

PHẦN III: CÁC NHIỆM VỤ CỦA MARKETING

Nhiệm vụ 1: Quyết định và đề xuất các thị trường phải xem xét

Chương 6: XÁC ĐỊNH CƠ HỘI ĐỂ TẠO RA GIÁ TRỊ CỔ ĐÔNG

MỤC TIÊU HỌC TẬP

Khi hoàn tất chương này, bạn sẽ hiểu

- Mối quan hệ giữa giá trị cổ đông, giá trị khách hàng và quản lý chất lượng toàn thể
- Những yếu tố then chốt để tạo ra giá trị cổ đông cao hơn – tăng trưởng có lợi nhuận và các biên lợi nhuận được cải thiện
- Những yếu tố cơ bản bao gồm một chiến lược tăng trưởng, bản chất của các tiêu chuẩn để đánh giá từng phương án tăng trưởng, và các phương pháp thực hiện thay thế khác nhau
- Những phương pháp then chốt để tăng biên lợi nhuận
- Vì sao các giám đốc marketing phải biết những phương pháp này

GIỚI THIỆU

Chương này tập trung vào các phương pháp để hoàn thành *Nhiệm vụ 1 của marketing: Quyết định và đề xuất thị trường phải xem xét*. Trước đây, chúng ta đã nhấn mạnh tầm quan trọng của việc thu hút và gìn giữ khách hàng như là cơ sở then chốt để làm ra lợi nhuận, bảo đảm sự sống còn và tăng trưởng của doanh nghiệp, và làm tăng giá trị cổ đông (hay giá trị cho cổ đông). Chương này bắt đầu bằng cách thảo luận sự phát triển của triết lý giá trị cổ đông và phát triển mối quan hệ giữa cung cấp giá trị cho cổ đông và cung cấp giá trị cho khách hàng. Chúng ta khép lại một vòng tròn luận bằng cách liên hệ những ý tưởng này với sự tiến triển của quản lý chất lượng toàn thể (hay toàn diện) (TQM). Sau đó hai động lực cơ bản của giá trị cổ đông sẽ được giới thiệu: *tăng trưởng có lợi nhuận* bằng cách mở rộng và/hoặc đa dạng hóa khỏi hoạt động kinh doanh hiện tại, và *cải thiện biên lợi nhuận* của hoạt động kinh doanh hiện tại. Phần lớn thảo luận tập trung vào những phương án khác nhau để vừa đảm bảo tăng trưởng có lợi nhuận vừa tăng biên lợi nhuận.

GIÁ TRỊ CỔ ĐÔNG, GIÁ TRỊ KHÁCH HÀNG, VÀ QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG TOÀN THỂ

Trong nhiều quốc gia tư bản, đặc biệt là Hoa Kỳ, triết lý giá trị cổ đông đã bắt rễ sâu; nhiệm vụ của ban quản lý là tối đa hóa sinh lợi (return) cho cổ đông. Phần lớn các công ty

công cộng lớn ở các quốc gia như Hoa Kỳ, Anh Quốc, và Úc thu hút vốn trên các thị trường vốn được kiểm soát bằng qui định khá tốt nhưng vô cùng cạnh tranh, trong đó kết quả hoạt động kém của ban quản lý có khả năng dẫn đến sự tích cực phản đối từ cổ đông, nếu không muốn nói là dẫn đến các cuộc đấu thầu để mua lại đầy cay đắng. Tại những nơi khác trên thế giới, qui định chính thức và không chính thức thường có khuynh hướng nghiêng về phía ban quản lý hơn là cổ đông, tạo cho ban quản lý nhiều sự bảo vệ chống lại các đề nghị không được mong đợi về sát nhập và mua lại từ các công ty và cá nhân khác. Một số công ty và chính trị gia Á châu đã trở thành những người ủng hộ nhiệt tình hình thức tư bản chủ nghĩa này, mặc dù, theo sau các cuộc khủng hoảng thị trường chứng khoán và tiền tệ đánh vào rất nhiều các quốc gia châu Á vào cuối năm 1997 thì những lập luận này có vẻ yếu đi nhiều. Chắc chắn là, triết lý giá trị cổ đông có ảnh hưởng lớn đối với cách thức mà các doanh nghiệp phi chính phủ ở lục địa châu Âu tại Pháp, Ý, Hà Lan, và Đức đang được quản lý. Ngay cả ở Nhật Bản, các công ty được điều hành một cách bảo thủ như Matsushita cũng đã xây dựng các kế hoạch mua lại cổ phần, cung cấp các quyền chọn sở hữu cổ phiếu cho các nhà điều hành cấp cao, và nối kết lương của các nhà quản lý với tình hình cổ phiếu.

Tiến trình toàn cầu hóa và sự củng cố tiếp theo cho chúng ta thấy sự lan truyền không thể tránh khỏi của triết lý giá trị cổ đông. Khi việc sở hữu cổ phần lan rộng trong một nước, dù trực tiếp hay gián tiếp (thông qua các quỹ hưu trí được quản lý một cách năng động), và giả sử có một nền dân chủ vừa phải thì sức mạnh chính trị đang lên của cổ đông sẽ bảo đảm cho sự tiếp tục của triết lý này. Như vậy, mặc dù thỉnh thoảng ban quản lý có thể nói về những người có quyền lợi liên quan khác nhau của doanh nghiệp, nhưng trong mắt của ngày càng nhiều các nhà quản lý cấp cao, cổ đông là ưu tiên.

Rappaport ghi nhận nhiều lý do khiến triết lý giá trị cổ đông nổi lên:

- Nguy cơ công ty bị mua lại bởi những người đang tìm kiếm các tài sản bị quản lý tồi, bị định giá thấp.
- Sự hậu thuẫn đầy ấn tượng của các nhà lãnh đạo công ty, những người đã chấp nhận cách tiếp cận này.
- Sự công nhận ngày càng tăng rằng các thước đo truyền thống trong kế toán như thu nhập trên cổ phần (EPS) và sinh lợi từ đầu tư (ROI) không liên kết một cách đáng tin cậy với giá trị của cổ phần công ty
- Báo cáo về sinh lợi của cổ đông và các thước đo tài chính khác trong báo chí kinh doanh
- Sự công nhận ngày càng tăng rằng thù lao của nhà điều hành cấp cao về lâu dài nên gắn chặt chẽ hơn nữa với sinh lợi của cổ đông

Theo khái niệm về giá trị cổ đông, giá trị kinh tế được thêm vào và giá trị cổ đông tăng lên khi doanh nghiệp không chỉ có lời mà còn có đủ lời sao cho sinh lợi từ vốn đầu tư ít nhất cũng bằng với chi phí của vốn của nó. Ngược lại, nếu ROI (sinh lợi từ đầu tư) của doanh nghiệp thấp hơn chi phí của vốn, thì doanh nghiệp đang hủy hoại cả giá trị kinh tế lẫn giá trị cổ đông. Thực vậy, giá trị ước tính của các ngân lưu tương lai được chiết khấu

của doanh nghiệp phải lớn hơn giá trị thanh lý các tài sản hữu hình và vô hình của nó thì doanh nghiệp mới có lý do để tiếp tục tồn tại.

Chúng ta cũng nên lưu ý rằng việc tính giá trị cổ đông được dựa chủ yếu trên giá trị ước tính của các ngân lưu nhập và xuất trong tương lai và được đặt trên cơ sở khái niệm kinh tế chứ không phải là khái niệm kế toán, do vậy mà có từ EVA (giá trị kinh tế gia tăng). Thực vậy, Rappaport, một nhà kế toán đã dành cả chương (2) trong cuốn sách của ông để chỉ ra những thiếu sót của các số liệu kế toán và giải thích vì sao chúng đã dẫn đến những quyết định quản lý sai lầm. Có lẽ những vấn đề của số liệu kế toán được minh họa rõ ràng nhất bằng cuộc tranh luận về phương pháp “tập hợp”, phương pháp được sử dụng rộng rãi để tính các vụ mua lại. Ban Tiêu chuẩn Kế toán Tài chính (FASB) đã đề nghị cấm “hình thức kế toán tai tiếng này” bởi vì, như một cựu quan sát viên đã nhận xét, “Kế toán tập hợp thì khôi hài bởi vì nó cho phép các công ty giả vờ rằng họ đã trả cho vụ mua lại ít hơn thực tế rất nhiều.”

Khách hàng là nguồn cung cấp tất cả mọi ngân lưu nhập, ngoại trừ đầu tư mới hay nợ. Chỉ khi nào khách hàng tìm thấy giá trị trong sản phẩm và dịch vụ sẵn có, họ mới sẵn sàng chia tay với nguồn lực của mình, thường là tiền, để có sản phẩm hay dịch vụ đó. Nền tảng của tất cả mọi thị trường là sự trao đổi này, trong đó cả người mua lẫn người bán đều nhận giá trị. Người mua thích sản phẩm và dịch vụ của người bán hơn nguồn lực của mình, người bán thích nguồn lực của người mua hơn sản phẩm và dịch vụ của mình.

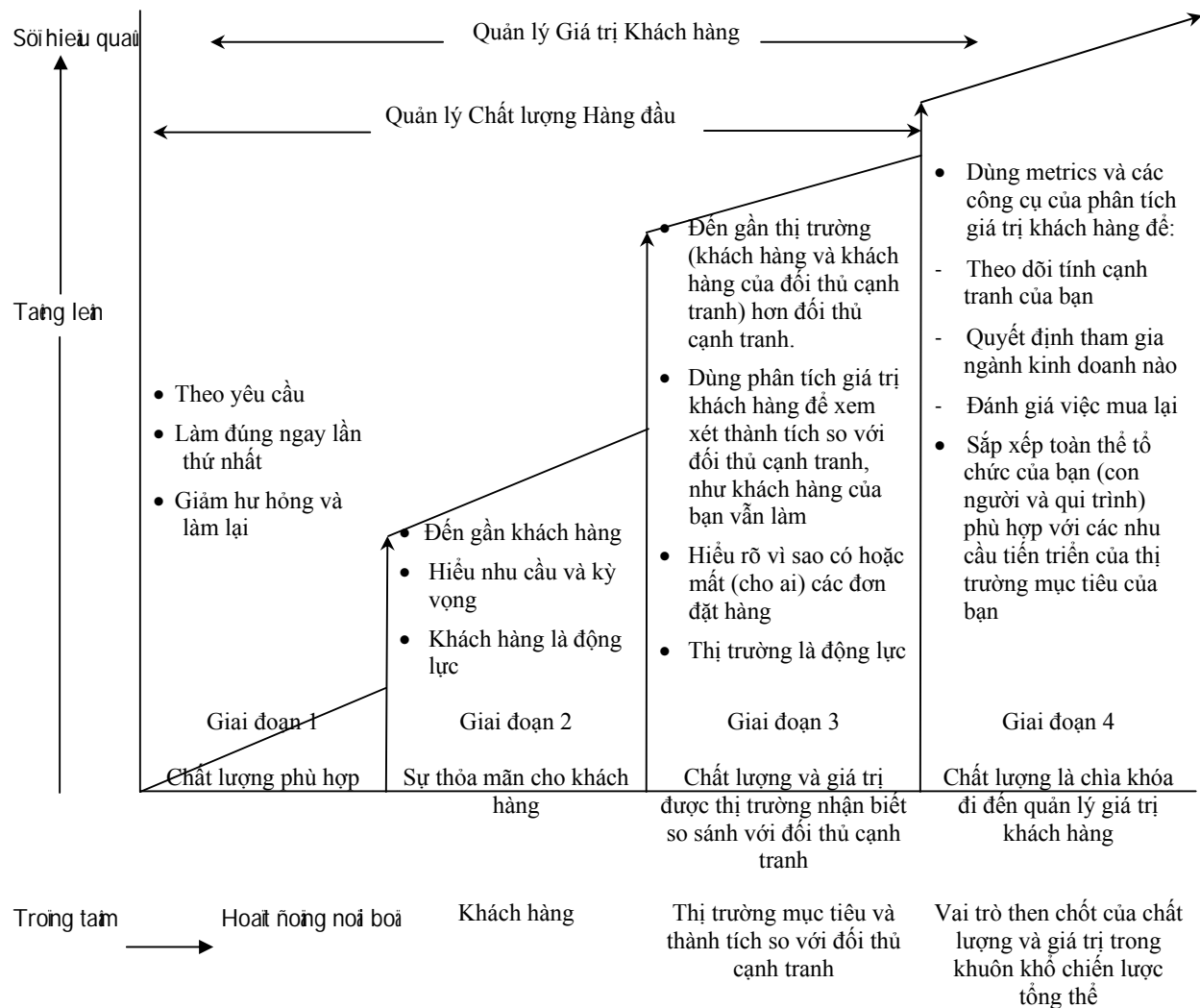
Như đã thảo luận ở trên, chính khả năng thu hút và gìn giữ khách hàng tạo nên giá trị của doanh nghiệp. Trong một môi trường cạnh tranh, chúng ta phải hỏi vì sao khách hàng mua của nhà cung cấp này mà không mua của nhà cung cấp khác. Câu trả lời đơn giản : bởi vì họ tin tưởng, một cách đúng đắn hoặc sai lầm, rằng họ sẽ nhận được giá trị tốt hơn từ nhà cung cấp này so với nhà cung cấp kia. Khách hàng đánh giá giá trị này bằng cách so sánh những lợi ích mà họ nhận được từ một nhà cung cấp ở một mức giá nào đó với những lợi ích mà họ nhận được từ nhà cung cấp cạnh tranh ở mức giá khác. Phép tính đơn giản này, nếu được phát triển đúng đắn, sẽ cho ta một công cụ vô cùng quý báu để hiểu các vị trí cạnh tranh trong thị trường.

Như vậy, tạo ra giá trị khách hàng là tâm điểm của việc tạo ra giá trị cổ đông. Và tương đương một cách đáng ngạc nhiên, kết luận này cũng được rút ra từ sự tiến triển của chất lượng, mặc dù là sau một chặng đường dài. Hình 6.1 mô tả một cách sinh động tiến trình đốn đau mà quá nhiều công ty phải trải qua khi họ vật lộn với khái niệm chất lượng toàn thể. Những phần thưởng từ việc đạt được giai đoạn 4 thì hiển nhiên. Mặc dù sự so sánh bị hạn chế bởi số liệu kế toán hiện có trong cơ sở dữ liệu PIMS, Hình 6.2 chứng tỏ mối liên hệ chặt chẽ giữa chất lượng và sinh lợi từ doanh số bán (ROS).

Tạp chí *Business Week* (BW) cung cấp thêm bằng chứng về mối quan hệ của chất lượng. Từ nhiều năm qua, BW đã theo dõi giá cổ phần của các doanh nghiệp thắng Giải Chất lượng Quốc gia Malcolm Baldrige của Hoa Kỳ so với chỉ số giá cổ phần S&P 500. BW thấy rằng giá cổ phần của mẫu khá nhỏ các doanh nghiệp này luôn cao hơn chỉ số nói trên 3 lần (thừa số 3:1); như vậy người mua chứng khoán đã theo dõi!

Như chúng ta đã thấy, khái niệm giá trị cổ đông tưởng chừng đơn giản nhưng đã đặt ra nhiều câu hỏi hơn câu trả lời. Điều này thường xảy ra với lý thuyết tài chính, nơi mà sự tập trung vào thị trường vốn đã thường khiến các giả định của ta bỏ qua tính phức tạp của thị trường sản phẩm và, trong trường hợp này, bỏ qua sự khó khăn rất thực tế của việc dự báo các ngân lưu tương lai, đây là chưa nói đến trách nhiệm tạo ra chúng! (Công này là của Rappaport, ông ta đã đi vào khá chi tiết để chứng tỏ các mối liên kết này). Quan điểm của chúng ta có lẽ được thể hiện rõ nhất bằng cách nói như George Day, người đã lập luận rằng không thể có giá trị cổ đông mà không có giá trị khách hàng.

Trên cơ sở tầm quan trọng then chốt của việc cung cấp giá trị khách hàng, một phương pháp nhìn nhận giá trị cổ đông được phát triển gần đây nhấn mạnh tỷ số giữa giá trị thị trường của doanh nghiệp trên doanh thu bán hàng (AE). Theo đó, những doanh nghiệp với AE trên 1,5 đang tạo ra giá trị, những doanh nghiệp với AE dưới 1 đang phá hủy giá trị, và những doanh nghiệp với AE ở giữa 1 và 1,5 đang ở trong khu vực ổn định. Đường đi của một số các công ty hàng đầu chọn lọc, những công ty đã coi việc phục vụ khách hàng là trọng tâm của chiến lược của mình, cho ta nhiều thông tin (Bảng 6.1).



HÌNH 6.1

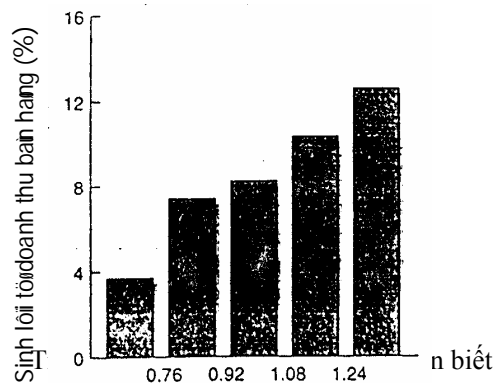
Sơ đồ Chất lượng Toàn thể

CẢI THIÊN GIÁ TRỊ CỔ ĐÔNG: CÁC PHƯƠNG ÁN ĐỂ TĂNG TRƯỞNG CÓ LỢI NHUẬN

Phần này tập trung vào **tăng trưởng**, một trong hai động lực chủ yếu để cải thiện giá trị cổ đông. Phần kế tiếp sẽ xem xét động lực chính thứ hai, **biên lợi nhuận**.

Một chiến lược tăng trưởng phải xem xét ba vấn đề riêng biệt nhưng có liên quan với nhau. Như với bất kỳ chiến lược nào, nó phải (1) hướng dẫn việc lựa chọn các phương án thay thế sẽ được cấp vốn; (2) đề ra tiêu chuẩn sàng lọc dùng để xem xét những phương án thay thế đã tạo ra (3) xác định các phương pháp thực hiện tiềm năng.

Chất lượng Hoàn hảo làm Tăng Biên lợi nhuận



HÌNH 6.2

Mối Quan hệ giữa Chất lượng và Sinh lợi từ Doanh thu Bán hàng

BẢNG 6.1 Xây dựng giá trị cổ đông: Tỷ số giữa giá trị thị trường và doanh thu bán hàng

Công ty	Thời kỳ đầu	Thời kỳ giữa	Thời kỳ gần đây
General Electric	0,6 (1980)	1,0 (1987)	2,1 (1996)
SMH (Swatch)	0,4 (1987)	0,9 (1991)	1,9 (1996)
Charles Schwab	0,3 (1987)	1,1 (1992)	2,5 (1996)
Disney	1,2 (1984)	2,0 (1990)	2,3 (1996)
Thermo Electron	0,7 (1984)	1,3 (1990)	2,7 (1996)
Microsoft	6,4 (1989)	6,6 (1993)	8,3 (1996)
Intel	2,0 (1984)	3,1 (1992)	5,2 (1996)

Hướng dẫn Phân bổ Nguồn lực

Khuôn khổ trình bày dưới đây cho ta hướng dẫn để phân bổ nguồn lực trên ba phương diện: con đường tăng trưởng, việc định thời gian gia nhập thị trường, và khả năng tương hợp. Tuy nhiên, đầu tiên, doanh nghiệp phải rõ về mục tiêu của nó.

MỤC TIÊU Sự **tăng trưởng** dài hạn của doanh thu bán hàng thật quan trọng để đảm bảo giá trị cổ đông tăng lên. Tuy nhiên, dù tăng trưởng doanh thu này đạt được bằng các hoạt động hiện hữu hay bằng đầu tư mạo hiểm mới, các nhà đầu tư tìm kiếm sinh lợi (return) cao hơn từ các khoản đầu tư rủi ro hơn. Như vậy, bất kỳ chiến lược quản lý nào nhắm đến gia tăng giá trị cổ đông đều phải xem xét các rủi ro đi kèm với các khoản đầu tư mạo hiểm cụ thể, cũng như tác động của chúng đối với danh mục kinh doanh tổng thể của doanh nghiệp. Những khía cạnh quan trọng của rủi ro gồm có:

- **Rủi ro về cầu:** Liệu có thị trường không?
- **Rủi ro về đối thủ cạnh tranh:** Ai sẽ nhập ngành và họ sẽ triển khai những nguồn lực nào?

- **Rủi ro về doanh nghiệp:** Liệu doanh nghiệp có khả năng và nguồn lực để thành công không?
- **Rủi ro về chính trị:** Chính quyền địa phương ổn định như thế nào và liệu nó (hay chính quyền kế tiếp nó) có sẽ có những hành động khiến cho thị trường ít hấp dẫn hơn không?
- **Rủi ro về môi trường thiên nhiên:** Liệu thiên tai có sẽ tác động tới kinh doanh không?

Do hệ quả của những kỳ vọng này, cấp quản lý phải tìm cách đạt được sinh lợi **ổn định** hơn, có thể là phải đánh đổi số lượng lợi nhuận lấy chất lượng lợi nhuận, trong đó lợi nhuận chất-lượng-cao được định nghĩa là một dòng lợi nhuận kinh tế ổn định theo thời gian.

Ví dụ: Một khu nghỉ mát trượt tuyết nổi tiếng đứng trước một sự lựa chọn then chốt. Lựa chọn thứ nhất là phát triển đường trượt trên ngọn đồi bên cạnh. Lựa chọn thứ hai là đầu tư vào các phương tiện như cầu trượt núi và sân khấu ngoài trời cho dàn nhạc giao hưởng của địa phương, những thứ sẽ làm cho khu nghỉ mát hấp dẫn hơn đối với du khách mùa hè. Khu nghỉ mát đã chọn phát triển các phương tiện mùa hè vì ước muốn trải đều dòng doanh thu và lợi nhuận ra suốt cả năm.

Ví dụ: Schneider Electric Mexico (Công ty Điện lực Schneider của Mexico) tập trung vào các thị trường mình có thể phục vụ thông qua những kênh phân phối của mình chứ không cố gắng đạt tới kinh doanh lớn với các dự án phát điện lớn, mà sẽ dẫn tới doanh thu bán hàng vô cùng biến động.

Nếu cấp quản lý chú ý đến biểu đồ rủi ro của danh mục kinh doanh của doanh nghiệp, nó phải có cách đưa vào phân tích của mình rủi ro tiềm tàng vốn có trong một loại đầu tư mạo hiểm hay danh mục các đầu tư mạo hiểm. Công cụ này được giới thiệu trong phần tiếp theo khi thảo luận con đường tăng trưởng và danh mục đầu tư mạo hiểm.

Tuy nhiên, ngay cả một qui trình đánh giá chu đáo cũng không thể tránh khỏi những điều không thể tiên đoán được. Như đã thảo luận, tốc độ thay đổi ngày nay nhanh đến nỗi việc dự báo tương lai, đặc biệt là tương lai công nghệ, thì đầy nguy hiểm. Để giải quyết vấn đề này, doanh nghiệp cần những “chính sách bảo hiểm” nhằm tạo ra **tính linh động** cần thiết. Hiện có nhiều loại “bảo hiểm”. Ví dụ, giả sử hàng rào đầu tư cho nghiên cứu và phát triển (R&D) không quá cao, doanh nghiệp có thể thăm dò một số công nghệ cạnh tranh nhau để giải quyết vấn đề cụ thể. Tuy nhiên, khi cần phải tăng đầu tư, thì một hình thức thỏa thuận dùng chung công nghệ với những doanh nghiệp khác có thể là một loại bảo hiểm. Loại thỏa thuận này có thể dưới hình thức cung cấp vốn đầu tư mạo hiểm cho những công ty mới khởi động với quyền chọn mua hoặc lấy cổ phần trong các công ty mới, ví dụ như với các công ty dược phẩm lớn và các doanh nghiệp công nghệ sinh học mới. Hoặc là, các thỏa thuận cùng phát triển công nghệ với những doanh nghiệp khác, ví dụ những thỏa thuận đã được MITI thúc đẩy tại Nhật Bản trong nhiều năm qua, cũng có thể khả thi. Một ví dụ cụ thể là trong ngành công nghiệp tài nguyên, đặc biệt là thăm dò dầu hỏa, nơi mà ngay cả những công ty lớn như Shell, Exxon, và BP thường cùng tham gia vào hoạt động thăm dò để góp chung rủi ro.

Tóm lại, tăng trưởng khối lượng bán có ý nghĩa quyết định trong việc tạo ra giá trị cổ đông. Tuy nhiên, tăng trưởng doanh thu tối cuối cùng có thể phá hủy giá trị cổ đông. Những công ty thành công ban đầu thường hay bành trướng quá rộng. Tuy vậy, một cách khác để đặt vấn đề này là nói rằng các công ty không nhận biết được những rủi ro đi kèm với các chiến lược của chúng và nếu chúng không có được sự linh động để đối phó với khủng hoảng, thì hệ quả mất ổn định sẽ dẫn tới thất bại.

CON ĐƯỜNG TĂNG TRƯỞNG Mặc dù về lý thuyết, doanh nghiệp có thể theo đuổi vô số phương án tăng trưởng, nhưng trong thực tế từng phương án tỏ ra hấp dẫn nhiều hay ít là tùy thuộc vào năng lực cốt lõi của doanh nghiệp bao hàm trong danh mục kinh doanh, công nghệ, sản phẩm và thị trường hiện tại của nó. Do sứ mệnh của tổ chức (công ty hay ngành nghề kinh doanh) dẫn đến phương hướng và hạn chế về nơi tìm kiếm hoạt động kinh doanh, doanh nghiệp phải tìm kiếm những cơ hội tăng trưởng khác nhau bằng cách xem xét mối tương quan giữa các cơ hội cụ thể và năng lực hiện hữu của doanh nghiệp.

Một cách để trình bày những cơ hội thay thế này là theo phương diện sản phẩm/công nghệ (hiện hữu, có liên quan, mới), và phương diện thị trường (hiện hữu, có liên quan, mới), qua đó phát triển ma trận chín ô như trong Hình 6.3. Nếu được dùng đúng đắn, ma trận con đường tăng trưởng này có thể giúp nhà quản lý bộc lộ rõ ràng mức độ rủi ro gắn với các loại phương án khác nhau, khiến có thể đánh đổi giữa sinh lợi / rủi ro một cách khôn ngoan.

Mặc dù ma trận này có chín ô, nhưng chứa đựng bốn cách tiếp cận nguyên gốc đối với tăng trưởng.

		Sản phẩm/Công nghệ		
		Hiện hữu	Có liên quan	Mới
Thị trường	Hiện hữu	Thâm nhập thị trường	Môi trường sản phẩm	Phát triển sản phẩm
	Có liên quan	Môi trường thị trường	Môi trường kinh doanh	Phát triển kinh doanh, Thị trường tập trung
	Mới	Phát triển thị trường	Phát triển kinh doanh, Sản phẩm tập trung	Conglomeration

HÌNH 6.3

Ma trận Con đường Tăng trưởng

Thâm nhập thị trường Tăng trưởng tập trung vào tập hợp sản phẩm và thị trường hiện hữu của doanh nghiệp. Một doanh nghiệp sử dụng chiến lược tăng trưởng này đầu tư vào các ngành kinh doanh hiện tại của nó; nó không tìm kiếm thị trường mới mà cũng không phát triển hình thức sản phẩm mới. Tăng trưởng có được thông qua thâm nhập thị

trường, bán những sản phẩm hiện hữu hay thay đổi chút ít cho các thị trường hiện hữu của nó với khách hàng hiện tại, khách hàng của đối thủ cạnh tranh, và những người chưa sử dụng. Chừng nào mà hình thức tăng trưởng này phù hợp với năng lực cốt lõi của doanh nghiệp, thì phương án thâm nhập thị trường có ít rủi ro về kiến thức nhất. (Tất nhiên một chiến lược như vậy có thể có rủi ro đáng kể nếu đối thủ cạnh tranh mạnh tấn công vị trí thị trường hiện tại của doanh nghiệp.)

Tăng trưởng sản phẩm Khuôn khổ ma trận phân biệt hai loại chiến lược tăng trưởng sản phẩm, mở rộng (extension) và phát triển (expansion) bằng cách dựa trên sự gần gũi hay khác xa ngành kinh doanh hiện tại của doanh nghiệp về phương diện sản phẩm/công nghệ. Trong cả hai trường hợp, sản phẩm mới được cung cấp cho thị trường hiện hữu của doanh nghiệp. Nếu mọi thứ đều như nhau, bởi vì phát triển sản phẩm khác xa cơ sở công nghệ của doanh nghiệp hơn mở rộng sản phẩm nên phát triển sản phẩm rủi ro hơn.

Ví dụ: Đối với một ngân hàng chuyên cho công ty vay, thì các dịch vụ cung cấp hộp khóa có thể được coi là mở rộng (extension) sản phẩm; còn phát triển (expansion) sản phẩm có thể là những sản phẩm phái sinh phức tạp đòi hỏi đáng kể sự thành thạo về công nghệ mới. Khi các khu nghỉ mát trượt tuyết mở rộng qui mô dịch vụ của nó ra ngoài việc trượt tuyết để bao gồm cả trượt băng, trượt xuống đồi, trượt chó, chạy xe có động cơ trên băng tuyết và tubing, là chúng đang thực hành mở rộng sản phẩm.

Tăng trưởng thị trường Một lần nữa, hai loại chiến lược tăng trưởng thị trường được xác định, đó là mở rộng và phát triển, dựa trên sự gần gũi hay khác xa ngành kinh doanh hiện tại của doanh nghiệp về phương diện thị trường. Trong cả hai trường hợp, không có sự thay đổi đáng kể về các sản phẩm cung cấp cho thị trường.

Ví dụ: Đối với một ngân hàng chuyên cho công ty vay, thì việc cho các doanh nghiệp công cộng hay phi lợi nhuận vay có thể coi là mở rộng thị trường; còn cho khách hàng cá nhân vay có thể coi là phát triển thị trường. Hoặc là, đối với một doanh nghiệp đóng tại thế giới nói tiếng Anh, thì gia nhập vào một quốc gia nói tiếng Anh khác có thể được coi là mở rộng thị trường; gia nhập vào một quốc gia không nói tiếng Anh có thể được coi là phát triển thị trường.

Cũng như với hai phương án chiến lược sản phẩm, thị trường mới càng khác thị trường mục tiêu hiện tại của doanh nghiệp thì rủi ro càng lớn.

Ví dụ: Ngân hàng Banc One, một ngân hàng hướng vào người tiêu dùng ở Ohio, đã sớm là một ngân hàng được Visa (trước đây là Bank Americard) cấp giấy phép; nó đã phát triển năng lực xử lý các phiếu thẻ tín dụng. Cấp quản lý nhận định rằng khi các ngân hàng khác cũng trở thành người nhận giấy phép, nó sẽ có cơ hội trở thành bên thứ ba chuyên xử lý cho các ngân hàng trên toàn quốc. Banc One bước vào ngành kinh doanh này, và trong nhiều năm, lợi nhuận từ các hoạt động xử lý đó còn lớn hơn lợi nhuận từ ngành kinh doanh ngân hàng truyền thống của nó! (Vào năm 1998, Banc One sát nhập với Công ty First Chicago NBD để tạo thành Bank One.)

Ví dụ: Porsche đang ở vị trí hàng đầu về công nghệ ô tô. Bên cạnh việc làm và bán ô tô của chính mình, nó đã phát triển một ngành kinh doanh có thể có lợi nhuận cao là “thuê-một-kỹ sư” cho các dự án như Opel Zafira, xe Loại-A của Daimler Chrysler, xe Micro-car thông minh, xe nâng Linde, buồng lái máy bay Airbus, và xe phân khối lớn Harley Davidson. Ban đầu được nhận định là một cách giữ cho nhóm kỹ sư của nó không bị ảnh hưởng trong thời kỳ suy yếu, doanh thu năm 1999 từ việc cho thuê này chỉ thấp hơn 500 triệu đô một ít (15% của tổng số).

Đa dạng hóa sản phẩm và thị trường (ngành kinh doanh) Bốn ô ở góc dưới bên phải của ma trận rất khác với các ô đã thảo luận trên đây. Trong khi tại mỗi chiến lược thảo luận ở trên, thay đổi chỉ được thực hiện ở một phương diện, thì với những chiến lược này, thay đổi xảy ra ở cả hai phương diện chủ yếu: thị trường và sản phẩm/công nghệ. Mở rộng kinh doanh đòi hỏi sự thay đổi vừa phải (mở rộng: extension) về cả hai phương diện thị trường và sản phẩm/công nghệ; ba chiến lược kia đòi hỏi sự thay đổi nhiều hơn. Sự thay đổi lớn nhất là đối với conglomeration nơi mà cả thị trường và sản phẩm/ công nghệ đều mới; đối với chiến lược phát triển kép này (conglomeration), mức độ rủi ro rõ ràng là lớn nhất.

Ví dụ: Như đã thảo luận ở các chương khác, những ví dụ hay về sự thất bại khi thực hiện loại đa dạng hóa này là việc AT&T mua lại công ty máy tính NCR, và Quaker mua Snapple.

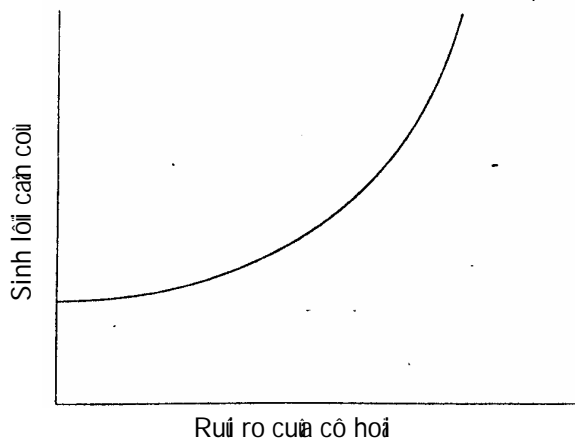
Sử dụng Con đường Tăng trưởng Ma trận con đường tăng trưởng có thể được sử dụng như là một công cụ chéo để giúp quản lý một danh mục đầu tư mạo hiểm. Nếu danh mục đầu tư mạo hiểm của doanh nghiệp hay đơn vị kinh doanh chất nặng những khả năng ở góc dưới bên phải, thì ban quản lý cũng như nhà đầu tư có lý do để quan tâm về biểu đồ rủi ro chung cao của danh mục này. Một danh mục như vậy có thể thích hợp với doanh nghiệp đầu tư vốn mạo hiểm, nhưng không thích hợp với một công ty hay đơn vị kinh doanh thông thường. Ngược lại, sự chú ý trọn vẹn của doanh nghiệp/đơn vị kinh doanh vào thâm nhập thị trường mà bỏ qua những con đường tăng trưởng khác có thể nói lên sự kém hiệu quả của đội ngũ quản lý trong việc chấp nhận rủi ro và thăm dò những cơ hội mới.

Vấn đề thứ hai là liệu ban quản lý nên thực hiện chiến lược tăng trưởng tập trung vào tăng trưởng *sản phẩm* hay tăng trưởng *thị trường*. Ở đây, sự đánh đổi là giữa cơ hội thị trường và năng lực của tổ chức. Nếu các tập hợp cơ hội tập trung vào sản phẩm và tập trung vào thị trường về cơ bản là tương đương, thì sự lựa chọn sẽ do năng lực của doanh nghiệp quyết định. Do vậy, doanh nghiệp có trình độ chuyên môn kỹ thuật cao có thể sẽ phát đạt hơn khi theo đuổi chiến lược tăng trưởng *sản phẩm*; ngược lại, doanh nghiệp mà sức mạnh của nó thiên về phát triển thị trường có thể ưa thích phương pháp tăng trưởng *thị trường*. Tuy nhiên, khi ban quản lý không thể xác định đủ cơ hội để khai thác năng lực và nguồn lực của doanh nghiệp hay khi năng lực và nguồn lực của nó không phù hợp với những cơ hội hấp dẫn thì ban quản lý nên xem xét tăng cường cơ sở năng lực chuyên môn của doanh nghiệp nhằm cho phép nó theo đuổi những cơ hội này.

Để được sử dụng có hiệu quả, doanh nghiệp/ đơn vị kinh doanh nên xây dựng những tiêu chuẩn sao cho các cơ hội riêng lẻ có thể được đặt vào các ô của ma trận. Ngoài ra,

doanh nghiệp có thể xác định các mức ngưỡng của suất sinh lợi dựa trên các biểu đồ rủi ro của các loại cơ hội khác nhau này.

Sự áp dụng theo dòng thời gian (theo chiều dọc) hơn sẽ phản ánh sự vận động theo thời gian của tăng trưởng. Vào một thời điểm cụ thể, một doanh nghiệp riêng lẻ có thể thành công với nhiều chiến lược tăng trưởng khác nhau, liên quan đến các cơ hội đang có, năng lực tổ chức, suất sinh lợi và rủi ro tiềm năng đi kèm. Thực vậy, cung cách quản lý



HÌNH 6.4

Suất Sinh lợi cần cỏi

thay đổi, và hình thức tập đoàn (conglomeration) vốn rất được ưa chuộng ở Hoa Kỳ vào cuối thập niên 60, đầu thập niên 70 đã nhường bước cho một phương pháp tập trung hơn, được minh họa bằng việc dùng các nhóm từ “trở lại với căn bản” và “giữ lấy tấm đan”. Tuy nhiên, nghiên cứu cổ điển của Rumelt cho thấy các công ty tăng trưởng bằng cách duy trì mức độ “tính liên quan” trong kinh doanh của chúng – ví dụ, sản phẩm/công nghệ hay thị trường/khách hàng – có thể có lời hơn các công ty đa dạng hóa một cách không có liên quan.

Việc đa dạng hóa từ từ hay tiến triển như vậy thường ít rủi ro hơn bởi vì doanh nghiệp sử dụng sức mạnh hiện hữu của nó nhiều hơn, trong khi đồng thời giảm bớt chi phí chuyển tiếp bằng cách đặt ít áp lực hơn lên nguồn lực và năng lực hiện hữu. Như vậy, doanh nghiệp có thể có được một số lợi ích danh mục của việc phân tán rủi ro mà vẫn duy động được sức mạnh và năng lực từ việc chuyên môn hóa. Ngoài ra, với kinh nghiệm, ban quản lý có thể biết rằng biểu đồ rủi ro của doanh nghiệp sẽ khác nhau đối với sản phẩm/công nghệ mới so với thị trường mới; ví dụ, một con đường tăng trưởng sản phẩm/công nghệ mới nhìn chung ít rủi ro hơn con đường tăng trưởng liên quan đến thị trường mới. Những doanh nghiệp vươn ra từ sản phẩm/thị trường hiện hữu một cách từ từ (chiến lược tăng trưởng có liên quan) cam kết dùng các chiến lược học hỏi tuần tự. Cùng với thời gian, phạm vi của sản phẩm/thị trường hiện hữu mở rộng, trở thành một trạng thái hấp thu ngày càng tăng khi mà điều trước đây chưa được biết tiến gần đến điều đã biết.

Tuy nhiên, sẽ là sai lầm khi giả định rằng doanh nghiệp nhất thiết nên ưa chuộng các cơ hội có rủi ro thấp so với các cơ hội rủi ro cao hơn. Rủi ro chỉ là một trong hai khía cạnh cần bản phải được xem xét khi quyết định chiến lược tăng trưởng; khía cạnh kia là sinh lợi tiềm năng. Mặc dù mọi sản phẩm/thị trường về lâu dài có thể hội tụ về tình trạng cân bằng tổng thể, nhưng vào một thời điểm cụ thể, một số thị trường cho sinh lợi cao hơn bởi vì sự không hoàn hảo của thị trường – kết quả của các yếu tố như rào cản nhập ngành và qui định của chính phủ – còn những thị trường khác lại cạnh tranh hơn và chỉ có biên lợi nhuận thấp. Thực vậy, nếu lợi nhuận dự báo trong sản phẩm/thị trường hiện tại của doanh nghiệp thấp, đa dạng hóa khỏi hoạt động kinh doanh hiện tại có thể là cách duy nhất để tổ chức cải thiện đáng kể sinh lợi cho cổ đông. Ma trận con đường tăng trưởng nên được xem là công cụ giúp quản lý rủi ro tốt hơn, chứ không phải là một phương tiện để bác bỏ tất cả các sáng kiến thực sự mới mẻ.

Ví dụ: Đầu thập niên 80, một bản phân tích của công ty American Can (AC) cho thấy các hoạt động kinh doanh của nó đã có công suất dư thừa quá lớn, đầu tư cao độ, và hoạt động trong các thị trường tăng trưởng chậm trong đó người mua là độc quyền nhóm mua (ít và mạnh). Nóng lòng muốn tăng sinh lợi từ đầu tư, Tổng Giám đốc điều hành Woodside đã bán tất cả các hoạt động kinh doanh của AC và hướng nó chuyển tiếp thành một công ty dịch vụ tài chính, Primerica, nơi có đầu tư thấp và phân phối là một yếu tố thành công then chốt.

Ví dụ này chứng tỏ sự phức tạp của việc phát triển một chiến lược tăng trưởng, nhất là khi chúng ta xem xét những phương án thực hiện khác nhau. Ví dụ, hợp thành tập đoàn (conglomeration) và phát triển (expansion) kinh doanh thường là các chiến lược rủi ro. Tuy nhiên, việc gia nhập thị trường *mới* dựa trên các hoạt động nghiên cứu và phát triển (R&D) của chính doanh nghiệp có thể rủi ro hơn là mua lại một công ty đang hoạt động thành công. Nhưng dù thế nào đi nữa, rõ ràng là con đường tăng trưởng của doanh nghiệp ngang qua biên giới của các ô sản phẩm/thị trường là một vấn đề cực kỳ quan trọng.

ĐỊNH THỜI GIAN GIA NHẬP THỊ TRƯỜNG Với các con đường tăng trưởng mà sản phẩm/công nghệ và/hoặc thị trường có mức độ mới mẻ, khuôn khổ con đường tăng trưởng không đề cập đến những điều kiện của thị trường phải gia nhập lẫn những năng lực và tài chuyên môn cần có để gia nhập thành công. Những điều kiện then chốt là sự tăng trưởng và qui mô thị trường, tiềm năng tương lai của thị trường, bản chất và mức độ cạnh tranh, vân vân. Trong các chương sau, chúng ta sẽ thảo luận các phương án chiến lược – được xây dựng trên cơ sở vòng đời – vào các giai đoạn khác nhau của quá trình phát triển thị trường. Trong phần này chúng ta tập trung vào việc gia nhập thị trường và những năng lực về tổ chức cần có để gia nhập vào các giai đoạn khác nhau của quá trình phát triển thị trường. Chúng ta phân biệt hai loại thị trường rộng là thị trường kém phát triển và phát triển, và xem xét hai chiến lược nhập ngành khả thi cho mỗi loại thị trường (Bảng 6.2).

Thị trường kém phát triển – Nhà tiên phong *Nhà tiên phong* không gia nhập thị trường hiện hữu; họ tạo ra những thị trường mới. Các sản phẩm và dịch vụ họ mang đến những thị trường này thường là kết quả của việc chi tiêu liên tục và rộng rãi cho nghiên cứu và phát triển R&D. Một số công ty phát triển một phương án chiến lược tổng thể và phát triển bên trong công ty một nền văn hóa chấp nhận rủi ro khiến công ty chấp nhận

những thất bại không thể tránh khỏi nhưng mặt khác, làm cho công ty luôn có thể là các nhà tiên phong thành công. Những công ty này phải phát triển những kỹ năng R&D làm cho họ có thể phát triển sản phẩm và dịch vụ mới; cũng như một tập hợp kỹ năng marketing làm cho họ có thể giới thiệu sản phẩm mới vào các vùng chưa được thăm dò của thị trường mới. Thông thường, các công ty này đòi hỏi một độ “chùng (slack) về tổ chức” để họ có thể sử dụng các nguồn nhân lực và vật chất khi thị trường mới mà họ phát triển cần có. Bên cạnh các tập hợp kỹ năng này, họ cần các nguồn tài chính để hỗ trợ cả chi tiêu về R&D liên tục và tốn kém lẫn chi phí phát triển thị trường, loại chi phí vẫn thường là đối thủ của chi tiêu cho R&D. Những công ty thường tiên phong với sản phẩm mới gồm có Dupont, 3M, Sony, và các hãng được phẩm lớn.

Các nhà tiên phong thành công có thể nắm được sự độc quyền có giới hạn (ví dụ, bằng sáng chế) đối với các khám phá của họ và thu được mức lãi cao nhờ vị trí này. Để đảm bảo lợi thế này, nhiều nhà tiên phong sử dụng cả đạo quân gồm những luật sư chuyên về bằng sáng chế nhằm bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ của doanh nghiệp.

Ví dụ: Năm 1998, Ballard – một doanh nghiệp đặt trụ sở tại Vancouver- đã giữ hơn 300 bằng sáng chế nhờ đi tiên phong trong công nghệ tế bào nhiên liệu để thay thế cho động cơ đốt trong của ô tô.

Ngay cả khi không đạt được vị trí độc quyền, các doanh nghiệp đi tiên phong một cách thành công vào những thị trường mới có thể được hưởng các lợi thế dành cho người đi đầu, tức các lợi ích phát sinh đơn giản bởi vì nhà tiên phong là người nhập ngành đầu tiên. Khái niệm này về sau sẽ được thảo luận chi tiết hơn, nhưng đủ để nói rằng, các lợi thế này có thể tồn tại trong nhiều năm. Nhà tiên phong phát triển các lợi thế này càng thành công thì thách thức cạnh tranh đối với những doanh nghiệp đi theo càng khó.

BẢNG 6.2 Định Thời gian Gia nhập Thị trường

Loại Thị trường	Chiến lược gia nhập thị trường
Kém phát triển	Tiên phong
Kém phát triển	Đi theo người dẫn đầu
Phát triển	Nhà phân khúc
Phát triển	Cả-tôi-nữa

Ví dụ: Vào đầu thập niên 80, Merrill Lynch đi tiên phong về Tài khoản Quản lý Tiền mặt (CMA), một dịch vụ cung cấp ưu quyền về viết séc, thẻ tín dụng, và một tài khoản lãi. Hơn 20 năm sau, Merrill Lynch vẫn giữ được thị phần dẫn đầu về loại sản phẩm này.

Christensen đưa ra sự phân biệt thú vị giữa công nghệ duy trì (sustaining) và công nghệ phá vỡ (disruptive): công nghệ *duy trì* (dần dần hoặc ào ạt) đáp ứng nhu cầu của khách hàng hiện tại, trong khi, ít nhất là lúc ban đầu, công nghệ *phá vỡ* thỏa mãn nhu cầu của một nhóm khách hàng khác. Ông ta thấy rằng các nhà cung cấp hiện tại chủ yếu đi tiên phong trong các sáng kiến duy trì, trong khi các doanh nghiệp mới gia nhập thường đi tiên phong trong công nghệ phá vỡ. Hành vi này là kết quả của ba yếu tố liên quan. Thứ nhất, công nghệ phá vỡ hoạt động kém hiệu quả đối với những yêu cầu căn bản của khách hàng của công nghệ hiện tại. Thứ hai, kỳ vọng ban đầu về khối lượng và biên lợi nhuận của công nghệ phá vỡ không hấp dẫn bằng đầu tư để phục vụ nhu cầu của khách hàng hiện tại. Thứ ba, là kết quả của hai điểm trên, quá trình phân bổ nguồn lực tại các nhà cung cấp hiện tại không cấp đủ tiền cho nghiên cứu và phát triển công nghệ mới.

Không may cho các doanh nghiệp hiện hữu, khi khối lượng gắn kết với công nghệ phá vỡ lớn lên, những cải tiến dần dần cuối cùng đã làm cho nó cạnh tranh được trong ứng dụng nguyên thủy và cuối cùng có thể đẩy các nhà cung cấp đó ra khỏi kinh doanh. Để thoát khỏi cái bẫy này, Christensen ủng hộ theo đuổi sự phát triển trong bối cảnh tổ chức rất khác biệt, hoặc bằng cách hình thành một đơn vị độc lập bên trong doanh nghiệp hoặc bằng cách nắm giữ cổ phần trong công ty được lập nên để khai thác công nghệ mới.

Ví dụ: Trong loại sản phẩm ổ đĩa, các ổ đĩa 14 inch Winchester và 2,5 inch – tức là những đôi mới có tính duy trì cho máy tính lớn và máy tính xách tay – nhìn chung được đi tiên phong bởi các nhà cung cấp ổ đĩa hiện tại. Ngược lại, ổ đĩa 8,5 – 5,25 – 3,5 và 1,8 inch – tức những công nghệ phá vỡ ban đầu thỏa mãn nhu cầu của các nhóm khách hàng khác nhau, theo thứ tự tương ứng là: các nhà chế tạo máy tính mi-ni, máy tính cá nhân để bàn, máy tính xách tay, và các dụng cụ xách tay để giám sát tim mạch – chủ yếu được chế tạo bởi các doanh nghiệp khác. Ngoài ra, bộ nhớ tia chớp – tức các công nghệ phá vỡ khác sử dụng cho các trợ cụ cá nhân dùng kỹ thuật số cầm tay (PDA), bộ nhớ bản sao điện tử, máy đăng ký tiền mặt, máy chụp ảnh điện tử, vân vân – được đi tiên phong bởi những công ty mới gia nhập thị trường.

Thị trường kém phát triển – Đi theo người dẫn đầu Trong khi các nhà tiên phong đặt nhiều nỗ lực vào việc sản xuất những sản phẩm và dịch vụ mới đối với thế giới thông

qua đầu tư lớn vào nghiên cứu, những doanh nghiệp *đi-theo-người-dẫn-đầu* tập trung chú ý vào phát triển. Theodore Levitt lột tả ý tưởng của phương pháp chiến lược này bằng nhóm từ, chính sách “quả táo đã xài”: Hãy để người khác cắn miếng táo đầu tiên – nếu nó trông ngon lành thì tiến lên; nếu không thì dừng lại!

Các doanh nghiệp *đi-theo-người-dẫn-đầu* để cho những nhà tiên phong bỏ tiền vào đầu tư nghiên cứu cần để phát triển sản phẩm và dịch vụ mới, rồi đi theo càng sớm càng tốt với trọng tâm đặt vào R&D phát triển. Điều cơ bản đối với chiến lược này là khả năng di chuyển nhanh chóng khi thấy rõ rằng nhà tiên phong đã phát triển một sản phẩm hay dịch vụ có tiềm năng thành công. Yêu cầu quan trọng về nguồn lực là khả năng do thám cạnh tranh giỏi để cho công việc phát triển có thể bắt đầu càng sớm càng tốt; các kỹ sư phát triển giỏi – những người có thể phát triển sản phẩm dựa trên nỗ lực R&D của nhà tiên phong; và các luật sư về bằng sáng chế “giỏi việc” để tìm ra yếu điểm trong hồ sơ về bằng sáng chế của nhà tiên phong. Ngoài ra, những doanh nghiệp này cần có khả năng tài chính để vừa duy trì cho đến khi còn cần thiết một mức độ chi tiêu cao cho phát triển nhằm bắt kịp/vượt qua nhà tiên phong trong việc cung cấp lợi ích cho khách hàng, vừa đầu tư vào một thị trường trong đó nhà tiên phong đã bắt đầu phát triển các lợi thế của người-dẫn-đầu. Ví dụ về các công ty có khuynh hướng dùng chiến lược *đi-theo-người-dẫn-đầu* là J.C. Victor – công ty đã đi theo Sony một cách thành công vào thị trường băng hình gia đình – và Ethicon, một bộ phận của Johnson & Johnson – công ty đã kiên trì và thành công khi đi theo các sáng kiến về dụng cụ y khoa của U.S. Surgical sau 18 tháng với giá thấp hơn.

Ví dụ: Vào năm 1995, Netscape lần đầu tiên phát triển thị trường trong một lãnh vực mà Microsoft đã không xem xét nghiêm túc. Khi Microsoft thấy rõ rằng Internet sẽ đóng một vai trò chủ yếu trong công nghiệp máy tính và viễn thông, nó đã không chịu để bị chế ngự bởi chi phí chìm. Thay vào đó, Microsoft xóa sổ hơn 100 triệu đô đã đầu tư vào R&D cho các sản phẩm khác để tái tập trung nỗ lực của mình vào việc quyết tâm qua mặt Netscape.

Thị trường phát triển – Nhà phân khúc Chiến lược nhà phân khúc có thể cực kỳ hiệu quả khi thị trường phát triển khá tốt. Ở giai đoạn này, khách hàng thường đã có nhiều kinh nghiệm về sản phẩm, và khi họ hiểu biết nhiều về nó hơn thì sự ưa chuộng của họ cũng tiến triển, thường là trở thành cụ thể hơn. Dưới những điều kiện này, bằng nỗ lực nghiên cứu thị trường, một *nhà phân khúc* có thể nhận biết thị trường theo một cách khác những đối thủ cạnh tranh hiện tại và cung cấp các sản phẩm và dịch vụ thực sự thỏa mãn nhu cầu của một hay nhiều nhóm khách hàng (các phân khúc). Bởi vì thị trường hiện đã tăng trưởng đáng kể, các phân khúc này có thể rất lớn.

Thực hiện chiến lược nhà phân khúc một cách thành công đòi hỏi một loạt kỹ năng rất khác biệt so với những kỹ năng dành cho hai chiến lược gia nhập vào thị trường kém phát triển. Vào giai đoạn này, tài chuyên môn về công nghệ không còn là động lực; thay vào đó, nghiên cứu marketing để hiểu khách hàng và xác định các phân khúc thị trường tiềm năng, cũng như khả năng tiếp cận thành công những mảng thị trường đặc biệt và hẹp, là các kỹ năng chính cần phải có. Ngoài ra, một triết lý thiết kế mô đun (modular) và các hệ thống vận hành linh động có thể cho phép doanh nghiệp tiếp cận nhiều phân khúc

cùng một lúc (nhưng với chi phí thấp) là những yếu tố hỗ trợ quan trọng của chiến lược nhà phân khúc.

Ví dụ: Chrysler đã giới thiệu thành công chiếc ô tô buýt mi-ni vào thị trường xe ô tô đã trưởng thành, một sáng kiến “nhà phân khúc” được mọi hãng chế tạo ô tô lớn bắt chước. Tương tự, Mazda đã mở ra cả một phân khúc mới với chiếc *Miata (MX-5)* được bắt chước rộng rãi.

Thị trường phát triển – Cả-tôi-nữa Chiến lược gia nhập thị trường của nhà phân khúc dựa trên việc tăng thêm giá trị khách hàng bằng cách gọt giũa chiếc bánh marketing thêm hoàn hảo. Ngược lại, chiến lược gia nhập *cả-tôi-nữa* phụ thuộc vào sự hấp dẫn về giá rẻ cung cấp cho những khách hàng không quan tâm đến các lợi ích phụ trội mà các chiến lược phân khúc giá-trị-cao đưa ra. Để tạo ra giá trị cổ đông, chiến lược cả-tôi-nữa đòi hỏi vị thế chi phí thấp. Do vậy, sự chú ý được tập trung vào cắt giảm chi phí thông qua kỹ thuật định giá trị, sản xuất qui mô lớn hiệu quả, chi phí gián tiếp thấp, và năng động trong mua sắm. Các công ty cả-tôi-nữa thường có các dòng sản phẩm hạn chế và là các nhà dẫn đầu về đổi mới qui trình. Chiến lược của họ có thể gây thiệt hại tại các thị trường đã được phân khúc nơi nhiều đối thủ cạnh tranh đưa ra các đề nghị gia tăng giá trị cho khách hàng.

Ví dụ: Emachines bắt đầu kinh doanh vào mùa hè năm 1998. Sử dụng thành tố công nghệ hơi cũ hơn, ví dụ, con chip *Celeron* của Intel (60 \$) so với *Pentium III* (450 \$), các máy tính cá nhân của nó được định giá dưới 600 \$ (không có màn hình), thấp hơn đối thủ cạnh tranh nhiều. Emachines cho chế tạo theo hợp đồng với bên ngoài, đặt mục tiêu lợi nhuận ròng thấp hơn đối thủ cạnh tranh (10% so với 15%), và chỉ có 20 nhân viên. Phân nửa doanh số bán của nó là cho những người mua máy lần đầu tiên; nửa còn lại là cho các hộ gia đình mua thêm máy tính cá nhân. Vào tháng hai 1999, Emachines đã đạt được 9,9% thị trường máy tính gia đình ở Hoa Kỳ. Đương đầu với cạnh tranh khốc liệt như vậy, công ty trước đó dẫn đầu về giá rẻ là NEC Packard Bell đã buộc phải sa thải 15.000 nhân viên và công ty Compaq bị sức ép nghiêm trọng về lợi nhuận.

Ý nghĩa Nếu chúng ta xem lại những năng lực cần có để theo đuổi bất kỳ chiến lược nào kể trên, ta sẽ thấy hiển nhiên rằng chúng có mâu thuẫn tiềm tàng. Ví dụ, một nhà tiên phong thành công phải chi tiêu tốn kém cho R&D và phát triển thị trường – một sự tương phản lớn với các yêu cầu đặt ra cho người gia nhập thị trường theo chiến lược cả-tôi-nữa. Nếu một doanh nghiệp gia nhập sớm quyết tâm tồn tại trong một thị trường nơi các chiến lược như thế xuất hiện, thì có thể phải cần có những thay đổi đáng kể. Việc không quản lý được những sự chuyển tiếp này là yếu tố đứng sau cái chết của nhiều doanh nghiệp. Những vấn đề này về sau sẽ được phát triển đầy đủ hơn nhưng vì mục đích hiện tại, chúng ta chỉ đơn giản lập luận rằng ban quản lý cần xây dựng một chính sách gia nhập thị trường cho bất kỳ hoạt động kinh doanh nào. Chỉ khi đó những kỹ năng thích hợp mới có thể được nuôi dưỡng.

Tiêu chuẩn sàng lọc

Mỗi doanh nghiệp, và có lẽ cả từng đơn vị kinh doanh trong doanh nghiệp, thường có cách nhìn khác nhau về sự đánh đổi giữa rủi ro - sinh lợi. Các doanh nghiệp có ban quản

lý (và nhà đầu tư) bảo thủ hơn có thể chỉ chấp nhận những cơ hội có rủi ro thấp và kết quả là chuẩn bị chấp nhận sinh lợi tiềm năng thấp hơn; các ban quản lý (và nhà đầu tư) khác có thể chuẩn bị chấp nhận rủi ro cao hơn để đổi lấy sinh lợi tiềm năng cao hơn.

Bất kể quan điểm của ban quản lý về sự đánh đổi giữa rủi ro – sinh lợi là gì, thì những tiêu chuẩn dùng để đánh giá các cơ hội thay thế khác nhau có thể tương tự; chỉ khác về mức độ chấp nhận của các tiêu chuẩn đó.

TIÊU CHUẨN ĐỊNH LƯỢNG Tiêu chuẩn định lượng bao gồm các công cụ thông thường của nhà quản lý tài chính bao gồm các thước đo như mức tạo ra giá trị cổ đông, ngân lưu, hoàn vốn, sinh lợi từ đầu tư ROI, biên lợi nhuận, hiện giá thuần, và nội suất sinh lợi. Ngoài ra, chúng cũng bao gồm các thước đo giúp tiên đoán doanh thu bán hàng để làm cơ sở cho các thước đo tài chính; chúng bao gồm qui mô thị trường hiện tại và tiềm năng, tỷ lệ tăng trưởng của thị trường, số lượng đối thủ cạnh tranh, và dự báo doanh số bán/thị phần vào thời điểm bão hòa.

TIÊU CHUẨN ĐỊNH TÍNH Một tiêu chuẩn quan trọng là khái niệm **tương hợp** (hay ăn khớp). Liên quan đến con đường tăng trưởng, khái niệm tương hợp giải quyết câu hỏi liệu doanh nghiệp có các nguồn lực và kinh nghiệm thích hợp để hậu thuẫn một cách thành công cho đề xuất về sản phẩm mới/gia nhập thị trường hay không. Khái niệm tương hợp chứa đựng ba khái niệm nhỏ: tương hợp sản phẩm-thị trường, tương hợp sản phẩm-công ty, và tương hợp công ty-thị trường.

Tương hợp sản phẩm-thị trường giải quyết câu hỏi liệu sản phẩm có thích hợp với thị trường hay không. Loại tương hợp này phải được đánh giá thông qua nghiên cứu thị trường và thử nghiệm thị trường. Nói một cách đơn giản, liệu sản phẩm có thỏa mãn nhu cầu của khách hàng trong phân khúc thị trường mục tiêu sao cho nó cung cấp lợi thế so với đối thủ cạnh tranh không?

Bất kể doanh nghiệp đánh giá là có hay không có sự tương hợp tốt giữa sản phẩm-thị trường, nó có thể không có **tương hợp sản phẩm-công ty** tốt, tức những kỹ năng và nguồn lực cần thiết để vừa nâng cấp sản phẩm thường xuyên, vừa đưa sản phẩm vào thị trường một cách thành công. Thực vậy, sự đối phó tiềm năng từ phía đối thủ cạnh tranh có thể khiến cho doanh nghiệp không có nguồn tài chính, nhân lực và các nguồn lực khác đủ sâu để thành công trong dài hạn, mặc dù nó có thể gia nhập thị trường thành công.

Ví dụ: Vào cuối thập niên 60/đầu 70, Godfrey Hounsfield, một khoa học gia thông thái làm việc cho công ty Anh quốc EMI, đã phát triển công nghệ cho máy quét CAT đầu tiên. Mặc dù được biết nhiều nhất về âm nhạc thu đĩa (ban nhạc Beattles được tung ra dưới nhãn hiệu EMI), EMI đã giới thiệu thành công chiếc máy quét CAT đầu tiên vào Hoa Kỳ. Tuy nhiên, sức ép cạnh tranh khốc liệt từ các đối thủ lớn như GE, Hitachi, và Technicare cuối cùng đã buộc EMI phải rút lui khỏi thị trường. Tồn thất của thương vụ này là nguyên nhân chính của việc sát nhập sau đó của EMI vào Thorn PLC.

Trong nhiều thị trường, sức mạnh phân phối là then chốt để đưa sản phẩm tới khách hàng. Nếu sự tiếp cận của doanh nghiệp đến các nhà phân phối bị cắt đứt và nó không có

cách nào khác để đến với khách hàng, thì bất kể mức độ tương hợp sản phẩm-thị trường, có thể không có mấy ý nghĩa khi theo đuổi cơ hội này một cách trực tiếp. Nhiều nhà phát minh độc lập ở trong tình trạng có tương hợp sản phẩm-thị trường tốt nhưng tương hợp sản phẩm-công ty tồi bởi vì họ chẳng có khả năng phân phối tốt sản phẩm của mình.

Ví dụ: *Un-du*, một sản phẩm giúp lấy đi các chất keo dính, đã được phát triển bởi nhà phát minh độc lập Charles Foley và chế tạo bởi công ty Doumar Products Inc. Nó đã gặp khó khăn lớn trong khâu phân phối mặc dù đã dành được giải “sản phẩm mới tốt nhất” tại cuộc trưng bày của Hiệp hội Công nghiệp Sản phẩm Kinh doanh vào năm 1996. Trong khi Doumar vẫn đang tìm kiếm các kênh phân phối thì đối thủ cạnh tranh của nó là Magic American, với doanh số bán 30 triệu đô và năng lực phân phối tốt, đã giới thiệu sản phẩm “Chùi sạch keo dính” dưới tên hiệu GooGone của nó.

Ngay cả khi tương hợp sản phẩm-thị trường và tương hợp sản phẩm-công ty có thể chấp nhận được, quyết định tung ra sản phẩm vẫn không thể thực hiện bởi vì **tương hợp công ty-thị trường** tồi. Tình trạng này thường xảy ra trong các kế hoạch mở rộng địa bàn tiềm năng. Ví dụ, doanh nghiệp có thể có kỹ năng về chế tạo, xúc tiến (khuyến mãi) và phân phối sản phẩm tại thị trường địa phương và thông qua nghiên cứu thị trường, nó có thể chắc chắn rằng một thị trường nước ngoài tỏ ra hấp dẫn. Vấn đề là ở chỗ doanh nghiệp không hiện diện và ít hiểu biết về thị trường nước ngoài. Do vậy, tương hợp công ty-thị trường tồi có thể dẫn đến quyết định không thực hiện.

Ví dụ: Vào đầu thập niên 90, ngân hàng Citibank tung ra thẻ tín dụng tại nhiều quốc gia châu Á. Vì nó đã hoạt động tại các quốc gia này trong nhiều năm, nó đã quan hệ tốt và có tương hợp công ty- thị trường tốt. Ngược lại, nếu đối thủ cạnh tranh mạnh của nó tại thị trường nội địa Hoa Kỳ là First USA muốn có sự gia nhập thị trường tương tự, nó chắc sẽ bị cản trở đáng kể bởi tương hợp công ty-thị trường tồi, cho dù nó có tương hợp sản phẩm-công ty mạnh.

Mối quan hệ giữa ba hình thức tương hợp Một sự khác biệt đáng kể phân biệt tương hợp sản phẩm-công ty và công ty-thị trường với tương hợp sản phẩm-thị trường. Nếu sản phẩm không thích hợp với thị trường thì dù trong hoàn cảnh nào, doanh nghiệp cũng không nên theo đuổi cơ hội bởi vì, theo định nghĩa, sản phẩm không thỏa mãn đủ nhu cầu của khách hàng. Tuy nhiên, nếu tương hợp sản phẩm-thị trường tốt nhưng vấn đề khó khăn lại nằm ở một trong hai hình thức tương hợp kia thì có thể có nhiều phương án lựa chọn.

Ví dụ, mặc dù sản phẩm có thể không tương hợp với công ty đã phát triển nó, nó có thể tương hợp với một công ty khác. Việc bán công nghệ cho một công ty phù hợp hơn với việc chế tạo và phân phối sản phẩm, hoặc hình thành một thỏa thuận phân phối với một đối tác liên minh chiến lược là những giải pháp thay thế để đảm bảo lợi nhuận đối với tài sản công nghệ của doanh nghiệp. Tương tự, với tương hợp công ty-thị trường, nếu như có tương hợp sản phẩm-thị trường và sản phẩm-công ty tốt, thì ta có thể có những kỹ năng cần để đạt được tương hợp công ty-thị trường tốt bằng cách xây dựng các liên minh chiến lược với những công ty đã có vị trí vững chắc trên thị trường.

NĂNG LỰC CHUYÊN BIỆT Tiêu chuẩn năng lực chuyên biệt giải quyết vấn đề liệu doanh nghiệp “có đem gì lại cho buổi tiệc không.” Nghĩa là, liệu cơ hội đặc biệt này có sử dụng những năng lực then chốt của doanh nghiệp không? Và/hoặc, liệu việc đi theo cơ hội này có cho phép công ty phát triển những năng lực then chốt mới không? Nếu câu trả lời cho cả hai câu hỏi này là không thì bất kể cơ hội có tỏ ra hấp dẫn đến đâu khi xem xét từ góc độ tài chính bên ngoài, doanh nghiệp có lẽ không nên theo đuổi nó.

Nếu doanh nghiệp không sử dụng bất kỳ năng lực chuyên biệt nào của nó để theo đuổi một cơ hội cụ thể, thì có hai tình huống có thể tiếp theo. Thứ nhất, có khả năng là một doanh nghiệp khác sẽ theo đuổi cơ hội này và sẽ trở thành một đối thủ cạnh tranh thành công hơn bằng cách sử dụng năng lực chuyên biệt của nó. Thứ hai, những cơ hội khác có thể hiện hữu, nơi mà doanh nghiệp sẽ có nhiều khả năng thành công hơn bằng cách sử dụng năng lực của mình.

SỨC MẠNH HỢP LỰC (SYNERGY) Sức mạnh hợp lực dương phản ánh khái niệm rằng $2 + 2 = 5$; nói cách khác, sự kết hợp các nguồn lực mà doanh nghiệp mang đến cho cơ hội cho phép nó đạt được sinh lợi lớn hơn là nếu các nguồn lực phải được cung cấp độc lập. Ví dụ, doanh nghiệp có thể đạt được sức mạnh hợp lực trong phân phối từ một sản phẩm mới bằng cách bán nó qua các kênh phân phối hiện hữu, hoặc nó có thể đạt được sức mạnh hợp lực chế tạo bằng cách sản xuất sản phẩm với công suất dự phòng. Không có sức mạnh hợp lực dương không phải là lý do để không theo đuổi một cơ hội, nhưng sự có mặt của nó có thể cho phép doanh nghiệp đạt được lợi tức cao hơn.

Sức mạnh hợp lực âm hàm chứa khái niệm $2 + 2 = 3$. Sức mạnh hợp lực âm xảy ra khi việc theo đuổi một cơ hội mới sẽ làm cho doanh thu và lợi nhuận từ các sản phẩm hiện hữu giảm đi. Ví dụ, một sản phẩm mới được tung vào phân loại sản phẩm mà doanh nghiệp đang cạnh tranh. Từ góc độ tài chính, khi đánh giá cơ hội mới ta phải xem xét doanh thu và lợi nhuận (hay lỗ) tính từ cả hai sản phẩm mới và cũ.

Tuy nhiên, thực tế lại phức tạp hơn bởi vì tiêu chuẩn tài chính thích hợp không phải là doanh thu và lợi nhuận *quá khứ*, mà đúng hơn là doanh thu và lợi nhuận *dự báo* khi chưa có sản phẩm mới gia nhập thị trường. Mặc dù việc sản phẩm mới gia nhập thị trường của doanh nghiệp có thể “ăn mất” doanh số bán của sản phẩm hiện hữu, nhưng nếu không theo đuổi cơ hội thì doanh số bán vẫn có thể bị mất vào một đối thủ cạnh tranh. Tốt hơn là doanh nghiệp nên gìn giữ doanh số bán ngay cả nếu mức lãi có thấp hơn!

Ví dụ: Cách đây hơn một phần tư thế kỷ, các nhà chế tạo ô tô lớn của Hoa Kỳ như General Motors, Ford, và Chrysler đã lưỡng lự trong việc đưa ra thị trường các xe hơi nhỏ bởi vì chúng vốn ít lời hơn và có thể ăn mất số bán của ô tô lớn, có lời của họ. Kết quả là, đầu tiên là Volkswagen và sau đó là Toyota, Nissan, Honda, và các công ty Nhật Bản khác đã có thể giữ chỗ đứng về xe ô tô nhỏ tại thị trường Hoa Kỳ. Sau khi đã hiểu biết về thị trường Hoa Kỳ và xây dựng một hệ thống phân phối để bán ô tô nhỏ, các công ty Nhật Bản đã có vị trí tốt để đưa ra thị trường các kiểu xe giá cao hơn của họ. Quyết định nguyên thủy của Hoa Kỳ có thể đã tránh được việc bị ăn mất (sự mạnh hợp lực âm) ở một mức nào đó trong ngắn hạn, nhưng đã có hậu quả tiêu cực lớn về chiến lược trong dài hạn.

Thực hiện một chiến lược tăng trưởng

Cho tới cuối thập niên 60, có lẽ phương pháp chủ chốt để thực hiện một chiến lược tăng trưởng là phát triển nội bộ. Các công ty lớn của Hoa Kỳ như DuPont, Kodak, và General Electric có khuynh hướng đầu tư lớn vào nghiên cứu và phát triển (R&D), rồi tung sản phẩm mới vào bất cứ thị trường nào tỏ ra phù hợp. Thời đại này được minh họa bởi hội chứng rộng khắp “không được phát minh ở đây” (NIH) trong đó sản phẩm/công nghệ xuất phát từ những công ty khác được tin là yếu kém hơn.

Kể từ đó, một loạt các phương pháp khác để thực hiện chiến lược tăng trưởng đã được chấp nhận rộng rãi hơn, kể cả mua lại, liên minh chiến lược, cấp giấy phép và mua công nghệ, và đầu tư vốn cổ phần. Dĩ nhiên, những giải pháp thay thế này không loại trừ lẫn nhau, và một công ty tìm kiếm phương thức tăng trưởng có lẽ bằng cách cải thiện sinh lợi cho cổ đông có thể thực hiện một chiến lược công nghệ bao gồm những yếu tố của nhiều phương pháp thực hiện. Nhưng mặt khác, ta có thể thu được lợi thế đáng kể về kinh nghiệm bằng cách tập trung chủ yếu vào một hoặc hơn một phương thức thực hiện.

PHÁT TRIỂN NỘI BỘ Phương pháp phát triển nội bộ để đạt được tăng trưởng có lẽ là phổ biến nhất trong số các công ty lớn. Sự tăng trưởng được thúc đẩy bởi sản phẩm-công nghệ gần như là kết quả của chi tiêu đáng kể cho R&D vốn dẫn tới việc giới thiệu sản phẩm và dịch vụ mới. Thực vậy, bằng chứng cho thấy một mối tương quan đồng biến mạnh giữa chi tiêu cho R&D và khả năng sinh lời của công ty. Phương pháp thực hiện này có thể áp dụng cho bất kỳ ô nào trong ma trận con đường tăng trưởng. Ngay cả đối với thâm nhập thị trường, những sự thay đổi nhỏ trong sản phẩm/dịch vụ có thể là một con đường quan trọng dẫn tới tăng trưởng.

Phát triển nội bộ có một số lợi thế so với các phương thức tăng trưởng thay thế khác. Đầu tiên và quan trọng nhất là mọi thứ được làm trong công ty. Do vậy, doanh nghiệp hoàn toàn kiểm soát toàn bộ quá trình tăng trưởng. Doanh nghiệp mua hoặc thuê các nguồn lực cần có và tự quyết định mối quan hệ liên tổ chức như quan hệ với các nhà cung cấp và phân phối; ngoài ra, thiếu hụt về nguồn nhân lực được xử lý bằng cách thuê theo yêu cầu và truyền đạt cho những người mới đến văn hóa kinh doanh của doanh nghiệp. Thứ hai, trong chừng mực có sẵn các phương pháp thay thế khác để tiếp cận sản phẩm/thị trường (ví dụ, bằng cách mua lại), phát triển nội bộ có thể ít đắt đỏ hơn.

Bất lợi lớn của phát triển nội bộ là việc tiếp cận nguồn lực và thời gian. Ít nhất là, một số nguồn lực cần có không có sẵn ở doanh nghiệp hoặc có thể quá đắt và/hoặc quá rủi ro nên doanh nghiệp không thể phát triển hay mua. Hơn nữa, phát triển nội bộ tốn thời gian. Trong một thời đại mà cánh cửa thị trường đang ngán lại, phát triển nội bộ có thể là một món xa xỉ mà doanh nghiệp không thể kham nổi.

Bởi vì những vấn đề này, một số doanh nghiệp đang thay đổi quá trình phát triển nội bộ bằng cách phát triển những cơ chế để mở ra một lối đi ngang qua bộ máy quản lý quan liêu của công ty và đánh thức tiềm năng sáng tạo của toàn bộ nhân viên. Để kích thích ý tưởng, những nhân viên có ý tưởng được chuyển thành những sản phẩm thành công thường được thưởng bằng chứng khoán hay “chứng khoán biểu tượng.”

Ví dụ: Vào năm 1997, Procter & Gamble (P&G) đã thành lập một nhóm mang tên Đầu tư mới của công ty (CNV) được cấp vốn 250 triệu đô và chỉ báo cáo cho cấp quản lý cao nhất. Bằng cách sử dụng một hệ thống phối hợp của công ty mang tên *Ý tưởng của tôi*, các nhân viên trong khắp doanh nghiệp rót ý tưởng vào một ủy ban sáng kiến. Những dự án được tiến hành có thể đụng đến toàn bộ cơ sở nguồn lực toàn cầu của P&G. Vào cuối năm 1999, 58 sản phẩm mới đã được tung ra. Một sản phẩm làm sạch mới, Swiffer, đã được tung ra trong 10 tháng, mất phân nửa thời gian bình thường.

MUA LẠI (ACQUISITION) Mua lại đã trở thành một phương pháp tăng trưởng được ưa chuộng đối với nhiều công ty. Ưu điểm chủ yếu của hình thức tăng trưởng này là tốc độ. Việc mua lại cho phép tiếp cận ngay lập tức vào một thị trường mới với một loạt sản phẩm đã có vị trí sẵn, năng lực hoạt động, quy trình tổ chức, vân vân.

Ví dụ: Vào đầu năm 1999, công ty dược phẩm lớn Warner-Lambert đã mua Agouron Pharmaceuticals, một công ty công nghệ sinh học nhỏ, với 2,1 tỷ đô bằng chứng khoán. Các nhà phân tích nói rằng việc mua này đã làm cho Warner-Lambert có thể tăng dòng sản phẩm của nó trong các lĩnh vực chống ung thư và chống virus, nơi nó có chuyên môn nhưng có ít sản phẩm có thể tung ra trên thị trường.

Vào cuối thập niên 90, AT&T đã mua lại nhiều ngành kinh doanh Internet (Teleport, IBM Global Network) và dây cáp (TCI, MediaOne) để định vị mình cho việc cung cấp nhiều sản phẩm tại nhà. Từ năm 1993 đến cuối năm 1999, Cisco System đã làm 42 vụ mua lại.

Tuy vậy, nếu đơn vị được mua hiện đang thành công, thì một nhược điểm lớn của con đường mua lại là giá mua lại cao có thể làm giảm quyền lợi của cổ đông trong doanh nghiệp đi mua. Vấn đề thứ hai là về sự tương hợp văn hóa giữa tổ chức được mua và tổ chức đi mua. Rất thường thấy các bằng chứng là không thể kết hôn nền văn hóa của hai thực thể, khiến dẫn tới chiến tranh tàn phá cho cả hai bên và/hoặc ly hôn.

Ví dụ: Năm 1984, trong vụ mua lại đầu tiên của mình trong 25 năm, công ty IBM đã gia nhập ngành viễn thông bằng cách mua Rolm. Năm năm sau IBM bán lại Rolm cho Siemens A.G. Các nhà quan sát bình luận rằng sự khác biệt văn hóa to lớn giữa IBM bảo thủ và Rolm tài tử là một trong những lý do của việc bán lại.

Tất nhiên, trong giai đoạn hội nhập vụ mua lại vào doanh nghiệp, các đối thủ cạnh tranh gần nhất hẳn sẽ không ngồi yên. Ví dụ, khi Quaker mua Snapple, Coca-Cola đã mở rộng dòng sản phẩm Fruitopia của nó và đã bắt kịp ngân sách quảng cáo của Snapple. Hơn nữa, cơ hội săn trộm tài năng lãnh đạo chủ chốt có khả năng tăng lên.

Nhiều nhà lãnh đạo kinh doanh và học giả đã thẳng thắn phản đối việc mua lại. Ví dụ, George Bull (nguyên tổng giám đốc điều hành của Diageo) đã khẳng định rằng tăng trưởng hữu cơ (tức phát triển nội bộ) tạo ra giá trị cho cổ đông nhưng mua lại thì phá hủy giá trị. Nhiều nghiên cứu đã chứng tỏ rằng việc mua lại có khuynh hướng làm giảm giá trị của cổ đông trong doanh nghiệp đi mua; Hayward và Hambrick đã cho thấy rằng với các

cuộc mua lại có giá trị trên 100 triệu đô, thì sự kiêu căng của tổng giám đốc đã là nguyên nhân của những quyết định không may này.

Ví dụ: Vào giữa năm 1997, công ty dược phẩm Eli Lilly đã giảm giá trị kế toán (tức trên sổ sách) của chi nhánh phân phối thuốc của nó là McKesson khoảng 2,4 tỷ đô, hơn một nửa của giá mua lại là 4,1 tỷ đô, một sự sát nhập ảm đạm mà nó đã trả giá quá cao.

Tuy vậy, cần phân biệt rộng rãi giữa hai loại mua lại rất khác nhau. Một mặt là các vụ mua lại lớn (thường là không có liên quan), là tiêu đề trên báo chí và là loại mua lại được Hayward và Hambrick nghiên cứu. Mặt khác là các vụ mua lại khiêm tốn hơn, có thể là một phần của mô thức hay chiến lược đang tiếp diễn.

Ví dụ: 3M là một trong những công ty đa dạng và có sáng kiến bậc nhất của Hoa Kỳ. Mặc dù có nghiên cứu và phát triển (R&D) nội bộ lớn, nhưng thịnh vượng trong lịch sử của mình, 3M đã thực hiện những vụ mua lại nhỏ để “làm đầy” danh mục công nghệ của nó. Những vụ mua lại này bao gồm tấm lọc nhỏ (thập niên 30); giấy dán và sản phẩm bằng fluoro (thập niên 40); đồ nổi và cách điện, gốm, và nhựa tạo hình (thập niên 50); chế tạo phim, thiết bị chụp ảnh, và dược phẩm (thập niên 60); và hệ thống hình ảnh kỹ thuật số, hệ thống ổ đĩa, và máy in cho máy tính (thập niên 70).

Vụ mua lại có thể là của toàn thể công ty hay của một đơn vị kinh doanh riêng lẻ trong một công ty đang tìm cách hợp lý hóa danh mục kinh doanh của mình và bỏ đi những ngành không còn được ưa chuộng nữa.

Ví dụ: Vào năm 1984, Black & Decker, một nhà sản xuất dụng cụ điện cầm tay thành công, đang tìm cách bành trướng vào thị trường gia đình. Nó đã mua ngành kinh doanh thiết bị nhỏ của GE, công ty này đến lượt mình, đang tìm cách hợp lý hóa danh mục thiết bị điện gia đình của nó.

Nhiều người thường cả quyết là các vụ mua lại lớn khó thực hiện hơn các vụ mua lại nhỏ. Hơn nữa, một số bằng chứng nghiên cứu cho thấy một chiến lược gồm nhiều vụ mua lại nhỏ có thể tạo ra sinh lợi cao hơn một trong số ít các vụ mua lại lớn. Các chiến lược tăng trưởng bao gồm nhiều vụ mua lại nhỏ có thể không gây ồn ào nhưng lại rất hữu hiệu. Ví dụ Microsoft, một tổ chức chú trọng đáng kể đến phát triển nội bộ, tuy thế vẫn là một công ty đi mua lại đầy năng động.

Một lý do về thành công hiển nhiên của nhiều vụ mua lại nhỏ có thể là doanh nghiệp đạt được kỹ năng cao về loại chiến lược tăng trưởng này. Nhờ vậy, nó có thể phát triển một hệ thống mua lại làm giảm chi phí mua lại và cải tiến sự hữu hiệu của vụ mua lại. Hơn nữa, sự không hoàn hảo của thị trường thì phổ biến trong thị trường của những vụ mua lại nhỏ. Những vụ mua lại lớn thường được công bố rộng rãi, và doanh nghiệp đi mua thường rất dễ phải trả một giá cao tương ứng.

Ví dụ: Bắt đầu từ thập niên 70, Banc One đã theo đuổi một chiến lược gọi là “hợp doanh bất thường”. Những ngân hàng được mua vẫn giữ nhiều quyền tự trị nhưng nhiều hoạt động được tập trung ở Columbus, Ohio. Khi các luật lệ về ngân hàng giữa

các tiểu bang được nói lòng, tỷ lệ mua lại tăng lên, và vào giữa thập niên 80, cứ mỗi tám tuần, Banc One đã mua lại một ngân hàng cỡ nhỏ hay vừa! Kết quả là Banc One trở nên rất thành thạo trong việc xác định các mục tiêu tiềm năng để đi mua, thực hiện các vụ mua lại, và hội nhập các ngân hàng được mua vào Banc One. Từ 1975 đến 1997, tài sản của Banc One đã tăng từ 1,5 tỷ đô lên 116 tỷ đô, và thu nhập ròng của nó tăng từ 16,8 triệu đô lên 1,3 tỷ đô.

LIÊN MINH CHIẾN LƯỢC Trong phần tương hợp của mục “*Tiêu chuẩn sàng lọc*”, chúng ta đã ghi nhận là dù cho tương hợp sản phẩm-thị trường có thể chấp nhận được, doanh nghiệp có thể được khuyên không nên theo đuổi một cơ hội hấp dẫn bởi vì tương hợp sản phẩm-công ty và/hoặc công ty-thị trường yếu. Trong mỗi trường hợp, doanh nghiệp thiếu một loại hay một mức nguồn lực có thể cho phép nó theo đuổi việc gia nhập thị trường một cách tin tưởng.

Một cách để có được các nguồn lực đang thiếu này là thành lập một liên minh chiến lược. Nói chung, tiến trình lựa chọn một đối tác liên minh chiến lược bao gồm việc liên kết các điểm mạnh và điểm yếu để tạo ra một thực thể kết hợp có lợi thế cạnh tranh lớn hơn là mỗi doanh nghiệp hoạt động một mình. Để thu được khoản lợi tối đa, điều quan trọng là các đối tác bổ sung sức mạnh của nhau (hoặc bù trừ trách nhiệm của nhau) chứ không chỉ nhân đôi nguồn lực hay khả năng. Các liên minh chiến lược điển hình là giữa những doanh nghiệp nhỏ, đổi mới, có công nghệ mới, và những doanh nghiệp lớn có khả năng marketing mạnh, có uy tín đối với khách hàng, và có nguồn lực tài chính. Trong một số lĩnh vực, đầu tư dự kiến vào công nghệ tiềm năng mới và rủi ro thì lớn đến nỗi việc các doanh nghiệp kết hợp với nhau là đường lối khả thi duy nhất để theo đuổi cơ hội.

Trong một môi trường ngày càng xáo trộn, trong đó kiến thức về cả công nghệ chuyên môn lẫn thị trường đều thiết yếu cho sự thành công, các doanh nghiệp với qui mô và nền tảng khác nhau nên coi liên minh chiến lược như là một giải pháp thay thế để thực hiện các chiến lược tăng trưởng. Tuy nhiên, cho dù liên minh chiến lược cho ta một phương tiện hấp dẫn để bảo đảm việc tiếp cận nguồn lực và giảm bớt cả rủi ro lẫn đầu tư phải có, chúng không phải là phương thuốc chữa bách bệnh để các doanh nghiệp thực hiện chiến lược tăng trưởng. Nhiều liên minh chiến lược sụp đổ vì những lý do từ vấn đề văn hóa tổ chức xung khắc đến sự chuyển hướng trọng tâm của một trong các đối tác, dẫn đến giảm bớt sự quan tâm đối với liên minh chiến lược.

VIỆC CẤP GIẤY PHÉP (LICENSING) VÀ MUA CÔNG NGHỆ Việc cấp giấy phép và mua công nghệ là những phương pháp thay thế khác nhau nhằm bảo đảm tiếp cận đến công nghệ đã được các tổ chức khác phát triển. Chúng khác nhau cả về điều kiện thanh toán lẫn phạm vi quyền hạn được sử dụng công nghệ. Thường thì thỏa thuận cấp giấy phép ấn định việc trả một số tiền bản quyền tối thiểu (tức một khoản thanh toán cố định bất kể mức độ sử dụng) và một tỷ lệ thanh toán bản quyền dựa trên một thước đo nào đó về khối lượng, ví dụ như, đơn vị hoặc đô la hoặc lợi nhuận kiếm được. Việc mua công nghệ thường được dàn xếp bằng một số tiền nhất định. Trong cả hai loại thỏa thuận, doanh nghiệp đều tiếp cận được công nghệ, nhưng thỏa thuận cấp giấy phép có thể hạn chế việc sử dụng công nghệ của bên được cấp giấy phép. Ví dụ, bên cấp giấy phép có thể hạn chế bên được cấp giấy phép vào một số thị trường, và như thế không cho tiếp cận đến những thị trường khác.

Ưu điểm chính của hai hình thức thực hiện chiến lược tăng trưởng này là doanh nghiệp đi mua tránh được những rủi ro và chi phí của nỗ lực R&D cần để phát triển công nghệ. Nhược điểm là doanh nghiệp có thể phải trả giá cao cho một công nghệ thành công. Những doanh nghiệp chấp nhận những cách thực hiện chiến lược tăng trưởng này nên phát triển qui trình tìm kiếm nghiêm ngặt nhằm xác định các công nghệ tiềm năng, có thể biện minh cho việc thương mại hóa. Nhiều khi bên được cấp giấy phép là những công ty có khả năng tiếp cận thị trường tuyệt hảo; còn bên cấp giấy phép thường là những công ty công nghệ tập trung nhưng thiếu khả năng tiếp cận đó.

ĐẦU TƯ VỐN CỔ PHẦN

Nhiều công ty lớn đã gia tăng nỗ lực R&D của chính mình bằng cách đầu tư mạo hiểm vào công ty, đó là việc chiếm lấy vị trí chủ nhân ở những công ty mới khởi động. Ở đây, một lần nữa, doanh nghiệp tránh được chi phí R&D trực tiếp nhưng có một vị thế vốn cổ phần mà nó có thể gia tăng nếu công ty mới khởi động thành công. Những đầu tư thành công nhất là những đầu tư có cơ sở lý lẽ về chiến lược vững chắc, ví dụ, công nghệ đang được tìm hiểu có liên quan tới chính danh mục công nghệ của doanh nghiệp.

Ví dụ: Công ty Xerox Technology Ventures (XTV) được thành lập là do Xerox không có khả năng tận dụng nhiều đổi mới đã được trung tâm nghiên cứu Palo Alto (PARC) của nó phát triển. Từ 1988 đến 1996, XTV đã đầu tư vào hơn một tá công ty tập trung vào công nghệ có liên quan đến xerox như xuất bản điện tử, xử lý tài liệu, hình ảnh điện tử, phụ kiện cho máy tính và nơi làm việc, phần mềm và tự động hóa văn phòng. Một đánh giá dè dặt về thành công của Xerox là tăng được giá trị vốn từ 30 triệu đô lên thêm 219 triệu đô – một nội suất sinh lợi ròng 56% - ấy là chưa kể đến những lợi ích phụ khác như đầu tư thế chấp vào các dự án khác.

Ví dụ: UPS đã đầu tư vào Video Networks, một doanh nghiệp mà hàng hóa của nó là băng video không nhất thiết phải được giao trực tiếp mà có thể được truyền nội dung qua ti vi bằng kỹ thuật số. Đầu tư này chỉ được thực hiện sau khi nhóm marketing kết luận rằng công nghệ này mở rộng một cách hợp lý dịch vụ phân phát tài liệu bằng kỹ thuật số của UPS.

NHỮNG PHƯƠNG ÁN LÀM-TĂNG-BIÊN LỢI NHUẬN ĐỂ CẢI THIỆN GIÁ TRỊ CỔ ĐÔNG

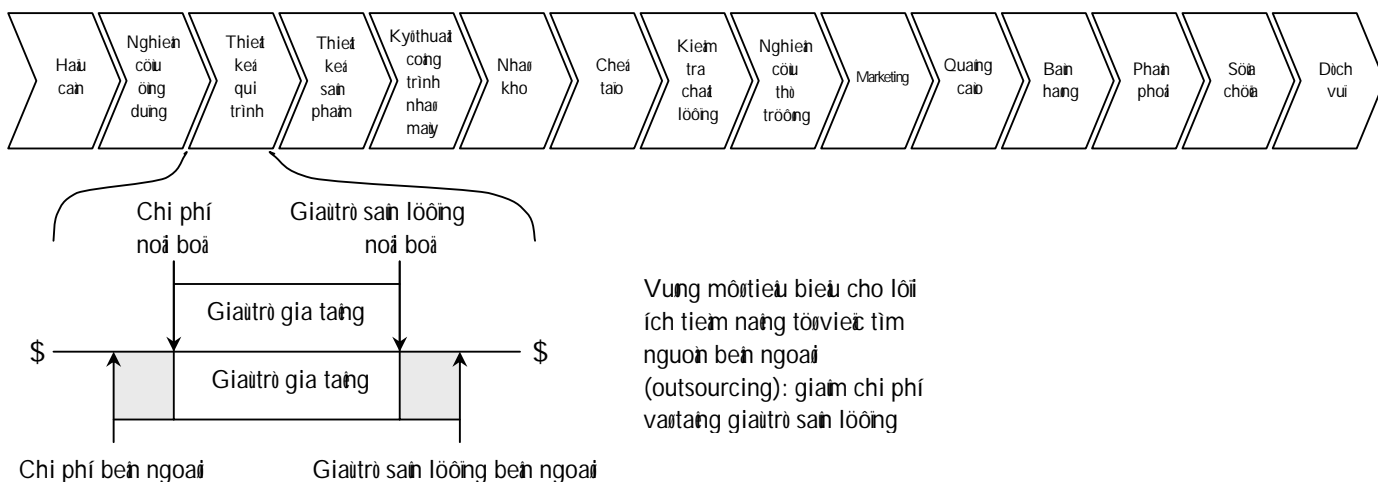
Cũng như các khuôn khổ về con đường tăng trưởng và định thời gian gia nhập thị trường đóng vai trò quý báu trong việc đưa ra một loạt các phương hướng tiềm năng để tìm kiếm cơ hội tăng trưởng, dây chuyền giá trị của doanh nghiệp (cũng được gọi là *hệ thống kinh doanh*) cho ta khuôn khổ để làm nảy sinh những cơ hội nhằm nâng biên lợi nhuận (profit margin) trong các ngành kinh doanh hiện tại. Phần này mô tả khái niệm dây chuyền giá trị, xác định năm phương cách thay thế để gia tăng biên lợi nhuận trong bối cảnh của dây chuyền giá trị và giới thiệu một khuôn khổ để đưa ra các quyết định về quản lý có liên quan. Sau đó, thảo luận của chúng ta đi xa hơn dây chuyền giá trị nhằm xác định những phương cách thay thế khác có thể nâng cao biên lợi nhuận và nâng cao giá trị cổ đông. Cuối cùng, những lý do cơ bản vì sao các nhà quản lý marketing cần được thông báo về

những vấn đề này, một số vấn đề mà thoát nhìn có vẻ như không liên quan trực tiếp đến marketing, cũng được xác định.

Dây chuyền giá trị

Doanh nghiệp kinh doanh là một công cụ tổ chức để chuyển đổi nguyên liệu thành sản phẩm để bán (nhập lượng đổi thành xuất lượng). Dây chuyền giá trị của doanh nghiệp (Hình 6.5) là một công cụ khái niệm để xác định nhiều hoạt động liên quan đến quá trình này. Những doanh nghiệp riêng lẻ có thể xác định số lượng hoạt động nhiều hơn hoặc ít hơn, mỗi hoạt động đều tăng thêm giá trị trong quá trình chuyển đổi. Bên cạnh những hoạt động gia-tăng-giá-trị ghi trong Hình 6.5, một số hoạt động hỗ trợ (ví dụ luật pháp, giao tế, kế toán, tổ chức nhân sự, các qui định, bảo trì, nghiên cứu cơ bản, bảo hiểm chất lượng, tài chính) cũng phải được tiến hành.

Thông thường, một doanh nghiệp đa dạng, được cấu thành bởi nhiều đơn vị kinh doanh thì có nhiều dây chuyền giá trị. Tùy thuộc vào mối quan hệ qua lại giữa những đơn vị kinh doanh này, một đơn vị kinh doanh riêng lẻ có thể hoặc không thể chia sẻ với nhau những yếu tố của từng dây chuyền giá trị; có thể hoặc không thể cung cấp nhập lượng và/hoặc tiếp nhận xuất lượng từ những đơn vị kinh doanh bạn. Vào bất kỳ lúc nào, mỗi hoạt động gia-tăng-giá-trị và hỗ trợ này đều được tiến hành theo cách thức ít nhiều có hiệu quả. Thách thức của việc nâng cao biên lợi nhuận là phải xem liệu có thể giảm chi phí của việc tiếp nhận giá trị thông qua việc tiến hành những hoạt động này mà không hy sinh (và cũng có thể làm gia tăng) giá trị được cung cấp. Chúng ta sẽ xét năm phương pháp: chiếm đoạt giá trị từ khách hàng, cắt giảm chi phí, tái thiết kế (reengineering), tìm nguồn bên ngoài (outsourcing) và tìm nguồn bên trong (insourcing).



HÌNH 6.5

Dây chuyền Giá trị của Doanh nghiệp

J. B. Quinn (1985) và Porter (1985) đã đề xuất mô hình này. Theo mô hình này, để đạt được lợi nhuận tối đa, doanh nghiệp phải ấn định giá các sản phẩm của mình sao cho doanh nghiệp được trả

một cách thích đáng so với giá trị nó cung cấp cho khách hàng. Nếu doanh nghiệp tin là sản phẩm của mình bị định giá thấp, nó có thể cải thiện biên lợi nhuận bằng cách đơn giản là nâng giá. Vấn đề quan trọng ở đây là hiểu đúng nhận định của khách hàng về giá trị mà doanh nghiệp đang cung cấp. Hơn nữa, nếu doanh nghiệp tăng giá trị cho đề nghị (trọng gói lợi ích) mà nó cung cấp thì nó có thể tăng giá bán lên. Dây chuyền giá trị của doanh nghiệp cho ta một khuôn khổ để nhận biết những lãnh vực mà ở đó đầu tư gia tăng và các nguồn lực khác có thể sản sinh ra giá trị cho khách hàng cao hơn những gia tăng về chi phí. Vì sau này chúng ta sẽ chú ý nhiều đến việc định giá nên chúng ta không thảo luận chi tiết ở đây.

CẮT GIẢM CHI PHÍ Cắt giảm chi phí hàm ý doanh nghiệp cần xem xét những hoạt động gia-tăng-giá-trị và hỗ trợ của nó và cố gắng cắt giảm chi phí. Trọng tâm của giải pháp này là nhận biết những hoạt động có thể cắt giảm chi phí mà không làm ảnh hưởng (và có thể còn làm tăng lên) việc cung cấp giá trị cho khách hàng.

Những lãnh vực phải được xem xét và những câu hỏi phải được đặt ra là:

- **Sự cần thiết:** Liệu hoạt động đặc biệt này có cần thiết không? Ta có thể làm việc mà không cần nó hay chỉ cần ít thôi? Những lãnh vực đặc biệt cần nghiên cứu là các chi phí marketing và giao dịch hành chính mà doanh nghiệp phải gánh chịu khi liên hệ với các khách hàng hiện tại và tiềm năng.
- **Nguồn nhân lực:** Liệu ta có thể tiến hành hoạt động với ít nhân viên hơn không (giảm biên chế)? Những người có mức lương thấp hơn có thể tiến hành hoạt động này không?
- **Nguyên liệu và những nguồn cung cấp:** Có thể tiến hành hoạt động với ít nhập lượng hơn không? Ta có thể sử dụng nhập lượng rẻ tiền hơn không? Các công ty thường chế tạo sản phẩm của mình quá mức cần thiết; nên việc phân tích chi tiết nhu cầu của khách hàng có thể cho phép họ sử dụng nguyên liệu ít hơn và/hoặc nguyên liệu kém chất lượng hơn.
- **Vốn:** Chúng ta có cần tất cả những tài sản của mình không? Chúng ta có thể bán hoặc cho thuê tài sản mà không làm giảm khả năng cạnh tranh của ta không? Chúng ta có thể tiến hành hoạt động với thiết bị vốn rẻ tiền hơn không? Chúng ta có thể gia tăng sử dụng những tài sản hiện hữu, ví dụ bằng cách làm nhiều ca thay vì một ca không? Chúng ta có thể phát triển những phương pháp để giảm vốn lưu động, ví dụ, bằng cách giảm bớt hàng tồn kho, rút ngắn tài khoản phải thu, hoặc kéo dài tài khoản phải trả không?
- **Tỷ số vốn/lao động:** Liệu có đỡ tốn kém hơn nếu thay thế lao động bằng vốn (bằng cách sử dụng máy móc thay vì con người) hoặc thay thế vốn bằng lao động không?

Ví dụ: Vào thập niên 60 và 70, ngành chế tạo nhiều sản phẩm dệt may rời Hoa Kỳ để đi sang những nước có tiền công thấp. Vào thập niên 90, một số sản phẩm này quay trở lại Hoa Kỳ bởi vì những kỹ thuật mới hơn đòi hỏi ít lao động hơn.

- **Vị trí địa lý:** Liệu chúng ta có thể tiến hành hoạt động tại một quốc gia hoặc khu vực khác mà ở đó chi phí hoạt động (ví dụ nhân lực, phương tiện, chuyên chở, thuế má) thấp hơn không? Địa điểm đó có thể ở nơi đâu?
- **Khách hàng:** Liệu chúng ta có thể tổ chức lại dây chuyền giá trị của doanh nghiệp sao cho khách hàng sẽ đảm nhận một số khâu hiện do doanh nghiệp thực hiện và gây nên phí tổn cho doanh nghiệp không? Các ví dụ bao gồm rút tiền mặt từ ngân hàng

bằng cách sử dụng máy rút tiền tự động ATM thay vì nhân viên ngân hàng, các khu mua sắm nơi chỉ cần tối thiểu nhân viên phục vụ, các nhà hàng tự phục vụ và nhiều hoạt động với khả năng áp dụng rộng rãi như nhập và theo dõi đơn đặt hàng, quản lý đơn mua hàng, lắp đặt sản phẩm và cả phát triển sản phẩm. Khi được thiết kế một cách thích hợp, khách hàng có thể được hưởng lợi ích lớn hơn khi tự mình tiến hành các hoạt động, khiến cho doanh nghiệp vừa giảm được chi phí vừa làm tăng giá trị cho khách hàng.

Ví dụ: Khởi đầu vào thập niên 80, Federal Express (FedEx) cung cấp cho khách hàng dịch vụ truy tìm hàng gửi bằng cách gọi số 800. Giữa thập niên 90, FedEx phát triển một hệ thống Internet làm cho khách hàng có thể truy tìm hàng gửi, hẹn lịch lấy hàng, làm và in hóa đơn máy bay, hoàn tất bằng mã vạch.

Những nỗ lực cắt giảm chi phí được thông báo rộng rãi bởi nhiều doanh nghiệp, đặc biệt thông qua tạm cho nghỉ việc (giãn thợ) hàng loạt, đã chứng tỏ là cực kỳ có lợi cho giá trị cổ đông trong một số trường hợp. Có lẽ một trong những ví dụ hay nhất về một giám đốc sử dụng những giải pháp này để phục hồi khả năng sinh lợi là ông “Cưa xích” Al Dunlap.

Ví dụ: Ở công ty Scott Paper, Dunlap đã tạm cho nghỉ việc 35.000 người (11% số lực lượng công nhân), bán 3,5 tỷ đô la tài sản, cải thiện giá trị cổ đông lên 3 lần, rồi bán doanh nghiệp cho Kimberly-Clark (1995).

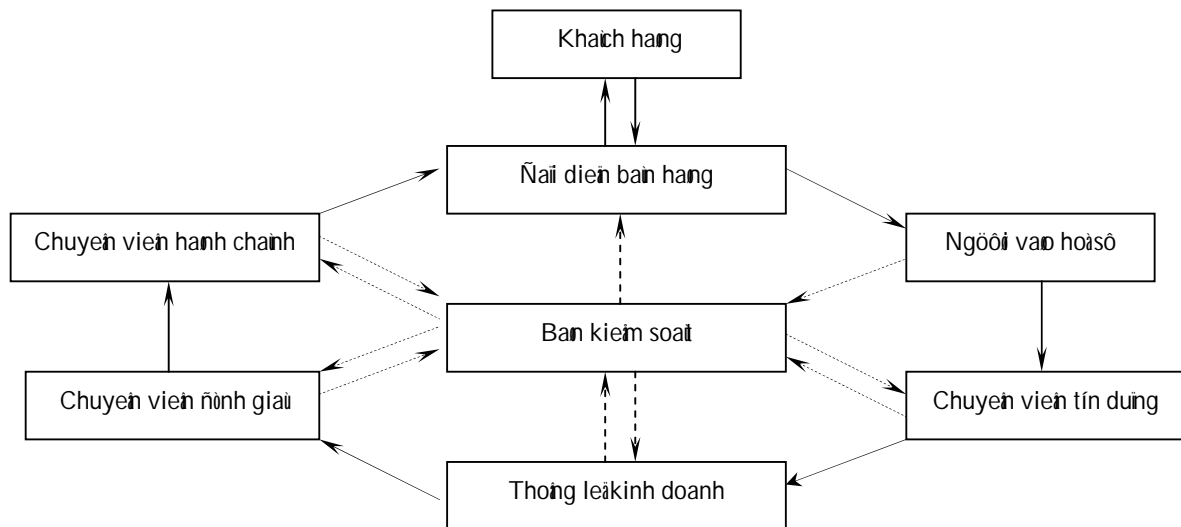
Tuy nhiên, nhiều nhà quan sát đã tỏ ra rất quan tâm vì việc giảm lực lượng công nhân có thể trở thành quá đáng và nguồn nhân lực then chốt mà tổ chức mất có thể dẫn đến thành tích suy yếu.

Ví dụ: Dunlap đã bắt đầu con đường tương tự tại một công ty chế tạo công cụ nhỏ Sunbeam, nơi ông ta trở thành tổng giám đốc vào năm 1996. Tuy nhiên vào tháng sáu 1998, ông ta đã gặp những vấn đề nghiêm trọng, và khi giá cổ phiếu Sunbeam sụt mạnh, ông ta đã bị sa thải một cách tồi tệ.

TÁI THIẾT KẾ (REENGINEERING) Trong khi cắt giảm chi phí *tự nó* giả định rằng sau khi thực hiện các thay đổi, hoạt động được tiến hành cơ bản là tương tự, chỉ ít tốn kém hơn, thì tái thiết kế xem xét những giả định cơ bản làm nền tảng cho cách thức mà hoạt động được tiến hành và tìm kiếm những phương pháp thay thế. Tái thiết kế nhìn nhận rằng nhiều qui trình do doanh nghiệp thực hiện đã có từ nhiều năm trước và lý lẽ biện minh cho việc tiến hành hoạt động theo một cách cụ thể nào đó có lẽ không còn thích hợp nữa. Ngoài ra, những thay đổi về kiến trúc, nhu cầu của khách hàng, yêu cầu của doanh nghiệp, công nghệ có sẵn, vân vân, có thể cho phép phát triển các qui trình khác, hiệu quả hơn. Phương pháp tái thiết kế có lẽ được minh họa rõ ràng nhất bởi Hình 6.6.

Ví dụ: Hình 6.6 là một sơ đồ về qui trình truyền thống của bộ phận tín dụng IBM Credit nhằm đề nghị một hợp đồng cho thuê với khách hàng. Đại diện bán hàng của IBM sau khi thỏa thuận với một khách hàng muốn mua một hệ thống máy tính lớn (thường là nhiều triệu đô la), phải tìm đến bộ phận cung cấp tài chính. Các bước sau sẽ diễn ra:

người bán hàng cung cấp thông tin về vụ mua và người mua cho “người làm hồ sơ”, người này thu nhận thông tin, lập hồ sơ, và theo dõi nó một cách thích ứng; một chuyên viên tín dụng tiến hành xem xét uy tín khách hàng; chuyên viên thực hành kinh doanh sửa đổi hợp đồng cho vay tiêu chuẩn để phù hợp với yêu cầu của khách hàng; chuyên viên định giá quyết định lãi suất phù hợp; chuyên viên hành chính chuyển thông tin thành một bức thư chính thức của FedEx để đại diện bán hàng đưa cho khách hàng.



HÌNH 6.6

Tại thiết kế-IBM Credit: Hệ thống Nguyên thủy và Giải pháp giải quyết ngay

Ghi chú Hệ thống nguyên thủy được biểu hiện bằng mười tên liên kết, giải pháp giải quyết ngay được biểu hiện bằng mười tên nổi quăng

Vấn đề cơ bản của hệ thống này là mất trung bình sáu ngày, nhưng thỉnh thoảng mất đến tận hai tuần. Trong thời gian này, khách hàng có thể nóng lòng hoàn tất thương vụ và/hoặc nhân viên bán hàng có thể lo lắng rằng do việc cung cấp tài chính chưa được quyết định, khách hàng có thể quay sang đối thủ cạnh tranh. Hơn nữa, nhân viên bán hàng khó có thể biết thương vụ của anh ta/cô ta hiện đang ở đâu trong qui trình đó. Gọi tới bộ phận tín dụng có thể biết bản phân tích tín dụng đã hoàn thành, nhưng chuyên viên hành chính vẫn có thể chưa biết gì về thương vụ.

Nhằm nỗ lực giải quyết vấn đề sau, IBM Credit lập ra một bàn kiểm tra hay giám sát. Sau khi mỗi hoạt động được thực hiện, hồ sơ được gửi trả về bàn kiểm tra để ghi sổ và chuyển tiếp. Nhờ vậy, chỉ với một cuộc gọi, nhân viên bán hàng có thể biết tình hình thương vụ. Vấn đề còn lại: Qui trình này kéo dài trung bình bảy ngày.

Đến lúc này, hai nhà lãnh đạo của IBM đã nhất quyết xác định thời gian làm việc thực sự của một thương vụ cụ thể. Họ đã đợi tại bàn của người vào hồ sơ cho đến khi người này hoàn tất, rồi tận tay mang hồ sơ đến chuyên viên tài chính. Người này được yêu cầu dừng ngay công việc đang làm để làm thương vụ mới; cứ thế qui trình được tiếp

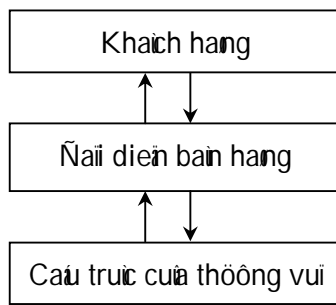
tục cho đến khi bản hợp đồng dự thảo quay trở về nhân viên bán hàng. Thời gian hoàn tất: 90 phút.

IBM Credit đã quyết định rằng 90 phần trăm các đơn thuê có thể được xử lý bởi một cá nhân, một “cầu trúc viên của thương vụ”, và chỉ có 10 phần trăm cần có nhân sự chuyên môn (Biểu đồ 6.7). Sự thay đổi qui trình này đã đưa đến kết quả là thời gian xoay vòng giảm xuống còn 4 giờ mà không phải thêm người. (Gần đây hơn, IBM Credit đã phát triển một hệ thống dựa trên Internet để giảm hơn nữa thời gian xoay vòng.)

Trong thí dụ này, không những chi phí giảm nhiều, mà giá trị khách hàng cũng gia tăng đáng kể vì khách hàng nhận được bản báo giá nhanh hơn và nhân viên bán hàng hoàn tất thương vụ nhanh chóng hơn. Hơn nữa, trong khi chúng ta nêu bật một dự án tái thiết kế trong marketing, những cơ hội tái thiết kế có ở khắp nơi và có thể được thực hiện trong nhiều hoạt động làm tăng giá trị và hỗ trợ.

Internet là một phương tiện để tái thiết kế những hệ thống kinh doanh. Trong nhiều mối quan hệ giữa nhà cung cấp – khách hàng, thì đơn đặt mua hàng, hóa đơn, thông báo gửi hàng, các cuộc điện đàm và fax đã được thay thế bởi công nghệ Internet. Ngoài việc giảm bớt chi phí trực tiếp, các công ty cũng thường được lợi do giảm hàng tồn kho.

Ví dụ: Chi phí trước đây của Sun Microsystems khi phát hành một séc trả tiền là 35 đô một séc. Bằng cách chuyển sang một hệ thống dựa trên Internet để nhập các chi phí sử dụng nhân viên và thực hiện nhiệm vụ kiểm toán tại Ấn Độ (nền kinh tế lương thấp), hãng Sun đã có thể giảm phí tổn phát hành séc xuống 2,95 đô, mỗi năm tiết kiệm được khoảng 1 tỷ đô.



HÌNH 6.6

TÌM NGUỒN BÊN NGOÀI là tìm nguồn bên ngoài (outsourcing). Về căn bản, đối với mỗi hoạt động cần thiết để hoàn tất tiến trình chuyển đổi nhập lượng - xuất lượng, doanh nghiệp phải đưa ra quyết định làm hay mua. Liệu doanh nghiệp có nên thực hiện hoạt động này tại công ty với chính nhân viên của mình? Hay hoạt động nên được đưa ra “tìm nguồn bên ngoài” đến một tổ chức thứ ba? Mới đây, các doanh nghiệp đã tái khám phá quyết định làm hay mua và một xu hướng tìm nguồn bên ngoài cho các hoạt động nội bộ đang được tiến hành. Tìm nguồn bên ngoài có nhiều ưu điểm:

- Vì nhà cung cấp là nguồn bên ngoài chuyên thực hiện hoạt động này, có nhiều khách hàng khác nhau, có được lợi thế kinh tế nhờ qui mô, và phát triển được nhiều kinh nghiệm, nó có thể đỡ tốn kém hơn. Điều này đặc biệt đúng khi cầu đối với dịch vụ rất biến động.
- Nếu nhà cung cấp là nguồn bên ngoài cung cấp thiết bị cơ bản cần có, điều này sẽ làm giảm áp lực về vốn của doanh nghiệp tìm nguồn bên ngoài. Việc này, đến lượt nó, cho phép doanh nghiệp thay đổi chi phí lẽ ra đã là cố định, nhờ vậy làm giảm đòn bẩy tài chính trong hoạt động của nó. Đối với những doanh nghiệp vốn cao thuộc các ngành kinh doanh có chu kỳ, trong đó định phí cao dẫn đến lợi nhuận thấp (hay lỗ lớn hơn) trong thời kỳ kinh tế xuống dốc, thì điều này có thể là một ích lợi lớn.
- Nhà cung cấp là nguồn bên ngoài có thể trang bị cho nhân viên của mình một con đường nghề nghiệp rộng mở hơn, nên họ có thể có chất lượng cao hơn và vì vậy lập được thành tích cao hơn.
- Nhà cung cấp là nguồn bên ngoài thường có khả năng thúc đẩy công nghệ và nhờ vậy tạo điều kiện cho doanh nghiệp tiếp cận đến nguồn năng lực chất lượng tầm cỡ quốc tế.
- Phòng ban nội bộ có thể hoạt động như một nhà cung cấp độc quyền.

Nhược điểm chính của việc tìm nguồn bên ngoài là nhà cung cấp có thể không tận tâm cung cấp dịch vụ tốt bằng một phòng ban nội bộ. Hơn nữa, trừ khi viết được một hợp đồng tìm nguồn bên ngoài “tốt”, ban quản lý có thể thấy mình bị ràng buộc về hợp đồng với một nhà cung cấp dịch vụ không thỏa đáng. Những lo toan trên có thể được làm giảm nhẹ nếu như nhà cung cấp hoạt động trong một thị trường cạnh tranh và phải cố gắng đạt sự hoàn hảo để tiếp tục tồn tại. Ngoài ra, doanh nghiệp tìm nguồn bên ngoài có thể cung cấp thiết bị cho nhà cung cấp để có thể phần nào kiểm soát những hoạt động của nó.

Trong số những lĩnh vực có hoạt động tìm nguồn bên ngoài đáng kể là các hoạt động hỗ trợ như dịch vụ an ninh, quản lý bảng lương, phòng gửi thư, làm và trả hóa đơn, quản trị lương hưu, quản lý hàng tồn kho, phát triển phần mềm, quản lý hệ thống dữ liệu, và giám sát tài sản của công ty như đội xe và thiết bị công nghiệp. Tuy nhiên, nhiều hoạt động marketing, bao gồm phát triển chiến dịch quảng cáo (đối với các hãng quảng cáo), hoạt động bán hàng (đối với các đại lý và người môi giới), và dịch vụ khách hàng cũng có thể tìm nguồn bên ngoài. Ngày càng có nhiều công ty lớn đang tìm nguồn bên ngoài cho các hoạt động sản xuất.

Ví dụ : Vào năm 1997, công ty Sara Lee, một công ty lớn sản xuất bánh ngọt (*Sara Lee*), túi xách (*Coach*), áo len (*Champion*), xúc xích xông khói (*Ball Park*), áo ngực (*Wonderbras*), và vớ đùi (*L'Eggs*) đã quyết định sẽ tìm nguồn bên ngoài gần như tất cả mọi hoạt động chế tạo và cơ bản trở thành nhà quản lý tài sản thương hiệu.

Một giả định bên dưới mô hình kinh doanh này là sức mạnh thương hiệu của Sara Lee sẽ ngăn các nhà cung cấp thành phẩm không còn cố gắng bán sản phẩm trực tiếp cho những người tiêu dùng sau cùng. Nếu giả định này không đúng thì một lúc nào đó trong tương lai, nhà bán hàng hiệu có thể thấy rằng nó phải đối phó với một đối thủ cạnh tranh đáng kể.

Một ví dụ nữa về việc tìm nguồn bên ngoài trong sản xuất là nhà máy mới của Volkswagen ở Brazil. Các nhà cung cấp chế tạo những bộ phận lắp ráp hoàn chỉnh tại chỗ, đặt Volkswagen, với số công nhân rất ít, chỉ vào vai trò của một nhà lắp ráp. Mặc dù có những ví dụ trên, doanh nghiệp không nên tìm nguồn bên ngoài trong những hoạt động tiêu biểu cho năng lực tổ chức then chốt của mình.

Ví dụ: Một nỗ lực trước đây của Sara Lee để tìm nguồn bên ngoài trong việc sản xuất đã thất bại thảm hại. Từ 1969 đến đầu những năm 1990, bộ phận găng tay phát triển từ 6 triệu đô lên 220 triệu đô (lợi nhuận hoạt động là 35 triệu đô) và găng tay *Aris-Isotoner* đã chiếm được 75% thị trường tại các cửa hàng bách hóa của Hoa Kỳ. Nhằm thực hiện việc tìm nguồn bên ngoài, nhà máy Manila của công ty đã bị đóng cửa. Tuy nhiên, việc thay thế các nhà sản xuất phi tồn tại lại làm tổn hơn từ 10 đến 20 phần trăm, thời gian giao hàng tăng lên và chất lượng sản phẩm giảm xuống! Đến năm 1997, lỗ do hoạt động lên tới tổng số 120 triệu đô và Sara Lee đã phải đầu tư hơn 100 triệu đô để giữ cho doanh nghiệp sống sót. Vào tháng sáu 1997, *Aris-Isotoner* bị “gần như cho không” sang công ty Bain Capital. Rõ ràng là Sara Lee đã không hiểu rằng nhà máy Manila là năng lực then chốt, viên ngọc hàng đầu của *Aris-Isotoner*.

Mặc dù có những ví dụ trên, nếu chiến lược tìm nguồn bên ngoài của doanh nghiệp được thành hình tốt thì doanh nghiệp hẳn có thể đặt những nguồn lực về trí tuệ và tài chính lớn hơn vào các hoạt động cung cấp giá trị cho khách hàng và bảo đảm được lợi thế cạnh tranh trong trung và dài hạn.

Chúng ta cũng có thể xét việc tìm nguồn bên ngoài từ một góc độ khác. Khi doanh nghiệp ngày càng chú trọng tìm nguồn bên ngoài để có được lợi điểm về chi phí, những cơ hội lớn đã mở ra cho những nhà cung cấp các hoạt động được đưa ra tìm nguồn bên ngoài. Ví dụ, vào thập niên 90, IBM UK đã xác định bốn loại hoạt động chính là trung tâm kinh doanh của nó: cung cấp việc quản lý và hướng dẫn; duy trì năng lực chuyên môn

và sự kiểm soát; phân biệt IBM với những đối thủ cạnh tranh; và duy trì tính độc đáo của nó. Tất cả những hoạt động khác đều là những cơ hội tìm nguồn bên ngoài. Từ 1989 đến 1993, IBM UK giảm được một phần ba số nhân viên biên chế và giảm một nửa số nhân viên hợp đồng.

TÌM NGUỒN BÊN TRONG (INSOURCING) Tìm nguồn bên trong ngược với tìm nguồn bên ngoài. Tìm nguồn bên trong là chọn một hoạt động được mua và thực hiện nó trong công ty. Tất cả những hoạt động gia-tăng-giá-trị như ghi trong Hình 6.5 có thể được tiến hành bên trong hoặc bên ngoài công ty, và vào bất cứ lúc nào, một doanh nghiệp riêng lẻ đều có một phân phối của những hoạt động bên trong và bên ngoài công ty. Một ví dụ đặc biệt lý thú gần đây về tìm nguồn bên trong là động thái của một số công ty lớn nhằm phát triển những hoạt động tài chính bên trong công ty của riêng họ, không cần các ngân hàng đầu tư bảo lãnh nợ và cổ phần.

Trong thảo luận về tìm nguồn bên ngoài, chúng ta đã lập luận rằng ứng viên chủ yếu để tìm nguồn bên ngoài là những hoạt động không phải là năng lực cốt lõi của tổ chức. Nói cách khác, đó là những hoạt động không phải là trung tâm để làm ra giá trị khách hàng và bảo đảm lợi thế cạnh tranh lâu dài. Những hoạt động này phải được tiến hành tốt, nhưng ngay cả khi việc tìm nguồn bên ngoài có thể làm giảm chi phí và làm tăng giá trị, lợi thế cạnh tranh dài hạn thường không xuất hiện thông qua những hoạt động này, một phần là vì các nhà cung cấp là nguồn bên ngoài cũng thường bán cho các đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp.

Ngược lại, những hoạt động liên quan đến năng lực tổ chức cốt lõi cần được thực hiện bên trong doanh nghiệp nơi chúng có thể được nuôi dưỡng thông qua đầu tư nội bộ. Tuy nhiên, các năng lực cốt lõi của doanh nghiệp không cố định; vì như đã nói trước đây, nó hẳn tiến triển theo thời gian khi môi trường thay đổi và các chiến lược được phát triển để thỏa mãn nhu cầu của khách hàng một cách hiệu quả hơn đối thủ cạnh tranh. Ví dụ, hầu hết các công ty đều mua dịch vụ viễn thông từ các nhà cung cấp viễn thông. Ngược lại, từ nhiều năm, Citibank tin rằng hệ thống thông tin liên lạc toàn cầu của nó đã cho nó lợi thế cạnh tranh trong cuộc chiến dành khách hàng toàn cầu.

Trước đây, phần lớn thảo luận về tìm nguồn bên trong liên quan đến những hoạt động chế tạo và phân phối, nơi thuật ngữ thường được sử dụng là "hội nhập hàng dọc". Các doanh nghiệp có hai chiến lược hội nhập hàng dọc: hội nhập về phía trước (đưa vào doanh nghiệp những hoạt động trước kia được tiến hành bởi khách hàng) và hội nhập về phía sau (bao gồm những hoạt động trước kia được tiến hành bởi nhà cung cấp). Việc thực hiện chiến lược nào cũng cho phép doanh nghiệp nắm bắt được thêm nhiều giá-trị-gia-tăng nói chung, như vậy tạo ra cơ hội đạt được biên lợi nhuận gia tăng. Bên cạnh hiệu quả trực tiếp về biên lợi nhuận, hội nhập về phía sau có thể cho phép doanh nghiệp bảo đảm được các nguồn cung cấp then chốt; hội nhập về phía trước có thể bảo đảm sự tiếp cận đến khách hàng.

Ví dụ: Trước đây, kinh doanh của Coca-Cola tập trung vào việc chế tạo *nước ngọt* và xây dựng nhãn hiệu *Coca-Cola* thông qua việc quảng cáo đến người tiêu thụ. Một trong nhiều lý do của sự gia tăng đáng kể giá trị cổ đông của Coke (1980 là 4 tỷ đô; 1996 là 130 tỷ đô) là nhờ hội nhập về phía trước để mua các cơ sở đóng chai của nó.

Kết quả là Coke trở nên giỏi hơn trong việc xử lý các mối quan hệ với hệ thống siêu thị tốt hơn, tái thiết kế vấn đề hậu cần một cách cơ bản, và trực tiếp thu được giá trị từ 3 kênh phân phối chính, bán tại cửa hàng, rót tại chỗ và bán bằng máy.

Tuy nhiên, hội nhập dọc thái quá có thể có bất lợi về mặt linh động và vật chất. Bất lợi về mặt linh động liên quan đến việc doanh nghiệp không thể chuyên hướng khi nhu cầu của khách hàng thay đổi. Các doanh nghiệp hội nhập hàng dọc cao thường có mức định phí cao. Kết quả là, mặc dù biên lợi nhuận có thể cao khi cầu cao, nhưng khi nền kinh tế đi xuống, chúng sẽ bị sức ép nghiêm trọng về biên lợi nhuận khi khối lượng bán giảm đi nhưng chi phí vẫn còn cao.

Ví dụ: Trong ngành công nghiệp ô tô, General Motors trước đây vẫn hội nhập dọc nhiều hơn Ford. Kết quả là, trong các thời kỳ kinh tế mạnh, General Motors đã có lợi nhuận cao hơn hẳn Ford. Tuy nhiên, khi cầu ô tô giảm xuống, lợi nhuận của Ford giữ được tốt hơn General Motor. Gần đây, cả GM và Ford đã thành lập các công ty con về phụ tùng hoạt động độc lập để gia tăng tính linh động.

Một khuynh hướng tìm nguồn bên trong gần đây được một số nhà chế tạo thực hiện là cung cấp giá trị cho khách hàng bằng cách cung cấp các dịch vụ phụ trội mà trước đây được khách hàng thực hiện ở trong nhà.

Ví dụ: Vào đầu thập niên 90, vì phải đương đầu với sức ép nghiêm trọng về giá cả do sự nổi lên của các qui định trong ngành công nghiệp điện, bộ phận Hệ thống điện của GE (GE's Power System) đã tái định hình ngành kinh doanh của nó bằng cách cải tiến dịch vụ khách hàng. Nó đã giảm thời gian thay các bộ phận cũ hoặc hư hỏng từ 12 xuống 6 tuần và làm tăng giá trị cho mỗi quan hệ với khách hàng thông qua sự tư vấn về kinh doanh tại các quốc gia châu Âu và châu Á. Ngoài ra, GE thúc đẩy tiết kiệm chi phí lao động bằng cách cung cấp cho khách hàng đội ngũ bảo trì để thỉnh thoảng nâng cấp thiết bị và di chuyển 33% số kỹ sư từ phát triển sản phẩm mới sang phát triển dịch vụ mới.

KHUÔN KHỔ ĐỂ SỬ DỤNG DÂY CHUYỀN GIÁ TRỊ CỦA DOANH NGHIỆP

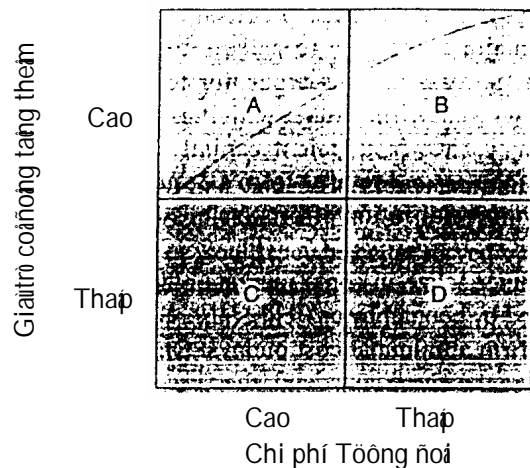
Trong Hình 6.8, chúng ta đưa giá-trị-gia tăng và chi phí tương đối vào một ma trận 2 x 2 như là một phương tiện để tìm hiểu xem có thể sử dụng các phương pháp làm tăng biên lợi nhuận ở đâu.

Mỗi ô đề nghị một con đường hành động khác nhau cho doanh nghiệp:

- Hoạt động trong ô A tiêu biểu cho cốt lõi của dây chuyền giá trị của doanh nghiệp. Doanh nghiệp đang cung cấp giá trị khách hàng cao, tuy thế phải chịu chi phí tương đối thấp. Mục tiêu ở đây là tiếp tục tăng thêm giá trị với mỗi quan hệ giá trị-chi phí tương tự.
- Trong ô B, doanh nghiệp cung cấp giá trị khách hàng cao, nhưng chi phí cũng cao. Mục tiêu chủ yếu của ô này là giảm chi phí.

Các hoạt động trong ô C và D cung cấp giá trị khách hàng thấp. Nếu giá trị này không cần thiết, doanh nghiệp nên suy nghĩ ngưng hoạt động này. Tuy nhiên, nếu giá trị (dù thấp) là cần thiết, ta có thể xét các phương án khác nhau.

- Các hoạt động trong ô C là những ứng viên nặng ký để tìm nguồn bên ngoài bởi vì chi phí cao.
- Các hoạt động trong ô D có thể được tiếp tục ở mức chi phí thấp hiện tại, trừ phi có những biện pháp để tăng giá trị khách hàng nhận được. Những hoạt động này không cần tìm nguồn bên ngoài trừ phi có những phương án chi phí còn thấp hơn nữa.



HÌNH 6.8

Phân tích Giá trị – Chi phí

Bên ngoài dây chuyền giá trị của doanh nghiệp

Phần này thảo luận việc tăng lợi nhuận và giá trị cổ đông bằng cách di chuyển ra khỏi dây chuyền giá trị. Đặc biệt ta thảo luận việc gạt bỏ (divestiture) và chia cắt tổ chức, bán và cấp giấy phép sử dụng công nghệ, và mua lại.

SỰ GẠT BỎ VÀ CHIA CẮT TỔ CHỨC Những phương án được thảo luận trước đây tập trung vào việc tăng biên lợi nhuận trong một lĩnh vực kinh doanh cụ thể; phương án gạt bỏ hàm ý rằng doanh nghiệp nên rút lui hoàn toàn khỏi hoạt động kinh doanh đó. Nhiều điều kiện có thể khiến doanh nghiệp xem xét việc gạt bỏ các dòng sản phẩm thuộc một hoạt động kinh doanh hoặc bán trọn hoạt động kinh doanh. Thứ nhất, đơn vị cụ thể đang được xem xét có thể không đáp ứng các mức ngưỡng về tài chính của doanh nghiệp; nó có thể lỗ, có lợi nhuận thấp, hoặc vốn quá mức. Gạt bỏ đơn vị này sẽ làm tăng biên lợi nhuận trung bình cho đơn vị kinh doanh hoặc cho toàn bộ công ty.

Ví dụ: Phân tích về kinh doanh của Clorox cho thấy việc bán thiết bị và thực phẩm đông lạnh cho nhà hàng và nước đóng chai cho văn phòng chiếm 10% doanh số bán, 26% việc làm, và 0% lợi nhuận. Clorox rút lui khỏi cả ba lĩnh vực này.

Thứ hai, đơn vị đang xét có thể rất hấp dẫn đối với một công ty khác; bán hoạt động kinh doanh này có thể là một cách tuyệt hảo để làm tăng giá trị cổ đông nhanh chóng. Thứ ba, hoạt động kinh doanh có thể không tương hợp tốt với các hoạt động kinh doanh khác của doanh nghiệp. Như vậy, bất kể biên lợi nhuận hiện tại, doanh nghiệp có thể được định vị tốt hơn để tăng trưởng và cải thiện giá trị cổ đông bằng cách bán hoạt động này.

Tình hình sau đặc biệt thích hợp với các công ty đa dạng hoá cao. Trong một số trường hợp, các nhà đầu tư thấy khó đánh giá khả năng làm ra lợi nhuận của công ty, trong khi ở những trường hợp khác, ban quản lý có thể điều hành không tốt hoạt động kinh doanh đó. Đối với những công ty này, cổ phần trong công ty mẹ thường bán dưới giá trị “chia cắt” được dự kiến. Bằng cách bán các đơn vị kinh doanh được lựa chọn cho chủ mới, những người mà nhà đầu tư tin là sẽ sử dụng tài sản tốt hơn, giá trị sẽ được tạo ra cho cổ đông nguyên thủy; do vậy, cộng đồng đầu tư thường hay nói đến việc “giải phóng giá trị”. Khi ban quản lý cấp cao quyết định dùng con đường này để tăng giá trị cổ đông, marketing sẽ đóng vai trò quan trọng trong việc tư vấn xem đơn vị nào nên được giữ lại với nhau.

Hiệu quả bậc hai là về vai trò của qui mô công ty trong việc thúc đẩy giá trị cổ đông. Tổng giám đốc của nhiều công ty dường như xem qui mô là “Chén Thánh” khi họ tìm cách phát triển các công ty lớn hơn. Rất tiếc là có bằng chứng đáng kể rằng qui mô không liên quan đến khả năng sinh lợi.

BÁN VÀ CẤP GIẤY PHÉP SỬ DỤNG CÔNG NGHỆ Một doanh nghiệp có thể tăng lợi nhuận bằng cách khai thác giá trị trong tài sản công nghệ của nó. Hai con đường chính là bán thẳng công nghệ cho một doanh nghiệp khác hoặc cấp giấy phép sử dụng nó. Nhiều lý do biện hộ cho việc bán công nghệ. Ví dụ, công nghệ có thể không tương hợp với những hoạt động khác của doanh nghiệp hoặc vì lý do nào khác không đáp ứng được tiêu chuẩn kinh doanh, hoặc doanh nghiệp có thể không có đủ vốn và các nguồn lực khác để khai thác các lợi ích của công nghệ. Trong bất cứ trường hợp nào, nếu sinh lợi *chắc chắn* từ việc bán lớn hơn sinh lợi đã *điều chỉnh theo rủi ro* từ nỗ lực thương mại hóa, việc bán là một quyết định hợp lý.

Việc cấp giấy phép thường cho phép doanh nghiệp thương mại hóa trong một số thị trường nhưng cung cấp cho người được cấp giấy phép quyền sử dụng ở một số thị trường khác, thường được xác định bởi địa lý hay lĩnh vực sử dụng. Người được cấp giấy phép thành công có thể cung cấp lợi nhuận đáng kể cho doanh nghiệp với chi phí tối thiểu. Một điều phải thận trọng với chiến lược cấp giấy phép năng nổ là khi hợp đồng kết thúc, doanh nghiệp có thể đối diện với các đối thủ cạnh tranh có tài chính cao mà mình đã đưa vào hoạt động kinh doanh trước đó. Ví dụ, vào thập niên 60 và 70, công ty hóa chất Anh ICI thu được lệ phí giấy phép lớn từ bằng sáng chế sợi tổng hợp của nó, tuy nhiên cuối cùng nó đã trở nên kém cạnh tranh hơn doanh nghiệp được nó cấp giấy phép trước đó và cuối cùng đến giữa thập niên 90, nó đã rút lui khỏi ngành kinh doanh này.

Bên cạnh việc cấp giấy phép sử dụng công nghệ, doanh nghiệp cũng có thể suy nghĩ việc đưa nhãn hiệu của nó vào các sản phẩm/thị trường mới bằng cách cấp giấy

phép. Ví dụ, vào năm 1998, Coca-Cola đã có hơn 240 bên được cấp giấy phép đối với hơn 10.000 sản phẩm; vào năm 1997, hơn 50 triệu đơn vị sản phẩm đã được bán.

MUA LẠI (ACQUISITION) Mặc dù việc mua lại (nắm quyền kiểm soát thủ đắc) đem đến sự tăng trưởng ngay lập tức cho thực thể đi mua, nhưng tăng trưởng *tự bản thân* nó không nhất thiết là mục tiêu trước mắt. Mục đích của vụ mua lại có thể là cải thiện sinh lợi bằng cách giảm chi phí hoặc giảm vốn cần sử dụng. Ví dụ, vào giữa thập niên 1990, vụ mua lại American Cyanamid của American Home Products khiến tiết kiệm chi phí nhanh chóng thông qua hoạt động sát nhập và việc tạm cho nghỉ việc. Ngoài ra, các chuyên gia ước tính rằng vụ sát nhập không thành công (1998) giữa các doanh nghiệp Anh Glaxo và SmithKline Beecham lẽ ra đã tiết kiệm gần 2 tỷ đô trong ba năm bằng cách giảm 15.000 việc làm và củng cố hoạt động.

Mối quan hệ với marketing

Những người có cách nhìn hạn hẹp về marketing có thể hỏi vì sao đưa những điều này vào phần này. Suy cho cùng, họ có thể lập luận nhiều vấn đề đã nêu lên không phải thuộc trách nhiệm của một lãnh vực chức năng khác hay sao? Câu trả lời tất nhiên là có! Tuy nhiên, có những lý do rất vững chắc vì sao các nhà quản lý marketing nên hiểu những điều chúng ta đã trình bày.

Thứ nhất, vì phần này tập trung đáng kể vào việc cắt giảm chi phí, các nhà quản lý marketing nên rất quan tâm, bởi vì hành động về chi phí sẽ giới hạn khả năng định giá linh động của họ trong thương trường. Như chúng ta sẽ thấy về sau, chi phí thấp không nhất thiết hàm ý là giá phải thấp, nhưng chi phí thấp quả thực có cho các nhà quản lý marketing cơ hội để đưa ra sự lựa chọn đó. Chi phí cao thường hàm ý giá cao, trừ phi lỗi đã đang được dự kiến! Bên cạnh mối quan tâm tổng quát này, các nhà quản lý marketing nên xem xét chính tổ chức của mình để xem có thể thực hiện được các sáng kiến cắt giảm chi phí nào.

Thứ hai, phần thảo luận về tái thiết kế (reengineering) hẳn khuyến khích các nhà quản lý marketing xem xét chính qui trình của họ để xem liệu có thể cắt giảm chi phí và/hoặc tăng giá trị từ những hoạt động cụ thể. Ví dụ, liệu lực lượng bán hàng có đang hoạt động một cách hiệu quả nhất không? Liệu có nên chuyển một số khách hàng được phục vụ bởi các nhân viên bán hàng “ở-trên-đường” sang lực lượng marketing qua điện thoại không? Liệu dịch vụ khách hàng có được thực hiện một cách hữu hiệu không? Liệu hệ thống quản lý nhãn hiệu của chúng ta có hợp lý không, hay chúng ta nên thay thế nó bằng việc tập trung vào quản lý khách hàng?

Thứ ba, việc tìm nguồn bên ngoài không những có thể cung cấp cho doanh nghiệp những cơ hội lớn nói chung, mà còn có thể cung cấp các lợi điểm cụ thể cho marketing. Ví dụ, liệu nghiên cứu thị trường nên được thực hiện bởi chính doanh nghiệp hay bởi một công ty nghiên cứu thị trường. Liệu có tốt hơn cho doanh nghiệp nếu như nỗ lực bán hàng của nó được thực hiện bởi các đại lý độc lập hơn là bởi lực lượng nhân viên bán hàng của doanh nghiệp? Liệu doanh nghiệp nên tự mình phát triển các đợt quảng cáo bằng thư tín trực tiếp hay sử dụng một tổ chức chuyên làm việc này?

Thứ tư, có thể một số hoạt động marketing đã chín mùi để tìm nguồn bên trong, chuyển từ nguồn cung cấp bên ngoài sang thực hiện tại chỗ. Ví dụ, liệu doanh nghiệp có nên chuyển trọng tâm phân phối từ bên-thứ-ba là các nhà bán sỉ sang hình thức trực-tiếp-tới-khách-hàng? Liệu cơ quan quảng cáo có thực sự cung cấp giá trị bằng các chức năng sáng tạo và quảng cáo của nó, hay hoạt động này có thể được thực hiện trong doanh nghiệp? Liệu các nhà cung cấp dịch vụ có cung cấp dịch vụ thỏa đáng cho các khách hàng then chốt của chúng ta, hay là những người này sẽ được phục vụ tốt hơn bằng cách đề chính các nhân viên của chúng ta phục vụ cho họ?

Cuối cùng, phần thảo luận “bên ngoài dây chuyền giá trị” đề cập trực tiếp đến trách nhiệm của nhiệm vụ marketing đầu tiên, Quyết định và đề xuất thị trường cần xem xét.

TÓM TẮT

Chương này phát triển mối liên kết giữa giá trị khách hàng, quản lý chất lượng toàn thể (TQM), và giá trị cổ đông. Nó cũng tập trung vào hai phương hướng cơ bản để cải thiện giá trị cổ đông: thực hiện tăng trưởng có lời và cải thiện biên lợi nhuận. Các doanh nghiệp tìm kiếm tăng trưởng có lời phải rõ mục tiêu của họ, hình thành một chiến lược mạch lạc bao gồm những quyết định về con đường tăng trưởng và định thời gian nhập ngành, và thiết lập các tiêu chuẩn sàng lọc định tính và định lượng để xem xét những cơ hội riêng lẻ. Các tiêu chuẩn định lượng phải dựa trên tài chính và thị trường, các tiêu chuẩn định tính phải chứa đựng khả năng tương hợp (hay ăn khớp), năng lực chuyên biệt, và sức mạnh hợp lực. Cuối cùng, doanh nghiệp phải quyết định cách thực hiện chiến lược của nó bằng cách sử dụng các phương án khác nhau về phát triển nội bộ, mua lại, liên minh chiến lược, việc cấp giấy phép và mua công nghệ.

Các phương pháp cải thiện biên lợi nhuận được phát triển phần lớn trong bối cảnh của khuôn khổ dây chuyền giá trị. Bên cạnh việc cải thiện giá như là một phương án chủ yếu để làm tăng biên lợi nhuận, chúng ta còn xác định việc giảm chi phí, tái thiết kế, tìm nguồn bên ngoài và tìm nguồn bên trong như là các biện pháp quan trọng để cải thiện biên lợi nhuận. Cuối cùng, chúng ta ghi nhận vai trò của việc gạt bỏ và chia cắt tổ chức, bán và cấp giấy phép sử dụng công nghệ, và mua lại trong việc cải thiện biên lợi nhuận. Chúng ta kết thúc bằng cách thảo luận tầm quan trọng của việc các nhà quản lý marketing hiểu được những phương án làm tăng biên lợi nhuận của doanh nghiệp.

QUAN ĐIỂM THAY ĐỔI

Cách cũ

Lợi nhuận
Giá trị cổ đông được xem xét biệt lập với giá trị khách hàng.
Conglomeration thì tốt
Tái đầu tư vào các hoạt động kinh doanh từ trước vẫn có lời

Cách mới

Tạo ra giá trị cổ đông
Giá trị khách hàng hội nhập với giá trị cổ đông
Conglomeration thì xấu
Lựa chọn cẩn thận những đầu tư tăng trưởng phù hợp.

Tìm nguồn bên trong	Tìm nguồn bên ngoài
Năng lực cố định	Năng lực thay đổi
Tăng trưởng luôn luôn đáng mong muốn	Chia tách có thể là phương án sống còn
Sở hữu 100%	Liên minh chiến lược, tìm nguồn bên ngoài
Tăng trưởng hữu cơ bằng cách phát triển nội bộ những sản phẩm mới.	Tăng trưởng hữu cơ bằng cách mở rộng ra các thị trường toàn cầu
Biên giới công nghệ cố định	Biên giới công nghệ thông thương
Thực hiện nhanh chóng những cơ hội mới, được mong muốn	Thực hiện nhanh chóng những cơ hội mới, then chốt
Danh mục tập trung vào các sản phẩm và sản phẩm/thị trường	Quan trọng là phát triển danh mục công nghệ
Nỗ lực phát triển tập trung vào những kỹ thuật dự báo dài hạn tốt hơn	Nỗ lực phát triển tập trung vào việc giảm bớt các thời gian chu kỳ

CÂU HỎI NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

1. Lựa chọn một công ty mà bạn biết nhiều. Hãy xác định những phương án tăng trưởng tiềm năng của doanh nghiệp trong các ô của ma trận con đường tăng trưởng. Bạn nghĩ khả năng nào rủi ro hơn: phát triển sản phẩm hay phát triển thị trường?
2. Từ sự hiểu biết của bạn về thế giới kinh doanh, hãy cho ví dụ về các chiến lược gia nhập thị trường: đổi mới, đi theo người dẫn đầu, nhà phân khúc, và cả-tôi-nữa.
3. Nhiều công ty quyết tâm cố gắng hạn chế phạm vi hoạt động. Tuy nhiên, trên thế giới vẫn có những ngoại lệ: ví dụ, một trong những công ty có lời nhất ở Hoa Kỳ là công ty General Electric rất đa dạng, và ở Á châu, nhiều doanh nghiệp thành công, do gia đình sở hữu cũng được đa dạng hóa cao độ. Bạn giải thích thế nào về nghịch lý rõ ràng đó?
4. Hãy lấy một tổ chức kinh doanh mà bạn biết nhiều. Bạn có thể xác định những cơ hội nào có thể cho phép tổ chức này cắt giảm chi phí, tái thiết kế, tìm nguồn bên ngoài hay tìm nguồn bên trong các hoạt động marketing của nó?
5. Lựa chọn một công ty mà bạn biết nhiều. Hãy phân loại các đầu tư tăng trưởng của nó theo khuôn khổ ma trận con đường tăng trưởng. Đứng về phương diện kết hợp khôn ngoan giữa rủi ro và sinh lợi, bạn đánh giá danh mục đầu tư này như thế nào?
6. Ban quản lý công ty hay ngành kinh doanh cần xem xét những yếu tố nào khi quyết định có nên đầu tư vào một phương án tăng trưởng nào đó?
7. Trong thập niên 50, một công ty nhỏ tên Haloid đã quyết định ủng hộ một nhà phát minh tên Chester Carlson. Phát minh về kỹ thuật phô tô khô của ông ta, công nghệ sao chép, đã thay đổi thế giới. IBM, 3M, và Kodak tất cả đều đã từ chối lời đề nghị. Nếu là một nhà điều hành công ty, bạn đã sử dụng các khái niệm trình bày ở đây thì bạn lẽ ra đã có quyết định như thế nào? Tại sao? (không sử dụng những nhận thức sau khi mọi chuyện đã xảy ra)
8. Vào tháng giêng 1998, công ty Sara Lee đã tuyên bố tìm nguồn bên ngoài hầu hết các hoạt động sản xuất của nó. Bạn nghĩ điều gì đã thúc đẩy quyết định này? Bạn có tin quyết định đó có cơ sở vững chắc không?
9. Như đã ghi nhận, Sir George Bull, chủ tịch của Diageo, có lần nhận xét, “mua lại phá hủy giá trị (cổ đông); tăng trưởng hữu cơ tạo ra giá trị.” Hãy thảo luận.

10. Liên minh chiến lược đã trở thành một phương tiện phổ biến để tạo ra tăng trưởng, nhất là trong môi trường toàn cầu. Hãy thảo luận triển vọng thành công của các liên minh hàng ngang và hàng dọc.
11. Công nghệ là máu của chúng ta; chúng ta phải làm mọi nỗ lực để thương mại hóa sản phẩm và dịch vụ dựa trên đầu tư công nghệ của chúng ta. Hãy thảo luận.
12. Các kỹ sư thích hoạt động với tỷ số tín hiệu/nhiều cao; nói chung, các marketing viên hoạt động với tỷ số nhiều/tín hiệu cao. Ý nghĩa của sự khác biệt này?
13. Marketing quan tâm đến việc áp dụng một cách thiếu chính xác các nguyên tắc đúng; kế toán quan tâm đến việc áp dụng một cách chính xác các nguyên tắc sai. Hãy thảo luận.
14. Người ta thường lập luận rằng cổ đông thiên cận đã làm cho ban quản lý giảm đến mức thấp nhất chi tiêu R&D, do vậy làm hỏng sự tiếp cận của công ty đến sản phẩm mới. Bạn có thể nêu bằng chứng thực nghiệm hậu thuẫn cho lập luận này không?
15. Vào giữa năm 1998, *Virgin Cola* đã gia nhập thị trường Hoa Kỳ, trực tiếp thách thức *Coke* và *Pepsi*. *Virgin Cola* đã dùng chiến lược nào? Nó có thành công không? *Coke* và *Pepsi* phản ứng thế nào?
16. Triết lý “hãy cho tôi một con số” thường khiến doanh nghiệp giảm đến mức thấp nhất hay bỏ qua việc sử dụng các tiêu chuẩn định tính (khó đo đếm) khi đánh giá các phương án chiến lược, mặc dù chúng có tầm quan trọng hiển nhiên. Bạn sẽ thử thay đổi tình trạng này như thế nào?