanh nghiệp; b) hoặc là làm mất đi ngay từ đầu khả năng tồn tại của sản phẩm/dịch vụ đó, nhất là khi có đối thủ cạnh tranh chủ trương làm tăng thêm sự rối loạn trong cảm nhận của thị trường.

• Đầu thập niên 1970, trong khi các hãng bia ở Mỹ chỉ chú trọng về các loại bia nhẹ bán theo lối đại trà với giá rẻ, công ty Miller nổi tiếng là thương hiệu cao cấp nhờ định vị như nhà sản xuất chuyên về loại bia thượng hạng “Great Taste, Great Life” (“Mùi vị rất tuyệt, Đời rất tuyệt”) có nồng độ nặng và đắt tiền mang tên là Miller High Life. Khách hàng rất chuộng, nhất là giới thượng lưu. Nhưng với độ cồn cao và quá đậm đặc, khách bình thường chỉ uống mỗi lần hai chai. Để tăng thêm mức tiêu thụ, đầu năm 1973 Miller tung ra thị trường loại bia mới mang tên Miller Lite, nhẹ hơn và ít tiền hơn với cách định vị riêng cho loại bia đó là “Great Taste, Less Filling” (“Mùi vị rất tuyệt, ít đầy bụng”). Với sự thành công của loại bia mới có một định vị mới, vô hình chung hãng bia Miller dần dần biến thành một thương hiệu chuyên về loại bia nhẹ giá rẻ và tên tuổi của bia Miller không còn được ưa chuộng trong các hiệu ăn đắt tiền và các quán rượu sang trọng ở Mỹ, dù Miller chỉ bày bán ở các nơi đó loại bia “cao cấp” Miller High Life! Để thay đổi tình thế, cuối năm 1974 Miller lại định vị loại Miller Lite là bia nhẹ dành cho phụ nữ và loại Miller High Lite là dành cho giới đàn ông “biết sống” (mannerliness) chứ không nhằm riêng cho giới thượng lưu. Rốt cuộc, đến đầu 1976 thì tên tuổi của Miller nhạt dần trong tâm tưởng của khách hàng vì chỉ trong vòng 5 năm kể từ ngày xuất hiện, Miller đã định vị doanh nghiệp và hai sản phẩm của doanh nghiệp đến 4 lần

khác nhau. Miller phải làm lại từ đầu để chiếm lĩnh lại các thị phần và danh tiếng đã có²³²!

- Cuối 1981, với phong trào “New Age”²³³ ở Mỹ, Pepsi Cola tung ra một loại Cola mới mang tên là Crystal Cola và định vị sản phẩm đó là loại Cola vẫn có mùi vị như trước nhưng với đặc điểm là màu trong vắt (crystal) chứ không phải màu đen. Khách hàng ngỡ ngàng. Để phá vỡ ngay từ đầu tiềm năng định vị của một sản phẩm mới của Pepsi Cola, Coca Cola tung ra loại Tab Clear và định vị sản phẩm đó không phải là Cola như trước nay (dù vẫn là màu đen) và “clear” vì thuộc vào loại “diet” (nước uống kiêng vì rất ít độ đường). Trước Crystal Cola (Cola như cũ nhưng màu sắc trong) và Tab Clear (không phải Cola như cũ vì rất ít đường dù vẫn là màu đen), khách hàng không còn ngỡ ngàng nữa mà đâm ra rối loạn: một năm sau khi ra đời, Crystal Cola ngừng sản xuất vì rất ít người mua và hai năm sau đó, Tab Clear biến thành Diet Cola!

Tóm gọn: cách định vị của Crystal Cola quá lạ vì

²³² Theo Al Ries & Jack Trout trong “The 22 Immutable Laws of Marketing”, Harper Collins Publishers, New York, 1993.

²³³ Phong trào ‘New Age’ là một trào lưu tư tưởng pha tính chất tín ngưỡng thần bí đòi hỏi con người phải sống ‘trong lành và trong suốt’ để thế giới đỡ nhiều nhurong, bắt đầu thịnh hành ở Mỹ từ giữa thập niên 1970 và phát triển tương đối rộng trong giới trẻ kể từ 1980 với cuốn tiểu thuyết mang tên “Aquarian” của nữ văn sĩ Marilyn Ferguson.

không phù hợp với hình ảnh mà khách hàng đã có về Pepsi Cola²³⁴. Nếu không có chủ trương của Coca Cola tung ra Tab Clear để làm tăng thêm sự rối loạn của thị trường, cũng không có gì chứng minh là việc định vị một sản phẩm Cola có màu trong vắt của Pepsi Cola sẽ thành công²³⁵.

²³⁴ Vào đầu năm 2003, Pepsi Cola tung ra loại “Pepsi Xanh” ở nhiều nước trên thế giới (trong đó có Việt Nam). Nhưng loại Cola Xanh nói trên chỉ thâm nhập được ở những thị trường mới phát triển, ở các thị trường truyền thống (nghĩa là những nơi mà trong tâm tưởng của khách hàng hình ảnh của Cola phải là màu đen!) thì loại nước Cola Xanh trên không có chỗ đứng!

²³⁵ Theo Sergio Zyman trong “The End of Marketing as We Know it”, Harper Collins, New York, 1999.

CHƯƠNG 3

ĐỊNH VỊ, CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP VÀ GIÁ TRỊ GIA TĂNG

Vấn đề cơ bản của chương này là: với thế định vị và giá trị gia tăng mà ngày hôm nay doanh nghiệp mang lại cho khách hàng, làm thế nào để mở hướng phát triển chiến lược cho doanh nghiệp trong tương lai?

Muốn đạt được mục đích đó, việc định vị doanh nghiệp và sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp từ năm lĩnh vực phát xuất giá trị gia tăng ngoại sinh và sáu lĩnh vực chất lượng để tạo thế cạnh tranh liên hoàn tương hỗ là chưa đủ: để có được một tầm nhìn xa về tương lai, doanh nghiệp còn phải định vị rõ các lĩnh vực hoạt động, năng lực, tay nghề cần thiết đang có, phải có của mình và phát huy những tiềm năng chưa khai thác để hoạch định một chiến lược phát triển hiệu quả trong nền kinh tế thị trường mà sự lựa chọn các giá trị gia tăng được chào mời (offers) càng ngày càng gắt gao, đòi hỏi cùng lúc tính cạnh tranh và tinh thần liên kết.

I. ĐỊNH VỊ LĨNH VỰC HOẠT ĐỘNG VÀ “NĂNG LỰC LỖI”, PHÁT HUY TAY NGHỀ VÀ HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP

Trước tiên, phải rõ một điều: định vị, theo một số lý thuyết quản trị kinh doanh, là khái niệm nằm trong phạm trù chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp (thuộc Business Strategy). Mà chiến lược cạnh tranh lại không giống chiến lược phát triển của doanh nghiệp (thuộc Corporate Strategy): cạnh tranh, mặc dù có mang tính chiến lược, nhưng thực tế lại nặng về chiến thuật và thực hành (tactical/operational), trong khi đó phát triển doanh nghiệp đòi hỏi một tầm nhìn xa (vision), vượt thoát lên từ bộ phận của những tình huống trước mắt, để hoạch định một hướng đi!²³⁶

Vấn đề ở trên xảy ra là vì trước nay, khi nói đến chiến lược cạnh tranh, không ít nhà quản lý kinh doanh có thói quen là hình dung ngay đến các khu vực hoạt động thuần kinh tế (sectors/ranges of economic activities), các phân đoạn (segments) của thị trường và những sản phẩm/dịch vụ cụ thể của các doanh nghiệp! Do đó, khái niệm định vị bị biến thành công cụ gần như chuyên biệt tưởng chỉ để tạo ra lợi thế cạnh tranh trong việc giành/giữ thị phần! Và câu hỏi vẫn thường được đặt ra bởi các nhà quản trị kinh doanh nói trên là: làm thế nào định vị doanh nghiệp trong khu

²³⁶ Đây không phải là chuyện ‘chê sợi tóc ra làm tư’ mà là cần thiết vì nếu vấn đề không được làm rõ người đọc có thể sẽ nhầm lẫn khi trong tư duy đã có sẵn sự phân biệt giữa hai phạm trù chiến lược cạnh tranh và chiến lược phát triển doanh nghiệp cũng như các nội dung thông thường của những khái niệm thuộc vào hai phạm trù tưởng như là khác nhau đó!

vực hoạt động kinh tế và chọn đúng những phân đoạn thị trường cần thiết để các sản phẩm/dịch vụ thu hút được số lượng khách hàng ngày càng đông?

Câu hỏi trên là không sai nhưng lại giới hạn tính chất của sự việc: cạnh tranh chỉ còn được nhìn đơn thuần như những “trận đấu” giữa các doanh nghiệp và các sản phẩm/dịch vụ khác nhau trong các khu vực kinh tế!

Hãy đào xới thì sẽ thấy thực chất vấn đề nằm ở chỗ sâu hơn. Khởi đầu bằng câu hỏi: thế thì các doanh nghiệp và các sản phẩm/dịch vụ dựa vào cái gì mà “đấu nhau”? Trả lời: doanh nghiệp dựa vào “sức”, vào “thế”, v.v... và sản phẩm/dịch vụ dựa chủ yếu vào chất lượng! Đặt tiếp câu hỏi: Vậy cái “sức”, cái “thế”, cái v.v... của doanh nghiệp và chất lượng của sản phẩm/dịch vụ dựa vào đâu mà có?! Đến đây thì câu trả lời duy nhất đúng đắn chỉ có thể là: dựa vào năng lực và tay nghề của doanh nghiệp mà có!

Rốt cuộc, cạnh tranh không phải như thoạt nhìn là các “trận đấu nhau” giữa những doanh nghiệp và các sản phẩm/dịch vụ mà đó chính là cuộc đua giữa các năng lực và các tay nghề²³⁷!

Nói cách khác, doanh nghiệp không phải chỉ như các định nghĩa phiến diện thường nêu là nơi sản xuất/cung ứng/phân phối sản phẩm/dịch vụ mà thực chất chính là nơi tập hợp một số năng lực (competence, proficiency) và tay nghề (skill, professional

²³⁷ Copyright Tôn Thất Nguyễn Thiêm.

experience) ở một trình độ nào đó trong các chuyên môn nào đó. Do đó, hướng tâm nhìn đúng vào trọng tâm của vấn đề là “năng lực lõi” (core competence²³⁸) của doanh nghiệp thì sẽ nhìn thấy được nền tảng của chiến lược phát triển doanh nghiệp.

Vì thế, câu hỏi ở trên muốn thật sự chính xác và hiệu quả sẽ phải là: làm thế nào định vị những năng lực và phát huy tay nghề của doanh nghiệp để cung ứng cho thị trường những giá trị gia tăng ngày càng cao và làm cho sự phát triển của doanh nghiệp được bền vững và vượt lên trên các doanh nghiệp khác?

Trong chiều hướng đó, sẽ không còn sự ngăn cách tương đối gượng ép giữa chiến lược cạnh tranh và chiến lược phát triển doanh nghiệp như đã nói ở trên!

Tóm gọn: để mở được hướng phát triển trong tương lai, một việc quan trọng cần làm là định vị rõ năng lực lõi hiện có và phát huy các tay nghề chuyên môn của doanh nghiệp.

Hãy đi từ thực tiễn của các tình huống để rõ vấn đề:

• Tập đoàn Procter & Gamble (P&G) thành lập năm 1837 tại Cincinnati (Mỹ) với sự hợp tác sản xuất và kinh doanh giữa hai doanh nghiệp chuyên về nến (William Procter) và xà phòng (James Gamble). Đầu thập niên 1870,

²³⁸ Khái niệm ‘Core Competence’ được Gary Hamel & C.K.Prahalad triển khai và giữ bản quyền, trong “Competing for the Future. Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating the Markets of Tomorrow”, Harvard Business School Press, 1994 (1st ed) và 2000 (rev.ed.).

P&G bỏ nền và chuyên về xà phòng dưới dạng thô và sản xuất xà phòng thơm đầu tiên năm 1879 (nhãn hiệu Ivory) và xà phòng bột năm 1911 (nhãn hiệu Crisco). Từ 1940 đến 1960, P&G có thêm năm thể loại sản phẩm: dầu gội đầu, kem đánh răng, xà phòng bột giặt (nhãn hiệu Tide, năm 1946), xà phòng giặt dạng lỏng (nhãn hiệu Joy, năm 1949) và xà phòng chùi nhà. Từ 1960 đến 1980, P&G thêm các loại sản phẩm sau: dầu thơm khử mùi (deodorants), thuốc sát trùng miệng và kem dưỡng da. Kể từ 1980 đến nay, P&G thêm hai chủng loại sản phẩm: thuốc bôi cho da không bị nổi mụn và thuốc chống các bệnh loãng xương. Phần lớn doanh thu của P&G đến từ các loại sản phẩm trên (các mặt hàng như nước uống hay thực phẩm đóng gói chỉ chiếm một tỷ lệ nhỏ trong hoạt động sản xuất và kinh doanh của P&G).

Câu hỏi: Dựa vào đâu mà P&G phát triển theo hướng trên?

- Tập đoàn Kimberley-Clark (K-C) thành lập năm 1872 tại Dallas (Mỹ) khởi đầu chuyên về sản xuất giấy in báo và giấy bao bì. Năm 1917, K-C sản xuất băng vải để bó vết thương. Năm 1920, K-C sản xuất băng vệ sinh cho phụ nữ (hiệu Kotex Brevia). Năm 1924, K-C sản xuất khăn mùi soa giấy (hiệu Kleenex). Năm 1960, K-C làm thêm các giấy vệ sinh bán khắp Mỹ và châu Âu. Năm 1969, K-C bắt đầu sản xuất áo khoác dùng một lần cho các phòng mổ ở

bệnh viện và tất cả các loại giấy trải bàn ghế và khăn tay đặc biệt dùng ở nhà thương. Năm 1972, K-C sản xuất thêm tã lót dùng một lần rồi quăng (hiệu Huggies, Pull-Up ...). Hiện nay, K-C là hạng nhất thế giới về khăn mùi soa giấy, giấy vệ sinh, băng vệ sinh phụ nữ và hạng nhất ở Mỹ về tã lót dùng một lần.

Câu hỏi: Tại sao K-C lại phát triển chuyên về các loại sản phẩm trên?

• Tập đoàn 3M, từ ngày thành lập đến nay, đã có khoảng 50.000 sản phẩm khác nhau. Nhưng gần 2/3 các loại sản phẩm của 3M, trong suốt chu kỳ sống của nó, đều nằm trong “top 5” của các sản phẩm “best sellers” trên thế giới. Tại sao?

Trả lời:

- Khởi đầu, Procter (nến) và Gamble (xà phòng) kết hợp với nhau vì cả hai loại sản phẩm ấy thời bấy giờ đều làm từ mỡ súc vật (animal fat) mà Cincinnati là trung tâm cung cấp vì thành phố đó nổi tiếng nhất Mỹ lúc ấy là có rất nhiều lò mổ. Đầu thập niên 1870, P&G bỏ nền để chỉ chuyên về xà phòng vì thị trường nền càng ngày càng nhỏ và thị trường xà phòng càng ngày càng lớn. Chuyên về xà phòng, P&G phải nắm thêm công nghệ chế biến paraffine và một số tác nhân hóa chất (potent tension agents) để xà phòng có sức tẩy mạnh

nhưng không làm khô da hay hư vải. Khi đã hiểu về các potent tension agents thì việc sản xuất kem đánh răng gần như là tất yếu. Để sản xuất xà phòng thơm, P&G phải biết thêm về những hóa chất pha màu và trộn mùi hương (colouring/fragrance). Và để cho xà phòng đó không những là thơm mà chủ yếu là không hại da, P&G đi sâu thêm về việc nắm bắt các công nghệ hóa về việc dưỡng da (skin's chemical reaction). Nhằm sản xuất xà phòng giặt dạng bột và lỏng và xà phòng chùi nhà, P&G biết thêm về các hóa chất "emulsifying". Và khi đã nắm chắc các công nghệ về potent tension agents, colouring/fragrance, skin's chemical reaction và emulsifying, thì gần như là đương nhiên P&G có khả năng sản xuất deodorants, thuốc sát trùng miệng và kem dưỡng da. Và khi đã làm chủ các công nghệ sản xuất những sản phẩm vừa nói, việc làm ra thuốc chống loãng xương và thuốc bôi cho da không bị nổi mụn là việc có thể nói là tất nhiên: hai loại thuốc vừa nói trên có được từ việc triển khai các công thức hóa học chủ yếu của các potent tension agents²³⁹.

Tóm gọn: sự phát triển của P&G từ trên một thế kỷ rưỡi nay dựa cơ bản trên năng lực lõi là làm chủ (mastering) một nhánh công nghệ hóa ứng dụng chủ yếu trong lĩnh vực sản phẩm gia dụng và vệ sinh y tế cá nhân (personal health care)!

²³⁹ Theo James Brian Quinn trong "Intelligent Enterprises", The Free Press, New York, 1999 (2nd ed.).

- K-C chiếm lĩnh vị thế nhất thị trường thế giới và Mỹ về 4 mặt hàng khăn mùi soa giấy, giấy vệ sinh, tã lót dùng một lần và băng vệ sinh phụ nữ vì cả bốn sản phẩm ấy đều được triển khai trên nền tảng của năng lực lõi: làm chủ công nghệ chế biến “absorbent cotton” từ dạng “cellulose pulp”²⁴⁰.

- Tập đoàn 3M, phát triển đến ngày hôm nay trên cơ sở đã tung ra không dưới 50.000 sản phẩm. Nhưng thực chất, tất cả các sản phẩm của 3M đều được sản xuất từ hai lĩnh vực công nghệ mà 3M đã đạt đến trình độ năng lực lõi cao cấp: công nghệ làm chất dính (adhesive) và công nghệ làm “chất quét” (coating) và cả hai đều thoát thai từ công nghệ hóa polymer²⁴¹.

Từ những điều trên, tính chất của vấn đề hiện rõ: sự phát triển mang tính chất lâu dài và bền vững của doanh nghiệp phải dựa cơ bản trên việc định vị rõ ràng năng lực lõi và tay nghề chuyên môn của doanh nghiệp. Và quá trình trau dồi cũng như không ngừng nâng cao năng lực lõi và củng cố tay nghề là cơ sở không phải chỉ để giành/giữ thị phần mà còn chủ yếu là mở thị trường, tạo điều kiện cho việc phát triển doanh nghiệp.

²⁴⁰ Theo *Capital*, 8/2000.

²⁴¹ Theo Michel Robert & Marcel Devaux trong “Strategy Pure & Simple : How Winning CEOs Outthink Their Competition”, McGraw-Hill, New York, 1997.

Tóm gọn: năng lực lõi và tay nghề là tất cả những kiến thức, công nghệ, kỹ năng và kinh nghiệm có được bởi doanh nghiệp trong lĩnh vực chuyên môn mà doanh nghiệp chọn làm bộ phận để xây dựng hướng phát triển cho chính bản thân doanh nghiệp.

Nói cách khác: chính vì biết dựa vào việc định vị và triển khai năng lực lõi và tay nghề chuyên môn mà doanh nghiệp mới phát triển bền vững được. Do đó, nên hết sức cẩn thận trước những quan điểm cho là “phát triển trong kinh doanh là biết nắm lấy mọi thời cơ”. Đơn giản: nếu “thời cơ” xảy ra thì không phải chỉ có một doanh nghiệp là “đủ thông minh” để nắm lấy nó mà còn nhiều doanh nghiệp khác cũng thế. Kết luận là “thời cơ” sẽ không còn là “thời cơ” (opportunity) mà sẽ biến thành “đe dọa” (threat) cho không ít doanh nghiệp vì xét lại là các doanh nghiệp đó không có một lợi thế cạnh tranh nào mới lạ hoặc hơn những doanh nghiệp khác trong cuộc “nhào vô giành phần” (“chớp thời cơ”!) ấy cả²⁴². Vì thế, phải hiểu rõ nội dung của khái niệm thời cơ: thời cơ đối với doanh nghiệp chỉ có đầy đủ ý nghĩa khi vấn đề được suy xét trên cơ sở năng lực lõi và tay nghề chuyên môn của doanh nghiệp và với tầm nhìn dài hạn²⁴³.

²⁴² Chính vì thế mà mới nảy sinh quan niệm “nhanh chân thì hái được nhiều” và “hái xong thì biến” do đó mà “ăn xôi ở thì” không phải chỉ phổ biến trong kinh doanh mà còn trong cả lối sống!

²⁴³ Nếu không, từ “con sốt địa ốc” đến “kinh doanh khách sạn mini” sang đến cả phê, thực tế đã có rất nhiều tình huống “thấy người ăn khoai mình cũng vác mai đi đào” để rồi “xôi hỏng bỏng không”!

Kể từ cuộc khủng hoảng tài chính kinh tế ở khu vực châu Á (1997), ba hãng Daewoo, Samsung và Mitsubishi suy sụp trầm trọng (Samsung, thành lập năm 1938 từ kinh doanh gạo, sa thải 30.000 công nhân trên tổng số 240.000 và nợ nần lên đến 2,7 lần tài sản của doanh nghiệp. Daewoo, thành lập năm 1956 từ ngành dệt, lỗ ngay 21 tỉ USD trong vòng bốn tháng đầu tiên của cuộc khủng hoảng tài chính khu vực. Mitsubishi, thành lập đầu tiên năm 1870 và được tổ chức lại năm 1954, nợ nần và thua lỗ được khai báo chính thức là 118 tỉ USD²⁴⁴). Trong khi đó, hai hãng Sony và Honda lại không gặp vấn đề. Lý do: Daewoo, Samsung và Mitsubishi đã phát triển trên nền tảng “chớp thời cơ” thấy lĩnh vực nào mang đến lợi nhuận là cứ làm với sự trợ giúp ngân sách và ủng hộ “đặc biệt” của các chính phủ Nam Triều Tiên và Nhật Bản: Samsung hoạt động theo kiểu “đa ngành nghề” từ dệt may, đóng tàu, lò vi sóng, chip điện tử, bảo hiểm, hóa chất, tài chính, ngân hàng, truyền thông, xây dựng ... Daewoo lại bao trùm hơn nữa: ngoài các hoạt động trên, Daewoo còn sản xuất xe ô tô, du lịch và khách sạn. Ngoài các lĩnh vực như của Samsung và Daewoo, Mitsubishi còn “bao sân” thêm cả nhiên liệu (dầu khí, lò điện nguyên tử) và sản xuất bia! Ngược lại Sony và Honda chỉ phát triển trên cơ sở triển khai năng lực lõi và tay nghề chuyên môn: điện tử phục vụ thông tin và giải trí (Sony) và động cơ (Honda). Chính vì thế mà khi

²⁴⁴ Số liệu theo *Capital*, 3/1999, *Business Week*, 13/3/1999.

tình hình kinh tế “có vấn đề”, các doanh nghiệp đầu tiên gặp khó khăn là các doanh nghiệp mà thị trường không biết thật sự năng lực lõi là cái gì: ngay trước thời gian của cuộc khủng hoảng tài chính 1997, các sản phẩm của Daewoo, Samsung và Mitsubishi đã không bao giờ cạnh tranh nổi với các sản phẩm trong lĩnh vực năng lực lõi của Sony và Honda. Kể từ ngày kinh tế Trung Quốc mở cửa, nhiều mặt hàng “made in China” đã đánh bật không ít sản phẩm của Samsung, Daewoo, và Mitsubishi về mặt giá cả (chi phí sản xuất thấp vì giá lao động rẻ). Tóm lại, cuộc khủng hoảng tài chính 1997 chỉ là dịp để làm bùng nổ những yếu kém của chiến lược phát triển của các hãng Samsung, Daewoo và Mitsubishi chứ không phải là nguyên nhân của sự suy sụp của Daewoo, Samsung và Mitsubishi.

Đến đây thì có một vấn đề cần giải quyết: nói đến phát triển doanh nghiệp là nhất thiết phải nói đến việc đa dạng hóa (diversification) bao gồm đa dạng hóa sản phẩm và đa dạng hóa ngành nghề. Làm sao đạt đến việc vừa nêu? Không có gì ghê gớm: củng cố và triển khai năng lực lõi và tay nghề chuyên môn đã là một sức mạnh đáng kể để đa dạng hóa, nhất là trong lĩnh vực đa dạng hóa sản phẩm. Kết hợp việc đó với việc tổ chức khai thác các tay nghề tiềm ẩn (potential, theo nghĩa là chưa được sử dụng trọn vẹn) thì vấn đề đa dạng hóa ngành nghề của doanh nghiệp sẽ được hình dung trong một chiến lược phát triển doanh nghiệp có tính nhất quán và hài hòa.

Hãy cứ đi từ các tình huống cụ thể để làm sáng tỏ sự việc:

- Trước hết, hãy bàn đến việc đa dạng hóa sản phẩm trên cơ sở định vị, củng cố và đào sâu năng lực lõi và tay nghề chuyên môn:

• Công ty Canon của Nhật, thành lập năm 1935, đạt lợi nhuận ròng năm 2000 là 1,2 tỉ USD trên doanh số 24 tỉ USD. Hiện là hạng nhất thế giới về máy chụp hình (40% thị phần thế giới về máy chụp hình chuyên nghiệp và 23% thị phần thế giới về máy kỹ thuật số), hạng nhất thế giới về máy in laser (21% thị phần thế giới) và hạng nhất thế giới về máy photocopy (25% thị phần thế giới). Ngoài các sản phẩm trên, Canon còn sản xuất các máy fax và màn hình phẳng. Không tính đến các mặt hàng như mực in và giấy in đặc biệt cho việc in hình từ máy vi tính hoặc cung cấp cho các doanh nghiệp sản xuất điện thoại di động và Personal Digital Assistance (PDA) những bộ phận và linh kiện cần thiết để các sản phẩm nói trên có thêm chức năng chụp hình kỹ thuật số²⁴⁵.

Câu hỏi: tất cả những sản phẩm cao cấp và khá đa dạng của Canon dựa vào đâu mà có?

Trả lời: dựa duy nhất vào việc không ngừng nâng cao năng lực lõi và tay nghề chuyên môn là luôn luôn làm chủ khoa

²⁴⁵ Số liệu theo *Capital*, 7/2001.

học công nghệ quang học (optics) và các ngành khoa học kỹ thuật ứng dụng liên quan mật thiết đến công nghệ đó²⁴⁶. Nói cách khác: Canon chiếm lĩnh vị thế cao trong thị trường thế giới bằng những mặt hàng khác nhau nhưng những sản phẩm đa dạng đó không nằm ngoài “hệ thống công nghệ lõi” của Canon!

- Logitech, thành lập năm 1981 tại làng Apples ở Thụy Sĩ (văn phòng trung ương đặt tại California), hiện là hàng nhất thế giới về tất cả các loại “chuột vi tính” (mouse. 70% thị phần toàn cầu), nhất thế giới về các loại bàn phím vi tính (25% thị phần toàn cầu), nhất thế giới về đủ loại webcam và joysticks. Tóm gọn: Logitech chiếm vị thế hiện nay là nhất thế giới về đa số phụ tùng của máy vi tính (Peripheral, Input-Output Device) vì khởi sự Logitech định vị cái lõi của mình là phải làm chủ tất cả các qui trình sản xuất công nghệ thông tin không ở lĩnh vực “soft” hay “hard” mà chính là ở lĩnh vực “ngoại vi” Plug and Play. Mỗi năm, Logitech dành 7% doanh số cho bộ phận Research & Development gồm 220 kỹ sư để chuyên nghiên cứu mọi khả năng nhằm việc đa dạng hóa sản phẩm luôn luôn đi trước các doanh nghiệp khác trong lĩnh vực “ngoại vi” của công nghệ thông tin²⁴⁷!

²⁴⁶ Theo *Le Nouvel Economiste*, 8/2001.

²⁴⁷ Số liệu theo *Capital*, 1/2000 và *Challenges*, 10/2000.

Hai trường hợp trên (cũng như rất nhiều trường hợp khác) minh chứng cho hai quan điểm rất thực tiễn và có hiệu quả trong quản trị kinh doanh:

A. “Being The Best to Become The Biggest”: “Hãy là Người Giỏi Nhất để thành Người Lớn Nhất”.

B. “You Either Be Very Big or Very Very Niche”: “Hoặc anh là Khổng lồ hoặc anh chọn một ngách rất riêng cho anh” (để phát triển).

Trường hợp của Canon, cũng như của Sony và Honda, chứng minh rõ là quan điểm A hoàn toàn đúng: ngược với quan điểm cho rằng trước tiên phải là “the biggest” trong kinh doanh thì mới làm nên “trò trống” trên thương trường quốc tế²⁴⁸, thực tế cho thấy rõ là dù là “the biggest” mà không phải là “the best”²⁴⁹ thì cũng không đạt kết quả gì!

Trường hợp của Logitech chứng minh cho sự sáng suốt trong việc ấn định chiến lược phát triển doanh nghiệp với quan điểm B: trong lúc có quá nhiều doanh nghiệp “khổng lồ” chăm chú vào hard và soft của công nghệ thông tin thì Logitech chọn một ngách (niche/slot) ít ai để ý mà

²⁴⁸ Vì thế mà sinh ra lắm chuyện đòi sự ủng hộ hay nâng đỡ “đặc biệt” của Nhà nước!

²⁴⁹ Nghĩa là chẳng có năng lực lõi gì hơn người ngoài sự “khôn lỏi”!

tiền công: và khi thị trường đã công nhận anh là “the best” trong ngành đó, thì đương nhiên anh sẽ là “the biggest”!

- Cần mở ngoặc ở đây để rõ thêm về quan điểm A+B và B+A:

- Quan điểm A+B chính là kim chỉ nam cho việc hoạch định chiến lược phát triển mới của tập đoàn Unilever (doanh số năm 2000 là 47,5 tỉ USD) kể từ 1997: chính thức thành lập năm 1929 với sự liên kết chủ yếu của hai doanh nghiệp gốc Hà Lan (Jurgens & Van den Berghs, thành lập năm 1854) và gốc Anh (Lever Brothers, thành lập năm 1885), cho đến cuối thập niên 1970, Unilever cơ bản chuyên về sản xuất và kinh doanh margarine (bơ thực vật) và xà phòng (hai sản phẩm đó có chung đặc điểm là được làm ra từ chất béo: fats & oils) và chiếm các thị phần “ngang ngửa” với P&G. Nhưng đến đầu thập niên 1980 thì Unilever lại “đa dạng hóa ngành nghề” sang các lĩnh vực như mỹ phẩm và nước hoa (mua lại các thương hiệu Calvin Klein, Faberge, Elizabeth Arden), nước uống đóng hộp và đồ ăn chơi (snacking). Do việc đa dạng hóa đó không dựa trên năng lực lõi mà dựa vào tính toán tài chính (đầu tư vào những lĩnh vực có mức lợi nhuận cao nhất) nên đến giữa thập niên 1995, Unilever hoàn toàn mất thế thượng phong trong nhiều lĩnh vực. Thí dụ: bột giặt Omo của Unilever đạt tối đa doanh số thế giới là 1,1 tỉ USD/năm nhưng bột giặt

Tide của P&G lại thu đến 3 tỉ USD/năm, kem đánh răng nổi tiếng của Unilever là Signal chỉ đạt doanh số toàn cầu cao nhất là 950 triệu USD trong khi đó Colgate đạt ít nhất là 1,7 tỉ USD/năm (Colgate Ribbon là kem đánh răng đầu tiên trong ống bày bán tại Mỹ năm 1896 do công ty William Colgate sản xuất. Năm 1928, công ty Palmolive-Peet Co, thành lập năm 1898, chuyên sản xuất xà phòng từ dầu palm và olive, mua lại Colgate và biến thành tập đoàn Colgate-Palmolive. Cho đến đầu thập niên 1950, kem đánh răng Colgate là hạng nhất Mỹ, nhưng kể từ 1954, khi P&G bắt đầu cho chất fluor vào kem đánh răng để bảo vệ răng thì từ đó đến nay các loại kem đánh răng của P&G đánh bật Colgate ở Mỹ); nhãn hiệu nổi tiếng của Unilever là Lipton chỉ thu tối đa 1 tỉ USD/năm so với Nescafé đạt đến 3 tỉ USD/năm. Nhãn hiệu nổi tiếng của Unilever là Dove chỉ có doanh số thế giới trung bình là 1,2 tỉ USD/năm thì nhãn hiệu Nivea (thuộc tập đoàn Đức, thành lập năm 1911, chuyên về sữa/kem/xà phòng dưỡng da và mỹ phẩm, có tất cả khoảng 300 sản phẩm) lại thu ít nhất là 2 tỉ USD/năm.

Trước tình hình đó, Unilever ra chủ trương “Path to Growth” trên cơ sở “Brand Focus” mà thực chất là trở về với “Core” của tập đoàn: trên 1.600 nhãn hiệu sản phẩm, Unilever sẽ thu lại còn dưới 400 từ đây đến 2004, khoanh vùng trong hai lĩnh vực cơ bản: đồ vệ sinh cá nhân và thực

phẩm dinh dưỡng. Việc Unilever mua lại công ty Bestfoods của Mỹ là để tạo điều kiện cạnh tranh với Nestlé trong lĩnh vực thực phẩm nước sốt gia vị và nước cốt thịt. Nói gọn, Unilever không còn “đa dạng hóa ngành nghề tràn lan” mà chọn lấy những ngành phát triển cho riêng mình và cùng lúc dựa vào sức mạnh tài chính của mình để rút ngắn thời gian làm chủ các năng lực lõi cần thiết và tay nghề chuyên môn (mua lại Bestfoods)²⁵⁰.

- Trường hợp của Nokia (hạng nhất thế giới về điện thoại di động với 27% thị phần toàn cầu, vượt Motorola [15,6%] và Ericsson [10,3%]) cũng là điển hình cho tính hiệu quả của quan điểm B+A: thành lập năm 1865 tại Helsinki (Phần Lan) từ việc sản xuất và kinh doanh giấy in, cho đến cuối thập niên 1980, Nokia chỉ là một doanh nghiệp nhỏ “đa dạng hóa trong đủ thứ ngành nghề”: giấy, cao su, lốp xe, điện tử gia dụng, truyền thông và kể cả thực phẩm sấy khô. Năm 1992, sau sự tan rã của Liên Xô và Đông Âu vốn là thị trường truyền thống của Nokia, doanh nghiệp gần như ở tình trạng phá sản. Phải chờ đến khi ban lãnh đạo Nokia đánh giá lại khả năng và tài lực của doanh nghiệp thì Nokia mới nhìn thấy rõ năng lực lõi và ngành hoạt động của mình để từ đây phát triển thành một tập đoàn

²⁵⁰ Số liệu theo *Challenges*, 9/2000, *Capital*, 11/2001 và *L'Expansion*, 22-11/5-12/2001.

hạng nhất thế giới về điện thoại di động: Phần Lan, cũng như một số nước Bắc Âu, do địa thế và thời tiết, nên việc liên lạc bằng đường dây điện thoại cố định không phát triển mà chủ yếu dựa vào việc thông tin theo sóng di động. Nokia lại có bộ phận chuyên trách về lĩnh vực ấy kể từ đầu thập niên 1960. Đó chính là năng lực lõi mà Nokia cần triển khai. Việc ban lãnh đạo công ty đã quyết định dẹp bỏ tất cả các lĩnh vực sản xuất và kinh doanh khác và chỉ dồn sức vào việc củng cố và nâng cao năng lực lõi đã tạo điều kiện cho Nokia đủ sức sẵn sàng chiếm lĩnh thị trường ngay khi hướng tiêu dùng rộng rãi loại sản phẩm ấy vừa mở ra trên toàn thế giới²⁵¹!

- Trường hợp của Samsung trong điện thoại di động cũng là một minh chứng cho sự đúng đắn của quan điểm B+A: rút kinh nghiệm sau cuộc khủng hoảng 1997, tập đoàn Samsung dồn sức cho các “niches” công nghệ có sức phát triển mạnh trên thị trường thế giới: kể từ 1999, 7% doanh số được dành riêng cho “research & development” về thông tin di động. Kết quả: đầu năm 2003, Samsung chiếm 13,7% thị phần toàn cầu về điện thoại di động (xếp hàng thứ ba thế giới!) với doanh số là 3,9 tỉ USD (trên tổng doanh số là 24 tỉ USD). Kết quả ấy có được là nhờ Samsung biết dựa vào việc triển khai tay nghề đã có trong các lĩnh vực màn hình tinh thể

²⁵¹ Số liệu theo *Capital*, 11/2001.

lông và bộ nhớ “D-RAM”. (Ngoài ra, để chiếm lĩnh vị thế trên, Samsung đã áp dụng chính sách chất lượng sản phẩm “vượt trội” với những thiết kế mẫu mã mới lạ có độ bền cao – chỉ 2,3% các điện thoại di động của Samsung bị hỏng hóc khi sử dụng trong khi mức trung bình chung là 9,8% - định vị sản phẩm vào loại cao cấp với giá bán rất cao: giá bán trung bình của Samsung là 206 USD trong khi của Nokia chỉ là 149 USD. Tuy nhiên, con đường trước mặt của Samsung còn rất dài vì về mặt danh tiếng thương hiệu trên thế giới, Samsung chỉ đứng ở vị thế thứ 42 trong khi đó Nokia lại chiếm hạng 5)²⁵².

- Sau đây, hãy bàn đến các trường hợp đa dạng hóa ngành nghề trên cơ sở phát huy năng lực lõi, tay nghề chuyên môn và khai thác các tay nghề tiềm năng:

• Từ nhận định của những điều tra thị trường cho biết rằng trung bình tiền mua sắm xe ô tô chỉ bằng 35% tổng số tiền mà chủ xe phải chi tiêu trong suốt thời gian sử dụng xe (gồm tiền lời của việc trả góp, bảo hiểm bắt buộc, bảo hành, sửa chữa, nhiên liệu), kể từ đầu 1999 đến cuối 2001, hãng Ford ở Mỹ và châu Âu đã đa dạng hóa ngành nghề của mình để trở thành không phải chỉ là doanh nghiệp sản xuất và bán xe ô tô mà còn là một công ty cung cấp “dịch vụ tổng hợp” (global service) về phương tiện di chuyển.

²⁵² Số liệu theo *Capital* 1/2003.

Quá trình đa dạng hóa đó cơ bản dựa trên việc phát huy các tay nghề tiềm ẩn:

a. Vì trước nay hãng Ford vẫn phải quản lý các hồ sơ mua trả góp và bảo hiểm của rất nhiều khách hàng nên doanh nghiệp đã có sẵn một đội ngũ nhân viên có kinh nghiệm (Dịch vụ “Ford Motors Credit” có từ 1959)²⁵³. Chỉ cần Ford tổ chức lại nguồn nhân lực đó để tạo một cách quy củ cho công ty một ngành nghề mới và mang cho khách hàng một dịch vụ (tài chính và bảo hiểm) mà họ vốn muốn được cung ứng.

b. Dựa vào việc các hợp đồng bảo hiểm và các cơ chế luật định đòi hỏi người chủ xe phải thường kỳ bảo trì xe và vì trước nay hãng Ford đã có sẵn một đội ngũ lo việc bảo hành xe cho khách, Ford đề nghị cung cấp thêm cho khách một dịch vụ bảo hành và bảo trì định kỳ và chịu trách nhiệm lo các thủ tục cần thiết khi có tai nạn giao thông hoặc sự cố trong thời gian khách sử dụng xe.

c. Biết rằng đối với không ít khách hàng xe ô tô không phải là một tài sản mà chỉ là một phương tiện, Ford đề nghị cung ứng cho thành phần khách đó loại hợp đồng “đặc biệt”:

²⁵³ General Motors là hãng xe ô tô đầu tiên đảm nhiệm dịch vụ lo cho khách hàng các thủ tục mua trả góp (từ 1929 với GM Acceptance Corporation). Nhưng rốt cuộc lại không phải là GM nghĩ ra việc ‘global service’ mà là hãng Ford!

Ford lo cho khách việc mua trả góp và bảo hiểm, bảo hành, nhưng với thêm một khoản tiền phụ trội khách có thể đổi xe mới sau hai năm sử dụng hoặc chọn đổi xe tùy theo mục đích sử dụng (thí dụ trong tuần xe con để đi làm, cuối tuần xe hai cầu hoặc xe 12 chỗ để đi dã ngoại)²⁵⁴.

Tóm gọn: dựa trên việc củng cố cái lõi của mình và khai thác các tay nghề tiềm năng, hãng Ford đã trở thành một doanh nghiệp hoạt động trong nhiều lĩnh vực nhưng tất cả các lĩnh vực đó lại hỗ trợ cho nhau và tạo thành một lực tổng hợp (synergy) để thúc đẩy sự phát triển của doanh nghiệp một cách nhất quán và hài hòa.

- Công ty Adecco (thành lập năm 1996 từ sự liên kết giữa hãng Adia của Thụy Sĩ và Ecco của Pháp đã hoạt động từ cuối thập niên 1960), hạng nhất thế giới về dịch vụ cung cấp nhân lực thời vụ (temping agency/temporary employment office) với 6.229 văn phòng trên 58 nước, từ cuối năm 2001 đã mở thêm một lĩnh vực hoạt động mới (và đã ký hợp đồng với nhiều tập đoàn lớn như Nestlé và Hewlett-Packard/Compaq) nhờ phát huy tay nghề tiềm năng của mình: trước nay, trung bình mỗi ngày Adecco gửi 700.000 nhân viên thời vụ đến làm cho 250.000 doanh nghiệp (ở 58 nước) và Adecco quản lý thường xuyên trên 3 triệu hồ sơ

²⁵⁴ Số liệu theo *Le Nouvel Economiste*, 29/9/2000 và *Challenges*, 4/10/2001.

và lý lịch của nhân viên thời vụ. Dựa vào kinh nghiệm và kỹ năng phong phú đó, Adecco cung cấp thêm cho khách hàng một dịch vụ mới rất phù hợp với hình ảnh mà khách hàng đã có về Adecco: tư vấn cho các doanh nghiệp lớn về các vấn đề quản lý nhân sự và tổ chức các khóa đào tạo ngắn hạn chuyên về việc phát triển nguồn nhân lực cho các cán bộ doanh nghiệp! ²⁵⁵

Tóm gọn: nhờ biết phát huy những gì vốn có của mình, Adecco đã biến thành vừa là một nơi cung cấp nhân lực thời vụ, vừa là cơ quan tư vấn vừa là một trung tâm đào tạo. Và quan trọng là sự phát triển đó của Adecco được thị trường tin tưởng ngay từ đầu vì nhận thấy đó là một quá trình phát triển tất yếu và đa dạng hóa nhất quán.

• Quá trình đa dạng hóa nhất quán cũng là trường hợp của Federal Express, công ty Mỹ chuyên về phát chuyển nhanh: giữa thập niên 1990, ban lãnh đạo FedEx đặt vấn đề tìm hiểu sâu về năng lực lõi và tay nghề của doanh nghiệp và khám phá ra sự việc mà trước đây không hình dung ra vì chưa hướng vào trọng tâm của vấn đề: biết rằng FedEx làm chủ năng lực lõi là việc tổ chức hậu cần (logistics) và có tay nghề chuyên môn cao cấp trong hệ thống phân phối (dispatching system), để cho việc vận chuyển và phân phát bưu phẩm và bưu kiện được nhanh chóng, FedEx đã hướng sự phát triển của mình vào một lĩnh vực mới được sự tin tưởng

²⁵⁵ Số liệu theo *Enjeux*. 10/2002.

ngay của khách hàng. Đó là việc kết hợp năng lực lõi và tay nghề chuyên môn trong một cấu hình (combination) mới nhằm khai thác một tay nghề tiềm ẩn: tư vấn và đào tạo cho các doanh nghiệp về các phương cách tổ chức logistics và dispatching²⁵⁶!

Cuối cùng, từ những điều đã trình bày có thể rút ra các nhận định sau:

Nếu khái niệm chiến lược, khởi nguyên thoát thai từ lĩnh vực quân sự²⁵⁷ bao gồm chủ yếu ba nội dung là chọn những trọng điểm của “nơi đánh, cách đánh và phương tiện để đánh” nhằm đạt mục đích tối cao (mà chính trị)²⁵⁸ đã đề ra thì tính chất cơ bản

²⁵⁶ Theo Harry Beckwith trong “The Invisible Touche”, Warner Books, Inc., New York, 2000.

²⁵⁷ Chỉ kể từ sau việc phát hành công trình nghiên cứu “Theory of Games and Economic Behavior” của nhà toán học John Von Neumann và nhà kinh tế Oskar Morgenstern vào năm 1944 tại Mỹ thì khái niệm Chiến lược mới bắt đầu được phổ biến trong kinh tế học và ngành quản trị kinh doanh.

²⁵⁸ Do thoát thai từ quân sự, nên cả Đông lẫn Tây, các luận thuyết cổ điển về chiến lược đều phân rõ ba mức độ: Chính trị/Chiến lược/Chiến thuật: Chính trị đề ra mục tiêu, Chiến lược lo phần tổng hợp tất cả các lực lượng về mặt tổng thể để đạt mục tiêu đó và Chiến thuật thì ứng phó với tình hình thực tiễn tại chỗ. Xin nói ngay là mặc dù mượn hình thức “ba vấn đề: nơi, cách và phương tiện” của lập luận về chiến lược, việc “phân công” Chính trị/Chiến lược/Chiến thuật không là quan điểm ở đây. Đơn giản: Khi đã nói đến “Chia sẻ Giá trị” như cái lõi của việc tổ chức cơ cấu (xem đoạn 2 Chương 4) thì việc phân đoạn như trên chỉ có tác dụng không hay trong việc vận hành của doanh nghiệp để đạt mục tiêu của nó!

của chiến lược chính là việc hoạch định²⁵⁹ đường đi để đến hướng đã vạch ra! Do đó, việc hoạch định chiến lược phát triển cho doanh nghiệp có ba vấn đề cốt lõi phải giải quyết: lĩnh vực, phương pháp và phương tiện!

Nói cách khác, doanh nghiệp trước tiên phải trả lời cho chính mình được ba vấn đề²⁶⁰:

- A) Doanh nghiệp làm nghề gì và trong lĩnh vực nào? (nơi?)

- B) Để thành công ở lĩnh vực đó, doanh nghiệp cần làm chủ những năng lực lõi và tay nghề gì? (phương pháp?)

- C) Để có được và nhằm phát huy tối đa hiệu năng của những năng lực lõi và tay nghề đó, doanh nghiệp phải tổ chức việc phân bổ các nguồn lực (allocation of resources) như thế nào? (phương tiện?)

Việc nêu ra ở C sẽ được đề cập đến ở Chương 4, ở đây hãy bàn về hai vấn đề A và B.

Vấn đề đầu tiên (A) thoát tiên tưởng đơn giản! Thực chất, đây chính là điểm khởi đầu để kiểm nghiệm tầm nhìn (Vision) và dự án (Project) về tương lai của doanh nghiệp! Và các điều đó

²⁵⁹ Thật ra, muốn dùng từ cho chuẩn xác, thì phải gọi đó là “kế hoạch hóa” (trong quản trị kinh doanh của Mỹ và Pháp chẳng hạn, đây những khái niệm như planning, hoặc planification!). Nhưng từ ngữ tiếng Việt này đối với không ít người lại được hiểu theo nghĩa khác!

²⁶⁰ Copyright Tôn Thất Nguyễn Thiêm.

chính là cơ sở để xác định được thật sự rõ ràng hướng phát triển cho doanh nghiệp. Hãy đi từ những tình huống cụ thể để làm sáng tỏ việc vừa nêu:

Lấy lại một thí dụ hết sức “cổ điển” đã được nêu trong nhiều sách về quản trị kinh doanh: trên một công trường, ai đó có câu hỏi “ngớ ngẩn” với ba người đang làm cùng một việc: “Ông đang làm gì?”. Người thứ nhất trả lời: “Tôi đang đập đá”. Người thứ hai: “Tôi lao động kiếm tiền”. Người thứ ba: “Tôi xây dựng một thánh đường để con người còn có chỗ mà van vái ở thời buổi nhiễu nhương này!”. Tóm gọn: ba cách trả lời ấy thể hiện ba cách nhìn về công việc đang được thực hiện và ba đường hướng hình dung tương lai rất khác nhau về công việc đó!

Trường hợp cụ thể: với một doanh nghiệp đang chuyên về dứa, có câu hỏi “Doanh nghiệp làm nghề gì?”. Trả lời 1: “Sản xuất và kinh doanh dứa tươi, dứa đóng hộp đủ loại, nước dứa giải khát đóng gói đủ kiểu và nước dứa cô đặc”. Hỏi tiếp: “Thế doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực nào?”. Trả lời 1 tiếp theo: “Lĩnh vực nông nghiệp và thương mại”. Nhưng lại có cách trả lời 2 trước hai câu hỏi trên. Đó là, trả lời 2 cho câu hỏi một: “Sản xuất và kinh doanh thực phẩm dinh dưỡng tươi, đóng hộp, đóng gói và cung ứng nguyên liệu đầu vào cho ngành dược phẩm²⁶¹ từ việc trồng dứa”. Trả lời 2 cho lần hỏi hai: “Lĩnh vực dinh dưỡng và chăm sóc sức khỏe con người trên cơ sở phát triển ngành cây ăn trái ở nông thôn”!

²⁶¹ Nước dứa cô đặc còn được sử dụng trong ngành chế biến dược phẩm!

Hãy thử nhận định về việc phát triển của doanh nghiệp đang chuyên về dựa với hai cách tiếp cận vấn đề khác nhau như trên!

Thêm một trường hợp: với một doanh nghiệp hiện chuyên về xà phòng và kem đánh răng, lại tiếp tục cùng câu hỏi: “Doanh nghiệp làm nghề gì?”. Trả lời 1: “Sản xuất xà phòng và kem đánh răng!”. Hỏi tiếp: “Thế doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực nào”. Trả lời 1 tiếp: “Lĩnh vực hàng tiêu dùng thông dụng”. Nhưng lại có trả lời 2 cho câu hỏi một: “Sản xuất các mặt hàng về vệ sinh cá nhân mà chủ yếu hiện nay là xà phòng và kem đánh răng”. Và trả lời 2 tiếp theo: “Lĩnh vực săn sóc vệ sinh thường thức và bảo vệ sức khỏe”! Nói gọn: đường hướng chiến lược phát triển của doanh nghiệp đã được hình dung ngay trong hai cách trả lời (hai cách nhìn về hiện tại và tương lai) khác nhau như trên.

Những điều vừa nêu ra trên không có gì là trừu tượng hay viển vông: chính vì biết chắc mình hoạt động trong lĩnh vực nào (săn sóc vệ sinh thường thức và bảo vệ sức khỏe) mà P&G đã triển khai năng lực lõi và tay nghề chuyên môn để đi từ xà phòng và kem đánh răng đến thuốc chống cho da không bị nổi mụn và thuốc trị loãng xương. Chính vì biết mình chuyên về lĩnh vực động cơ chứ không phải là sản xuất xe gắn máy mà Honda đã đạt tới mức đưa mô tơ của mình trang bị từ xe mô tô đến xe ô tô, từ máy cắt cỏ đến xe trượt tuyết, từ máy bơm đến nhà máy phát điện. Chính vì biết lĩnh vực của mình là công nghệ điện tử ứng dụng cho việc phục vụ thông tin và giải trí mà Sony đã không chỉ

đẩy năng lực lõi và tay nghề để đi từ việc sản xuất đài bán dẫn bỏ túi đến máy xem DVD di động mà còn đã mua lại hãng đĩa CBS Records Group (1987) và hãng phim Columbia Pictures Entertainment Inc (1989) để làm chủ luôn một dây chuyền công nghệ “ăn khớp” (integrated) từ hard (máy móc nghe nhìn giải trí sản xuất bởi Sony) đến soft (đĩa và phim sản xuất bởi thực chất Sony với thương hiệu CBS và Columbia) và từ đấy mở rộng các năng lực lõi và tay nghề của mình!

Tóm gọn: để việc định vị năng lực lõi và tay nghề của doanh nghiệp không bị giới hạn bởi một tầm nhìn có tính đơn thuần “vật chất” (chỉ chú trọng đến sản phẩm làm ra mà không biết đến tính chất của dịch vụ do chính sản phẩm đó mang đến cho thị trường và xã hội!), việc định vị nghề nghiệp và lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp là hết sức cơ bản: điều đó vừa để nói lên tính chất của nghề nghiệp đang làm vừa để nói lên hình ảnh và dự án (Vision and Project) mà doanh nghiệp có về lĩnh vực hoạt động của nghề nghiệp đó! Và tính chất, hình ảnh và dự án đó mà doanh nghiệp có về nghề nghiệp và lĩnh vực hoạt động của mình sẽ vạch đường cho doanh nghiệp định vị được một cách chính xác và hiệu quả hơn các năng lực lõi và tay nghề chuyên môn cần thiết đang có và phải có!

Đơn giản: để biết mình thật sự có gì và cần gì thì phải biết mình đang làm gì, ở đâu và muốn đi về đâu! Tất cả những điều đó được gói gọn trong vấn đề nêu ra bởi câu hỏi “Doanh nghiệp làm

nghề gì và trong lĩnh vực nào?” có tính chất “mở màn”²⁶² (“maieutics”, theo nghĩa của Socrates, nghĩa là thúc đẩy sự suy nghĩ của chính mình bằng những câu hỏi do chính mình tự đặt ra!). Tất nhiên, các câu hỏi nằm trong vấn đề đó phải được hình dung chính xác trong bối cảnh thực tế của doanh nghiệp và những câu trả lời phải nói lên đúng tầm cỡ hiện có và mong muốn bởi doanh nghiệp: một công ty chuyên sản xuất bút chì mà định vị lĩnh vực hoạt động của mình là “chế tạo phương tiện thông tin” thì mặc dù là không sai (bút chì là dùng để viết, mà viết là để ghi nhận/truyền tải thông tin!) nhưng chẳng giúp ích thiết thực gì cho doanh nghiệp trong chiến lược phát triển của mình! Nói cách khác: trong việc trả lời nêu trên không có vấn đề “đúng” hay “sai”²⁶³ mà chính xác là có thiết thực gì hay không cho doanh nghiệp trong việc tự mình hoạch định chiến lược phát triển cho mình!

²⁶² Trái với rất nhiều nhầm tưởng và ước mong, “khoa học quản trị” nói chung và “khoa học quản trị kinh doanh” nói riêng không thể mang đến cho doanh nghiệp những “bài bản” hay những “công thức” (formula / recipe) cứ thể mà áp dụng theo là “thành công ăn chắc” (Đơn giản: nếu các vị giảng dạy về các ngành học trên biết hết “bài bản” và “công thức” để thành công thì các vị ấy – đương nhiên là kể luôn cả người viết tập sách này – đã thành tỉ phú từ lâu!). Nói rõ: ngành học quản trị kinh doanh chỉ mang đến những công cụ tư duy và phương pháp tiếp cận vấn đề. Việc sử dụng các công cụ và phương pháp ấy trong thực tiễn phải do chính doanh nghiệp ứng dụng một cách sáng tạo cho riêng mình (đơn giản: doanh nghiệp nào cũng “bài bản” như nhau thì làm gì còn nói chuyện “khác biệt hóa” hay lợi thế cạnh tranh!). Chính vì thế mà có công dụng của phương thức “mở màn” như trên (maieutics dịch đúng nghĩa là phương pháp đỡ đẻ: việc đẻ không phải là do người đỡ đẻ đảm trách mà chính là người mang bầu ... phải đẻ!!!)

²⁶³ Và nhất là không có vấn đề “oai” hay “không oai”. Một thí dụ cụ thể: ở Pháp, có đạo một số doanh nghiệp chuyên về quét dọn vệ sinh ở các văn

Sang đến phần B cũng phải chú ý: cần hiểu rõ thế nào là năng lực lõi, tay nghề chuyên môn và tay nghề tiềm ẩn!

Có thể nói gọn như sau: năng lực lõi là tất cả các kiến thức, công nghệ, kỹ năng và kinh nghiệm cơ bản cho hoạt động của doanh nghiệp và mang đến cho doanh nghiệp tính đặc thù riêng biệt (3M là công nghệ hóa polymer. Wal Mart là JOT và JIT. Benetton là JOT, Unilever là tổ chức hệ thống phân phối và mạng marketing toàn cầu, Nestlé là công nghệ chế biến trong lĩnh vực dinh dưỡng...). Tay nghề chuyên môn là tất cả những kiến thức, công nghệ, kỹ năng và kinh nghiệm để vận hành doanh nghiệp trên cơ sở phát huy cái lõi có tính đặc thù của doanh nghiệp (P&G, 3M, Nestlé là tổ chức hệ thống phân phối và mạng marketing toàn cầu, Wal Mart là dịch vụ khách hàng ở các siêu thị, Benetton là mẫu mã áo quần len thời trang...). Và tay nghề tiềm ẩn là tất cả các kiến thức, công nghệ, kỹ năng, kinh nghiệm tích lũy được từ việc sử dụng năng lực lõi và tay nghề chuyên môn trước nay của doanh nghiệp mà chưa được tận dụng hết mức (3M, P&G, Unilever, Nestlé là những “kho tàng” về “Think Global Act Local”²⁶⁴ [“Tư duy mang

phòng lại đặt tên nghề của mình là “Technique de Surface” (Kỹ thuật về Mặt bằng). Nghe thì “oai” thật nhưng chẳng ai hiểu đó là cái nghề gì và nhất là có giúp ích gì được cho việc hình dung chiến lược phát triển của các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực chuyên trách về “Kỹ thuật Mặt bằng” như trên!!!

²⁶⁴ “Think Global Act Local” là phương châm của Tập đoàn 3M đưa ra vào giữa năm 1989 và sau đó được các lý thuyết gia trong quản trị kinh doanh bình luận và phổ biến rộng rãi kể từ 1990, theo Michel Robert & Marcel Delvaux trong “Strategy Pure & Simple: How Winning CEOs Outthink Their Competition”, McGraw-Hill, New York, 1993.

tính toàn cầu và hoạt động mang tính địa phương”] có từ mạng lưới sản xuất và kinh doanh của các tập đoàn ấy ở nhiều nước trên thế giới và Wal Mart là một “kho báu” về tâm lý tiêu dùng của dân Mỹ trong việc sử dụng các kho dữ liệu datawarehouses khổng lồ).

Để hoạch định chiến lược phát triển một cách hiệu quả, doanh nghiệp còn cần luôn luôn ghi nhớ là các năng lực lõi và tay nghề chuyên môn của mình phải có hai đặc tính chủ yếu:

a. Đạt một mức độ mà các doanh nghiệp khác không có. Đơn giản: cái lõi và cái chuyên môn của doanh nghiệp sẽ không mang lại cho doanh nghiệp một lợi thế gì nếu phần đông các doanh nghiệp khác cũng đều có cái lõi và cái chuyên môn đó. Nói cách khác: cái lõi và cái chuyên môn của mỗi doanh nghiệp phải có khả năng làm khác biệt hóa (differentiate) doanh nghiệp này so với các doanh nghiệp khác. Sự khác biệt đó không nhất thiết phải đến từ bản thân trình độ của mỗi một năng lực lõi và tay nghề chuyên môn mà đến từ những cấu hình (combination) khác nhau giữa những lõi và chuyên môn của doanh nghiệp. Thí dụ: dịch vụ trên máy bay của Air France (tay nghề chuyên môn) thua xa dịch vụ của Singapore Airlines nhưng Air France biết dựa vào năng lực lõi của mình (tổ chức các giao tuyến ở hub Charles de Gaulle-Roissy) để tạo sự khác biệt với Singapore Airlines. Mẫu mã thời trang (tay nghề chuyên môn) của Benetton không có gì là đặc sắc lắm so với các mẫu mã thời trang khác nhưng Benetton biết dựa vào năng lực lõi của mình (JOT) để vượt ngay từ đầu các doanh nghiệp khác trong cùng lĩnh vực.

b. Cái lõi và cái chuyên môn đó của doanh nghiệp phải thật sự mang đến cho thị trường và khách hàng những giá trị gia tăng rõ rệt. Nói chính xác: thị trường và khách hàng chỉ cảm nhận và đánh giá cái lõi và cái chuyên môn của doanh nghiệp thông qua những gì mà doanh nghiệp cung ứng chứ không phải doanh nghiệp “phô trương hình thức” với một đội ngũ “bằng cấp hàn lâm” là đủ!

Còn phải biết phân biệt thêm hai tính chất đặc thù của năng lực lõi, tay nghề chuyên môn và tiềm ẩn: đó là điều thường được chỉ định bởi hai thuật ngữ hard (cứng) và soft (mềm). Phần hard bao gồm chủ yếu kiến thức, tri thức và công nghệ nghĩa là những kỹ năng có tính “bài bản” (formalize) rõ ràng (explicit knowledge) tương đối dễ truyền bá hơn so với phần soft bao gồm chủ yếu những kinh nghiệm nghề nghiệp khó có thể truyền đạt một cách bài bản vì tính chất phong phú “ngầm” (implicit/tacit knowledge) của nó. Nói gọn: phần hard chủ yếu là từ “biết” mà có và phần soft cơ bản là từ “làm” mà ra! Và điều quan trọng là doanh nghiệp phải biết trọng cái cứng và quý cái mềm!

Tóm lại: sau khi đã định vị lĩnh vực hoạt động, năng lực lõi, tay nghề chuyên môn và tiềm ẩn, doanh nghiệp phải biết dựa vào hai đặc tính chủ yếu và hai tính chất nói trên của năng lực lõi, tay nghề chuyên môn và tiềm ẩn để định hướng chiến lược phát triển cho mình bằng cách:

a. Hình dung các cấu hình tối ưu nhất trong việc kết hợp năng lực lõi, tay nghề chuyên môn và tiềm ẩn nhằm phát huy hết

sức mạnh của doanh nghiệp để phát triển trong thị trường hiện có và mở cho doanh nghiệp một thị trường mới.

b. Trang bị thêm cho doanh nghiệp những năng lực lõi và tay nghề chuyên môn mới để doanh nghiệp có khả năng phát triển hơn nữa trong thị trường hiện tại và sửa soạn tư thế sẵn sàng tiến công vào các thị trường mới trong tương lai.

Có thể trình bày cho rõ những điều trên trong ma trận dưới đây:

MỚI Năng lực lõi, tay nghề chuyên môn và tiềm ẩn	Cần phải làm chủ thêm những năng lực lõi, tay nghề chuyên môn mới nào và tận dụng những lĩnh vực nào chưa khai thác của tay nghề tiềm năng để doanh nghiệp tăng cường sự phát triển của mình trong thị trường hiện tại?	Với sự phát triển của thị trường tương lai, doanh nghiệp cần phải sửa soạn kể từ ngày hôm nay để có thêm những năng lực lõi và tay nghề chuyên môn mới gì?
	HIỆN CÓ Làm thế nào để phát triển doanh nghiệp hơn nữa trong thị trường hiện tại bằng việc khai thác triệt để các năng lực lõi, tay nghề chuyên môn và tiềm ẩn hiện có?	Làm thế nào để mở cho doanh nghiệp một thị trường mới bằng việc vận dụng tối đa các cấu hình khác nhau của các năng lực lõi, tay nghề chuyên môn và tiềm ẩn hiện có của doanh nghiệp?
HIỆN CÓ THỊ TRƯỜNG MỚI		

Biểu 11: Định hướng phát triển chiến lược cho doanh nghiệp: các phương thức khai thác năng lực lõi, tay nghề chuyên môn và tay nghề tiềm ẩn trong lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp ở các thị trường hiện có, mới và trong tương lai ²⁶⁵.

²⁶⁵ Copyright Tôn Thất Nguyễn Thiêm (phỏng từ ma trận cùng cách trình

Điều cần chú ý về vấn đề năng lực lõi và tay nghề chuyên môn mới: cái mới đó có thể phát xuất từ việc triển khai và cơ cấu hóa tay nghề tiềm năng hoặc từ việc lựa chọn lĩnh vực kiến thức, công nghệ, kỹ năng và kinh nghiệm mà doanh nghiệp cần thiết phải có thêm để bổ sung, nâng cấp hay mở rộng cái đang có. Dù sao, cái mới đó phải mang tính nhất quán và hài hòa với cái đang có của doanh nghiệp để tăng thêm phần tin tưởng của thị trường và khách hàng đối với doanh nghiệp.

Phải nói thêm về cái mới nêu trên: đợi thị trường tương lai mở ra rồi doanh nghiệp mới trang bị cho mình năng lực lõi và tay nghề chuyên môn mới hầu thích nghi với thị trường tương lai đó thì đã muộn: ngày mai không phải “trên trời rơi xuống” mà được sản sinh ra từ chính ngày hôm nay nếu doanh nghiệp biết chuẩn bị cho mình ngày mai đó. Và bản chất của việc hoạch định chiến lược phát triển là tự doanh nghiệp sản sinh ra tương lai cho chính doanh nghiệp! Đơn giản: nếu tự mình không tin là mình sản sinh ra được tương lai cho chính mình thì bày vẽ ra chiến lược phát triển làm gì?!

Tóm lại, chiến lược phát triển doanh nghiệp để làm chủ hiện tại và hướng về tương lai có thể được hoạch định một cách chắc chắn trên cơ sở triển khai thể “kiềng ba chân” như sau:

bày nhưng khác nội dung của Gary Hamel & C.K. Prahalad trong *Competing for the Future. Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating the Markets of Tomorrow*”, Harvard Business School Press, 1994 (1st ed) và 2000 (rev.ed.).



Biểu 12: Thế “kiềng ba chân” của chiến lược phát triển doanh nghiệp ²⁶⁶.

II. CẠNH TRANH VÀ LIÊN KẾT: GIÁ TRỊ GIA TĂNG VÀ QUÁ TRÌNH PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP

• Đầu năm 1989, thị trường máy in ở Mỹ chia làm ba loại: Máy in kim chiếm gần 80% và chủ yếu do hãng Epson thống lĩnh với giá bán trung bình 550 USD/máy. Máy in phun mực chiếm 5% với giá bán trung bình 750 USD/máy và máy in laser chiếm 15% với giá bán trung bình 2.200 USD/máy. Trong hai thị phần sau, hãng Hewlett-Packard dẫn đầu (trước Canon và Toshiba).

Với ý định bành trướng thị trường, vào tháng 8-1989 Epson tung ra máy in laser đầu tiên của hãng (EPL-6000) với giá bán 1.950 USD/máy nhằm đánh bật Hewlett-Packard, Canon và Toshiba để chiếm ít nhất là một nửa thị trường của máy in laser. Nhưng chỉ một tuần sau đó,

²⁶⁶ Copyright Tôn Thất Nguyễn Thiêm.

Hewlett-Packard lại đưa ra máy in laser IIP mới chỉ với giá 1.850 USD. Hai tháng sau, thị trường máy in laser lại sôi động với sự tham dự của Toshiba và Canon ở mức giá chỉ còn khoảng 1.600 USD/máy. Cuối năm 1989, Epson hạ giá máy laser xuống còn 1.550 USD/máy.

Tưởng đến đây là xong. Nhưng chính vào lúc ấy Hewlett-Packard phản công: một loạt máy in laser IIPL và IIPS được tung ra với chất lượng cao hơn các máy in laser của các hãng khác và với mức giá là 1.600 USD và nhất là Hewlett-Packard hạ giá máy phun mực của mình xuống 600 USD nghĩa là không còn cách biệt lắm với giá máy in kim của Epson. Kể từ lúc ấy Epson phải hạ giá máy in kim của mình nhưng hạ đến đâu thì Hewlett-Packard lại giảm giá máy phun mực theo đấy và luôn luôn ở khoảng cách từ 60 USD đến 100 USD/máy tùy loại. Cuối cùng, hạ đến 380 USD/máy in kim thì Epson không còn có thể xuống hơn vì sẽ lỗ.

Đầu năm 1992, hầu như máy in kim không còn bán ở Mỹ và cơ cấu của thị trường máy in ở Mỹ có hình thái mới như sau: máy in phun mực chiếm 65% do Hewlett-Packard dẫn đầu với giá bán trung bình từ 445 USD đến 550 USD/máy và máy in laser chiếm 35% còn lại trong đó Hewlett-Packard cũng là hạng nhất (12% với giá bán trung bình

1.600 USD/máy) và Epson chiếm 5% với giá bán khoảng 1.500 USD/máy (Canon 10% và Toshiba 8%)²⁶⁷.

Tóm gọn: từ “thế trận” tương đối ổn thỏa cho Epson vào đầu 1989, do sự cạnh tranh khởi xướng bởi chính Epson, chưa đến 4 năm sau, Epson vừa mất luôn cả thị trường gốc (máy in kim) vừa đứng cuối bảng trong một thị trường khác. Phải chờ đến hơn 3 năm sau đó Epson mới tự vực dậy được!

- Vào cuối thập niên đầu tiên của thế kỷ 20, ở Mỹ chưa có đường xa lộ tráng nhựa liên bang mà chỉ là đường đá và đường đất. Công nghệ sản xuất xe ô tô lúc ấy lại đang nở rộ (vào 1910, có khoảng 106 doanh nghiệp sản xuất ô tô và phụ tùng ở Mỹ!). Và xe ô tô lại cần đường tráng nhựa. Nói cách khác, muốn việc sản xuất và kinh doanh xe ô tô phát triển, cần thiết phải phát triển hệ thống đường nhựa. Năm 1913, 40 nhà sản xuất xe ô tô và phụ tùng linh kiện (lốp xe, đèn xe, nhíp...) tập hợp trong tổ chức “Lincoln Highway Association” (LHA) và hùn tiền xây dựng đường tráng nhựa đầu tiên nối liền các thành phố lớn từ bờ biển Đông sang bờ biển Tây (hãng Ford đảm nhiệm việc quay phim và phổ biến như phim thời sự hàng tháng trong các rạp chiếu phim với tiêu đề “Good Miles Report”). Dự án

²⁶⁷ Số liệu theo Barry Nalebuff & Adam Brandenburger trong “Co-opetition”, Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc., New York, 1996.

tiến hành khá chậm vì ít vốn nhưng các thành phố chưa được LHA mở đường xa lộ, vì thấy tiện ích của nó ở các thành phố đã có, lại tập hợp thành tổ chức đòi hỏi các chính quyền tiểu bang đầu tư vào việc xây dựng hệ thống đường nhựa liên bang. Năm 1916, chính phủ liên bang Mỹ quyết định “chiến lược xây dựng chặng đầu của hệ thống đường xa lộ Mỹ” và năm 1922, năm đường tráng nhựa đầu tiên nối liền nước Mỹ cả chiều ngang lẫn chiều dọc được khánh thành. 40 nhà sản xuất xe ô tô và phụ tùng linh kiện nói trên trở thành những doanh nghiệp có tiếng nhất trong vòng 10 năm sau đó. Và tuy vẫn giữ những quan hệ rất tốt trong khuôn khổ của LHA để thúc đẩy tiếp việc mở mang cơ sở hạ tầng tạo điều kiện cho sự phát triển của thị trường xe ô tô, 40 doanh nghiệp ấy vẫn cạnh tranh với nhau rất gắt gao để chiếm ưu thế trên thương trường ²⁶⁸!

- Hiệp hội “Unostra Nord-Pas-de-Callais” (UNPDC) ở Pháp hiện tập hợp 430 doanh nghiệp nhỏ chuyên về vận tải hàng hóa cạnh tranh với nhau rất ‘dữ dội’ trên thị trường nhưng lại đồng lòng với nhau để mua chung (achat groupé/ package deal) tất cả nguyên vật liệu và phương tiện cần thiết (xe vận tải, hợp đồng bảo hiểm, hợp đồng bảo trì, xăng dầu, điện thoại di động, thiết bị văn phòng...). Với 430 đơn

²⁶⁸ Theo Drake Hokanson trong “The Lincoln Highway: Main Street Across America”, University of Iowa Press, Iowa City, 1988.

đặt hàng nhập chung, các nhà cung cấp đồng ý bán với giá đặc biệt, nghĩa là giảm từ 20% đến 30%. Do đó, 430 doanh nghiệp hoạt động trong cùng lĩnh vực không còn cạnh tranh nhau về giá mà lại cạnh tranh nhau ở các mặt chất lượng khác chẳng hạn như dịch vụ và thời gian. Tóm gọn: khách hàng hài lòng vì được các doanh nghiệp nói trên đua nhau “phục vụ tận tình” và các doanh nghiệp trên lại không còn tốn công “gòm nhau” về chuyện “đấu đá giá cả”. Việc “package deal” nói trên không phải chỉ được áp dụng riêng bởi các doanh nghiệp nhỏ: ở Mỹ, các hãng hàng không lớn cạnh tranh với nhau rất khốc liệt nhưng lại liên kết với nhau để đặt hàng chung với các hãng sản xuất máy bay Airbus và Boeing cũng như với những doanh nghiệp công nghệ thông tin để được những “ưu đãi đặc biệt” ²⁶⁹!

Từ những điều trên, nhận định như sau: trên thị trường, nếu doanh nghiệp muốn phát triển bền vững, không phải là chỉ cứ khur khur nghĩ đến cạnh tranh (nhất là để tự chuốc lấy hại vào thân như trường hợp Epson!) mà còn phải tính đến việc liên kết. Vấn đề đặt ra là khi nào cạnh tranh và khi nào liên kết? Cạnh tranh với ai và liên kết với ai?!

Để giải quyết vấn đề trên, trước hết phải rõ ràng về câu hỏi: cạnh tranh để làm gì và liên kết để làm gì?

²⁶⁹ Theo *Management Review*, 10/2002.

Nói gọn: cạnh tranh là để mang đến cho thị trường và khách hàng giá trị gia tăng cao hơn các doanh nghiệp khác và liên kết với các doanh nghiệp khác là để cùng nhau có được giá trị gia tăng cao hơn so với giá trị gia tăng mà doanh nghiệp đạt được nếu doanh nghiệp hoạt động riêng lẻ²⁷⁰! (Với cách nhìn đó mới hiểu thực chất của ba trường hợp LHA, UNPDC và các hãng hàng không Mỹ như đã nói ở trên).

Nếu gọi điều vừa nói trên là “Nguyên tắc 1 của Cạnh tranh và Liên kết” thì “Nguyên tắc 2” có thể thu gọn như sau: “Cạnh tranh là để chứng minh cho thị trường và khách hàng tính đặc thù của năng lực lõi và tay nghề của doanh nghiệp và liên kết với các doanh nghiệp khác là để cùng nhau tạo điều kiện tối ưu nhất (điều kiện mà nếu mỗi doanh nghiệp hoạt động riêng lẻ sẽ không có được) nhằm mỗi doanh nghiệp củng cố được sự đặc thù của năng lực lõi và tay nghề của mình”²⁷¹.

Tóm lại: với hai nguyên tắc trên thì vấn đề “Cạnh tranh và liên kết để làm gì? Khi nào cạnh tranh và khi nào liên kết?

²⁷⁰ Copyright Tôn Thất Nguyễn Thiêm. Barry Nalebuff & Adam Brandenburger (“Co-opetition”, Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc., New York, 1996) là hai tác giả giữ bản quyền về khái niệm “vừa cạnh tranh vừa liên kết” (Co-opetition) lại định nghĩa khái niệm đó như sau: “liên kết với nhau là lúc cùng nhau làm cho cái bánh to hơn ra và cạnh tranh với nhau là khi chia bánh để phần bánh mình được hưởng to hơn các phần bánh khác!”. Khác với quan niệm của người viết ở đây là vì hai tác giả trên chủ yếu không phân biệt giá trị gia tăng nội sinh và ngoại sinh!

²⁷¹ Copyright Tôn Thất Nguyễn Thiêm.

Cạnh tranh với ai và liên kết với ai?” có cơ sở để được giải quyết dứt điểm!

Tuy nhiên, còn phải tính thêm đến “Nguyên tắc 3” thì vấn đề cạnh tranh và liên kết mới nói hết ý nghĩa của nó: Cạnh tranh trước hết là phải cạnh tranh với chính mình nhằm vượt lên trên chính mình để năng lực lõi và tay nghề của mình luôn luôn được nâng cao, tạo điều kiện để sự liên kết là một lựa chọn chứ không phải là một bắt buộc ²⁷²!

Quán triệt ba nguyên tắc trên của cạnh tranh và liên kết thì mới hiểu được hết ý nghĩa của khái niệm “Win-Win” (“Hai bên đều thắng”) trong thương trường, vốn là một điều hết sức cụ thể và thiết thực chứ không chỉ là một khẩu hiệu mơ hồ, viễn vông: “Win-Win” vẫn thường hay được thực hiện trong các qui trình liên kết mà thuật ngữ của quản trị kinh doanh gọi là “Co-Marketing” (Cùng nhau tiếp cận thị trường).

• Co-Marketing là thuật ngữ được sử dụng và ứng dụng khởi đầu trong lĩnh vực sản xuất và kinh doanh dược phẩm: khi một công ty khám phá ra một loại thuốc mới, khuynh hướng kể từ giữa thập niên 1980 là thay vì chỉ duy nhất mình tung ra trên thị trường quốc tế loại thuốc đó, công ty lại bán bản quyền cho hai hoặc ba công ty khác để cùng nhau chiếm lĩnh thị trường. Có ba lý do:

²⁷² Copyright Tôn Thất Nguyễn Thiêm.

A. Nếu có cùng lúc nhiều công ty dược phẩm trên thế giới chào mời một loại thuốc mới có công dụng như nhau (với các nhãn hiệu và thương hiệu khác nhau), điều này dễ gây tin tưởng hơn cho thị trường.

B. Nghiên cứu để tìm ra một loại dược phẩm mới rất tốn kém, nếu chiếm lĩnh thị trường tiến hành nhanh chóng thì việc thu lại vốn đã bỏ ra (Return On Investment) nhanh hơn, nhất là khi có các công ty dược phẩm khác không những cùng đi mở thị trường cho loại thuốc mới nói trên mà còn phải trả tiền bản quyền và tiền royalties cho công ty đã khám phá ra thuốc ấy.

C. Phía các công ty mua lại bản quyền, ngoài điều tất nhiên là có phần lời cho mình, còn có thêm điểm lợi là có được danh tiếng cho thương hiệu khi khách hàng thấy mình có offer thêm một loại thuốc mới!

• Trong lĩnh vực công nghệ thông tin, Co-Marketing được phổ biến rộng rãi mặc dù là dưới dạng “liên kết ngầm” (tacit). Cụ thể: Microprocessor của Intel càng ngày càng có vận tốc nhanh và được tung ra thường kỳ, đồng thời là các chương trình phần mềm, nhất là Window đủ loại của Microsoft, càng ngày càng mạnh và “nặng” cũng được tung ra thường kỳ. Thử suy nghĩ: Pentium của Intel sử dụng để làm gì nếu trên thị trường không có các chương trình phần

mềm của Microsoft và chương trình của Microsoft tung ra đều đặn để làm gì nếu không có Pentium của Intel cũng được đưa ra đều đặn?

- Tháng 5-1981, American Airlines là hãng hàng không đầu tiên trên thế giới đưa ra chương trình “khách hàng trung thành” (Frequent Flyer) với tên “A Advantage” sau hơn một năm tính toán. Hai tháng sau đó, chính American Airlines không những khuyến khích các hãng hàng không khác của Mỹ áp dụng chương trình trên mà còn hướng dẫn đầy đủ các cách thức tổ chức. Lý do được chính American Airlines tuyên bố: nếu mỗi hãng hàng không ở Mỹ đều có một số lượng khách hàng trung thành cần phải chăm sóc thì điều đó sẽ dẹp bỏ những kiểu cạnh tranh về giá cả lên xuống bất ngờ (vì sẽ làm mất lòng khách hàng trung thành!) và sẽ hướng sự cạnh tranh vào các mặt chất lượng khác cho tốt hơn, tạo điều kiện cho việc nâng cấp của hoạt động hàng không Mỹ nói chung ²⁷³!

Còn một vấn đề liên quan mật thiết đến việc nâng cao năng lực lõi và tay nghề trong việc liên kết với doanh nghiệp khác cần đề cập. Đó là vấn đề mà thuật ngữ quản trị kinh doanh gọi là “Outsourcing” (“Được cung cấp từ bên ngoài doanh nghiệp”) nằm trong “Facilities Management” (Quản lý về cơ sở sản xuất).

²⁷³ Theo Barry Nalebuff & Adam Brandenburger trong “Co-opetition”, Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc., New York, 1996.

Khởi đầu phổ biến rộng từ Mỹ vào đầu thập niên 1990, lan sang châu Âu vào cuối 1995 và bành trướng sang Nhật vào đầu 1998, với khẩu hiệu “Speed and Flexibility” (Nhanh chóng và uyển chuyển), qui trình outsourcing được thực hiện bằng việc đưa hoàn toàn các công việc sản xuất ra khỏi doanh nghiệp và chỉ giữ lại các khâu chủ yếu là nghiên cứu (research & development), thiết kế (design) và marketing: với sự thay đổi liên tục về mẫu mã và tính năng của các sản phẩm, nhất là trong lĩnh vực công nghệ thông tin, doanh nghiệp không thể cùng lúc “bao sân” tất cả các khâu từ nghiên cứu đến sản xuất và tung ra thị trường. Vì thế, để tăng thêm “speed” thì cần có “flexibility”: việc quản lý sản xuất được giao cho doanh nghiệp khác phụ trách. Khác với việc gia công (Subcontracting) trước đây, doanh nghiệp đảm nhận việc sản xuất nằm trong khuôn khổ của “Co-Contracting” (tạm dịch theo ý là “cùng tiến hành hợp đồng”). Có nghĩa là doanh nghiệp ấy phải có một trình độ năng lực lõi và tay nghề rất cao trong việc sản xuất. Và điều đó cũng có nghĩa là doanh nghiệp dựa vào outsourcing phải phân bổ lại năng lực lõi và tay nghề của mình sao cho thích hợp với tình hình mới nói trên.

• Solelectron, thành lập năm 1977 bởi một người Mỹ gốc Nhật tại Silicon Valley (Mỹ), khởi đầu nghiên cứu về năng lượng mặt trời, đã biến thành, từ cuối thập niên 1980, một EMS (Electronics Manufacturing Services) chuyên đảm trách việc sản xuất các phần hard cho các hãng

nổi tiếng như IBM, Sony, Nortel, Alcatel... Qui trình hợp tác với các hãng vừa nói như sau: Solectron mua lại một số nhà máy của các hãng đó và nhận outsourcing cho chính các hãng đã bán nhà máy tất cả những sản phẩm yêu cầu theo đúng các tiêu chuẩn kỹ thuật và chất lượng đề ra. Hiện nay, Solectron là EMS hạng nhất thế giới với doanh số năm 2000 là 23 tỷ USD với 60 nhà máy đặt ở nhiều nước trên thế giới (11 nhà máy tại châu Á) ²⁷⁴.

- Flextronics là EMS hạng nhì thế giới, thành lập năm 1993, gốc Mỹ nhưng lại đặt văn phòng trung ương tại Singapore. Doanh số của Flextronics năm 2001 là 14,5 tỷ USD với 81 nhà máy đặt tại 28 nước. Flextronics đã mua lại toàn bộ nhà máy sản xuất điện thoại di động của Ericsson và nhận đảm trách facilities management cho tập đoàn ấy. 80% sản phẩm của Palm Pilot và 100% sản phẩm của Handspring cũng do Flextronics đảm nhận quản lý sản xuất ²⁷⁵.

- Theo điều tra của một số cơ quan nghiên cứu thị trường quốc tế, 85% các lãnh đạo của những tập đoàn lớn trên thế giới chuyên về lĩnh vực thông tin và điện tử dự trù sẽ chuyển các cơ sở sản xuất của họ sang outsourcing. Nếu

²⁷⁴ Theo *Enjeux*, 4/2001.

²⁷⁵ Theo *L'Expansion*, 22-11/5-12/2001.

theo đúng chiều hướng ấy thì đến 2004 tổng doanh số của các EMS trên thế giới sẽ là 120 tỉ USD và đến 2010 thì con số ấy có thể lên đến 555 tỉ USD²⁷⁶.

Có ba lý do chủ yếu để các doanh nghiệp thúc đẩy việc outsourcing²⁷⁷:

a. Sang nhượng việc quản lý cơ sở sản xuất (bao gồm máy móc và nhân lực) cho một doanh nghiệp khác sẽ biến các chi phí cố định (fixed cost) thành chi phí variable (variable cost). Thêm nữa, nếu doanh nghiệp nhận làm “co-contracting” cho doanh nghiệp cũng lại nhận sản xuất cho các doanh nghiệp khác hoạt động trong cùng lĩnh vực thì giá thành sẽ thấp hơn do sự phát triển của kinh tế qui mô (economy of scale).

b. Doanh nghiệp EMS nhận làm outsourcing sẽ phải chuyên môn hóa trong lĩnh vực đó, chất lượng sẽ được bảo đảm đúng theo yêu cầu và doanh nghiệp sang nhượng facilities management sẽ đỡ tốn tài lực vào khâu đào tạo nhân sự cho việc nói trên.

c. Doanh nghiệp sang nhượng việc quản lý sản xuất sẽ tiết kiệm được tài lực và thời gian để dồn sức vào việc đi sâu, nâng cao và mở rộng năng lực lõi và tay nghề chuyên môn của mình ở các lĩnh vực nghiên cứu, thiết kế và quảng bá thương hiệu.

²⁷⁶ Theo *Challenges*, 16/5/2002.

²⁷⁷ Theo Jérôme Barthélémy trong “Stratégies d’Externalisation”, éd. Dunod, Paris, 2001.

Tóm gọn, với tình hình trên và trào lưu toàn cầu hóa của kinh tế thị trường, chiến lược phát triển doanh nghiệp cần tính kỹ đến các khâu cạnh tranh và liên kết để làm thế nào mang đến giá trị gia tăng cao nhất cho khách hàng (trong bối cảnh ấy, khách hàng trực tiếp sẽ là các tập đoàn chuyển facilities management sang outsourcing), tạo điều kiện cho quá trình đi lên của doanh nghiệp càng ngày càng rộng mở và vững mạnh.

Cuối cùng, có thể kết thúc đoạn này với một chuyện không liên quan đến quản trị kinh doanh nhưng lại mang tính chất một cái nhìn văn hóa để mở rộng thêm cách đặt vấn đề cho doanh nghiệp:

Về Alexandre Đại đế (356-323 trước Công nguyên) cổ sử Hy Lạp có viết như sau: trên đường viễn chinh, Alexandre bao vây một thành trì kiên cố không công phá nổi. Sau khi kiểm tra địa bàn, Alexandre cho lui quân ra xa và cử vài toán nhỏ đi đánh phá những làng quanh thành nhưng lại ra lệnh là không được giết hại dân mà chỉ làm cho họ sợ để rút hết vào thành. Đúng như dự đoán, dân ở các làng ấy đều kéo cả vào trong thành. Một thời gian sau, Alexandre Đại đế cho toàn quân đến tấn công thành. Trấn thành xin hàng và mở cổng rước Đại đế.

Chư tướng hỏi Đại đế đã suy tính thế nào để có cách hạ thành như trên. Đại đế trả lời: Cách của ta đạt vì tiểu vương ở thành chỉ biết lo cho riêng trong thành nên chắc chắn sẽ thất thủ. Tin ta kéo quân đến, vây thành hẳn biết trước đã lâu, sợ ta cạnh

tranh đất đai với hãn thì hãn phải biết liên minh với dân ở ngoài thành của hãn. Thế mà hãn chỉ đóng kín cổng thành không lo báo cho dân ở các làng ngoài thành vào trong mà trú. Ta cho quân đi phá hại các làng để dân sợ mà ùa vào thành. Tiểu vương không mở cổng thành cho dân vào thì dân loạn. Mà mở cho dân vào thì dân ở trong ấy lấy gì mà ăn vì chắc chắn trước nay tiểu vương ấy không nghĩ đến việc dự trữ lương gạo cho dân ngoài thành vì hãn đã không tính đến việc liên minh với đám bần dân ấy. Vì thế, sau một thời gian đói quá dân cũng sẽ loạn. Ta lại kéo quân đến công thành. Trong thì loạn, ngoài thì đánh, tiểu vương ấy xin hàng là chuyện đương nhiên.

Kết lại: trong thương trường, chỉ nghĩ đến cạnh tranh mà không liên kết thì khó phát triển bền vững được. Và nếu mượn có liên kết để chỉ tính phần lợi cho riêng mình thì cũng khó có đường mà lớn mạnh! Vì thế, nếu doanh nghiệp nào vẫn cứ khẳng khái cho rằng “thương trường là chiến trường” thì chuyện kể về vị Đại đế trên đường viễn chinh ở thời xa xưa kia có thể là một tình huống để suy ngẫm!

CHƯƠNG 4

GIÁ TRỊ GIA TĂNG, ĐỊNH VỊ, TỔ CHỨC VÀ VẬN HÀNH CƠ CẤU

Sau khi đã định vị lĩnh vực giá trị gia tăng ngoại sinh của doanh nghiệp, qui trình cạnh tranh liên hoàn tương hỗ và hoạch định chiến lược phát triển dựa trên việc định vị năng lực lõi cùng các tay nghề chuyên môn/tiềm ẩn và tìm thế cạnh tranh/liên kết, doanh nghiệp mới có thể tính đến việc tổ chức và vận hành cơ cấu một cách thật sự hiệu quả.

Tuy nhiên, nếu vai trò con người không được định vị rõ ràng cùng với những giá trị và mục đích chung của doanh nghiệp trước khi việc tổ chức cơ cấu được thực hiện, thì lúc vận hành, cơ cấu sẽ có khả năng biến thành một thực thể có quán tính chi phối con người (vì thế mà bóng dáng con người mất hút trước việc “lỗi tại cơ chế”!). Đó là nội dung cơ bản mở màn cho chương này.

I. TRIẾT LÝ 3 P VÀ ĐỊNH VỊ VAI TRÒ CON NGƯỜI

Trong marketing-mix đã có 4 P, trong strategic marketing lại thêm 4 P khác, trong việc tổ chức và vận hành doanh nghiệp

cũng có không ít loại P khác nhau. Nhưng ở đây, hãy chỉ nói đến triết lý 3 P²⁷⁸.

3 P đó là: Profit (lợi nhuận), Product (gọi gọn về sản phẩm/dịch vụ) và People (con người). Việc rõ ràng đến mức đương nhiên: mục đích của hoạt động doanh nghiệp là lợi nhuận. Doanh nghiệp thì tất nhiên là phải có sản phẩm/dịch vụ để bán để mua. Thế thì phải có người sản xuất, người bán, người mua, người quản lý... Chuyện đơn giản đến vậy cần gì triết lý?! Đúng! Chẳng cần đến triết lý nếu đây chỉ toàn là thắc mắc về “giới tính của thánh thần” hay “chuyện trời đất” lúc “trà dư tửu hậu”! Trong điều kiện đó, quả thật là hãy lo cho “có bánh mì rồi hãy viễn vông đến bông hồng”! Nhưng vấn đề ở chỗ: triết lý không phải chỉ toàn là chuyện mơ hồ mà chính là cái trực nhận thức tác động trực tiếp đến cách kết cấu và vận hành của các quan hệ xã hội nói chung và những quan hệ trong kinh doanh nói riêng: một nhân sinh quan nào đấy - dù có được ý thức rõ ràng hay không- chi phối cách hành xử của con người đối với chính nó và đối với nhau trong đời sống hàng ngày của nó. Trong tổ chức và vận hành doanh nghiệp cũng vậy: quan niệm thế nào về vai trò con người bởi doanh nghiệp ảnh hưởng trực tiếp đến chiều hướng phát triển của doanh nghiệp đó! Nói cách khác: có bánh mì hay không, và bánh mì có được đó càng ngày càng to ra hay teo tóp lại, là tùy thuộc vào triết lý về bánh mì mà trong đó có vai trò của người làm/bán/mua bánh mì! Do đó, thay vì chỉ liệt kê 3 chữ P

²⁷⁸ Copyright Tôn Thất Nguyễn Thiêm.

như vừa làm, hãy thử xếp 3 chữ P đó theo các thứ tự ưu tiên dựa trên các quan niệm về kinh doanh khác nhau, vấn đề sẽ hiện rõ:

Quan niệm I	Quan niệm II	Quan niệm III
1. Profit	1. Product	1. People
2. Product	2. Profit	2. Product
3. People	3. People	3. Profit

Biểu 13: Triết lý 3 P: ba quan niệm về kinh doanh và vai trò con người²⁷⁹.

Quan niệm I đặt lợi nhuận lên mục đích hàng đầu, tối thượng! Được xếp vào hạng thứ và hạng cuối trong bậc thang giá trị của doanh nghiệp, sản phẩm và con người chỉ là những phương tiện để doanh nghiệp đạt mục đích của mình. Và đạt ở mức tối đa lại càng tốt. Tóm gọn: với quan niệm đó, doanh nghiệp có thể làm ra và bán buôn bất cứ loại hàng gì và hành xử với con người bất kể thế nào. Nói chung, đó là tư duy của thời mà ngành kinh tế chính trị học gọi là buổi tích lũy sơ khai (primitive accumulation) của tư bản chủ nghĩa, lúc mà kinh tế thị trường còn hoang dại, khi mà luật pháp nhà nước còn thiếu đầu hở đuôi và nhân phẩm con người không bằng tờ giấy bạc. Nói cách khác, đó là thời gian mà phần đông các doanh nghiệp và các lái buôn, lấy ý từ một phân tích của Karl Marx, “sẵn sàng làm ra và bán luôn cái dây thòng lọng để treo cổ nó”!

Nhìn theo lịch sử của kinh tế thì đúng là thế, nhưng điều đó không có nghĩa là mọi việc đã hoàn toàn thay đổi: lịch sử biên niên, theo ngày tháng thì sang trang, nhưng tư duy và lối hành xử

²⁷⁹ Copyright Tôn Thất Nguyễn Thiêm.

trong kinh doanh của thời tích lũy sơ khai ấy vẫn còn chưa hết nét đậm và thậm chí còn biến thái để hoạt động dưới dạng khác, thoạt nhìn tưởng “văn minh” hơn nhưng thực chất thì vẫn vậy! Nghĩa là vẫn biến mọi thứ thành mặt hàng kinh doanh, bất kể đạo đức nghề nghiệp hay nhân phẩm của chính mình, miễn sao thu được lợi nhuận càng cao càng tốt, dựa trên lập luận cho rằng hề có nhu cầu là có thị trường, mà có thị trường thì cứ buôn và bán. Quên mất rằng thị trường và rất nhiều loại nhu cầu chẳng phải tự nhiên có mà chính là do từ các hoạt động của doanh nghiệp mà ra. Lý thuyết kinh tế về “Supply Side Economics” (“Kinh tế nhìn từ phía Cung”) đã xác minh khá rõ: cung có thể tạo ra cầu và tính chất của thị trường là do cách hành xử giữa các doanh nghiệp với nhau và giữa các doanh nghiệp với khách hàng mà có chứ chẳng phải tự dung “trên trời rơi xuống”!

Ngoài ra, quan niệm I vẫn còn tiềm tàng trong các mối liên hệ giữa thị trường tài chính và doanh nghiệp và tác động đến cách hành xử của các doanh nghiệp đối với con người: một trong các tính chất cơ bản của thị trường tài chính là sự “volatility” (số lượng cổ phiếu đầu tư dời chuyển rất nhanh từ nơi này sang nơi khác) nghĩa là thúc đẩy sự bành trướng của cái nhìn ngắn hạn: hề có lợi là theo, không lợi là bỏ. Cái nhìn ngắn hạn đó cũng là động cơ để không ít doanh nghiệp “phát triển” theo kiểu “đa dạng hóa tràn lan”, nghĩa là không trên một cơ sở nào khác ngoài sự tính toán duy nhất là lợi nhuận! Chẳng phải ngẫu nhiên mà trong bối cảnh đó có một thuật ngữ trong quản lý kinh doanh để nói về

cách sử dụng con người không hơn một công cụ nhằm hái lợi nhuận: “Hire and Fire”, nghĩa là lúc cần thì mượn, không cần thì đuổi!

Nhìn theo diễn tiến lịch sử của nền kinh tế thị trường, quan niệm II khởi sự phổ biến lúc tư bản muốn củng cố thực lực một cách “thông minh hơn” (đó là thành phần mà lịch sử xã hội-kinh tế học gọi là “tư bản sáng suốt”: “clear-sighted bourgeoisie/bourgeoisie clairvoyante”), lợi nhuận tất nhiên vẫn là mục đích cuối cùng của doanh nghiệp nhưng sản phẩm lại được đề cao. Đơn giản: nếu tư bản cứ mãi hoang dại (wild capitalism/capitalisme sauvage) thì đúng là có ngày “cái dây thòng lọng mà nó làm ra và đã bán sẽ dùng để treo cổ nó”. Chính vì vậy mà tư bản cần phải “sáng suốt” hơn. Nhưng còn lý do cơ bản khác để quan niệm II thành hình và phổ biến: đó là sự “thiếu co giãn” (lack of elasticity) của thị trường (giới hạn chủ yếu bởi sức mua purchasing power) và sự xuất hiện ngày càng nhiều doanh nghiệp trên thị trường làm cung trở nên dần dần lớn hơn cầu (Supply > Demand). Trong bối cảnh đó, doanh nghiệp không thể bán buôn bất cứ mặt hàng gì để có lời như trước mà bắt đầu phải chọn lọc và chú trọng đến chất lượng của sản phẩm/dịch vụ được offer trên thị trường mà sự cạnh tranh càng ngày càng gay gắt!

Nhưng con người vẫn chiếm vị trí cuối cùng trong các bậc thang giá trị của quan niệm II nên việc sử dụng con người vẫn mang tính chất như là một phương tiện để phục vụ kinh tế tư bản và thị trường chứ không phải ngược lại. Và vấn đề đặt ra trong

việc sử dụng con người như một công cụ nằm ở hai vế của cùng một câu hỏi cơ bản:

A. Làm thế nào tận dụng sức lao động của con người một cách tối ưu nhất trong một tổ chức sản xuất được thiết kế một cách “khoa học” nhất (nghĩa là mang đến hiệu quả cao nhất về mặt kinh tế)?

B. Làm thế nào để tăng “độ giãn nở” của thị trường (nghĩa là tăng sức mua) để cho các sản phẩm/dịch vụ làm ra một cách “khoa học” nhất được tiêu thụ nhanh chóng nhất (đơn giản: trong vế A đặt vấn đề sản xuất thì vế B phải tìm cách giải quyết việc tiêu thụ! Nếu không thì chỉ là khởi đầu cho một quy trình “khủng hoảng thừa” vì cung lại lớn so với cầu!).

Chính trong bối cảnh đó mà “khoa học” về “tổ chức phân công lao động” và “kinh tế sản xuất và tiêu thụ đại trà” được thành hình với các trào lưu tư tưởng tiêu biểu là Taylorism và Fordism!

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) là người chủ xướng trào lưu mang tên mình là Taylorism. Tác phẩm chủ yếu của Taylor là “Principles of Scientific Management” (“Những Nguyên tắc của Khoa học Quản lý”, xuất bản đầu tiên năm 1911, tại Mỹ) có thể cô đọng như sau: tổ chức sản xuất và doanh nghiệp chỉ là những vấn đề thuần túy kỹ thuật, cần sắp xếp một cách khoa học nhất là xong! Vì thế mà phải có sự “phân công lao động” với “tính khoa học” mà theo Taylor là “The One Best Way” (“con

đường tốt nhất và duy nhất”) lãnh đạo là “cái đầu suy nghĩ”, cán bộ là để “ra lệnh và kiểm tra” và công nhân là “cứ tay chân mà làm theo các qui trình đã được hướng dẫn”: “The right man at the right place” (“mỗi người đúng chỗ của mình”)²⁸⁰. Trong điều kiện đó, lao động tay chân của con người chỉ là sự nối dài của máy móc. Nói cách khác, con người chỉ là những cỗ máy trong dây chuyền lao động sản xuất và vai trò của con người chỉ là phụ trợ cho “khoa học kỹ thuật”. Và nguồn động viên to lớn nhất cho con người là những mối lợi vật chất: có làm thì có ăn, làm nhiều hưởng nhiều, làm không xong thì nghỉ. Do đó, con người, theo Taylor, chỉ là những đinh ốc trong một guồng máy sản xuất khổng lồ chuyển động không ngừng nghỉ và được chỉ đạo bởi những thành phần nắm vững “khoa học kỹ thuật”. Và những đinh ốc ấy cứ lao động “khớp theo lệnh” thì hưởng lương và được thưởng. “Tư duy, sáng tạo, hướng dẫn, kiểm tra” đã có các cấp trên lo!

Tóm gọn: “Khoa học phân công lao động” theo Taylorism là miếng đất mầu mỡ cho sự nảy nở của các guồng máy hành chính quan liêu không chỉ làm thui chột khả năng suy nghĩ của mỗi một con người mà còn tha hóa (alienation) tính người của những con người “cứ máy móc theo cơ chế mà làm” (và thậm chí còn “khoét” vào những “lỗ hổng” của cơ chế để trục lợi), không

²⁸⁰ Sau này, câu ấy biến thành một “phương châm” mang nhiều ý nghĩa khác vì được diễn dịch theo những cách khác nhau trong các bối cảnh khác nhau, nhưng xuất xứ của nó là từ “khoa học phân công lao động” của Taylor mà ra!

còn dám đòi những giá trị và chân lý gì ngoài việc tính toán những quyền lợi riêng tư thuần túy vật chất theo nghĩa tầm thường nhất của nó: “vinh thân phì gia” và “hạ cánh an toàn” (golden parachute). Mặt khác, Taylorism còn là một khởi điểm cho sự phát triển của trào lưu tư tưởng kỹ trị, nghĩa là coi khoa học kỹ thuật là trên hết và có đầu óc tôn sùng máy móc cứ đòi “công nghệ hiện đại nhất” là được mà không cần biết là khoa học kỹ thuật và công nghệ máy móc ấy rốt cuộc dùng để làm ra cái gì và phục vụ ai!

Henry Ford (1863-1947), người sáng lập ra hãng xe ô tô Ford và cũng là người đầu tiên tổ chức sản xuất theo đường hướng kinh tế qui mô dựa trên sự phát minh của chính Ford về kỹ thuật băng tải (conveyor) trong công nghệ ô tô. Đặc điểm của Fordism là kết nối sản xuất đại trà với tiêu thụ đại trà: Ford là người đầu tiên ở Mỹ thực hiện chính sách tăng lương cho công nhân gấp đôi so với các doanh nghiệp sản xuất xe ô tô khác thời bấy giờ (kể từ 1914, hãng Ford trả lương cho công nhân là 5 USD/ngày, trong khi đó mức lương bình quân của công nhân các hãng xe khác là 2,3 USD/ngày. Giá trung bình của một chiếc xe ô tô ở Mỹ năm 1913 là 1.500 USD và đến năm 1920 thì còn là 700USD). Lập luận của Ford: nếu kinh tế qui mô làm giảm giá thành của đơn vị sản phẩm làm ra thì điều đó cho phép doanh nghiệp tăng lương cho công nhân. Và tăng lương cho lao động là tự mình mở rộng thị trường cho chính mình bằng cách làm tăng sức mua. Nếu không thì sản xuất đại trà để làm gì khi thị trường không có sức tiêu thụ đại trà!

Quan điểm của Fordism vô hình chung được lý thuyết kinh tế của John Maynard Keynes (Anh, 1883-1946) hỗ trợ. Tác phẩm cơ bản rất phong phú của Keynes là “The General Theory of Employment, Interest and Money” (“Lý thuyết tổng quan về Lao động, Lãi suất và Tiền tệ”, xuất bản lần đầu năm 1936). Riêng về vấn đề lao động, sản xuất và tiêu thụ, lý thuyết của Keynes chủ yếu lập luận là Nhà nước nên thúc đẩy tiêu thụ (kích cầu!) bằng cách hỗ trợ sức mua của dân chúng với nhiều hình thức vì khi sức mua tăng thì chính điều đó thúc đẩy sản xuất và góp phần tích cực vào việc tăng thu nhập quốc dân.

Tóm lại: Fordism và lý thuyết của Keynes về sản xuất/tiêu dùng có khởi điểm tiến bộ hơn cái nhìn cứng nhắc của Taylor nhưng đi vào thực chất của vấn đề thì vai trò của con người trong quan niệm Fordism và của Keynes cũng chỉ được nhìn nhận như một phương tiện: tăng lương cho lao động hay hỗ trợ sức mua cho dân chúng không phải vì tôn trọng giá trị nhân bản mà vì chính đó là những phương thức để tạo những thị trường có mức tiêu thụ lớn đối với các sản phẩm làm ra nhằm cho sự vận hành của kinh tế tư bản càng ngày càng thu thêm lợi nhuận mà không bị “tắc nghẽn” bởi những khủng hoảng thừa hay thiếu!

Quan niệm III bắt đầu phổ biến kể từ giữa thập niên 1970 ở Mỹ và châu Âu, khi các cuộc khủng hoảng kinh tế phát xuất từ những “khủng hoảng năng lượng” làm lộ rõ những yếu kém của các trào lưu tư tưởng nòng cốt của quan niệm II: năng suất lao động, dù có tổ chức phân công theo kiểu khoa học gì đi nữa,

không những là không tăng mà còn giảm và việc kích cầu cũng như tăng lương ở các doanh nghiệp chỉ làm thâm thủng ngân sách của Nhà nước và làm mất tính cạnh tranh của doanh nghiệp khi mà một mặt tình hình thất nghiệp càng ngày càng tăng trong bối cảnh suy thoái kinh tế (làm chệnh lệch nặng nề cán cân giữa thu nhập và ngân sách chi của Nhà nước) và mặt khác là chất lượng sản phẩm làm ra càng ngày càng giảm và không mang đến giá trị gia tăng gì cho khách hàng (khi sức mua nội địa dồn chủ yếu vào việc tiêu thụ “đồ ngoại” vì “đồ nội tồi” thì việc “kích cầu” chỉ có công dụng là để hỗ trợ nền sản xuất của nước ngoài chứ không phải là phát triển kinh tế trong nước. Ngoài ra, “đồ nội” càng ít khách thì lại càng “tồi” và càng “tồi” thì lại càng ít khách mua. Vòng luẩn quẩn ấy lại là khởi điểm mới nuôi dưỡng một chu kỳ khủng hoảng kinh tế nội địa trầm kha!).

Nói rõ: quan niệm III không phải là không còn nhằm lợi nhuận nhưng đã nhận ra được một điều cơ bản. Đó là: lợi nhuận là điều tất yếu mà doanh nghiệp có khi biết phục vụ con người tốt nhất bằng cách mang đến cho nó những giá trị gia tăng cao nhất như nó đòi hỏi với những sản phẩm/dịch vụ có các chất lượng hợp theo những yêu cầu của nó! Và để việc phục vụ thị trường và khách hàng được tối ưu nhất thì doanh nghiệp cũng phải biết đối xử với đội ngũ lao động và cán bộ của doanh nghiệp một cách thích hợp nhất để hiệu năng và hiệu suất của công việc đạt mức cao nhất! Chẳng phải ngẫu nhiên mà từ thập niên 1980 đến nay, trong ngành quản trị kinh doanh, có cơ man nào là những lý thuyết và phương thức về tổ chức cơ cấu và hành xử trong doanh

nghiệp, về “nghệ thuật chăm sóc khách hàng”, về quản lý nhân sự, về “nghệ thuật lãnh đạo”...

Cũng cần phải song phẳng: quan niệm III, so với hai quan niệm I và II, tiến bộ hơn rất nhiều. Nhưng thực chất cũng không phải là vì giá trị nhân bản của con người đối với con người mà vì sự lớn mạnh và trường tồn của kinh tế thị trường tư bản! Nhưng ít ra quan niệm III cũng đã biết đặt được vị thế con người lên hàng đầu trong các bậc thang giá trị của doanh nghiệp.

Và điều cụ thể và thiết thực cần rút ra là: ở một môi trường mà các doanh nghiệp hoạt động trong nền kinh tế thị trường còn tương đối mới mẻ thì điều quan trọng là kinh nghiệm của những kẻ đã đi trước khá lâu. Nếu biết tận dụng các kinh nghiệm của những nơi đã đi trước thì nơi đi sau sẽ có một lợi thế vô cùng mà trong kinh tế học và ngành quản trị kinh doanh gọi là “lợi thế của người đi sau”.

Do đó, doanh nghiệp nhất thiết phải định vị rõ ràng vai trò của con người trong hoạt động của mình trước khi đi vào tính chất của việc tổ chức và vận hành cơ cấu. Trong điều kiện đó, nên chú ý một điều: đã đi sau mà lại còn khởi sự từ bước đầu tiên của chặng đường tích lũy sơ khai và kinh tế thị trường hoang dại thì chừng nào mới thật sự “ngang tầm khu vực và thế giới”?! Nói rõ ràng hơn: cách định vị về vai trò con người tối ưu nhất cho sự trường tồn và lớn mạnh của doanh nghiệp là cách định vị theo quan niệm III về tổ chức kinh doanh!

Triết lý 3 P, tóm lại, chẳng có gì là “viển vông bông hồng” mà thực chất là nói chuyện rất ... “bánh mì”!

II. ĐỊNH VỊ BÀN SẮC VÀ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP: MÔ HÌNH 8 S VÀ VAI TRÒ CỦA VIỆC CHIA SẺ CÁC GIÁ TRỊ VÀ MỤC ĐÍCH CỦA DOANH NGHIỆP TRONG VIỆC TỔ CHỨC VÀ VẬN HÀNH CƠ CẤU

Từ 1993 đến 1999, ở Mỹ và châu Âu, việc tái cơ cấu (Reengineering)²⁸¹ các doanh nghiệp nở rộ, khởi đầu với downsizing (thu nhỏ kích thước) rồi đến rightsizing (đúng kích thước). Nhưng kể từ đầu 2000 thì “phong trào tái cơ cấu” không còn được đề cao vì đã gây quá nhiều vấn đề khi đưa vào thực hiện: rất nhiều doanh nghiệp đã tái cơ cấu bằng việc downsizing đơn giản là sa thải nhân công. Nhưng lượng người bị nghỉ việc quá nhiều lại tác động tiêu cực đến tâm lý và năng suất của các công nhân đang làm. Tóm lại, tái cơ cấu doanh nghiệp không những đã không đạt hiệu quả kinh tế như mong muốn mà còn gặp khó khăn một mặt trước dư luận xã hội và mặt khác là làm giảm năng suất và để mất đi một số cốt cán nằm trong năng lực lõi và tay nghề chuyên môn của doanh nghiệp (số cốt cán ấy, vì thấy doanh nghiệp sa thải nhiều nhân công, nghĩ rằng tương lai của doanh nghiệp không còn “vững chắc” nên đi kiếm nơi làm khác!)²⁸². Thấy downsizing gặp khó khăn, doanh nghiệp lại tính đến rightsizing (thực chất cũng là sa thải nhân công, chỉ đổi tên

²⁸¹ Hai tác giả khởi xướng về “tái cơ cấu” là Michael Hammer và James Champy trong “Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution”, HarperBusiness, New York, 1993.

²⁸² Theo Jeffrey Pfeffer trong “The Human Equation. Building Profits by Putting People First”, Harvard Business School Press, Boston, 1998.

cho “nhẹ nhàng”), nhưng vấn đề khác lại đặt ra: vậy thế nào là “right” và dựa theo tiêu chuẩn nào (và tiêu chuẩn ấy từ đâu mà có?) để bảo là “right”?

Vấn đề ấy làm bùng dậy một điều nan giải khác đã có từ lâu trong ngành “quản lý chiến lược” (Strategic Management): tổ chức cơ cấu là để thực hiện các mục tiêu của chiến lược vì thế cơ cấu phải phục vụ chiến lược²⁸³ nhưng nếu cơ cấu đã được tổ chức trước đây thì chính cơ cấu ấy lại định ra chiến lược. Mà chiến lược thật sự mới thì lại khó được phát sinh hoặc chấp nhận bởi toàn bộ thành phần của cơ cấu cũ. Vì vậy giữa chiến lược mới và cơ cấu cũ vẫn thường hay gặp cảnh “trống đánh xuôi kèn thổi ngược”! Do đó mà cụ thể trong trường hợp reengineering, khi cơ cấu đang tồn tại đề ra một chiến lược mới và bảo đấy là “right” thì bản thân nội bộ cơ cấu không hẳn là dễ dàng nhất trí, nhất là khi chiến lược ấy lại dựa theo người chủ xướng lý thuyết tái cơ cấu để định ra điều kiện thực hiện chiến lược mới là phải thu nhỏ số lượng nhân sự xuống trung bình còn 50% của số lượng hiện có²⁸⁴.

Thật ra, những người khởi xướng lập luận reengineering trước đây cũng đã nhìn thấy vấn đề và manh nha hướng giải

²⁸³ Người khởi xướng nổi tiếng nhất về lập luận này là Alfred Chandler với công trình nghiên cứu được xem là “kinh điển” trong ngành “quản lý chiến lược”: “Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise”, MIT Press, Cambridge, 1962.

²⁸⁴ Theo Michael Hammer trong “Beyond Reengineering: How the Process-Centered Organization Is Changing Our Work and Our Lives”, HarperBusiness, New York, 1996.

quyết: việc tái cơ cấu muốn được triệt để và thật sự hiệu quả phải tính đến việc tái phân bổ các nguồn tài lực (reallocation of resources) cho tất cả 7 yếu tố cơ bản của tổ chức doanh nghiệp nằm trong “Mô hình 7S” của McKinsey²⁸⁵. 7 S đó là: Strategy (Chiến lược), Structure (Cấu trúc), System (Hệ thống), Staff (Nhân sự), Skill (Tay nghề), Style (Phong thái) và Shared Values (Giá trị chia sẻ)²⁸⁶. Nhưng khi đưa vào thực hiện, phần lớn các chương trình tái cơ cấu lại thường hay quên các chữ S khó định lượng nhất, chủ yếu là Shared Values!

Tóm gọn: tái cơ cấu biến thành một phương thức thuần túy kỹ thuật để giải quyết một vấn đề trước mắt (làm thế nào để doanh nghiệp đạt thêm hiệu năng/performance?) mà bỏ quên việc làm rõ mục đích của phương tiện sử dụng (performance đó là gì? tại sao phải cần performance đó? kết quả của performance phân bổ thế nào?) và các phương án để giải quyết những vấn đề do chính qui trình tái cơ cấu gây ra (nếu phần lớn các doanh nghiệp đều đồng thời downsizing và rightsizing thì điều đó tác động đến sự vận hành kinh tế vĩ mô thế nào?). Nói cách khác: tái cơ cấu thất bại vì vấn đề ý nghĩa về Values (Giá trị) của chính bản thân việc Reengineering không được đặt ra và Chia sẻ (Shared) đúng mức. Nhất là khi tái cơ cấu đụng đến bản thân và đời sống của

²⁸⁵ Theo Michael Hammer & Steven Stanton trong “The Reengineering Revolution: A Handbook”, HarperBusiness, New York, 1995.

²⁸⁶ Mô hình 7S của McKinsey được trình bày lần đầu tiên (và cũng là lần đầy đủ nhất) bởi Thomas Peters & Robert Waterman trong “In Search of Excellence”, Harper & Row Publishers Inc., New York, 1982.

những người lao động, vốn là nguồn tài nguyên của doanh nghiệp nói riêng và của nền kinh tế nói chung!

Values, nếu hiểu theo nghĩa vật chất là tiền lương và tiền thưởng, thì điều đó không phải là khó khăn lắm trong tính toán: vấn đề cơ bản của tiền lương và tiền thưởng là việc công bằng (fairness/equity): hưởng đúng theo năng lực đóng góp và hiệu quả thật sự mang lại! Có được sự công bằng đó thì mới tạo được sự bình đẳng (equality) thật sự trong kinh tế và xã hội, nghĩa là mọi người đều được đối xử như nhau trong công việc: tất cả đều phải theo cùng những tiêu chuẩn rõ ràng về năng lực có thật và hiệu quả cụ thể!

Nhưng vấn đề khó khăn nhất của Values là các Giá trị tinh thần của doanh nghiệp: làm thế nào để các thành viên của tổ chức cơ cấu, nếu không hãnh diện (đó là mức cao nhất mà doanh nghiệp đạt được, cũng tương tự như vấn đề chất lượng thương hiệu đối với khách hàng!), thì ít nhất cũng phải thấy rõ ý nghĩa của công việc mình làm để có được sự động viên tinh thần ngoài những quyền lợi vật chất có được?! Trả lời câu hỏi đó là tạo điều kiện cơ bản cho việc thực hiện toàn vẹn một chiến lược đề ra, nhất là khi chiến lược ấy đòi hỏi một tổ chức cơ cấu mới và lại được phát sinh từ một cơ cấu cũ muốn đổi mới để phát triển và trường tồn!

Cần nói rõ: bàn về tổ chức cơ cấu trong quản trị kinh doanh mà đề cập đến Chia sẻ Giá trị tinh thần của doanh nghiệp (Shared Values) đối với một số người (nhất là những ai có quan niệm 1

và II về việc kinh doanh và vai trò con người như đã trình bày!) là chuyện “vô bổ”. Nhảm! Không có con người thì làm gì có tổ chức cơ cấu?! Và con người, bình thường mà nói, không phải chỉ có từ phần bụng trở xuống mà còn cần phần ngực trở lên để sống! Nói cách khác, con người, ngoài những nhu cầu vật chất, phải có những giá trị cần được tôn trọng, do đó doanh nghiệp muốn phát triển phải chia sẻ với những con người làm cho nó những giá trị tinh thần được thể hiện một cách cụ thể!

- United Parcel Service (UPS) là một tập đoàn chuyên về phát chuyển nhanh. Vấn đề của UPS, cũng như các công ty hoạt động trong cùng lĩnh vực, là mức độ “quay vòng nhân lực” (staff turnover) quá nhanh: trung bình trên 48% nhân công làm việc bốc vác các thùng đựng bưu phẩm và bưu kiện ở các trung tâm phân phối nghỉ việc trong vòng 12 tháng sau khi vào làm mặc dù lương giờ của họ không phải là thấp (9 USD/giờ). Riêng tại trung tâm phân phối Buffalo ở New York, tỷ lệ “quay vòng” ít nhất: 6%!

Lý do: giám đốc của trung tâm Buffalo là một phụ nữ, vốn làm phụ lái cho UPS từ thời còn là sinh viên cách đây đã 23 năm. Khi được bổ nhiệm về Buffalo, bà giám đốc Jennifer Scroeger biết rằng 30% lao động làm đêm là sinh viên và số còn lại phần lớn là những người không có nghề chuyên môn gì. Bà đề nghị lãnh đạo UPS làm ba việc để hạ mức độ “quay vòng nhân lực” xuống càng thấp càng tốt để đỡ tốn kém chi phí về việc kiếm người mới và huấn luyện:

a. Tạo điều kiện cho những ai là sinh viên có được sự lựa chọn về giờ làm việc thích hợp với những lúc không có lớp học chứ không nhất thiết phải làm đêm;

b. Tạo điều kiện cho những ai không có nghề nghiệp được theo học những lớp huấn nghệ nếu họ muốn;

c. Thay đổi không gian làm việc cho thoáng rộng hơn.

Ba việc cụ thể đó được bà giám đốc triển khai trên cơ sở của một giá trị tinh thần tóm gọn trong khẩu hiệu: “Open Up New Horizons!” (Mở những chân trời mới!). Khẩu hiệu đó không những đã động viên đội ngũ của bà mà còn được sự đồng cảm của khách hàng ở New York: UPS làm phát chuyển nhanh, nghĩa là “mở những chân trời mới cho những người đang trông tin nhau” và không chỉ thế, bà giám đốc còn “mở những chân trời mới” để nhân sự của bà có được sự lựa chọn trong công việc hiện tại và tương lai của họ. “Vừa mở chân trời cho người khác vừa mở chân trời cho chính mình” trở thành niềm hãnh diện chung của toàn bộ tổ chức cơ cấu của UPS ở Buffalo-New York, nhất là cho những đội ngũ lao động bốc vác mà từ trước đến nay “chân trời” trong công việc của họ chỉ quanh quẩn là bốc và vác!²⁸⁷

• Akio Morita, một trong hai người sáng lập công ty Sony, kể lại trong hồi ký của mình: năm 1951, Morita sang

²⁸⁷ Theo *Management Review*, 10/2002.

Đức để từ đây đi Hà Lan nghiên cứu về công nghệ điện tử, được tiếp đón bởi những đại diện cộng đồng người Nhật tại Đức trong một quán ăn. Khi món tráng miệng dọn ra, những vị đại diện ấy hãnh diện chỉ cái ô nhỏ cắm trang trí trên cốc kem và khoe rằng đây là “hàng xuất khẩu của Nhật”. Khi về lại Tokyo, Morita kể cho toàn thể nhân sự của Sony nghe và kết luận: “Vào thập niên 1930, Nhật Bản đã biết làm ra xe ô tô. Thế mà gần 20 năm sau, ra nước ngoài lại được các vị đại diện cộng đồng người Nhật ở hải ngoại khoe một cây tăm tre có cắm miếng giấy bảo đây là hàng thủ công xuất khẩu của Nhật. Các vị ấy rất hãnh diện. Tôi thì lại thấy Nhục! Vô cùng nhục nhã!”. Sau lần ấy, một trong những giá trị tinh thần được Sony dùng để động viên nhân lực của mình trong suốt thập niên 1950 sang đến giữa thập niên 1960 là: “Hãy biết Nhục!”. Và chính vì toàn thể cán bộ và nhân công của Sony đã chia sẻ thật sự với Morita nỗi “Biết Nhục” và “Sợ Nhục” nên Sony mới có cơ ngơi ngày nay²⁸⁸!

Tóm lại, việc chia sẻ các giá trị tinh thần của doanh nghiệp có tầm quan trọng đặc biệt trong việc tổ chức và vận hành cơ cấu của doanh nghiệp. Chẳng phải ngẫu nhiên mà một nữ tác giả, Mary Parker Follett, bị bỏ quên từ 70 năm qua, vừa được các trường quản trị kinh doanh nổi tiếng thế giới làm “sống dậy” với việc xuất bản

²⁸⁸ Theo Akio Morita trong “Made in Japan”, Dutton Inc., New York, 1986.

hàng loạt những tác phẩm của bà²⁸⁹ cùng với những lời giới thiệu đầy nuôi tiếc: “từ trước đến nay, các lãnh đạo doanh nghiệp cứ lần xả vào việc giải quyết vấn đề “làm thế nào?” mà quên mất những khuyến cáo của Follett: muốn tổ chức tốt cơ cấu công việc -mà chủ thể của công việc chính là con người chứ không phải các qui trình máy móc và hành chính- thì doanh nghiệp phải mang đến cho con người những giải đáp về câu hỏi cơ bản mà mỗi con người đều có: “tại sao phải như thế mà không thể là khác?”. Làm thui chột khả năng thắc mắc đó của con người chính là làm đui mù khả năng sáng tạo và phát triển của doanh nghiệp nói riêng và của xã hội nói chung!²⁹⁰”. Hoặc: “Nếu trước đây giới doanh nghiệp thay vì chạy theo Taylorism và những trường phái “cứng đơ” của cái gọi là “quản lý theo khoa học” mà nghe theo lời của một người đàn bà bằng cấp đầy mình nhưng lại xả thân sống với giới lao động thợ thuyền, thì chắc chắn sự vận hành của các doanh nghiệp ngày hôm nay đã khác hẳn, nghĩa là doanh nghiệp đã đi với cả hai chân của nó: giá trị vật chất và giá trị tinh thần²⁹¹!”

Mary Parker Follett (1868-1933) là một trong những người phụ nữ hiếm hoi của cuối thế kỷ 19 tốt nghiệp Đại học Harvard

²⁸⁹ Mary Parker Follett trong “Creative Experience”, Themmes Press, London, 2001. Một số bài giảng của bà ở London School of Economics từ 1928 đến 1933 vừa được dịch ra tiếng Pháp, xem Marc Mousli trong “Mary Parker Follett, Pionniere du Management”, éd. Village Mondial, 2002.

²⁹⁰ Peter Drucker trong “Mary Parker Follett, Prophet of Management”, Harvard Business School Press, 2000.

²⁹¹ Theo *Enjeux*, 9/2002.

(1898) và Đại học Cambridge (1890). Từ 1900 đến 1917, bà hoạt động xã hội tự nguyện ở Boston (Mỹ) để xây dựng những nơi sinh hoạt và học tập cho con em giới lao động nghèo và cùng lúc tham gia vào những phong trào đấu tranh đòi mức lương tối thiểu và các điều kiện làm việc tốt hơn cho công nhân. Từ 1918 đến 1925, Đại học New York mời bà giảng dạy về những công trình nghiên cứu thực địa của bà ở các doanh nghiệp và từ 1928 đến 1933 bà giảng dạy tại London School of Economics và cùng lúc nghiên cứu việc tổ chức cơ cấu của các doanh nghiệp Anh. Công trình quan trọng nhất của bà mang tựa đề “Creative Experience” (“Kinh nghiệm sáng tạo”, xuất bản lần đầu tại Mỹ năm 1924) có nội dung chủ yếu như sau: bản thân đời sống lao động trong doanh nghiệp rất phong phú và hàm chứa nhiều triển vọng cho sự phát triển ở các mặt xã hội, kinh tế và con người vì đó là môi trường mà những người lao động nối kết được với nhau những quan hệ khác ngoài những liên hệ có tính đơn thuần nghề nghiệp, và chính những mối quan hệ đa dạng đó lại tác động tích cực đến việc trau dồi và trao đổi kinh nghiệm nghề nghiệp cho nhau²⁹².

²⁹² Điều đặc sắc là nhận định trên của Follett (sách xuất bản năm 1924) lại được chính một nhóm nghiên cứu của Harvard Business School do Elton Mayo chủ trì khám phá ra 5 năm sau đó trong một luận đề mang tên là “Hawthorne Effect” từ cuộc thực nghiệm kéo dài từ 1927 đến 1929 tại nhà máy Western Electric ở Chicago. “Hawthorne Effect” là một luận đề nổi tiếng mà mọi sách giáo khoa về quản trị kinh doanh đều nói đến. Riêng công trình của Follett lại bị “quên” vì hai lý do: a) Follett rút kết luận trên từ những hoạt động tự nguyện của bà trong giới thợ thuyền và từ những nghiên cứu mà chủ đề do tự bà đề ra chứ không từ một “cơ quan hàn lâm”

Nhưng cách tổ chức cơ cấu lại làm mất đi sức mạnh tiềm năng của doanh nghiệp vì cơ cấu chỉ biết tính đến cái lợi vật chất, nhất là cái lợi cho riêng nó, và bỏ quên những giá trị tinh thần mà người lao động đòi hỏi và chính bản thân doanh nghiệp cần có. Tóm lại: khi cơ cấu của mọi guồng máy nói chung và của doanh nghiệp nói riêng đánh mất cứu cánh của nó (là tạo điều kiện để con người đóng góp hết sức mình trong công việc) thì con người sẽ tìm những giá trị mà nó cần ở nơi khác chứ không ở doanh nghiệp. Do đó, đáng lẽ doanh nghiệp có thể là một môi trường tốt để tạo ra “Creative Experience” thì đời sống lao động ở doanh nghiệp biến thành khoảng thời gian “kiếm cơm cần thiết” mà mọi người đều mong cho nó trôi nhanh nhất! Con người thì mụ mị đi, doanh nghiệp thì không lớn mạnh lên được và cơ cấu thì cứ thế mà vận hành: chẳng còn ai cần biết đến ai. Và ở môi trường mà mọi quan hệ đều không có thực chất (vì dựa trên việc chẳng còn ai thèm biết đến ai ngoài bản thân mình) thì sự phát triển không còn nền tảng của nó. Trong bối cảnh đó, mọi chiến lược mới được đưa ra bởi doanh nghiệp sẽ gặp những đối kháng của cấu trúc cơ chế và không được ai tin vì chiến lược ấy không được đặt trên nền tảng của những giá trị chung vốn dĩ đã không có trong tập thể của doanh nghiệp. Kết lại: khẩu hiệu đi đàng khẩu hiệu, cơ

nào cả. b) Follett vừa “đơn thân độc mã” vừa là một người đàn bà, trong khi đó giới doanh nghiệp và giới hàn lâm chủ yếu là những “nam nhi ăn cánh với nhau”! Phải đến hơn 70 năm sau, ngành quản trị kinh doanh mới “nhớ ra” Follett và người viết sách này, thú thật, mới có dịp mở thêm tầm mắt cho mình!

ché đi đàng cơ chế vì chất keo để gắn kết những con người với nhau, nghĩa là sự đồng lòng hướng về những giá trị chung, không có²⁹³!

Nói cách khác, chất keo để gắn kết hai chữ S quan trọng đầu tiên (Strategy và Structure) trong “Mô hình 7S” của McKinsey chính là Shared Value. Vì nếu không có sự chia sẻ các giá trị chung bởi nội bộ tập thể của doanh nghiệp để có được sự đồng lòng nhất trí trong việc thực hiện chiến lược đề ra với một cấu trúc thích hợp thì quả đúng như nhận định của Follett: “Chiến lược thì cứ hô hào và cấu trúc thì cứ vận hành như cũ!”.

Nhưng một vấn đề lại được đặt ra: các giá trị tinh thần chung đó từ đâu mà có và làm sao để tập thể của doanh nghiệp thật sự chia sẻ các giá trị chung đó?

Việc cơ bản đầu tiên không thể không có (sine qua non) trong việc định hình và chia sẻ các giá trị tinh thần chung của doanh nghiệp là sự dân thân (involvement) thật sự và hết sức thật lòng của cấp lãnh đạo cao nhất của doanh nghiệp.

• Một buổi sáng sớm vào tháng 10 năm 1994 tại phi trường Houston (Texas, Mỹ), nhân viên của Continental Airlines vây quanh một người đang nhóm đuốc đốt một

²⁹³ Với nội dung như trên – mà Follett đã viết cách đây gần 80 năm - không có gì ngạc nhiên khi để nói về bà, Harvard Business School đã dùng cụm từ “Prophet of Management” để nói lên sự kính trọng và ngưỡng mộ! (xem chú thích 282).

đồng giấy khổng lồ. Lửa cháy bùng và người cầm đuốc nói ngắn gọn vào loa phóng thanh: “Dignity and Confidence!” (phẩm giá và tin tưởng). Hai khái niệm đó là hai giá trị chủ đạo đưa ra từ người đốt lửa, vừa nhậm chức Tổng Giám đốc của Continental Airlines, George Bethume. Và đồng giấy khổng lồ bị thiêu hủy là hàng vạn tờ nghị quyết, điều lệ, huấn lệnh và công văn đã không mang đến một kết quả gì trong việc vực dậy một hãng hàng không càng ngày càng xuống dốc (năm 1993, Continental Airlines lỗ 960 triệu USD trên doanh số 5,9 tỉ USD và đứng cuối bảng trong số 50 hãng hàng không quốc tế được xếp hạng). Để củng cố tình hình, Tổng Giám đốc Bethume đưa ra chiến lược mới (đã được trình bày trong đoạn nói về “bề dày của offer” ở mục 1 của Chương I) và để thực hiện chiến lược đó bởi một cơ cấu đã có sẵn, Bethume đề cao hai giá trị mới nói trên và chính mình chia sẻ hai giá trị đó với toàn bộ nhân viên bằng hai việc cụ thể: “Open Doors & 48 hours”, nghĩa là cửa của văn phòng Tổng Giám đốc luôn luôn mở rộng để đón tiếp mọi nhân viên (bất kể cấp bậc) khi nhân viên đó có yêu cầu (phẩm giá!) và mọi ý kiến bất cứ từ đâu khi đến Tổng Giám đốc thì chính Tổng Giám đốc phải có trả lời cụ thể trong vòng 48 tiếng (tin tưởng!)). Với chiến lược mới được thực hiện bởi một cơ cấu nhân sự cũ nhưng lại đồng lòng chia sẻ với nhau và cùng nhau thực hiện hai giá trị mới, bốn năm sau đó, không những Continental Airlines thu lợi nhuận

ngày càng cao với doanh số ngày càng lớn (năm 1999, lợi nhuận ròng là 9% trên doanh số 8,6 tỉ USD) mà còn đứng vào loại xuất sắc của bảng xếp hạng các hãng hàng không quốc tế.

Năm 1999, một trong các niềm hãnh diện lớn của Tổng Giám đốc Bethume là số lượng áo và nón mang logo và thương hiệu của Continental Airlines không những bán ra càng ngày càng nhiều mà nhân viên của hãng đều tự nguyện mang trên người những nón và áo ấy không phải chỉ khi đi làm mà còn cả những lúc sinh hoạt khác (đi phố, chợ, thể thao...). Bethume giải thích: “lúc tôi nhậm chức, nón và áo có logo và thương hiệu của hãng nằm chất đống trong kho, và phát không cho nhân viên thì chính nhân viên cũng không dám sử dụng: họ xấu hổ không muốn cho người khác biết mình làm ở Continental Airlines. Ngày hôm nay, chính họ lại hãnh diện tự nguyện trưng bày trên người họ tên hiệu của hãng mà họ đang làm và còn mua để tặng cho gia đình và người thân. Điều đó đã mang đến cho Continental Airlines một Identity (bản sắc) thật sự: bản sắc đó đã được xây dựng từ niềm hãnh diện của tập thể cán bộ và công nhân viên về các giá trị chung được cùng nhau chia sẻ”. Và cuối năm 1999, Continental Airlines bổ sung thêm phương châm của mình như sau: “Dignity and Confidence = Our Identity!” (hãnh diện và tin tưởng = Bản sắc của chúng ta)²⁹⁴.

²⁹⁴ Theo *Management Review*, 7/2000.

• Johnson & Johnson (J&J) là một trong những tập đoàn hàng đầu của Mỹ chuyên sản xuất, kinh doanh dược phẩm và dụng cụ y tế (thành lập năm 1885 tại New Brunswick) đề cao từ thập niên 1920 đến nay bản sắc của doanh nghiệp dựa trên hai giá trị chung: “The Identity of J&J: Integrity & Responsibility” (“Bản sắc của J&J: Ngay thẳng và Trách nhiệm”), khởi xướng bởi con trai nối nghiệp của người sáng lập công ty là Robert Wood Johnson. Trong lịch sử của J&J, có khá nhiều việc chứng minh về hiện thực của bản sắc doanh nghiệp bao gồm hai giá trị đó. Nhưng có hai sự kiện mà rất nhiều sách quản trị kinh doanh vẫn thường nói đến, đó là sữa dưỡng da cho trẻ em nhãn hiệu Johnson & Johnson và thuốc trị nhức đầu hiệu Tylenol của J&J.

Năm 1965, J&J tung ra thị trường sữa dưỡng da cho trẻ em rất được ưa thích. Một số khách hàng lại dùng sữa ấy cho chính mình những khi tắm nắng vì thế thị phần của sữa dưỡng da J&J càng ngày càng lớn. Cuối 1968, bộ phận “Research & Development” của J&J nhận thấy rằng nếu dùng sữa dưỡng da ấy để tắm nắng sẽ có nguy cơ bị ung thư da. J&J nhờ một số phòng thí nghiệm độc lập kiểm định thêm và khi chắc chắn kết quả, ban lãnh đạo J&J họp nhân viên lại để cùng làm bản thông báo cho các hãng thông tấn xã như sau: kể từ lúc ấy (tháng 2-1969) J&J thu lại tất cả sữa dưỡng da chưa được bán trên thị trường và ngưng sản

xuất cho đến khi J&J khắc phục được nguy cơ trên. Doanh số hàng năm của loại kem dưỡng da J&J lúc ấy là trung bình 240 triệu USD/năm!

Năm 1981, ở thành phố Chicago có một người bệnh tâm thần cho thuốc độc vào một số lọ thuốc trị nhức đầu nhãn hiệu Tylenol do J&J sản xuất và bày bán ở các quầy hàng drugstores ở những siêu thị. Sự kiện trên làm thiệt mạng 4 người và công an không bắt được người tâm thần gây các án mạng trên. Mặc dù là chỉ xảy ra ở Chicago và giới chức trách an ninh địa phương nghĩ rằng người rối loạn tâm thần trên chỉ cho thuốc độc vào một số lọ Tylenol đã bày bán ở siêu thị, ban lãnh đạo J&J sau khi hội ý với nhân viên vẫn cương quyết rút lại để kiểm định tất cả lọ thuốc Tylenol đã phân phối không chỉ ở Mỹ mà ở toàn thế giới vì theo J&J không có gì bảo đảm là người bị bệnh thần kinh trên chỉ bỏ thuốc độc vào các lọ Tylenol lúc đã bày bán mà là không bỏ vào lúc sản xuất hoặc trước khi được phân phối đi khắp nơi. Toàn bộ chi phí để thực hiện quyết định trên là 350 triệu USD!

- Trong một cuốn sách viết về cuộc đời và sự nghiệp của Soichiro Honda, người sáng lập ra hãng Honda, có đoạn như sau: ban lãnh đạo hãng Honda nhận được hẹn của một phái đoàn quan chức cao cấp của Chính phủ Nhật đến làm việc tại công ty. Trước lúc phái đoàn đến, Soichiro

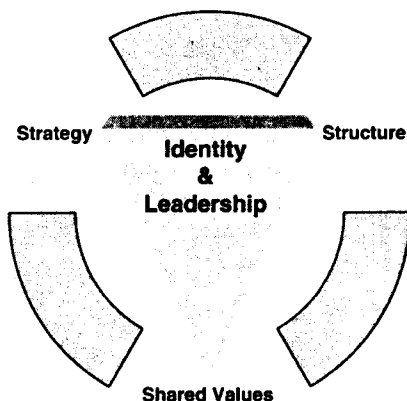
Honda được tin ở xưởng cơ khí có một sự cố khó khắc phục. Soichiro chạy ngay đến xưởng và “xoay tròn” để sửa chữa và quên luôn giờ hẹn làm việc với phái đoàn cao cấp trên. Được trợ lý báo là trưởng phái đoàn khi đến không thấy Soichiro Honda thân chinh tiếp đón nên nổi giận kéo cả đoàn ra xe sửa soạn về lại văn phòng chính phủ. Soichiro Honda nghe xong cứ “quần cộc” mà xông thẳng ra bãi đỗ xe và nói với trưởng đoàn: “Ngài là quan lớn của Nhà nước đến công ty chúng tôi để làm việc hay để được tiếp đón rình rang? Nếu thật sự muốn làm việc thì chính tôi đang làm cái việc cơ bản là lo cho động cơ chạy tốt. Đó là dịp để các ngài đến nhìn tận mắt công việc của chúng tôi. Đằng này ngài lại ứng xử chẳng ra làm sao cả. Xin ngài nhớ cho một điều: hãng chúng tôi chế tạo động cơ chứ không phải là phục vụ guồng máy!”.

Kể từ lúc ấy, trong nội bộ của hãng Honda có một giá trị được đề cao và được chia sẻ rất tự hào: “Honda chế tạo động cơ chứ không phải phục vụ guồng máy” và mọi chiến lược và tổ chức cơ cấu của hãng Honda đều từ cái trục cốt lõi là “chế tạo động cơ” mà hình thành²⁹⁵.

Những tình huống cụ thể trên cho thấy rõ vai trò của lãnh đạo doanh nghiệp (Leadership) trong việc hình thành và chia sẻ

²⁹⁵ Theo Samuel Sanders trong “Honda: The Man and His Machines”, Charles E. Tuttle Company, Rutland, 1977 (rev.ed.).

các giá trị chung. Cũng từ các trường hợp đó, xuất hiện một khái niệm mới: bản sắc (Identity) của doanh nghiệp. Hãy trình bày theo cách như sau sự quan hệ giữa 3 chữ S đầu tiên (Strategy/Structure/Shared Values) của “Mô hình 7S” McKinsey trong mối tương quan với hai khái niệm vừa nêu trên (Leadership & Identity) để vấn đề được sáng tỏ:



Biểu 14: Ba yếu tố cấu thành / thể hiện Bản sắc doanh nghiệp và Nghệ thuật lãnh đạo²⁹⁶.

Hãy phân tích mô hình trên theo cách “câu hỏi/trả lời” để làm rõ các mệnh đề sau:

- Tại sao vai trò của leadership quan trọng trong việc hình thành và chia sẻ các giá trị chung của doanh nghiệp?

Trả lời: khi con người tập hợp trong một tập thể hay cộng đồng (và doanh nghiệp là một hình thái của tập hợp đó) thì cả tập thể/cộng đồng ấy sẽ nhìn vào hành động cụ thể của người lãnh

²⁹⁶ Copyright Tôn Thất Nguyễn Thiêm.

đạo tối cao của mình để tin hay không tin vào những gì được đề cao như là những giá trị tối thượng của tập thể/cộng đồng!

- Tại sao lại phải cần tin và chia sẻ các giá trị chung của doanh nghiệp?

Trả lời: vì tập thể/cộng đồng của doanh nghiệp cần phải có cơ sở cụ thể để tin vào việc thực hiện chiến lược được đề ra. Nói cách khác: nếu ngay trong hiện tại, tập thể/cộng đồng không tin vào những giá trị chung của doanh nghiệp vì chính lãnh đạo tối cao của doanh nghiệp không thật sự tôn trọng và biến các giá trị được đề cao thành hiện thực bằng những hành động cụ thể, thì không có lý do gì để tập thể/cộng đồng của doanh nghiệp tin vào sự thực hiện của một chiến lược mà bản thân nó là chuyện “hướng đến tương lai”!

- Khi tập thể/cộng đồng của doanh nghiệp đã tin và chia sẻ các giá trị chung cũng như đã tin vào việc sẽ thực hiện chiến lược đề ra thì có khả năng gì xảy ra?

Trả lời: lúc ấy chính là bản thân tập thể/cộng đồng của doanh nghiệp sẽ tìm cách trang bị cho mình các phương thức tổ chức mới nhằm tạo những cơ cấu (Organization) thích hợp để phục vụ việc thực hiện chiến lược! Do đó, cơ chế (Institution) của cấu trúc (Structure) không thể là một tổ chức được đặt định trước (a priori) mà phải được định hình với sự lựa chọn của tập thể/cộng đồng như là phương án để đạt được hiệu quả tối ưu! Chỉ trong chiều hướng đó cấu trúc của doanh nghiệp mới có đủ tính chất nhuần nhuyễn để

thích ứng với việc thực hiện các nhiệm vụ đề ra bởi chiến lược (structural changes to cope with specific strategic tasks).

- Vậy bản sắc của doanh nghiệp từ đâu mà ra?

Trả lời: từ suốt cả diễn trình nói trên (khởi sự từ vai trò của lãnh đạo doanh nghiệp trong việc khẳng định và chia sẻ các giá trị chung cho đến việc tập thể/cộng đồng định hình cho mình một cấu trúc mới để phục vụ chiến lược mới) mà có! Nói rõ hơn: bản sắc của doanh nghiệp thoát thai từ những hình thái quan hệ mà các thành viên của tập thể/cộng đồng có được với nhau trong quá trình cùng chung sức để hoàn thành công việc hướng về một tương lai chung. Từ sự sinh động của những quan hệ trong nội bộ doanh nghiệp đối với môi trường bao quanh, bản sắc của doanh nghiệp được khẳng định. Bản sắc doanh nghiệp, do đó, chính là sự thể hiện một cách đặc thù (thông qua hình thái đặc trưng của các quan hệ) những giá trị chung được chia sẻ trong tập thể/cộng đồng của doanh nghiệp. Trong nghĩa đó, bản sắc của doanh nghiệp chính là kích thước con người của cơ chế. Không có bản sắc, doanh nghiệp chỉ là nơi tập hợp đơn thuần của các kỷ luật và điều lệ chứ không còn là một tập thể/cộng đồng đầy sức sống và sự sáng tạo trong việc thực hiện nhiệm vụ của mình!

Tóm gọn: Việc tổ chức cơ cấu để tạo ra các cấu trúc thích hợp cho việc thực hiện chiến lược được đề ra chỉ có thể đạt hiệu quả trên nền tảng của sự chia sẻ các giá trị chung. Và các giá trị chung đó cơ bản phải phát xuất từ những đòi hỏi tiềm ẩn của tập thể/cộng đồng, được định hình, khẳng định và tôn trọng trước hết

bởi chính lãnh đạo tối cao của doanh nghiệp. Và toàn bộ tiến trình của sự thiết lập và củng cố các quan hệ giữa một mặt là chiến lược/cấu trúc/giá trị chia sẻ và mặt khác là lãnh đạo/tập thể/cộng đồng của doanh nghiệp sẽ tạo nên một bản sắc đặc thù cho doanh nghiệp! Do đó, định vị được bản sắc cho doanh nghiệp có nghĩa là phải tạo mọi điều kiện để thúc đẩy tiến trình trên. Và đó là một chức năng hàng đầu của vai trò lãnh đạo!

Cũng cần nói rõ ở đây về những đòi hỏi tiềm ẩn của tập thể/cộng đồng đối với các giá trị chung cần chia sẻ: Bethume, Tổng Giám đốc của Continental Airlines, không phải tự mình nghĩ ra hai giá trị mới là “Phẩm giá và Tin tưởng” mà đó là những đòi hỏi đã tiềm tàng trong tập thể/cộng đồng Continental Airlines: không ai có thể hãnh diện là mình làm việc cho một công ty mang tiếng “tồi” và làm ăn ngày càng thua lỗ. Nói gọn: trong bối cảnh của một công ty đang ngày càng “xuống dốc”, cá nhân trong tập thể/cộng đồng của công ty đó cảm thấy phẩm giá của mình bị “xuống cấp” và bản thân mình mất tin tưởng. Do đó, “Phẩm giá và Tin tưởng” là những đòi hỏi tiềm ẩn mà Tổng Giám đốc Bethume là người biết “châm lửa”. Tất cả những trường hợp khác đã nêu cũng thế: ai lại hãnh diện khi mình chỉ là “phục vụ giường máy”? (Soichiro Honda). Ai lại không thấy nhục khi đất nước đâm ra tồi tệ? (Akio Morita/Sony). Ai lại không hãnh diện khi mình “mở chân trời mới cho người khác và cho chính mình” (UPS Buffalo-New York). Ai lại chẳng tự hào khi “Ngay thẳng và Trách nhiệm” vượt lên những tính toán bon chen trước mặt (J&J). Vấn đề cơ bản là những đòi hỏi về những giá trị tinh thần ấy phải được nhạy bén nắm bắt, định hình, hiện thực hóa

và thật sự chia sẻ khởi đầu bởi chính cấp lãnh đạo tối cao của doanh nghiệp.

Nói cách khác, vai trò của lãnh đạo đúng nghĩa phải là động viên tất cả sức mạnh tập thể của doanh nghiệp để cùng hướng về việc thực hiện cái nhìn chiến lược của doanh nghiệp: chức năng của lãnh đạo rất quan trọng không phải vì bản thân người lãnh đạo quan trọng mà chính vì người lãnh đạo ấy biết nâng tầm quan trọng về vị thế của mỗi một người trong doanh nghiệp để sự đóng góp của họ càng ngày càng tích cực hơn. Trên mộ chí của người sáng lập ra Đại học mang tên mình, Stanford, có khắc hàng chữ: “Nơi đây an nghỉ một người mà tài duy nhất của ông là biết qui tụ những người tài vạn lần hơn ông để cùng hướng đến việc hoàn thành mục đích đã đề ra!²⁹⁷”.

Tuy nhiên, nếu chỉ dựa vào các điều được phân tích từ mô hình “ba yếu tố cấu thành/thể hiện bản sắc doanh nghiệp và nghệ thuật lãnh đạo” trên thì chưa đủ để tổ chức và vận hành hoàn chỉnh cơ cấu nhằm thực hiện chiến lược đề ra. Cụ thể, nếu theo “Mô hình 7S” McKinsey, vẫn cần thêm 4 S khác chưa nói đến, đó là System, Staff, Skill và Style. Vấn đề là làm sao kết nối 4S đó khi mà Shared Value đã được sử dụng để chủ yếu nối liền Strategy và Structure theo phương cách đã được trình bày?!

²⁹⁷ Chẳng phải ngẫu nhiên mà “Leadership, Ethics & Change Management” (“Nghệ thuật lãnh đạo, Đạo đức và Quản lý chuyển đổi cơ cấu”) là một chuyên ngành càng ngày càng được chú trọng ở các trường quản trị kinh doanh!

Hãy bắt đầu bằng việc phân tích chữ S “học búa” nhất là System để từ đây hình dung ra phương thức giải quyết vấn đề.

System (Hệ thống) được đề cập ở đây chủ yếu là Hệ thống thông tin, nghĩa là những cách tổ chức nhằm tạo điều kiện cho các dòng chảy (flow) của thông tin trong nội bộ doanh nghiệp và giữa doanh nghiệp với thị trường được tối ưu: tất cả những tiềm lực của đội ngũ nhân sự (Staff), tay nghề chuyên môn (Skill) và phong thái (Style) tích cực trong công việc chỉ có thể được phát huy bởi một hệ thống khuyến khích việc trao đổi thông tin giữa các thành viên của doanh nghiệp.

Nói cách khác, một doanh nghiệp có khả năng dễ dàng và nhanh chóng thích nghi (Adaptative Enterprise) với những đòi hỏi luôn luôn biến đổi của thị trường là một doanh nghiệp mà sự chia sẻ thông tin giữa các thành viên trong nội bộ của nó không những chỉ là thông thoáng nhất mà cơ bản là còn mang đến hiệu năng cao nhất vừa cho doanh nghiệp nói chung vừa cho mỗi thành viên của nội bộ doanh nghiệp nói riêng, nghĩa là nhờ trao đổi thông tin mà năng lực, tay nghề chuyên môn và tầm nhìn của tập thể/cộng đồng cấu thành doanh nghiệp không ngừng được nâng cao (Knowledge Creating Company)²⁹⁸.

Trong chiều hướng đó, thông tin phải nhất thiết được hiểu là sự trao đổi hai chiều (communication/to put through/connection)

²⁹⁸ Theo Nonaka Ikujiro & Takeuchi Hirotaka trong “The Knowledge Creating Company”, Oxford University Press, 1995.

và sự tương tác (interaction) giữa các bộ phận nhân sự của doanh nghiệp cơ bản ở ba lĩnh vực sau²⁹⁹:

- Lĩnh vực “Cái gì?” (“What” hay là “Dictionary Knowledge”?) bao gồm tất cả những kiến thức, tri thức, công nghệ, kỹ năng và kinh nghiệm mà doanh nghiệp có trong các hoạt động của mình.

- Lĩnh vực “Thế nào?” (“How?” hay là “Directory Knowledge”) bao gồm tất cả các phương thức và các đội ngũ nhân sự có chuyên môn cao (expertise) để giải quyết tất cả những vấn đề mà doanh nghiệp gặp phải trong các hoạt động của mình.

- Lĩnh vực “Phải thế này” (“Should” hay là “Recipe Knowledge”) bao gồm tất cả các qui trình cơ bản phải làm để không chỉ đạt các chuẩn mực chất lượng cần thiết mà còn góp phần không ngừng nâng cao những chuẩn mực đó.

Do sự cần thiết của việc tổ chức một hệ thống trao đổi thông tin để đạt các điều trên mà chuyên ngành Knowledge Management (Quản lý Tri thức), xuất hiện kể từ cuối 1991 tại Mỹ và châu Âu, càng ngày càng được phổ biến ở nhiều doanh nghiệp. Knowledge Management dựa chủ yếu trên tiến trình CTR³⁰⁰:

²⁹⁹ Theo Probst Gilbert & Buchel Bettina trong “La Pratique de l’Entreprise Apprenante”, Les Editions d’Organisation, Paris, 1995.

³⁰⁰ Theo “Knowledge Management Handbook”, Harvard Business Review/ L’Expansion, Management Review, Les Editions d’Organisation, Paris, 1999.

- Tích lũy (Capitalize): tạo ra những kho dữ liệu để lưu tất cả những năng lực, kiến thức, tri thức, kỹ năng và kinh nghiệm có được bởi tất cả các thành viên của doanh nghiệp từ những công việc của mình. Trên cơ sở đó, tri thức mới thật sự trở thành tài sản chung của doanh nghiệp (Knowledge Capital).

- Chuyển giao (Transfer): tuy nhiên, cái vốn tri thức đó chỉ mang đến hiệu năng cho doanh nghiệp khi nó được sử dụng và quay vòng. Có nghĩa là kho dữ liệu không chỉ đơn thuần là kho tàng trữ mà phải là một giao tuyến (“Knowledge Hub”) tạo điều kiện cho việc chuyển giao vốn tri thức giữa các thành viên và các bộ phận khác nhau của doanh nghiệp.

Đổi mới (Renew): qui trình tạo ra sự vận hành của giao tuyến nói trên sẽ là một diễn trình khuyến khích việc không ngừng nâng cao hiểu biết giữa các thành viên và các bộ phận khác nhau của doanh nghiệp: “người biết” nhập dữ kiện vào “kho giao tuyến”, “người chưa biết” rút knowledge từ “kho giao tuyến” để giải quyết công việc, và trong quá trình đó sẽ nhập trở lại vào “kho giao tuyến” những hiểu biết mới của mình. Tóm gọn: quá trình trao đổi đó là sự tương tác trong công việc để tài sản tri thức chung ngày càng phong phú, tạo điều kiện cho hiệu năng của doanh nghiệp phát triển không ngừng và tầm nhìn của doanh nghiệp ngày càng rộng mở.

• Xerox Corporation là tập đoàn Mỹ (thành lập năm 1906 với tên là Haloid Co, đến 1961 mới lấy tên là Xerox)

chuyên sản xuất và kinh doanh máy photocopy in ấn tài liệu văn phòng. Tại 12 nước ở châu Âu, một đội ngũ gồm 13.000 nhân viên được giao đảm trách việc bảo hành, bảo trì và sửa chữa mọi sự cố xảy ra cho khách hàng. Để công việc nói trên có hiệu quả cao nhất, chương trình trao đổi thông tin mang tên Eurêka được xây dựng năm 1996 và nối mạng 13.000 nhân viên với nhau. Eurêka, đến đầu năm 2003, bao gồm 35.000 phương pháp sửa chữa có thể khắc phục khoảng 150.000 sự cố kỹ thuật. Các phương pháp đó đã được đưa lên mạng và hoàn chỉnh bởi chính 13.000 nhân viên nói trên. Tính trung bình kể từ ngày thành lập, mỗi tháng có tối thiểu 400 phương án sửa chữa được trao đổi trên mạng Eurêka. Điều đó đã tiết kiệm được cho Xerox thời gian lao động và phụ tùng linh kiện ước tính khoảng 100 triệu USD/năm. Từ 2% đến 5% số tiền đó được công ty trích ra để thưởng (bằng tiền mặt hoặc hình thức đào tạo thêm) cho các nhân viên tham gia chương trình trao đổi về kỹ thuật sửa chữa nói trên ³⁰¹.

- Cap Gemini là một công ty tư vấn thuộc loại hàng đầu châu Âu về quản trị doanh nghiệp và ứng dụng công nghệ thông tin trong kinh doanh. Công ty phát triển rất nhanh nhờ một đội ngũ 40.000 tư vấn hoạt động ở 16 nước châu Âu với một hiệu suất rất cao dựa vào mạng thông tin

³⁰¹ Theo *Management Review*, 1/2003.

mang tên là “My Galaxy” nối liền tất cả thành viên với nhau: thông qua mạng, mỗi một tư vấn có thể tìm hiểu nhanh chóng những giải pháp liên quan đến các vấn đề về “What? How? Should?”. Nhờ thế, công ty được khách hàng đặt tên là “Một cái đầu của Cap Gemini bằng 40.000 cái đầu hợp sức lại”. Ngoài mạng trao đổi thông tin trên, mỗi năm công ty còn tổ chức 3 đợt trao đổi trực tiếp giữa các tư vấn để cùng nhau nâng cao năng lực và tay nghề chuyên môn. Châm ngôn của các Cap Gemini là “Sharing Knowlegde = Increase Added Value” (Chia sẻ tri thức là Nâng cao giá trị gia tăng)³⁰²!

Trong chiều hướng đó, vai trò của Knowledge Management trong việc xây dựng tiến trình CTR là triển khai một hệ thống quan hệ (Relationship System) mới mà ở đó quyền lực của mỗi một cá nhân hay bộ phận của doanh nghiệp không còn đến từ việc “cất giữ thông tin” (non disclosure/withholding information) để “làm tử cho riêng mình” mà chính là phải đến từ việc san sẻ thông tin nhanh nhất và hiệu quả nhất cho tập thể/cộng đồng của doanh nghiệp: trong một tổ chức cơ cấu nặng tính hành chính quan liêu, việc “cất giữ thông tin” đến chủ yếu từ ý đồ muốn “lấy điểm với cấp trên và chơi trội với đồng nghiệp”, nghĩa là một cái nhìn vừa “hướng thượng vừa hướng nội” (những thành viên của tổ chức cơ cấu chỉ cần “đội trên đạp dưới” chứ không quan tâm

³⁰² Theo *Management Review*, 7/2000.

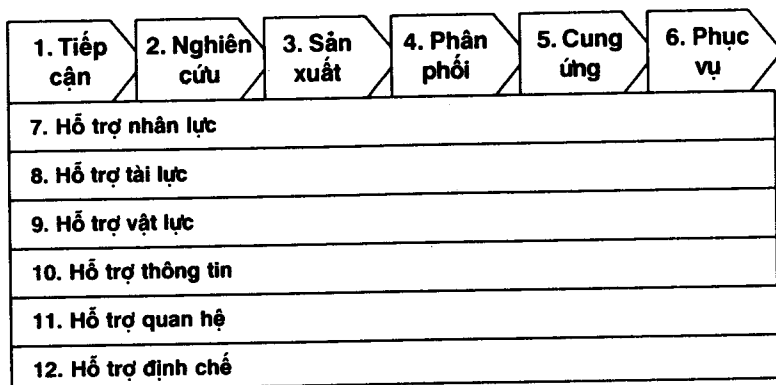
đến dư luận bên ngoài và hậu quả của các sự việc đó đối với môi trường bao quanh, vì bản chất của một tổ chức hành chính quan liêu là một cơ cấu “tự nó và vì nó”³⁰³), nhưng trong một tổ chức cơ cấu mà vấn đề hiệu quả công việc không phải chỉ được xét duyệt duy nhất bởi chủ quan của thượng cấp mà chủ yếu là phải dựa cơ bản trên sự đánh giá về giá trị gia tăng mang đến cho thị trường và khách hàng thì việc “cắt giữ thông tin” khó còn chỗ đứng trong một hệ thống quản lý tri thức đòi hỏi sự đóng góp của mỗi một thành viên của doanh nghiệp trong công việc của mình³⁰⁴.

Việc thiết lập một hệ thống thông tin mới dựa trên các phương thức của Quản lý Tri thức theo qui trình CTR tạo điều kiện để triển khai sự vận hành của một cơ cấu được “tổ chức theo chiều ngang” (Horizontal Organization còn có tên là “Tiến trình sắp xếp công việc”: “Process Classification Framework”) nghĩa là tất cả vị thế “trên/dưới” trong doanh nghiệp đều phải dồn sức mình để tham gia vào một tiến trình chung hướng về việc mang đến giá trị gia tăng cao nhất phù hợp với các đòi hỏi của thị trường và khách hàng. Đường hướng trên được “International Benchmarking Clearinghouse” của “American Productivity and Quality Center” (dựa trên việc nghiên cứu cách tổ chức của 80

³⁰³ Theo François Dupuy trong “Le Client et le Bureaucrate”, éd. Dunod, Paris, 1998.

³⁰⁴ Theo Jerald Greenberg & Robert Baron trong “Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work”, Prentice Hall, New York, 1997.

doanh nghiệp nổi tiếng là năng động nhất thế giới) và tập đoàn tư vấn Arthur Andersen (tổng hợp từ kinh nghiệm thực tiễn của 70.000 cộng tác viên trên thế giới) trình bày khái quát như sau:



Biểu 15: Tiến trình tổ chức cơ cấu doanh nghiệp theo chiều ngang³⁰⁵.

Triết lý và phương thức tổ chức theo chiều ngang như trên dựa chủ yếu vào việc đan kết hai tiến trình – tiến trình tác nghiệp (Business Process) và tiến trình hỗ trợ (Support Process) – một cách chặt chẽ với nhau.

Business Process bao gồm các khâu 1 đến khâu 6 trực tiếp tiếp cận thị trường và khách hàng để tìm hiểu những giá trị đòi hỏi, điều nghiên các phương án và tổ chức các việc sản xuất, phân phối, cung ứng và phục vụ. Support Process gồm các chức

³⁰⁵ Theo International Clearinghouse/American Productivity and Quality Center trong “The Process Classification Framework”, Information Services Department, Houston, Texas, 1997 và R. Hiebeler, T.B Kelly & C. Kettleman trong “Best Practices: Building Your Business With Customer-Focused Solutions”, Arthur Andersen, Simon Schuster, New York, 1998.

năng 7 đến 12, có nhiệm vụ hỗ trợ tích cực và nhanh chóng các khâu trên ở các lĩnh vực nhân lực, tài lực, vật lực, thông tin, quan hệ và định chế.

Với cách tổ chức trên, qui trình “Delayering” (“thâu ngắn khoảng cách” bằng việc dẹp bỏ các cấp bậc và vị thế trung gian – middle-management – không mang đến một giá trị gia tăng nào cả mà chỉ làm thêm nặng nề guồng máy³⁰⁶!) đề cao bởi Reengineering mới có khả năng được biến thành hiện thực: khi mà hiệu quả của công việc được đánh giá trên các giá trị gia tăng mang đến cho thị trường và khách hàng thì các phẩm trật hành chính và những điều lệ quan liêu kiểu “thưa, bẩm, báo, trình ...” không còn lý do để hiện diện và sẽ lần lượt bị đào thải!

Trong cách vận hành đó, tùy theo mỗi công đoạn của công việc và mỗi thời điểm của quá trình nhằm hoàn thành nhiệm vụ được định ra từ các mục đích chung, việc chủ quản tiến trình (Process Owner) có thể được thay đổi từ người này đến người khác hoặc từ nơi này đến nơi khác sao cho hiệu quả nhất³⁰⁷.

Trên cơ sở đó, khái niệm nền tảng của việc tái cơ cấu là “Empowerment” (“Giao quyền”) trở thành hiện thực cần thiết:

³⁰⁶ Ngay tại Mỹ và châu Âu, trung bình mỗi cấp bậc (line authority) làm hao tổn thời gian là 6 tuần trong việc lấy quyết định về công việc, theo Jean Brilman trong “Les Meilleures Pratiques de Management. Au Coeur de la Performance”, Éd.d’Organisation, Paris, 1998.

³⁰⁷ Theo Frank Ostroff trong “The Horizontal Organization”, Oxford University Press, 1999.

việc giao quyền quyết định (và tự lấy trách nhiệm) sẽ là một đòi hỏi đương nhiên trong công việc vì tính hiệu quả của nó chứ không còn là một khẩu hiệu suông!

Tóm gọn: cấu trúc doanh nghiệp theo hình ngang có triết lý và mục đích là làm gọn nhẹ các tiến trình tổ chức và phong phú hóa công việc của mỗi một cá nhân và bộ phận trong doanh nghiệp, trái với Taylorism là làm phức tạp hóa các qui trình hành chính/kiểm soát và đơn điệu hóa mỗi công đoạn trong tiến trình công việc! Nói chính xác hơn: cấu trúc theo tiến trình ngang là tạo điều kiện để mỗi một thành viên của doanh nghiệp phát huy được tiềm năng đóng góp của mình còn tổ chức cơ cấu theo hình tháp nhọn là đặt nền tảng cho sự lộng hành của guồng máy và cơ chế theo các quán tính của nó!

Trong bối cảnh đó, một phong thái (Style) mới trong quan hệ công việc nhất thiết phải được nảy sinh: vì quyền lợi và sự phát triển về tay nghề (Skill) của chính bản thân mình, mỗi thành viên trong nhân sự (Staff) của doanh nghiệp phải tự điều chỉnh lại hành vi ứng xử của mình nhằm hòa nhập vào “tổ chức theo chiều ngang” nói trên!

Do đó, sự vận hành của cơ cấu tổ chức theo chiều ngang là nền tảng của việc hình thành một văn hóa doanh nghiệp mới nghĩa là một môi trường quan hệ mà ở đó tập thể/cộng đồng chỉ có thể phát triển được trên cơ sở sự phát triển của mỗi một cá nhân cấu thành tập thể/cộng đồng, và ngược lại, cá nhân cũng chỉ có thể phát huy hết mọi tiềm năng của mình khi nó đóng góp tích

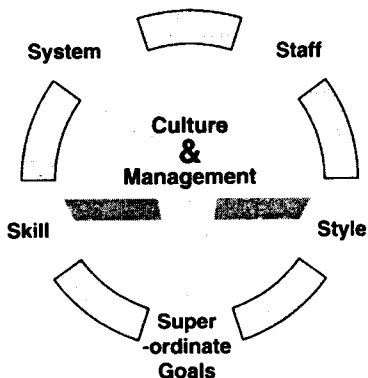
cực vào công việc chung và san sẻ thông tin với tập thể/cộng đồng để hoàn thành nhiệm vụ.

Tất nhiên, tiến trình “quan hệ biện chứng” giữa cá nhân và tập thể/cộng đồng của doanh nghiệp chỉ có thể được triển khai một cách thiết thực khi mà kết quả cụ thể về mặt doanh thu, lợi nhuận và tài chính đạt được bởi doanh nghiệp được phân bổ một cách hết sức rõ ràng và xứng đáng với công sức của mỗi cá nhân trong tập thể/cộng đồng đã bỏ ra.

Trong bối cảnh của môi trường quan hệ và văn hóa doanh nghiệp mới đó, vai trò của manager không thể chỉ là “giám sát” và “đôn đốc” (giám đốc!) mà chủ yếu là điều phối qui trình vận hành của tổ chức cơ cấu để mỗi một thành viên của tổ chức cơ cấu phát huy được hết hiệu năng của nó trong công việc. Nói cách khác, môi trường đó đòi hỏi ở các manager một cái nhìn có tính nhân văn mới: quản lý doanh nghiệp là điều hành sự phát triển tài năng ở từng bộ phận và từng cá nhân con người trong doanh nghiệp và điều phối các qui trình công việc để hướng tất cả mọi tài năng đó về việc hoàn thành các mục đích chung (Superordinate Goals) của từng thời kỳ hoạt động của doanh nghiệp³⁰⁸.

³⁰⁸ Đó là nhận định rút ra từ kết quả của một điều tra ý kiến về vai trò của giám đốc đối với 80.000 managers của 400 doanh nghiệp có tiếng ở khắp thế giới thực hiện bởi Gallup Organization (thành lập năm 1939 tại Mỹ, khởi sự chuyên về điều tra dư luận nhưng kể từ thập niên 1970 phụ trách thêm việc tư vấn và đào tạo cho các doanh nghiệp lớn trong lĩnh vực tâm lý và hành vi ứng xử trong kinh doanh) trong vòng 3 năm liền, theo Marcus Buckingham & Curt Coffman trong “First, Break All the Rules”, Simon & Schuster Inc., New York, 1999.

Tóm gọn: Staff, Skill và Style chỉ có thể phát huy hết tiềm lực đóng góp cho doanh nghiệp trong một System mới được xây dựng trên nền tảng của những quan hệ có tính văn hóa (Culture) mới và được điều hành (Management) theo những phương thức thiết thực nhằm hướng tất cả về việc thực hiện các mục đích chung (Superordinate Goals) để cuối cùng mỗi một thành viên trong tập thể/cộng đồng của doanh nghiệp đều được hưởng kết quả của công sức mình bỏ ra một cách đàng hoàng, minh bạch, công bằng và bình đẳng. Hãy trình bày tiến trình đó theo cách sau:

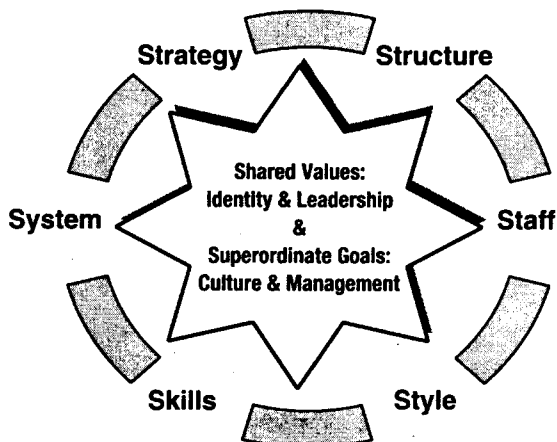


Biểu 16: Năm yếu tố cấu thành/thể hiện văn hóa doanh nghiệp và đường hướng quản lý³⁰⁹.

Cuối cùng, nếu kết nối nội dung và cách trình bày của hai biểu đồ “Ba yếu tố cấu thành/thể hiện Bản sắc doanh nghiệp và Nghệ thuật lãnh đạo” và “Năm yếu tố cấu thành/thể hiện Văn hóa doanh nghiệp và Đường hướng quản lý”, chúng ta sẽ có một “Mô hình 8S” tạo cơ sở cho việc tổ chức và vận hành doanh nghiệp

³⁰⁹ Copyright Tôn Thất Nguyễn Thiêm.

trên nền tảng của sự Chia sẻ các giá trị (Bản sắc doanh nghiệp/lãnh đạo) và Mục đích chung (Văn hóa doanh nghiệp/Quản lý) như sau:



Biểu 17: Mô hình 8S: Tổ chức và vận hành doanh nghiệp trên nền tảng của sự chia sẻ các giá trị (bản sắc doanh nghiệp/lãnh đạo) và mục đích chung (văn hóa doanh nghiệp/quản lý)³¹⁰.

Tóm gọn: Theo ý ở đây, sáu chữ S cơ bản của việc tổ chức cơ cấu doanh nghiệp (Strategy/Structure/System/Staff/Skills/Style) chỉ có thể vận hành hiệu quả khi sáu yếu tố đó được thiết lập xoay quanh cái lõi của doanh nghiệp là sự chia sẻ các giá trị (Shared Values) và những mục đích chung (Superordinate Goals) vốn là nền tảng để tạo ra bản sắc (Identity) và văn hóa (Culture) của doanh nghiệp mà ở đó vai trò của lãnh đạo (Leadership) và

³¹⁰ Copyright Tôn Thất Nguyễn Thiêm (thoát thai từ lập luận cơ bản của Mô hình 7S McKinsey nhưng khác về triết lý và nội dung).

của bộ phận điều hành (Management) phải gánh vác những trách nhiệm không thể chối từ để thúc đẩy việc tạo dựng một tập thể/cộng đồng đầy sức sống và sự sáng tạo rất cần thiết cho doanh nghiệp trong tiến trình tham gia vào một thị trường thế giới mà sự đòi hỏi về các giá trị gia tăng càng ngày càng cao và càng gay gắt!

CHƯƠNG 5

THỬ ĐẶT VẤN ĐỀ ỨNG DỤNG TRONG THỰC TIỄN VIỆT NAM

*“In hindsight, most of management seems to be
just common sense.*

The trick is to glimpse the sense before it becomes common.

That is what gives you the competitive edge.

*That is what moves the world along,
and that is what the gurus are trying to do.”*

CHARLES HANDY

(In “The Handy Guide to the Gurus of Management”,
BBC London, 2003.)

I. PHƯƠNG PHÁP

Một trong những mục đích của sự nghiệp giáo dục nói chung và của việc đào tạo trong ngành quản trị kinh doanh nói riêng là thúc đẩy ở các học viên những suy nghĩ độc lập và tư duy sáng tạo trên cơ sở vận dụng thấu đáo và quán triệt những gì đã gặt hái ở lớp. Để đạt được điều ấy, một trong những phương thức

là “điều nghiên, xử lý tình huống và tranh luận nhóm”. Cụ thể, qui trình làm việc nhóm nói trên đã được thực hiện như sau :

Số lượng học viên tham gia môn “Strategic Management” là 24 người. Tuổi trung bình của lớp học là 32. Người có “bề dày” nhất là đã trên 25 năm kinh nghiệm nghề nghiệp và hiện đang giữ cương vị lãnh đạo một tổ chức có tên tuổi tại Thành phố Hồ Chí Minh, người trẻ tuổi nhất làm ở cấp cán bộ doanh nghiệp gần 3 năm. Lớp được phân thành 4 nhóm theo cách sau: mỗi hai nhóm lựa chọn cùng một lĩnh vực hoạt động (hoàn toàn không liên quan đến lĩnh vực nghề nghiệp quen thuộc của bất cứ thành viên nào của nhóm nhưng đó phải là một lĩnh vực kinh doanh phổ biến ở Việt Nam), phân định những giá trị gia tăng ngoại sinh đặc thù của các sản phẩm/dịch vụ offer bởi doanh nghiệp của mình, định vị doanh nghiệp trên cơ sở thiết lập thế cạnh tranh liên hoàn và liên kết, để cuối cùng là hoạch định chiến lược phát triển và tổ chức cơ cấu doanh nghiệp nhằm đạt được các mục tiêu đề ra. Các nhóm có hai tuần để “tìm hiểu thị trường Việt Nam” nhằm tiến hành qui trình trên³¹¹. Có hai buổi (mỗi buổi ba tiếng) để các nhóm trình bày và

³¹¹ Đó là điều thiết yếu duy nhất của học viên theo học chương trình được thiết kế theo phương thức “du học tại chỗ” nghĩa là có cùng một người thầy xuất phát từ trường gốc, cùng phương pháp, giáo trình và các tài liệu học tập, nhưng thay vì học 30 tiết của mỗi môn trong vòng 10 tuần như ở trường gốc (3 tiết/tuần) học viên MBA-United Business Institutes (UBI) tại Việt Nam phải học 30 tiết đó chỉ trong 2 tuần (10 tối). Điều này không cho phép học viên có nhiều thời gian để “thẩm thấu” sâu và nghiên cứu kỹ các tài liệu cần thiết. (Việc này khó tránh khỏi: không thể mời một người thầy dạy ở trường gốc về Việt Nam giảng môn của mình chỉ mỗi tuần 3 tiết).

trao đổi ở lớp. Thời gian mỗi buổi diễn tiến như sau: hai nhóm chọn cùng chung một lĩnh vực hoạt động lần lượt diễn giải các đề án kinh doanh của mình. Hai nhóm còn lại đóng vai khách hàng và các nhà đầu tư phát biểu tất cả các ý kiến của mình. Dựa vào các ý kiến đó, hai nhóm phải linh hoạt điều chỉnh lại dự án của doanh nghiệp. Khi đã xong phần trên, hai nhóm trước đây đóng vai trò khách hàng và nhà đầu tư lại đóng thêm vai trò thành lập các doanh nghiệp cạnh tranh. Và dựa vào các tác động từ khách hàng, các nhà đầu tư và những đối thủ cạnh tranh, cuối cùng hai nhóm phải “rà soát” lại dự án ban đầu của mình sao cho thích hợp nhất với những “biến động thị trường” nói trên. Trong phần tổng kết, các nhóm cùng bàn luận nhằm rút kinh nghiệm trong cách lập các luận chứng của mình và việc ứng xử trước các tình huống. Vai trò của tác giả là hướng dẫn qui trình, gợi ý những lúc cần thiết để các phương pháp tiếp cận và xử lý được sử dụng tối ưu và đưa ra những tình huống tương tự đã xảy ra trên thị trường thế giới để các nhóm có thêm chất liệu và cơ sở so sánh nhằm bổ sung những nhận định và hành xử của mình.

Nhằm giúp cho học viên có điều kiện suy ngẫm nhuần nhuyễn hơn những gì đã được học, các chủ đề làm việc nhóm của những môn giảng được bố trí để học viên có dịp ứng dụng một cách liên tục và nhất quán. Cụ thể: trong môn học tiếp theo môn của tác giả, là môn “Business Communication” do chính Hiệu trưởng của UBI, Giáo sư Francois d’Anethan, đảm nhiệm, chủ đề làm việc của các nhóm là thiết kế và trình bày một “Business Plan” (Dự án Kinh doanh). Chủ đề đó đã tạo dịp cho học viên ứng dụng thêm một lần nữa những khái niệm và mô hình lý thuyết đã học trong môn “Strategic Management” của tác giả cộng với những gì được học ở môn “Business Communication”.

Nói cách khác, qui trình và phương thức làm việc của các nhóm là làm ngược lại những gì tác giả đã làm từ chương 1 đến chương 4 của cuốn sách này: từ những trường hợp cụ thể, tác giả tổng hợp thành các mô hình lý thuyết. Từ các mô hình lý thuyết ấy, nghĩa là từ những công cụ tư duy ấy, các nhóm học viên hình dung một tiến trình xây dựng và phát triển doanh nghiệp hết sức cụ thể và chi tiết rõ ràng trong môi trường Việt Nam. Đơn giản: quản trị kinh doanh không phải là “nói chữ” hoặc chứng minh là thuộc lòng lý thuyết mà chính là phải tìm phương án vận dụng một cách sáng tạo các lý thuyết đã nắm bắt một cách thấu đáo để biến nó thành “bài bản” riêng cho mình, nghĩa là sắp xếp các công cụ tiếp cận và xử lý các vấn đề theo “lớp lang” độc đáo³¹².

Tác giả được trợ giúp trong hai buổi trên bởi Thạc sĩ Lê Thị Thu Dung (Officer của United Business Institutes tại Việt Nam).

Bốn nhóm nói trên chọn hai lĩnh vực hoạt động: Du lịch và Bia.

Hai nhóm Du lịch là:

- “Công ty Hồn Việt” gồm Bùi Trân Phượng (Trưởng nhóm), Lý Tiền Dân, Nguyễn Thị Minh Đoan, Phạm Thị Thủy, Trần Tuyết Trang và Phùng Hữu Trác.

³¹² Nhắc lại: như thế mới gọi là “cạnh tranh và phát triển” vì nếu tất cả đều “bê nguyên xi” sách vở thì còn đâu là “cung ứng cho thị trường và khách hàng những giá trị gia tăng đặc sắc” nghĩa là những gì doanh nghiệp mình có mà các doanh nghiệp khác không có (đúng hơn là chưa có)!

- “Công ty U-Travel” gồm Nguyễn Văn Hiến (Trưởng nhóm), Trần Anh Dũng, Phan Vũ Hồng Chi, Nguyễn Thị Hạnh Hương, Nguyễn Thanh Hồng Phúc và Bùi Võ Minh Thanh.

Hai nhóm Bia là :

- “Công ty Golden Rice” gồm Nguyễn Đức Quang (Trưởng nhóm), Phạm Thanh Hải, Phạm Hoàng Thái Nhiệm, Trần Thị Nguyệt Nga, Võ Nam Tân và Nguyễn Hùng Thụy.

- “Công ty Đông Sơn” gồm Lê Tấn Lộc (Trưởng nhóm), Đỗ Thị Minh Châu, Nguyễn Phát Vĩnh Lợi, Lê Việt Nam, Trần Thị Thu Sang và Võ Nguyễn Đăng Triều.

Khuôn khổ của sách không cho phép đăng tải lại đầy đủ tất cả những tài liệu, số liệu đã được trình bày bởi các nhóm, cũng như những phản biện, tranh luận ở lớp và những điều chỉnh linh hoạt của các “doanh nghiệp” trước những “đòi hỏi của khách hàng” và “phản ứng của thị trường”. Trong phần tiếp theo đây, tác giả chỉ nêu ra vài điểm nổi bật và các luận cứ sống động nhất của hai buổi làm việc nhóm nói trên để gợi ý tiếp tục suy nghĩ về những tiềm năng vô cùng to lớn trong hoàn cảnh Việt Nam.

II. KHẢO LUẬN VỀ NHỮNG CÔNG TRÌNH CỦA CÁC HỌC VIÊN KHÓA I, MBA-UNITED BUSINESS INSTITUTES HỢP TÁC VỚI ĐẠI HỌC QUỐC GIA TP HCM

Tất cả 4 nhóm đều có cách tiếp cận rất đặc sắc tuy rằng mức độ mạch lạc khi xử lý các vấn đề có khác nhau.

Trước tiên là “Công ty Hồn Việt/Việt Spirit” khởi sự bằng việc chọn cho mình một thể đứng trên thị trường với một tầm nhìn (Vision) và một nhiệm vụ (Mission) được xây dựng trên cơ sở của việc trả lời 3 câu hỏi do tự doanh nghiệp đặt ra cho chính mình sau khi đã nghiên cứu thị trường và tâm lý khách hàng: Chúng tôi là ai? Đối tượng phục vụ của chúng tôi là ai? Và sản phẩm/dịch vụ của chúng tôi là gì?

Thoạt nhìn, đó là ba câu hỏi tưởng là hết sức “bình thường”. Vấn đề là ở chỗ ba câu hỏi đó chỉ được trả lời đầy đủ khi doanh nghiệp nhận thức rõ ràng mức độ “quan hệ biện chứng” vô cùng mật thiết giữa nội dung của ba câu hỏi trên: doanh nghiệp chỉ có thể trả lời chính xác “chúng tôi là ai?” khi biết rõ “đối tượng phục vụ của doanh nghiệp là ai?”. Mà muốn biết rõ “doanh nghiệp phục vụ cho ai?” thì phải nắm rõ khả năng của doanh nghiệp có thể cung ứng những thể loại “sản phẩm/dịch vụ gì?”, nghĩa là phải biết rõ “doanh nghiệp là ai?”!

Nói cách khác, ba câu hỏi “bình thường” đó chính là cơ sở để doanh nghiệp tạo dựng cho chính mình một Vision về tương lai và một Mission trong hiện tại. Cụ thể, tầm nhìn và nhiệm vụ đó được thiết kế cơ bản ở bước khởi đầu như sau: doanh nghiệp biết mình là ai và phải làm gì vì doanh nghiệp biết đối tượng phục vụ của mình là ai và đối tượng đó, trước mắt và sau này, muốn gì! Nói chính xác: ngay từ đầu khi thành lập, doanh nghiệp phải có một tầm nhìn chiến lược. Và nhà chiến lược phải có cách tiếp cận vấn đề khác với các chuyên gia: chuyên gia vẫn có thói quen là

“chẻ sợi tóc làm tư” và đào càng sâu càng tốt vào vấn đề chuyên biệt của họ. Nhà chiến lược cần phải “xâu chuỗi” các vấn đề vào với nhau và dựa trên việc phân tích tác động hệ quả qua lại giữa các vấn đề mà định ra đường hướng mục tiêu của mình.

Trước khi phân giải cách trả lời của “Công ty Hồn Việt” trong lĩnh vực du lịch, hãy đến với qui trình tiếp cận vấn đề của hai doanh nghiệp bia.

“Công ty Golden Rice” khởi đầu tự định cho mình một “Mission” (Nhiệm vụ) là “phát triển ngành nước giải khát lên men trên cơ sở xây dựng chuỗi nhà hàng”!

Tuy nhiên, khi tìm hiểu về “tổng quan của thị trường bia ở Việt Nam và tâm lý của người tiêu dùng” thì một vấn đề lại “nổi cộm”: khách hàng uống bia (ngoài khuôn khổ “uống tại gia”) không phải đơn thuần vì bia mà vì “nhu cầu tìm kiếm không gian, phong cách phục vụ đặc thù, xu hướng kết nhóm để vừa giao tiếp xã hội, vừa chứng minh vị thế của mình và vừa có cơ hội để xây dựng các quan hệ kinh doanh”.

Nói gọn: “Công ty Golden Rice” không còn có thể đơn giản tự giới hạn hoạt động của mình trong việc “làm bia và bán bia” (đó là thực chất của mệnh đề “phát triển ngành nước giải khát lên men trên cơ sở xây dựng chuỗi nhà hàng”!), mà công ty chỉ có thể bán các sản phẩm của mình (bia) và thu lợi được từ những cơ sở kinh doanh của mình (chuỗi nhà hàng) khi Golden Rice tự khẳng định mình và được khách hàng nhìn nhận như là

một “không gian xã hội nối liền một thể loại quan hệ mà khách hàng đòi hỏi”!

Chính xác hơn, nếu Golden Rice chỉ tự xác định như là một loại bia và một chuỗi nhà hàng mới thì doanh nghiệp chẳng cung ứng cho khách hàng một giá trị gia tăng nào đặc sắc, khác biệt hẳn so với những loại bia và nhà hàng bia khác đã khẳng định vị thế trên thị trường Việt Nam trước đó khá lâu! Giá trị gia tăng độc đáo của Golden Rice phải nằm ở chỗ “cống hiến một không gian lịch lãm, sang trọng dành cho những người thành đạt mà ở đó họ có thể thưởng thức những loại bia tươi tuyệt hảo của Việt Nam”!

Thế nào là “không gian của những người thành đạt”? Hãy nghe Golden Rice: “Bạn là một doanh nhân, một nghệ sĩ, một trí thức tên tuổi? Hãy đến với Golden Rice, thế giới của những nhân vật thành đạt. Bạn là những người khởi nghiệp? Xin hoan nghênh bạn đến Golden Rice với nụ cười, tham vọng và niềm tin chiến thắng. Tất cả những người thành đạt và sắp sửa thành đạt sẽ có ở Golden Rice một thế giới để tự khẳng định chính mình. Nhiệm vụ của Golden Rice là tạo những không gian đặc thù, nơi chốn và cơ hội để khách hàng thuộc các đẳng cấp trên gặp gỡ, chia sẻ những thành quả, ý tưởng và niềm tự hào của chính họ và môi trường của họ”. Tóm lại “Golden Rice là một không gian xã hội của những thể loại quan hệ” mà ở đó “sự khẳng định đẳng cấp là một hình ảnh tối thượng cho khách hàng”.

Nói cách khác, nhờ dựa vào cách tiếp cận và xử lý vấn đề khi trả lời hai câu hỏi W(a): Thực chất khách hàng muốn mua cái

gi? và W(b): Doanh nghiệp bán cho khách hàng thực chất cái gì? mà Golden Rice mới có khả năng thu lợi được từ những offers của mình trong một thị trường mà khách hàng đã có khá nhiều loại bia và nơi uống để lựa chọn! Giống như Marionnaud bán được mỹ phẩm nhờ bán cho khách hàng sự tự tin về bản thân, như Mercedes bán được xe ô tô nhờ bán những ấn tượng về vị thế, như Revlon bán được nước hoa nhờ bán được cho khách hàng “những giấc mơ”, Golden Rice sẽ bán được bia chào mời ở những nhà hàng của mình nhờ biết được là mình phải bán cho khách hàng một “Không gian đẳng cấp”, ở đó khách hàng khẳng định bản sắc từ vị thế của mình! Đó là giá trị gia tăng ngoại sinh và lợi thế cạnh tranh cơ bản đầu tiên của Golden Rice.

Chính là dựa trên nền tảng đó mà Golden Rice triển khai được Vision của mình, thể hiện cụ thể trong khẩu hiệu: “Thế giới Golden Rice: nơi Chia sẻ Hương vị Tự hào”!

“Công ty Đông Sơn” chọn cho mình một xuất phát điểm như sau: khởi đầu là nhận xét về những định kiến tương đối phổ biến: “bia là đồng nghĩa với nhậu nhẹt, bù khú. Bia làm con người đồi tính, mất văn hóa và bia thường dành cho nam giới”! Và tiếp liền theo đó là một nhận xét khác được trình bày dưới dạng câu hỏi: “nhưng tại sao với những định kiến như thế mà bia vẫn có một chỗ đứng vững chắc trong đời sống của người dân Việt Nam?”. Để giải quyết sự đối chọi giữa hai vấn đề trên, sau khi “trao đổi với khách hàng và thăm dò phản ứng của thị trường”, Đông Sơn đề nghị đường hướng là: “chúng tôi mạnh dạn

định vị bia với một hình ảnh đẹp hơn và gần gũi với con người hơn, đó là Bia và Văn hóa ẩm thực”!

Hãy nghe Đông Sơn: “Bia phải là biểu tượng cho một đời sống văn hóa tinh thần mới và lành mạnh trong cuộc sống bộn bề những lo toan của xã hội công nghiệp. Bia Đông Sơn muốn xây dựng một hình ảnh đẹp của người uống bia và làm thay đổi quan niệm uống bia. Những người uống bia Đông Sơn thể hiện được vị thế của mình trong xã hội là người biết hưởng thụ cuộc sống một cách lành mạnh, quan tâm đến sức khỏe, có sự lựa chọn đúng đắn thức uống phù hợp với phong thái của mình, có một cuộc sống tinh thần với những giá trị tốt đẹp được đề cao. Bia Đông Sơn muốn là biểu tượng vị thế của người biết thưởng thức bia có văn hóa và hơn thế nữa là người biết giữ gìn và phát huy văn hóa ẩm thực Việt Nam”.

Trên cơ sở đó, Đông Sơn ấn định cho doanh nghiệp một Vision là quảng bá một “lifestyle” (lối sống) gắn liền với việc “Phát triển Không gian Văn hoá ẩm thực Việt Nam” và “chọn bia làm khởi đầu cho việc phát triển mục tiêu ấy”! Nói gọn: nhiệm vụ (Mission) của Đông Sơn là “Vì một nền Văn hóa ẩm thực Việt Nam” với khẩu hiệu “Bia Đông Sơn: Cùng Thưởng thức và Chia sẻ”.

Cũng như trường hợp Golden Rice là từ bia đến “Không gian Đẳng cấp” và sự hình thành của không gian ấy sẽ mở ra chiều hướng phát triển mới cho doanh nghiệp trong tương lai, tầm nhìn trên đã mang Đông Sơn từ bia đến “Văn hóa ẩm thực” và từ việc khẳng định vai trò của doanh nghiệp trong nền văn hóa ấy

Đồng Sơn sẽ có những định hướng mới khác trong hoạt động kinh doanh nhưng lại phải luôn luôn nhất quán với hình ảnh của công ty. Tuy nhiên, trước khi đi vào các vấn đề khởi sự từ “thế giới bia”, hãy trở lại với lĩnh vực du lịch.

“Người cùng người khám phá tâm hồn đất Việt” là khẩu hiệu biểu trưng cho giá trị đặc thù của Vision mà “Công ty Hồn Việt” muốn chia sẻ với “thị trường mục tiêu” của mình: đối tượng phục vụ chủ yếu của Hồn Việt là “những người ít nhiều có cá tính riêng và muốn thể hiện cá tính đó qua những lịch trình du ngoạn được thiết kế theo ý của mình”. Nói cách khác, khách mà Hồn Việt trọng tâm nhắm đến là “những người muốn chuyên du ngoạn của họ có sắc thái riêng, tâm hồn riêng, chứ không phải chen lẫn ở những địa điểm du lịch quen thuộc, đông người”. Vì thế, Hồn Việt muốn khẳng định mình không phải chỉ là cung cấp các dịch vụ du lịch và “bán tour” mà chủ yếu là “cùng với khách hàng thiết kế và tổ chức các lộ trình du lịch nhằm thực hiện các dự án của khách hàng trong mục tiêu tìm hiểu tâm hồn đất Việt”. Nói gọn: Hồn Việt không muốn chỉ là một loại “tour operator” mà chính là phải có nhiệm vụ “Cung cấp các Giải pháp cho nhu cầu du lịch thường lãm được hiểu như một Trào lưu mới (New Stream) về Hưởng thụ Văn hóa” trong một “tinh thần và tâm lý vui tươi lành mạnh với những cơ sở vật chất tiện nghi, thoải mái”.

Để thực hiện Vision và Mission đó, Hồn Việt, ngoài những offers xoay quanh 5 mảng chủ đề chính (là du lịch văn hóa, du lịch sinh thái, tìm hiểu miền quê, di tích lịch sử và thám hiểm),

chủ yếu đề cao hai giá trị gia tăng ngoại sinh là Bản sắc và Cộng lực, nghĩa là “một chuyến du lịch với Hồn Việt bao giờ cũng phải có bản sắc riêng, và khách hàng phải cảm nhận được bản sắc đó, lấy làm tự hào đã tham gia cùng Hồn Việt làm nên bản sắc đó, hoặc bằng cách thiết kế cùng với Hồn Việt (khách hàng là nhà đặt đơn thiết kế và Hồn Việt là nhà chuyên nghiệp giúp khách hàng xây dựng dự án của mình) hoặc bằng sự tự nguyện chọn lựa những giá trị mà Hồn Việt đề cao thông qua những tuyến du lịch có chủ đề”.

Xét cho kỹ, những chương trình đề nghị bởi Hồn Việt không mang tính chất “hảo huyền” bởi chính “Nouvelles Frontières”, doanh nghiệp chuyên về du lịch của Pháp (doanh số năm 2001 là 1,5 tỉ USD và năm 2002, Nouvelles Frontières nhường 30,3% cổ phần của doanh nghiệp cho tập đoàn Preussag của Đức, số một châu Âu về tổ chức các tours du lịch, để được Preussag góp vào số vốn là 150 triệu USD nhằm phát triển thêm lĩnh vực hoạt động), thành lập năm 1965 bởi một sinh viên vừa tốt nghiệp Đại học Luật là Jacques Maillot, đã được xây dựng trên cơ sở của hai giá trị gia tăng ngoại sinh là “Bản sắc và Cộng lực”. Maillot khởi đầu sự nghiệp của “Nouvelles Frontières” bằng cách kêu gọi 150 sinh viên Luật vừa ra trường hùn lại mỗi người 200 USD để cùng nhau thiết kế một chuyến du lịch hai tuần tại Maroc. Với số tiền đó, Maillot liên hệ với một hãng máy bay để tổ chức chuyến bay charter đầu tiên tại Pháp và cùng với hai khách sạn tại Maroc xây dựng một chương trình ăn nghỉ và du lịch mà hai bên đều có lợi: các luật gia vừa tốt nghiệp có nơi ăn nghỉ để

thường lẫn với giá cả phải chăng theo các chương trình được thiết kế đúng ý muốn của họ và hai khách sạn tại Maroc lại có được sự đào tạo không tốn tiền về luật thương mại và về tâm lý khách hàng phương Tây bởi sự đóng góp tự nguyện của các nhà luật gia trẻ nói trên³¹³. Gần đây hơn, vào đầu năm 2001, Tổng cục Du lịch của Chính phủ Thái Lan chỉ trích nặng nề các tour operators chuyên về “Sea, Sun, Sand & Sex” và kêu gọi các doanh nghiệp du lịch Thái Lan hãy chọn lựa khách hàng để cộng lực với họ cùng thiết kế những lịch trình thường lãm vừa đề cao được bản sắc văn hóa của đất nước vừa tạo dịp cho khách nước ngoài mang đến Thái Lan những nét đẹp trong bản sắc văn hóa của họ. Trên cơ sở đó, hai mảng du lịch mới đã được đưa vào hoạt động: du lịch sinh thái và du lịch dưỡng sinh (kết hợp giữa các bác sĩ, các bệnh viện và các khách sạn để chăm sóc cho sức khỏe của khách hàng)³¹⁴.

“Công ty U-Travel” thoát đầu, dự định dựa vào chương trình hành động quốc gia “Việt Nam là Điểm đến của Thiên niên kỷ mới”, muốn tung ra khẩu hiệu thể hiện nhiệm vụ của mình là “Đưa Việt Nam thật sự thành Điểm đến hấp dẫn”. Nhưng khi xét lại “các đối tượng khách hàng, khả năng của các đối thủ cạnh tranh cũng như năng lực lõi và tay nghề chuyên môn hiện có của mình”, U-Travel đã điều chỉnh lại cho phù hợp hơn mục tiêu

³¹³ Theo *Entreprendre*, 3/2001 và *Expansion*, 5/2002.

³¹⁴ Theo *Capital*, 2/2003. Về du lịch dưỡng sinh, trong năm 2002, tính riêng tại Bangkok, có 1.800 khách “dưỡng sinh dài hạn”, nghĩa là ăn ở tại chỗ trên hai tháng, và số tiền thu được từ 1.800 khách đó là 14 triệu USD!

trong “Mission” của mình là “Đưa Du lịch đến mỗi gia đình Việt Nam” với Vision là “góp phần tăng cường sự nhận thức về vẻ đẹp của thiên nhiên và các sinh hoạt văn hóa đa dạng của Việt Nam thông qua việc đáp ứng nhu cầu du lịch của xã hội”.

U-Travel có hai thế mạnh để ấn định chương trình hoạt động như trên: thứ nhất là công ty chuyên về vận tải du lịch đường bộ với một đội xe riêng được thiết kế và trang bị đầy đủ tiện nghi để ngay trong lúc di chuyển, thời gian đó trở thành đối với khách hàng là thời gian thưởng ngoạn chứ không phải chỉ là khoảng thời gian bị hao phí³¹⁵ (trên xe có người thuyết minh thật sự có trình độ văn hóa và chuyên nghiệp, được trang bị đầy đủ các phương tiện nghe nhìn giới thiệu về lịch sử, địa lý, văn hóa của những nơi xe chạy qua, có quầy bar để phục vụ khách). Thứ hai là U-Travel có một đội ngũ và khả năng tài chính tương đối đủ mạnh để thực hiện và cung cấp cho các đài truyền hình và phát thanh những chương trình về “Văn hóa Du lịch” với hai mục đích: a) mở rộng thị trường trong việc “đưa du lịch đến mỗi gia đình Việt Nam” và thông qua đó tự giới thiệu vai trò của U-Travel; b) kêu gọi sự tài trợ từ các doanh nghiệp hoạt động trong và/hoặc liên quan đến lĩnh vực du lịch.

³¹⁵ Đó là điều mà thuật ngữ nghiệp vụ gọi là “seamless travelling” dịch theo ý là “du lịch không bị cắt nối” có nghĩa trong suốt cả lịch trình du lịch, khách hàng không cảm thấy thời gian bị ngắt quãng giữa các chặng khác nhau: chặng được “hưởng thụ” khi đến nơi nghỉ và chặng “hao tổn thời gian vô duyên” của những lúc di chuyển!

Việc thực hiện và cung cấp các chương trình về “Văn hóa Du lịch” cho các đài truyền hình và phát thanh của U-Travel thuộc vào thể loại quảng bá lĩnh vực hoạt động của thương hiệu đã được thực hiện bởi không ít doanh nghiệp ở nhiều nơi trên thế giới: MTV (Music Television) thành lập năm 1981, thực chất là để quảng cáo cho một số thương hiệu chuyên về phát hành băng và đĩa nhạc và ngay sau khi ra đời, MTV được tài trợ bởi tập đoàn Warner Communication hoạt động trong lĩnh vực giải trí và bởi ngân hàng American Express muốn thâm nhập giới trẻ có tiền³¹⁶! Công ty khởi đầu qui trình “quảng cáo kinh doanh gián tiếp” nói trên là hãng sản xuất lốp xe Michelin: năm 1900, hãng Michelin xuất bản “Le Guide Rouge de Michelin”, loại sách hướng dẫn du lịch giới thiệu những danh lam thắng cảnh, các lộ trình và các địa điểm khách sạn và hàng quán. Mục đích của “Le Guide Rouge de Michelin” thực chất là, thông qua việc hướng dẫn du lịch đường bộ, thúc đẩy việc sử dụng xe ô tô và khi xe ô tô càng được sử dụng nhiều thì lốp xe lại càng nhanh mòn. Tóm gọn, ý đồ của “Le Guide Rouge de Michelin” là để bán được thêm nhiều lốp xe³¹⁷! Gần đây hơn, kể từ giữa thập niên 1990, “School Marketing” ngày càng bành trướng: không ít doanh nghiệp đã

³¹⁶ Theo Naomi Klein trong “No Logo”, Alfred A. Knopf, Toronto, Canada, 2000.

³¹⁷ Theo Eric Fottorino trong “Aventures Industrielles”, Ed. Stock, Paris, 1996. Đến 1926, với sự xuất hiện của “Le Guide Vert de Michelin”, sách hướng dẫn du lịch của Michelin mới có đường hướng kinh doanh độc lập chứ không còn phục vụ chủ yếu cho việc bán lốp xe, theo *Management Review*, 4/2001.

thâm nhập học đường để quảng bá cho thương hiệu của mình thông qua những “chương trình đào tạo”: hãng kem đánh răng Signal (thuộc tập đoàn Unilever) cử các nhóm nha sĩ đến lớp để giảng cho các học sinh về “bảo vệ răng và sức khỏe”, Disneyland ở Mỹ và châu Âu thường xuyên gửi đến các trường tiểu học những sách và phim ảnh về chủ đề “văn hóa và giải trí” để các thầy cô sử dụng trong các môn giảng của mình, hãng nước khoáng Evian của tập đoàn Danone gửi hàng năm cho các trường trung học ở Pháp tập sách về “Địa chất và các mạch nước ngầm ở Tây Âu”³¹⁸... Tuy nhiên, nên lưu ý là phương thức quảng cáo trên, muốn thật sự hiệu quả và để lại ấn tượng tốt và lâu dài trong công chúng, cần phải hết sức tế nhị, thật sự “có văn hóa” và trình độ chuyên môn cần thiết, nếu không sẽ có rất nhiều khả năng bị phản tác dụng³¹⁹!

Cũng cần nhấn mạnh ở đây cho thật rõ về tầm quan trọng vô cùng cơ bản của việc ấn định tầm nhìn (Vision) về tương lai và nhiệm vụ (Mission) trong hiện tại của doanh nghiệp: muốn thành công, doanh nghiệp phải luôn luôn vượt lên chính mình! Và để đạt được năng lực ấy, doanh nghiệp phải có cho mình ngay từ đầu

³¹⁸ Theo *Capital*, 9/1999.

³¹⁹ Thú thật, tác giả rất “phân vân” khi xem một số chương trình “văn hóa và giải trí” trên đài truyền hình Việt Nam : thương hiệu của nhà tài trợ chương trình hiện ngay trước mắt “to như cái đĩnh” (phần lớn là các doanh nghiệp nước ngoài): một là nhà tài trợ ấy hơi “quá khích” muốn chứng minh sự hiện hữu “hết cỡ” của mình, hai là nhà tài trợ ấy có vẻ coi thường trình độ thưởng lãm và dân trí ở Việt Nam!

một cứu cánh và một sứ mệnh rõ ràng. Nếu không, kinh doanh chỉ còn đơn thuần là kinh doanh với qui trình “tiền vào/tiền ra” (Money In/Money Out) không có giá trị tự thân! Mà đã không có giá trị tự thân thì tự nó sẽ không kêu gọi và động viên được ai cả: business chỉ còn “trơ tráo” là chuyện “kiếm tiền”! Nói cách khác, chính là thông qua việc ấn định tầm nhìn và tự mình giao phó nhiệm vụ cho chính mình mà doanh nghiệp mới đề cao được những giá trị cộng đồng và sứ mệnh của doanh nghiệp trong việc góp phần xây dựng những giá trị ấy. Có được như thế thì doanh nghiệp mới kiến tạo được các xung lực cần thiết thúc đẩy sự gắn bó giữa các môi trường nhân sinh bên trong và bên ngoài doanh nghiệp, nghĩa là sự gắn bó giữa đội ngũ nhân lực của doanh nghiệp với doanh nghiệp, giữa doanh nghiệp với thị trường, giữa thị trường và bối cảnh xã hội!

Cụ thể: với những giá trị hàm chứa trong các Vision và Mission của mình, Golden Rice và Đông Sơn không còn có thể chỉ thể hiện mình đơn thuần như những doanh nghiệp “làm bia và bán bia” cũng như Hồn Việt và U-Travel không còn có thể chỉ đơn giản là những công ty “kinh doanh tours”! Điều đó không những tạo ra các xung lực thúc đẩy thị trường tìm đến với bốn doanh nghiệp trên mà còn nhất thiết bắt buộc các doanh nghiệp ấy phải luôn luôn cố gắng hết sức mình để xứng đáng với những hình ảnh đầy hứa hẹn mà doanh nghiệp đã phô trương với khách hàng! Nói gọn: Vision và Mission là những động cơ cần thiết để thúc đẩy doanh nghiệp phải “hướng thượng”!

Có thể so sánh các thế định vị của Golden Rice và Đông Sơn với nhận định của chủ hãng bia Heineken: “chúng tôi không bán bia mà bán hơi ấm tình người”³²⁰, do đó “muốn chiếm lĩnh thị trường bia thì phải bán được một atmosphere (không khí)”³²¹, hoặc của chủ hãng whisky Jack Daniel’s: “đại bộ phận khách hàng chọn uống một loại whisky thực chất không phải vì muốn uống loại whisky đó mà đúng ra là muốn thể hiện mình thông qua hình ảnh và biểu tượng vị thế mà loại whisky đó có được trong một môi trường xã hội nào đấy”³²²!

Các điều trên giải thích vì sao cả Golden Rice lẫn Đông Sơn đều chọn cho mình ba giá trị gia tăng ngoại sinh là Thời gian, Bản sắc và Hội nhập (giá trị trực của Đông Sơn là Thời gian và giá trị lõi của Golden Rice là Bản sắc) và ba lợi thế cạnh tranh là Không gian, Dịch vụ và Thương hiệu (lợi thế cơ bản của Golden Rice là Không gian và lợi thế chủ yếu của Đông Sơn là Dịch vụ).

³²⁰ Theo *L'Expansion*, 3/2003. Heineken, thành lập năm 1863 ở ngoại ô Amsterdam (Hà Lan), là hãng bia chiếm hạng nhất châu Âu và hạng ba thế giới (hạng nhất thế giới là hãng bia Anheuser-Busch của Mỹ). Cứ mỗi một phút ước tính khoảng 13.000 chai bia của hãng Heineken được khai ra ở toàn thế giới. Năm 2002, Heineken sản xuất 110 triệu hectolitres bia gồm hai thương hiệu chính là Heineken và Amstel và gần 80 thương hiệu nội địa.

³²¹ Theo *Challenges*, 2/2000.

³²² Theo *Challenges*, 11/2000. Jack Daniel’s, sản xuất kể từ năm 1870 tại Tennessee (Mỹ) là loại whisky bán chạy hạng nhì thế giới (sau Johnny Walker). Lợi nhuận ròng năm 2000 là 218 triệu USD trên doanh số là 1,3 tỉ USD.

Khuôn khổ ở đây không cho phép đi vào chi tiết của những cấu hình đa dạng trong việc kết hợp các thể định vị ở lĩnh vực giá trị gia tăng ngoại sinh và qui trình cạnh tranh liên hoàn tương hỗ của Golden Rice và Đông Sơn. Nhưng có lẽ cần thiết phải nói qua sau đây về hai trường hợp thuộc bối cảnh nước ngoài để có thêm sự so sánh với hoàn cảnh Việt Nam: đó là Starbucks và Bobos/Yuppies!

Starbucks, một hệ thống nhà hàng “cà phê ngon” (gourmet coffee) được thành lập ở Mỹ vào năm 1988, nghĩa là vào lúc mà thị trường tiêu thụ cà phê ở Mỹ đang xuống dốc thảm hại: năm 1960, người Mỹ uống trung bình 3,2 tách cà phê/ngày, năm 1988, con số ấy chỉ còn là 1,67 tách/ngày³²³! Thế mà Starbucks lại thành công vượt bậc: với 33 nhà hàng mở ra ở khắp nước Mỹ trong hai năm 1988-1989, đến cuối năm 2001, Starbucks có một chuỗi nhà hàng gồm trên 5.000 quán cà phê ở toàn thế giới. Lý do: thực chất Starbucks không chỉ bán cà phê mà bán một khoảng thời gian thư thái nhẹ nhàng trong một bối cảnh được bài trí gọn nhẹ với cung cách phục vụ lịch lãm. Và trong một thế giới mà vận

³²³ Ngược lại, từ 1,2 tách trà/ngày (tính chung ở Mỹ và Tây Âu) của năm 1960, số liệu đó đã tăng lên hơn gấp đôi vào năm 1985: 2,8 tách trà/ngày. Chính vì dự phóng được trào lưu đó mà Vincent Bolloré đã khởi đầu sự nghiệp của mình bằng việc biến công ty sản xuất giấy in báo của bố mình thành công ty chuyên sản xuất giấy “bao trà nhúng” vào năm 1981 để biến thành kể từ 1984 một tập đoàn nổi tiếng nhất nhì thế giới về mặt hàng đó. Theo Robert Papin trong “Génération Business. Les clés pour Agir”, Ed. Dunod, Paris, 1989 và Marie-Paule Virard trong “Le Roman des Grands Patrons”, Ed. Flammarion, Paris, 2001.

tốc đời sống kéo theo đây những bận bịu lo toan cuốn cuộn chảy, khoảng thời gian thong thả ấy càng ngày càng trở nên cần thiết: Starbucks không phải chỉ đơn giản là hàng quán của “gourmet coffee” mà đó là nơi chốn chứa đựng khoảng thời gian “Break In The Rush” (“Tạm nghỉ trong cuộc chạy”) không thể không có trong ngày. Starbucks đã thành công nhờ biết đưa ra các offers để đón đầu trào lưu đó. Vì thế, ngày nay Starbucks không chỉ bán cà phê mà còn bán thêm vài món ăn nhẹ (snacks) cho những khách muốn tạm dừng chân một khoảng thời gian trong ngày cho tâm trí thong thả ở một nơi chốn nhẹ nhàng³²⁴. Từ trường hợp đó, và thử hình dung trong bối cảnh đời sống xô bồ đầy “stress” ở Sài Gòn, đường hướng đề nghị bởi Đông Sơn không phải là không có cơ sở. Hãy nghe Đông Sơn: “Trong suốt cả ngày bận rộn và căng thẳng, bạn chọn cho mình một chút thời gian yên tĩnh để đến với Đông Sơn, một nơi chốn lịch thiệp và ân cần. Đó là những giờ phút riêng quý báu của bạn mà Đông Sơn biết trân trọng và tìm mọi cách để bạn có được sự thong dong mà chiêm nghiệm với chính bạn về thế giới của bạn hoặc/và về cội nguồn chung của bạn và của Đông Sơn. Cội nguồn chung đó là một nền ẩm thực của hồn văn hóa Việt”!

Yupp(ies) là thuật ngữ viết tắt từ “Young Urban Professional People” thịnh hành kể từ giữa thập niên 1980 ở Mỹ, dùng để chỉ các thành phần tuổi từ 25 đến 30 ở các thành phố lớn, thành đạt

³²⁴ Theo Sergio Zyman trong “The End of Advertising”, John Wiley & Sons, New York, 2002.

trong nghề nghiệp của mình. Và Bobos là từ viết tắt từ “Bourgeois Bohèmes”, xuất hiện ở Pháp vào giữa thập niên 1990, dùng để nói về thành phần có tiền của, có kiến thức và thành đạt trong đời sống và muốn chọn cho mình một lối sống riêng, một phong thái tư duy riêng. Chính là từ hai thành phần Yuppies và Bobos mà các thể loại hàng quán mới được hình thành, mang tên là “Eatertainment” (việc “ăn/eat” - phải song hành với việc “thư giãn đầu óc/entertainment”) và “Fooding” (“thức ăn/food” và “cảm nhận/feeling” có từ không gian của hàng quán đều cần thiết như nhau). Cũng từ hai thành phần xã hội đó - được xếp chung vào loại “People On The Move” (“thành phần thường xuyên chuyển động”) - mà ở Mỹ và ở châu Âu xuất hiện loại nhà hàng bia mới được trang bị như một “micro-brewery” (hãng sản xuất bia với dây chuyền công nghệ loại nhỏ) mà khách hàng nhìn thấy bia tươi được sản xuất ngay trước mắt mình. Nói gọn: sinh hoạt trong một xã hội đầy rẫy bon chen và tranh đua, điều cơ bản mà giới Bobos và Yuppies khát vọng là “sự xác thực” (“authenticity”), chính vì thế mà loại nhà hàng bia kiểu “micro-brewery” càng ngày càng thịnh hành ở châu Âu và Mỹ³²⁵. Do đó, trong bối cảnh xã hội Việt Nam càng ngày càng được công nghiệp hóa mà trong đó vai trò của các “thế giới ảo” có khuynh hướng cũng ngày càng tràn lan, có thể nói rằng Golden Rice đã đón đầu được trào lưu đòi hỏi “sự xác thực” trong việc thành lập loại nhà hàng “micro-brewery” mà toàn bộ “qui trình nấu bia được thiết kế trong một

³²⁵ Theo *L'Entreprise*, 8/2000, *Valeurs Actuelles*, 2/2001 và *L'Entreprise*, 4/2001.

không gian hoàn toàn mở mà ở đó khách hàng nhìn thấy rõ các công đoạn từ khâu đầu ủ nguyên liệu cho đến khâu ra sản phẩm cuối cùng để từ đó mang đến tận tay cho khách”!

Có một điểm chung cơ bản giữa bốn doanh nghiệp trên: tinh thần phục vụ khách hàng! Với Golden Rice, tiêu chí là “Đón khách như đón người thân đi xa mới về”. Với Đông Sơn: “Người phục vụ khách hàng là sứ giả mang thông điệp của công ty”. Với U-Travel: “Bộ phận Front-Line là bộ mặt và nụ cười của doanh nghiệp”. Với Hồn Việt, trình độ chuyên nghiệp hiện rõ hơn nữa: “Mỗi tiếp xúc với khách là một cơ hội để tạo ấn tượng trong tâm tưởng của khách hàng và đồng thời là một dịp để săn lùng các xu thế nhu cầu tiềm ẩn (trend-hunter)”.

Nhưng điều thật sự đáng nói là cả bốn doanh nghiệp đều nhận biết hết sức nhạy bén và chính xác là trong lĩnh vực hoạt động của họ mức độ “quay vòng nhân sự” (staff turnover) là rất cao: phục dịch viên nhà hàng hay hướng dẫn viên du lịch (là những nhân viên tiếp xúc trực tiếp và thường xuyên với khách hàng!) đối với rất nhiều người chỉ là một nghề tạm bợ. Đơn giản: nếu không có động lực gì thúc đẩy, ai lại muốn làm việc vào những lúc người khác đang “hưởng thụ”! Chính vì thế mà việc tổ chức cơ cấu doanh nghiệp đều được cả bốn doanh nghiệp hết sức chú tâm trong mục đích là đào tạo và giữ cho doanh nghiệp một nguồn nhân lực vừa chuyên nghiệp vừa chí cốt vừa trung thành! Có thể liên tưởng điều này với khẩu hiệu “Put Your People First” đề xướng bởi một nhà tư vấn doanh nghiệp nổi tiếng của Mỹ:

trong lĩnh vực nhà hàng và du lịch, các doanh nghiệp vẫn thường xuyên đề cao “chăm sóc khách hàng” nhưng việc ấy khó thực hiện tốt bởi một bộ phận nhân sự có tâm lý làm việc tạm bợ, chính vì thế mà doanh nghiệp muốn thật sự lo cho khách hàng thì trước hết doanh nghiệp phải biết lo cho đội ngũ nhân sự của mình để họ có được sự ổn định tương đối trong nghiệp vụ và trong đời sống. Nói cách khác, sự hài lòng của khách hàng đối với doanh nghiệp tăng trưởng tỷ lệ thuận với sự hài lòng của đội ngũ nhân sự trong doanh nghiệp đối với chính doanh nghiệp³²⁶!

Còn thêm một điểm chung khác của cả bốn doanh nghiệp: không một ai chọn “giá rẻ hay giá khuyến mãi” làm lợi thế cạnh tranh! (Hai doanh nghiệp đề cập nhiều đến vấn đề giá cả là Hồn Việt và U-Travel nhưng lại với đường hướng của Yield/Revenue Management trong lĩnh vực thời gian đặt hàng của khách về những lịch trình du lịch). Đơn giản: khi doanh nghiệp biết là mình đã định vị được khá vững chắc ở nhiều mặt giá trị gia tăng ngoại sinh và chất lượng khác nhau thì vấn đề “giá rẻ và khuyến mãi” chỉ có tác dụng là làm “lu mờ” hình ảnh của thương hiệu! Có thể viện dẫn ở đây một câu chuyện vẫn thường được kể ở các sách quản trị kinh doanh để xác định rõ thêm một lần nữa vai trò của giá cả trong qui trình cạnh tranh. Chuyện về một anh thợ mộc: Một ngôi nhà có nền lát bằng gỗ nhưng sàn gỗ bị vênh nên thường xuyên vang tiếng kêu mỗi khi có người đi trên nền lát.

³²⁶ Theo Robert Waterman trong “What America Does Right?”, The Penguin Group, New York, 1995.

Chủ nhân gọi nhiều thợ chữa mãi không được. Cho đến một hôm có một người thợ đến và chỉ cần đóng một cây đinh là sàn gỗ hết kêu. Người thợ đòi trả 200 USD, chủ nhân chê là quá đắt so với việc chỉ đóng một cây đinh. Người thợ viết thêm vào tờ hóa đơn như sau: giá một cây đinh sắt: không tính tiền, tiền công đóng một cây đinh: 2 USD và 198 USD còn lại là để trả cho kỹ năng của người thợ biết chọn đúng loại đinh để đóng cây đinh ấy vào đúng chỗ cần đóng ở sàn gỗ! Nói gọn: giá là cái khách hàng phải trả cho sự hài lòng của mình, và khi doanh nghiệp mang đến cho khách hàng sự hài lòng nhờ vào những kỹ năng mình có thì không phải dùng đến “giá rẻ” làm “chiêu bài câu khách” (có thể bớt một ít cho khách vui lòng, chẳng hạn như anh thợ mộc nói trên không tính tiền cây đinh sắt!). Chỉ những doanh nghiệp không có gì để thật sự offer cho khách hàng mới thường xuyên mang “giá rẻ” mà “câu khách” (Tất nhiên, khi doanh nghiệp không dùng “chiêu bài giá rẻ” thì điều đó không có nghĩa là giá đưa ra của doanh nghiệp là “giá đắt” mà phải là giá phù hợp với nhu cầu và khả năng của các thành phần khách mà doanh nghiệp chọn làm đối tượng để phục vụ)!

Cuối cùng, có một điều nổi bật chung của bốn doanh nghiệp là tất cả đều hoạch định cho mình một chính sách liên kết để phát triển. Hãy chỉ đề cập ở đây hai đường hướng của Đông Sơn và của Hồn Việt.

Khởi đầu, hãy nghe Đông Sơn: “Khi mọi nguồn lực đều không bao giờ đủ thì liên kết là một chiến lược hết sức cần thiết”.

Do đó, Đông Sơn chọn liên kết chủ yếu với ba loại đối tác:

1. Liên kết với một số công ty sản xuất bia và doanh nghiệp chế biến thực phẩm là để tránh việc đầu tư không cần thiết vào lĩnh vực mà so về kinh nghiệm và tài lực thì Đông Sơn không thể theo kịp. Đối với các công ty sản xuất bia và thực phẩm nói trên, thì họ lại có thêm một hệ thống phân phối.

2. Liên kết với một số công ty du lịch: khi việc du lịch không thể tách rời khỏi việc giới thiệu văn hóa ẩm thực, thì với việc liên kết trên, cả hai bên đều có lợi.

3. Liên kết với các tổ chức văn hóa: vì mục tiêu của Đông Sơn là đề cao văn hóa ẩm thực, nên việc liên kết với các tổ chức văn hóa là cần thiết, một mặt để tăng thêm sự công nhận và phổ biến trong xã hội, một mặt để cập nhật và nâng cao các kiến thức văn hóa, tăng tính phong phú cho các sự kiện văn hóa do Đông Sơn tổ chức. Đối với các tổ chức văn hóa, thì liên kết với Đông Sơn là có thêm một nơi để đưa các giá trị văn hóa vào cuộc sống.

Chính sách liên kết của Hồn Việt lại theo một chiều hướng khác: “Với Hồn Việt, quý khách có thể góp phần vào quỹ học bổng khuyến học vì tương lai của trẻ em nông thôn, đóng góp xóa “cầu khỉ”, mở rộng đường làng, xây nhà tình thương như cử chỉ nhân ái sẻ chia với những gia đình bất hạnh... Như là một trách nhiệm xã hội được chúng tôi cam kết, Hồn Việt mở rộng liên kết với chính quyền, đoàn thể tại các địa phương. Chúng tôi xin trích một phần

lợi nhuận để tham gia các chương trình như “trồng cây gây rừng”, “phủ xanh thành phố”, phát triển làng tre Việt Nam với bảo tàng sinh học tập hợp và bảo tồn các giống tre từ mọi miền đất nước, mở mang các nghề tiểu thủ công nghiệp làm hàng xuất khẩu từ các sản phẩm tre để tạo thêm công ăn việc làm cho phụ nữ nông thôn, hoặc bảo trợ các làng văn hóa, các bản làng của dân tộc thiểu số, cùng với họ giữ gìn bản sắc văn hóa, cũng là bảo vệ và phát triển không gian du lịch. Tóm lại, tiêu chuẩn chọn đối tác liên kết của Hồn Việt là những cơ quan, tổ chức, cá nhân cùng chia sẻ các giá trị mà Hồn Việt theo đuổi. Những đối tác đó sẽ giúp Hồn Việt có thêm các ưu thế đặc trưng trong việc phát triển văn hóa du lịch và về phần Hồn Việt, chúng tôi cũng sẽ mang đến cho họ những nguồn lực cộng thêm để họ thực hiện sứ mệnh của họ”.

Thoạt nhìn, chính sách liên kết của Đông Sơn có tính chất rất thực dụng, nghĩa là, theo một kiểu nhìn thông thường trong business, hết sức thực tế và thực tiễn. Ngược lại, chủ trương của Hồn Việt lại có vẻ rất nặng tính xã hội, nghĩa là, cũng theo một kiểu nhìn thông thường trong business, có vẻ hết sức “lý tưởng” và quá “xa rời thực tế”! Hoàn toàn không đúng! Thị trường chẳng phải là một thực thể riêng biệt, tách rời ra khỏi xã hội mà vẫn nằm trong lòng (embeddedness) xã hội. Do đó, những vận hành của xã hội và của thị trường ảnh hưởng lẫn nhau bởi vì hai thực thể đó xoắn lòng với nhau³²⁷. Nói cách khác, muốn phát triển, doanh

³²⁷ Theo Mark Granovetter trong “Le Marché Autrement”, Ed. Desclée De Brouwer, coll. Sociologie Economique, Paris, 2000.

ngành có thể tác động trực tiếp vào những qui cách vận hành của thị trường hoặc tác động gián tiếp thị trường thông qua việc tác động trực tiếp vào những cơ chế của các tổ chức xã hội! Xem phần “Chất lượng Thương hiệu” (Mục 5 của Chương 2) đã có nói đến Corporate Capital (Tài sản của Doanh nghiệp) dựa trên việc kết nối ba khái niệm cơ bản là Identity (Bản sắc), Reputation (Danh tiếng) và Relationship (Quan hệ). Mà cái “tài sản của doanh nghiệp” đó là gì nếu không phải là có được từ sự chia sẻ với khách hàng và với môi trường xã hội niềm tự hào về nhân cách và giá trị cuộc sống được đề cao và thực hiện bởi doanh nghiệp?! Vì thế, xét cho kỹ, chính sách liên kết của Hồn Việt hoàn toàn không có tính chất “xa rời thực tế” mà đã biết vận dụng một cách rất nhuần nhuyễn qui trình xây dựng chất lượng thương hiệu trên cơ sở nhận biết rõ vai trò của doanh nghiệp trong các mối quan hệ giữa thị trường và xã hội!

Và hãy nghe Golden Rice nói về các mối quan hệ đó: “Với quan điểm “một trong vạn vật, vạn vật trong một”, thử hình dung các doanh nghiệp như những ngọn sóng và thị trường/khách hàng/môi trường xã hội là nước. Trong nước có sóng, sóng nổi lên với nước. Giữa muôn trùng con sóng, chúng tôi phải biết mình là ai, biết mình có gì, biết mình phải làm gì để xin làm con sóng nhỏ. Nhưng dù lớn hay nhỏ thì trăm nghìn cái biết của hăng hà con sóng cũng hội tụ vào một cái biết cứu cánh: biết nước chảy về đâu, nghĩa là thị trường cần gì, khách hàng muốn gì? Xã hội đòi hỏi những giá trị gì? Và đâu là những giá trị thật sự luôn luôn đáng phải được trân trọng, nâng niu? Sóng không sống đời sóng

của sóng mà sóng đời sống của nước. Có như vậy thì dù có là sóng to, sóng bé, là bia, là nhà hàng hay là rượu cũng không là quan trọng. Quan trọng là biết “nước” nghĩa là biết “sóng”. Vì vậy, slogan của Golden Rice “Chia sẻ Hương vị Tự hào” mong được đến với các bạn như một lời kêu gọi: xin cho chúng tôi được chia sẻ cùng các bạn, những người thành đạt chính đáng và muốn mang sự thành đạt của mình góp vào cuộc sống cho đời đẹp hơn, tốt hơn, đàng hoàng hơn. Xin cho sóng sống đời sống của nước để nước nâng sóng càng ngày càng nổi cao hơn”!

Do đó, có thể kết luận chương này như sau: kinh doanh có cứu cánh vượt lên trên chính nó là kinh doanh đã tự nâng tầm của mình lên cao để mong góp phần vào sự phát triển của xã hội. Xin xã hội hãy Tự hào về điều ấy và mở rộng thêm tầm nhìn để khuyến khích đường hướng đó của kinh doanh!

Kết luận

HƯỞNG ĐẾN MỘT GIẢI PHÁP LIÊN KẾT TỔNG THỂ

"Only dead fish swim with the stream"

CHEROKEE'S PROVERB

George Bernard Shaw (Ireland 1856-England 1950), giải Nobel về văn học năm 1925 (nhưng ông từ chối nhận giải), có một câu rất ngắn mà thật thâm trầm trong "Three Plays for Puritans" (viết năm 1901): "Có hai loại bi kịch của đời: một là không biết phải làm thế nào để thỏa mãn những ước vọng, hai là khi những gì mong muốn tốt cùng đã đạt được"! Hết sức chí lý: khi không biết làm gì để được điều mình khát khao, con người đau khổ đến độ mất hết phương hướng. Nhưng lúc đã nắm trong tay điều tốt cùng mơ ước, nỗi bơ vơ lại xâm chiếm hồn người vì nó không còn mục tiêu để định hướng cho sự vươn tới của chính nó,

hoặc tệ hại hơn nữa, sự tự mãn làm cho nó hiện rõ với chân dung xấu xa nhất của nó!

Ngãiam cho kỹ, đó cũng là hai loại bi kịch của doanh nghiệp: một là không biết phải dùng những phương thức gì để đạt được điều muốn có, hai là khi doanh nghiệp ngỡ đã đến “đỉnh cao” mong ước, vì đó là lúc nguy cơ thoái trào đang rình rập!

Trong phần cuối cùng của sách, mục đích ở đây là đưa ra một tổng luận nhằm tránh cho doanh nghiệp hai bi kịch trên và mang đến cho nghiệp kinh doanh một nhận thức rõ hơn về chính mình và về vai trò của mình.

I. MỖI ĐIỂM ĐẾN LÀ MỘT ĐIỂM KHỞI HÀNH MỚI

Hãy nhắc lại luận đề khởi điểm của công trình nghiên cứu này: Thị trường, chiến lược và cơ cấu phải là ba thực thể được gắn kết chặt chẽ với nhau trong những tiến trình tạo ra các giá trị gia tăng. Lý do: a) cơ cấu là cách tổ chức để đạt các mục tiêu của chiến lược; b) chiến lược phát sinh từ những cạnh tranh trong thị trường; c) thị trường lại đòi hỏi những giá trị gia tăng ngày càng cao. Do đó, doanh nghiệp nào vận dụng được các thể liên đới tương hợp giữa ba thực thể trên sẽ có khả năng luôn tạo cho mình những lợi thế cạnh tranh đặc biệt, cùng lúc định vị và phát triển bền vững trước những đòi hỏi/lựa chọn ngày càng gay gắt của khách hàng.

Tiến trình đó đã được minh chứng cụ thể là phải xây dựng dựa trên bốn thể định vị cơ bản:

1. Trước tiên, doanh nghiệp phải định vị được chỗ đứng của mình trong tâm tưởng của khách hàng ở năm lĩnh vực chủ yếu của các giá trị gia tăng ngoại sinh: Thời gian/Hội nhập/Bản sắc/Bảo hộ/Cộng lực.

2. Tiếp liền theo đó là việc định vị doanh nghiệp trong sáu lĩnh vực chất lượng là: Sản phẩm/Thời gian/Không gian/Dịch vụ/Thương hiệu/Giá cả nhằm tạo cho mình thế cạnh tranh liên hoàn tương hỗ thích ứng nhất với sự trông chờ của thị trường và khách hàng.

3. Trên nền tảng đó, qui trình hoạch định chiến lược phát triển doanh nghiệp mới có thể được triển khai một cách hiệu quả dựa trên việc định vị rõ ràng các lĩnh vực hoạt động, năng lực lõi, tay nghề chuyên môn đang có/phải có của doanh nghiệp nhằm phát huy tối đa những tiềm năng chưa khai thác trong nền kinh tế thị trường mà sự lựa chọn các giá trị gia tăng được chào mời càng ngày càng gắt gao, đòi hỏi cùng lúc tính cạnh tranh và tinh thần liên kết giữa các doanh nghiệp.

4. Cuối cùng, nhằm đạt đến các mục tiêu và mục đích của mình, doanh nghiệp cần phải định hình một tổ chức cơ cấu dựa trên việc định vị *Bản sắc* và *Văn hóa* doanh nghiệp mà trong đó vai trò của *Lãnh đạo* và *Điều hành* chỉ phát huy được hết các tác dụng tối ưu của nó trên cơ sở tôn trọng vị thế *Chủ thể* của mỗi một thành viên trong toàn bộ đội ngũ nhân lực của doanh nghiệp.

Trong suốt cả tiến trình trên, doanh nghiệp cần luôn luôn chú ý đến:

5. Việc tính toán những chi phí cạnh tranh (Competitive Cost) trong nghĩa là phải có một tầm nhìn về hiệu quả của các chi phí bỏ ra trong “dây chuyền giá trị” (Value Chain) vượt thoát lên lập luận thông thường rất ngắn hạn của lĩnh vực “sổ sách chi thu” cứ đơn giản chăm chú vào việc “giảm chi phí” (Low Cost) mà vẫn hay quên mất rằng mục đích chủ yếu của doanh nghiệp nhất thiết là làm ra thêm nhiều giá trị gia tăng chứ không phải là tiết kiệm tối đa các phương tiện tạo ra giá trị gia tăng!

Tuy nhiên, tiến trình trên không phải là độc đạo một chiều chỉ cứ khẳng khẳng phóng mình tới trước! Hình ảnh “Un Hussard Chargeant” nêu ra trong phần “Dẫn Nhập” đầy đủ ý nghĩa của nó khi được nhắc lại ở đây: tương lai của doanh nghiệp chỉ đạt được với trọn vẹn giá trị như nó muốn khi doanh nghiệp, ngay trong lúc đang lao vào hành động trước mặt để kiến tạo tương lai, biết quay mắt lại sau lưng để nhìn về quá khứ nhằm thẩm định lại giá trị của việc làm trong hiện tại! Có được thể thì hành động và tư duy của doanh nghiệp mới hòa quyện với nhau để biến thành sợi chỉ đỏ xuyên suốt tương lai, hiện tại và quá khứ của nó. Có như thế thì mới có được tính “liền mạch” giữa cái doanh nghiệp biết nó đến từ đâu, đang ở đâu và định về đâu!

Cụ thể: từ điểm 1 đến điểm 2, doanh nghiệp phải nhìn lại thể định vị của mình ở điểm 1 khi đã xong việc ấn định vị thế của mình ở điểm 2. Và từ điểm 2 sang điểm 3, từ điểm 3 sang điểm 4, ở mỗi điểm doanh nghiệp phải kiểm định lại vị thế của mình trong việc xét nghiệm thể nhất quán và hài hòa giữa các phương

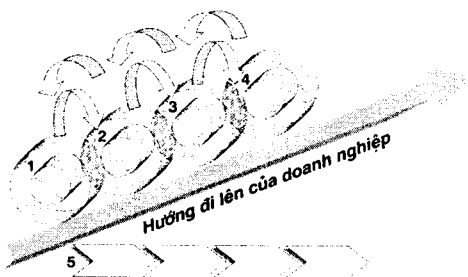
thức triển khai thể định vị của doanh nghiệp ở mỗi một điểm khác nhau của suốt cả tiến trình. Nói cách khác, mỗi điểm đến của doanh nghiệp là một điểm khởi hành mới, và điểm khởi hành mới đó chỉ trở thành bộ phóng vững chắc cho doanh nghiệp khi doanh nghiệp, từ điểm đứng hiện tại của mình, biết cùng lúc nhìn lại các điểm đã qua và điểm muốn đến trong tương lai!

Cuối cùng, khi hoàn chỉnh xong vị thế ở điểm 4, đừng nhầm tưởng rằng doanh nghiệp đã đạt đến “đỉnh cao”! Trong nghĩa địa của những doanh nghiệp lụn bại, có không ít những doanh nghiệp đã từng một thời là “vô địch thiên hạ”! Đơn giản: thị trường luôn luôn biến động, nhu cầu cũng như trào lưu tiêu dùng lại không ngừng thay đổi và đòi hỏi của khách hàng về các giá trị gia tăng vẫn ngày càng cao. Do đó, từ điểm 4, doanh nghiệp phải kiểm định lại vị thế của mình ở các điểm 3, 2 và 1. Và khi nhận thấy rằng những giá trị gia tăng ngoại sinh cung ứng không còn phù hợp với sự mong chờ của khách hàng hay cấu hình về các lợi thế cạnh tranh liên hoàn tương hỗ không còn có sự độc đáo nổi bật trong thị trường thì doanh nghiệp lại phải tiếp tục triển khai một tiến trình có thể phải là hoàn toàn mới khởi sự từ điểm 1!

Nói gọn: việc “tuần hoàn” trên là lẽ tất yếu của sự sống còn và phát triển doanh nghiệp. Và phải luôn luôn nhớ một điều: đợi “nước đến chân mới nhảy” thì không còn kịp! Muốn lớn mạnh và trường tồn, doanh nghiệp nhất thiết phải biến việc thường xuyên kiểm định và điều chỉnh có tính “tuần hoàn” như trên thành một

phản xạ tự nhiên³²⁸: nếu cần phải sửa đổi, thì sự sửa đổi đó không gây nguy hiểm cho doanh nghiệp trong một tình hình mà doanh nghiệp đang “sáng sủa” ở nhiều lĩnh vực. Ngược lại, đang lúc đã gặp đầy khó khăn mà doanh nghiệp còn bắt buộc phải tiến hành việc sửa đổi thì đó là một sự nguy hiểm rất lớn cho doanh nghiệp. Ngạn ngữ Mỹ có câu: “The time to repair the roof is when the sun is shining”! Đợi trời mưa mới chữa mái ngói thì đúng là đã muộn. Tốt nhất là chữa nó khi trời đang nắng!

Hãy tóm gọn các điều đã trình bày trong biểu sau:



Biểu 18: Tiến trình “tuần hoàn” của việc xây dựng và phát triển doanh nghiệp trên nền tảng liên kết tổng thể của bốn thể định vị cơ bản và tính toán chi phí cạnh tranh trong dây chuyền giá trị³²⁹.

³²⁸ Một thí dụ sống động: trong các buổi làm việc nhóm như đã trình bày trong Chương 5, khi “thị trường và khách hàng” nói lên ý kiến của mình trước những vận hành của “doanh nghiệp” thì đại bộ phận các phản ứng đầu tiên của những “doanh nghiệp” là biện minh và lý giải nguyên do rất dài dòng! Đó cũng là điều thường xuyên xảy ra trong thực tế của sinh hoạt kinh doanh: khi khách hàng phàn nàn, phản ứng đầu tiên của doanh nghiệp là tự biện minh cho mình thay vì chú ý lắng nghe ý kiến đến từ thị trường để kịp thời điều chỉnh các thiếu sót. Ngoài ra, cũng nên nhắc lại rằng lắng nghe khách hàng là dịp để tìm hiểu thêm về các “latent motivations” của thị trường!

³²⁹ Copyright Tôn Thất Nguyễn Thiêm.

II. BIẾT LÀM, BIẾT SỐNG, BIẾT CÓ

Trong thời buổi kinh tế thị trường toàn cầu hóa và với trào lưu “công nghiệp hóa, hiện đại hóa”, có một khái niệm thường xuyên được đề cao bởi các doanh nghiệp, đó là “Know-How”, dịch gọn là “Kỹ năng”, theo nghĩa “khả năng vận dụng kiến thức vào thực tế³³⁰”, xem đây nếu là chưa được như “liều thuốc chữa bách bệnh” (panacea) thì chí ít cũng là chìa khóa thần mở cửa cho nền kinh tế tiến thẳng vào tương lai! Chính vì thế mà “Kỹ năng” càng được tôn vinh khi nó vượt cấp để thành “Kỹ xảo” nghĩa là “kỹ năng đạt đến mức thuần thục, thượng thừa” để biến hóa ra là “Bí quyết” của doanh nghiệp, theo nghĩa “phép đặc biệt hiệu nghiệm mà ít người biết”³³¹!

Vấn đề nằm ở chỗ: “Know-How” không có nghĩa chỉ là

³³⁰ Với định nghĩa như trên (mà tác giả tóm gọn từ nội dung của nhiều cuốn “Từ điển tiếng Việt”) thì hình như là kiến thức và thực tế là hai lĩnh vực hoàn toàn khác nhau?! Như thế, nếu kiến thức không khởi nguyên từ việc quan sát và kiểm nghiệm thực tế thì không lẽ kiến thức lại từ “trên trời rơi xuống” lọt đúng vào các “đầu óc hàn lâm” và các “đầu óc hàn lâm” này cứ “bê nguyên xi” thế mà dạy dỗ lại cho “người thường”?! Và nếu “người thường” muốn có kỹ năng thì lại phải vận dụng kiến thức hàn lâm học được vào thực tế? Nói gọn: Từ việc nhận xét về nội dung của khái niệm kỹ năng được trình bày như trên thì quả đúng là có vấn đề “không ổn” trong quan niệm và những phương cách tổ chức về giáo dục đào tạo: kiến thức một đàng, thực tế một nẻo! Sách vở là chuyện học đường, kỹ năng thực tiễn là việc của đời sống! Thế thì sách vở nằm lòng, dạy dỗ từ chương có ích lợi thiết thực gì cho xã hội?!

³³¹ Bởi thế mà trên thị trường xuất hiện cơ man nào là sách về các “Bí quyết thành công của doanh nhân và doanh nghiệp” trình bày theo kiểu “nghệ thuật nấu bếp” cứ theo thế mà làm là “thành công ăn chắc”!

“Kỹ năng” mà còn hàm chứa cả một triết lý về nghiệp kinh doanh! Hãy khởi đi từ nguồn gốc của vấn đề là khái niệm “Nghề làm Doanh nghiệp” để nắm rõ hơn nội dung của “Know-How”.

Trong tiếng Anh, có hai từ thông dụng để nói về “Nghề nghiệp” và “Làm doanh nghiệp / kinh doanh”. Đó là “Trade” và “Business”! Và cả hai từ ấy đều cùng lúc mang ý nghĩa “Nghề nghiệp” và/hoặc “Làm doanh nghiệp/Kinh doanh³³²”. Từ “Trade” bắt nguồn từ chữ tiếng Anh xưa là “Tredan” có cùng lúc hai nghĩa là “Lối đi” và “Phong cách ứng xử”. Đến thế kỷ 16, “Trade” mới trở thành thông dụng, nhưng với ý nghĩa khởi nguyên là “Lối sống” và sau đó mới thêm ý nghĩa là “Nghề nghiệp”, “Quan hệ doanh thương” và cuối cùng mới có ý nghĩa là “Làm kinh doanh”! Từ “Business” xuất hiện vào cuối thế kỷ 14, khởi nguyên từ chữ “Bisignisse” có nghĩa “Lo âu vì muốn công việc được hoàn thành tốt³³³”. Ngày nay, “Business” có đến 15 nghĩa khác nhau bao gồm từ “việc kinh doanh”, “thương mại”, đến “bận công tác”, “chương trình nghị sự” và cả “cách diễn xuất trên sân khấu³³⁴”!

Trong tiếng Pháp, từ “Métier” được dùng để nói về “Nghề

³³² Thí dụ: “What business are you in?” chính xác phải hiểu là “Anh/chị đang làm nghề gì?” nhưng đồng thời, tùy theo tình huống, cũng có thể hiểu là “Anh/chị đang kinh doanh trong lĩnh vực nào?” hoặc “Anh/chị đang làm ở doanh nghiệp nào?”. Và “To learn a trade” là “Học nghề” trong khi “To do a trade” là “Làm kinh doanh”!

³³³ Theo “The Barnhart Dictionary of English Etymology”, HW Wilson Co, London, 1988.

³³⁴ Theo Collins English Dictionary, Ed. Collins, London, 1998. Vì thế, có điều làm cho tác giả “thắc mắc” lâu nay: Hàng không Việt Nam có hạng vé

ngiệp”. Và “Métier” bắt nguồn từ ba chữ phổ biến ở thế kỷ 4 đến thế kỷ 12 là Menestier, Mistier và Mestier đều có cùng ý nghĩa là “Phục vụ”. Và để nói về “Làm doanh nghiệp/kinh doanh” tiếng Pháp có hai từ thông dụng là “Affaire” và “Commerce”. Và cả hai từ trên đều có ý nghĩa khởi nguyên là “Thiết lập quan hệ³³⁵”.

Trong tiếng Đức, từ vẫn thường được dùng để dịch chữ “Nghề nghiệp” là “Beruf”. Và “Beruf” là từ gốc khởi nguyên của hai từ sau: “Gewerbe” để nói về “Tay nghề” và “Geschäft” có nghĩa là “Làm kinh doanh”! Nhưng “Beruf” lại thoát thai từ hai chữ Đức cổ đại là “Beruof” có nghĩa là “Danh tiếng, Tên tuổi” và “Berufung” có nghĩa là “Sự mệnh³³⁶”.

mang tên tiếng Việt là dành cho “thương nhân” dịch thẳng tuột từ “Business Class”! Hạng “Business” ở các hãng hàng không trên thế giới không phải là chỉ dành cho “thương nhân” mà dùng để chỉ những người “di chuyển vì công việc” (do đó mà có nhiều hãng dùng từ “Executive Class” thay vì “Business Class”)! Vì thế, mỗi lần đi Hàng không Việt Nam, thấy rất nhiều quan chức ngồi ở “hạng thương nhân”, tác giả cứ cảm giác “áy náy”: không lẽ các vị quan chức ấy lại thuộc vào giới “thương nhân”?! Họ đang đi “kinh doanh” cái gì đây?! Liệu chuyến bay có “hạ cánh an toàn” không đây?! Rõ ràng là cách dùng từ trên hoàn toàn không đúng và không ổn! Cũng cần nói thêm: chẳng có tiêu chuẩn nào bắt buộc phải dùng từ “Business Class”, thí dụ: Korean Air có tên rất hay để nói về hạng đó trên các đường bay quốc tế: giá vé là thuộc loại “Prestige” và hạng ghế (kể cả các lounges thuộc hạng đó) mang tên “Morning Calm” (“Buổi sáng Êm đềm”). Và Japan Airlines có giá vé là “Executive” và hạng ghế là “Stretch Seasons” (“Kéo dài Mùa màng”). So với tên gọi là hạng “thương nhân”, ấn tượng mang đến hoàn toàn khác hẳn!

³³⁵ Theo “Dictionnaire Historique de la Langue Française”, Ed. Le Robert, Paris, 1992.

³³⁶ Theo “Das Herkunsts-Worterbuch Ethymologie Der Deutschen Sprache”, Ed. Duden, 1989.

Tóm gọn: câu chữ không phải chỉ đơn thuần là phương tiện thông tin, truyền đạt, giao tiếp mà ngữ nghĩa của câu chữ còn nhất thiết hàm chứa trong lòng nó cả một triết lý về xã hội và nhân sinh quan của con người! Nếu theo tiếng Anh, Pháp và Đức, khởi sự của “Nghề nghiệp” là “Lối đi”/ “Phong cách ứng xử”/ “Lối sống”/ “Phục vụ”/ “Danh tiếng” và của “Làm doanh nghiệp/Kinh doanh” là “Lo âu vì muốn công việc được hoàn thành tốt”/ “Thiết lập quan hệ”/ “Sứ mệnh³³⁷” thì “Know-How” không phải đơn giản chỉ là vấn đề “Kỹ năng” như quá nhiều người đã lầm tưởng vì việc sử dụng quen thuộc thông thường của nó!

Trong tiếng Pháp, “Kỹ năng” là “Savoir Faire”. Nhưng muốn thành công trong nghề nghiệp hay hoàn thành tốt việc kinh doanh và xây dựng/phát triển doanh nghiệp thì “Savoir Faire” chưa đủ mà nhất thiết còn phải cần thêm “Savoir Être” nghĩa là “Biết Hiện hữu (với chính mình và với người khác)” và “Savoir Posséder” theo nghĩa là “Biết thế nào là Có” (để cái có của mình không gây sự đố kỵ của người khác hay làm xáo trộn xã hội)!

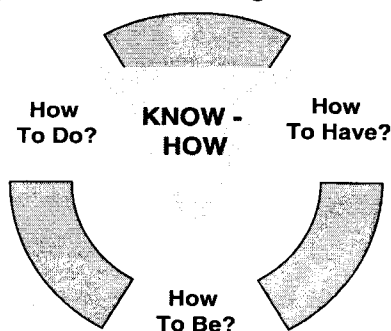
Trong tiếng Anh cũng thế: “Know-How” chỉ trọn vẹn ý nghĩa và đạt đến hiệu quả tối ưu của nó khi người nắm “Know-How” biết rằng “How” phải bao gồm cả ba vấn đề là How to Do? (Biết cách làm), How to Be? (Biết cách hiện hữu) và How to Have? (Biết cách có)!

³³⁷ Có thể liên hệ các ngữ nghĩa về “Làm doanh nghiệp/Kinh doanh” trong triết lý của Anh, Pháp, Đức nói trên với nhân sinh quan “Sĩ, Nông, Công, Thương” và “Thành trong/Thị ngoài” cũng như với ý nghĩa của từ “Kẻ Chợ” ở nước ta để suy ngẫm thêm về vấn đề đã nêu!

Kết lại: Kỹ năng chỉ mới là một khía cạnh, rất cần thiết nhưng hoàn toàn chưa đủ. Người có kỹ năng rất giỏi thì hay lắm là làm chuyên gia cao cấp trong lĩnh vực của mình! Ngược lại, người có tầm nhìn về Quản lý Chiến lược (Strategic Management) phải nhận thức rõ rằng “Biết Làm” nhất thiết phải được hỗ trợ bởi “Biết Sống” và “Biết Có”: chỉ với “Biết Sống” nghĩa là Sống với Người và tạo mọi điều kiện để Con Người được Sống Hoàn thiện trong việc Hoàn thành một cách Tử tế những Mơ ước của nó và chỉ với “Biết Có” nghĩa là cái Có Của Mình phải đến từ cái Có Của Người thì lúc ấy doanh nghiệp mới hoàn thành nhiệm vụ cơ bản của mình.

Nhiệm vụ đó là: “Get Things Done Through People” nghĩa là “Con Người làm cho công việc được hoàn thiện”! Có được thế thì doanh nghiệp mới liên kết được sức mạnh tổng hợp đến từ Thị trường, Chiến lược và Cơ cấu trong tiến trình Quản lý Chiến lược của mình!

Hãy tóm gọn các điều trên trong biểu sau:



Biểu 19: “Biết Làm, Biết Sống, Biết Có”³³⁸.

Mong cho nghiệp kinh doanh bao gồm cả “Biết Làm, Biết Sống, Biết Có” như trên để góp phần vào việc phát triển kinh tế, hiểu theo nghĩa Kinh tế là nhận lãnh Sứ mệnh “Kinh Bang Tế Thế”, như tác giả đã được học hỏi năm đầu cấp phổ thông trung học ở một tỉnh lỵ miền Trung quanh hiu nghèo xơ xác, tưởng đã biến dầu mịt mờ trong tâm tưởng thế mà vẫn cứ hiển hiện trước mắt, dù tính đến chừ hun hút những hơn bốn mươi năm rồi!

Thời báo Kinh tế Sài Gòn

GIỚI THIỆU CÙNG BẠN ĐỌC

TỦ SÁCH "KINH TẾ & PHÁT TRIỂN"

ĐÃ XUẤT BẢN

- (1) **Tái lập công ty** • Tác giả: Micheal Hammer và James Champy - Vũ Tiến Phúc dịch (In lần thứ sáu, tháng 2-2002)
- (2) **Kinh tế Việt Nam - giai đoạn kinh tế chuyển đổi** • Luật sư Trần Du Lịch chủ biên (In lần thứ hai)
- (3) **Kinh doanh vàng tại Thành phố Hồ Chí Minh - chính sách và giải pháp** • Tác giả: PTS Nguyễn Hữu Định
- (4) **Chân dung những doanh nghiệp thành đạt - Ấn bản năm 1996** • Chủ biên: Kỳ Sơn
- (5) **Chân dung những doanh nghiệp thành đạt - Ấn bản năm 1997** • Chủ biên: Kỳ Sơn
6. **Những giá trị xanh** • Tập sách ảnh kỷ yếu cuộc thi "Việt Nam - đời sống kinh tế, văn hóa, du lịch" lần thứ 2 - năm 1996
- (7) **Kinh tế Việt Nam - trên đường phát triển** • Tác giả: TS Vũ Quang Việt
- (8) **Công nghiệp hóa Việt Nam trong thời đại châu Á - Thái Bình Dương** • Tác giả: Gs. TS Trần Văn Thọ (In lần thứ hai, tháng 7-1998)
- (9) **Kinh tế vi mô** • Tác giả: TS Nguyễn Ngọc Hồ (In lần thứ hai, tháng 7-1998)
10. **Tiếng Anh trong hoạt động kinh doanh** • Tác giả: Lê Văn Thái, Phạm Đình Phương, Nguyễn Văn Hiếu, Phạm Văn Nga (In lần thứ hai, tháng 10-1998)
- (11) **Development of Farming Systems in the Mekong Delta of Vietnam** • Editors: Võ Tổng Xuân & Shigeo Matsui (tháng 7-1998)
- (12) **Khủng hoảng tài chính - tiền tệ châu Á và ảnh hưởng đối với Việt Nam**
- (13) **Phép lạ Trung Quốc: Chiến lược phát triển và cải cách kinh tế** • Tác giả: Justin Yifu Lin, Fang Cai & Zhou Li, Võ Tổng Xuân và Nguyễn Quốc Thắng dịch (tháng 11-1998)
- (14) **Toàn cảnh thị trường chứng khoán** • Tác giả: Nguyễn Ngọc Bích (In lần thứ hai, tháng 9-2000)
- (15) **Tiếng Anh lý thú** • Tác giả: Nguyễn Văn Phú (In lần thứ hai, tháng 6-2000)
- (16) **Châu Á - Từ khủng hoảng nhìn về thế kỷ 21** • Tác giả: Võ Tá Hân, Trần Quốc Hùng, Vũ Quang Việt (In lần thứ hai, tháng 7-2000)
- (17) **Hiệu quả đầu tư tại Thành phố Hồ Chí Minh** - Của Viện Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh (tháng 7-2000)
18. **Cẩm nang ISO 9000** (tháng 1-2001)
- (19) **Quy hoạch và quản lý chiến lược công tác phòng chống lũ lụt trong thế kỷ 21** • Nhóm dịch thuật Saigon Times Group (tháng 6-2001)
- (20) **Chân dung công chúng truyền thông** • Trần Hữu Quang (tháng 6-2001)
- (21) **Đánh thức cơn rồng ngủ quên** • Chủ biên: Phạm Đỗ Chí - Trần Nam Bình (In lần thứ hai, tháng 2-2002)
22. **Kỷ yếu xuất khẩu 2001 - Export directory** • (tháng 10-2001)
23. **Khởi nghiệp** • Nhiều tác giả (tháng 1-2002)
- (24) **Trung Quốc - Nhìn lại một chặng đường phát triển** • Tác giả: Jun Ma và Hoàng Quốc Hùng dịch (tháng 1-2002)
- (25) **Nhận diện nền kinh tế mới toàn cầu hóa** • Tác giả: Trần Quốc Hùng - Đỗ Tuyết Khanh (tháng 1-2002)
- (26) **Thử thách của hội nhập** • Chủ biên: Phạm Đỗ Chí - Trần Nam Bình - Vũ Quang Việt (tháng 5-2002)
- (27) **Hướng chuyển dịch cơ cấu kinh tế TPHCM** • Viện Kinh tế TPHCM (tháng 6-2002)

- (*)28. **Tư duy lại tương lai** • Nhiều tác giả - Rowan Gibson biên tập - Vũ Tiên Phúc - Dương Thủy - Phi Hoàng dịch (In lần thứ 2 - tháng 12-2002)
29. **Kỷ yếu khu công nghiệp, khu chế xuất Việt Nam 2002 - Vietnam's IP and EPZ Directory 2002** (tháng 12-2002)
- (*)30. **Từ điển Thuật ngữ luật pháp & hợp đồng kinh tế Việt - Anh**
• Tác giả: Lê Văn Thái (tháng 2-2003)
- (*)31. **Những thách thức của quản lý trong thế kỷ XXI**
• Tác giả: Peter F. Drucker - Vũ Tiên Phúc dịch (tháng 5-2003)
- (*)32. **Thị trường, chiến lược, cơ cấu** • Tác giả: Tôn Thất Nguyễn Thiêm (tháng 6-2003)

Ghi chú: Những quyển có dấu (*) được thực hiện trong khuôn khổ hợp tác với VAPEC Thành phố Hồ Chí Minh.

❑ Đĩa CD-Rom

Chứa đựng toàn bộ nội dung các số báo *Thời báo Kinh tế Sài Gòn*, *Saigon Times Weekly*, *Saigon Eco* trong các năm '95, '96, '97, '98, '99, 2001 và tháng 6-2002.

TỔNG PHÁT HÀNH



CÔNG TY VĂN HÓA PHƯƠNG NAM

160/12-14 Đội Cung, Phường 9, Quận 11, TP.HCM.

ĐT : (08) 8589 594 – 8589 725; Fax : (08) 8588 909.

● TPHCM - Các nhà sách:

- Phú Thọ : 964 đường Ba Tháng Hai, Quận 11, ĐT: 8644 444
- Mai Tráng : 3B Bình Thới, Quận 11, ĐT: 8582 394
- Đại Thế Giới : 418 Trần Phú, Quận 5, ĐT: 8570 407
- Việt Mỹ : 41 Đinh Tiên Hoàng, Quận 1, ĐT: 8229 650
- Nguyễn Thái Sơn : 86A Nguyễn Thái Sơn, Quận Gò Vấp, ĐT: 8943 246
- Nguyễn Oanh : 03 Nguyễn Oanh, Quận Gò Vấp, ĐT: 8944 835

● HÀ NỘI

- Nhà sách Tiền Phong : 175 Nguyễn Thái Học, ĐT : (04) 7336 235;
Fax : (04) 7336 236

● ĐÀ NẴNG

- Nhà sách Phương Nam : 19 Phan Chu Trinh, ĐT& Fax : (0511) 821470

● CẦN THƠ

- Nhà sách Phương Nam : 06 Hòa Bình, ĐT : (071) 813436; Fax : (071) 813437

THỊ TRƯỜNG - CHIẾN LƯỢC - CƠ CẤU CẠNH TRANH VỀ GIÁ TRỊ GIA TĂNG, ĐỊNH VỊ VÀ PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP

Tác giả: TÔN THẮT NGUYỄN THIÊM

Chịu trách nhiệm xuất bản	: TRẦN ĐÌNH VIỆT
Biên tập	: NGUYỄN THÀNH NAM
Sửa bản in	: HUỖNH NGÀ
Bìa & trình bày	: THẾ CHƯƠNG

Nhà xuất bản Thành phố Hồ Chí Minh

62 Nguyễn Thị Minh Khai - Q.1

Điện thoại: 8225340 - 8296764 - 8220405 - 8296713 - 8223637

Fax: 84.8.8222726; E-mail: nxbtphcm@bdvn.vnd.net

Thực hiện liên doanh: • **Thời báo Kinh tế Sài Gòn**
• **Trung tâm Kinh tế châu Á -**
Thái Bình Dương (VAPEC)

In lần thứ nhất. Số lượng: 2.000 cuốn, khổ: 14 cm x 20 cm

tại Xí nghiệp In Khánh Hội, Quận 4.

GPXB số 399-30/XB-QLXB ngày 11-4-2003

Giấy TNKHXB số 270/TNKHXB-2003 ngày 19-5-2003

In xong và nộp lưu chiểu: 6-2003

Giá: 50.000 ĐỒNG