



100

Ý TƯỞNG

KINH DOANH

TUYỆT HAY

100 Great Business Ideas

Từ những công ty hàng đầu trên khắp thế giới

Jeremy Kourdi



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

100
Ý TƯỞNG
KINH DOANH
TUYỆT HAY

100 Great Business Ideas

Copyright © 2009 Jeremy Kourdi

Copyright licensed by Marshall Cavendish International.

Bản tiếng Việt © Nhà xuất bản Trẻ, 2011

Kourdi, Jeremy

100 ý tưởng kinh doanh tuyệt hay / Jeremy Kourdi ; Mai Mai Hương d. - T.P. Hồ Chí Minh: Trẻ, 2011.

340tr. ; 20,5cm.

Nguyên bản : 100 great business ideas.

1. Thành công trong kinh doanh. 2. Lập kế hoạch kinh doanh. 3. Lập kế hoạch chiến lược.

I. Mai Mai Hương d. II. Ts: Một trăm ý tưởng kinh doanh tuyệt hay. III. Ts: 100 great business ideas. IV. Ts: One hundred great business ideas.

650.1 — dc 22

K88

100 Ý TƯỞNG

KINH DOANH TUYỆT HAY

100 Great Business Ideas

Từ những công ty hàng đầu trên khắp thế giới

Jeremy Kourdi

Mai Mai Hương dịch

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

Mục lục

Lời cảm ơn	9
Giới thiệu	10
1 Xây dựng lòng tin và lòng trung thành với khách hàng	13
2 Dự trữ kịch bản cho tương lai	16
3 Làm cho người lao động tự hào	19
4 Sử dụng thông tin khách hàng	22
5 Nguyên tắc 150 người	25
6 Định hướng thông tin	28
7 Nhượng quyền kinh doanh	33
8 Cắt giảm sự lãng phí (<i>muda</i>)	36
9 Giữ khách	39
10 Phân nhóm khách hàng theo tâm lý học	42
11 Am hiểu về cơ cấu dân số	45
12 Đáp ứng nhu cầu trên quy mô lớn	49
13 Lãnh đạo đổi mới từ trên xuống dưới	52
14 Tạo mạng lưới quan hệ và truyền đạt giá trị doanh nghiệp	55
15 Đạt được sự tăng trưởng đột phá	58
16 Thử nghiệm đào sâu	62
17 Thử nghiệm trên thị trường	65
18 Trao quyền cho khách hàng của bạn	68
19 Tự chiếm thị phần	71
20 Tăng tính cạnh tranh	74
21 Tự tập lại	77

22	Làm nổi bật nét độc đáo kích thích việc mua hàng	80
23	Đường cong kinh nghiệm	83
24	Mô hình chuỗi: Người lao động – khách hàng – lợi nhuận	86
25	Đo lường hiệu quả lao động	93
26	Không gian thương hiệu	97
27	Không gian sống	101
28	Tăng cường khả năng tiếp cận	104
29	Hợp tác	107
30	Chiến thuật “để can đán xe hơi”	110
31	Đánh giá theo bản năng	113
32	Xây dựng một tổ chức cầu tiến	116
33	Tái sáng tạo	120
34	Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp	123
35	Điểm bùng phát	126
36	Thuê gia công ngoài	130
37	Khuyến mãi thức thời	133
38	Tiếp thị trải nghiệm	136
39	Bảng chỉ số thông tin và hoạt động định lượng	139
40	Làm việc linh hoạt	143
41	Xác định lại đối tượng tiếp nhận	146
42	Bán hàng khép kín	149
43	Biến chuỗi cung cấp thành chuỗi lợi nhuận	152
44	Đàm phán thông minh	155
45	Sản phẩm tương hợp	158
46	Quảng cáo gây thiện cảm	161
47	Những cải tiến cho sự tiện dụng hàng ngày	164
48	Thương hiệu phong cách sống	167

49	Chân thành với khách hàng	170
50	Khả năng nhận biết tức thời	173
51	Điều khiển quá trình thay đổi	176
52	Sự đa dạng	179
53	Cân bằng giữa hoạt động lõi với hoạt động điều kiện	181
54	Sắp xếp lại quy trình kinh doanh	184
55	Sự hội tụ	188
56	Bán chéo và bán lên	190
57	Tám giai đoạn thay đổi của Kotter	193
58	Tiếp thị doanh nghiệp với doanh nghiệp	197
59	Xác lập nguyên tắc ứng xử với người lao động	199
60	Trù tính sự lỗi thời	202
61	Tránh sự phổ thông hóa	205
62	Phát triển sự gắn bó với nhân viên	208
63	Quản lý bằng quan sát	211
64	Tiếp thị trúng đích	214
65	Xây dựng và quản lý thương hiệu	217
66	Trao quyền	221
67	Tư duy lại về ngân sách	224
68	Chu trình của người mua	227
69	Bán hàng trực tiếp	231
70	Quản lý theo nhóm tuổi	234
71	Thuyết ba nhân tố	237
72	Phát triển những sản phẩm phù hợp với Hồi giáo	241
73	Các nhóm hỗ trợ và thách thức	245
74	Chiến lược rõ ràng	247
75	Tư duy kiểu sáu-chiếc mũ	251

76	Xây dựng các mối quan hệ công việc	254
77	Học hỏi lẫn nhau	257
78	Vi tín dụng	260
79	Sinh tồn trong suy thoái	262
80	Văn hóa sáng tạo	265
81	Xây dựng nguồn lực	267
82	Xây dựng niềm tin	271
83	Khả năng hiểu biết cảm xúc	274
84	Thẻ điểm cân bằng	277
85	Phát triển văn hóa bán hàng	282
86	Phân khúc thị trường	285
87	Táo bạo	287
88	Phá bỏ tính cục bộ	290
89	Bán hàng qua mạng	293
90	Đổi mới giá trị	297
91	Quản lý nhân tài	300
92	Con đường lãnh đạo	303
93	Chơi rắn	306
94	Sử dụng website	309
95	Tiếp thị lan truyền	313
96	Huấn luyện và giám sát	316
97	Sáng kiến lấy người sử dụng làm trung tâm	319
98	Kế hoạch kế thừa và thăng tiến nội bộ	322
99	Phát triển vốn kiến thức và vốn tri thức	326
100	Ra quyết định và nghịch lý của các lựa chọn	330
	Tài liệu tham khảo	337

Lời cảm ơn

Quyển sách này là kết quả của sự ủng hộ và sự khuyến khích từ nhiều người, và trong khi việc thực hiện quyển sách, phong cách viết, và các thiếu sót trong sách là của tôi, thì chuyên môn và sự giúp đỡ của mọi người là điều phải được ghi nhận và cảm ơn. Xin gửi lời cảm ơn đến Louise Kourdi, người đã có những nghiên cứu miệt mài đặc biệt giá trị, và cảm ơn Martin Liu cùng với các đồng nghiệp tài giỏi của ông ở Marshall Cavendish, những người mà tôi đánh giá rất cao về chuyên môn, sự kiên nhẫn, và nhiệt tình.

Tôi cũng đã may mắn được làm việc với các doanh nghiệp đặc biệt nhất, chuyên nghiệp nhất, và thú vị nhất. Vài doanh nghiệp trong số đó được giới thiệu trong quyển sách này. Tôi nợ một món khổng lồ với tất cả các khách hàng và các công ty mà trước đây tôi đã làm việc với, những người đã tạo ra môi trường thú vị và hào hứng nhất để làm việc, học hỏi, và phát triển.

Cuối cùng, sự biết ơn của tôi xin được bày tỏ với vợ tôi Julie và con trai Tom, vì đã ủng hộ, động viên, và khích lệ tôi không ngừng.

Jeremy Kourdi

Giới thiệu

Đây là một quyển sách về một số ý tưởng hay nhất được sử dụng trong kinh doanh. Có những ý tưởng đơn giản – đôi khi đơn giản đến gần như vô lý – trong khi một số khác dựa trên các nghiên cứu tỉ mỉ, hoặc kinh nghiệm của những người tài trí uyên thâm. Hầu hết các ý tưởng có thể sử dụng lâu dài, vì tính logic, tính đơn giản, hay các giá trị của ý tưởng này giúp chúng tồn tại được lâu dài; trong khi có những ý tưởng, thành thật mà nói, thì hơi nhất thời. Chúng mình được khả năng và hiệu quả là điều đã liên kết các ý tưởng này lại với nhau. Chúng không chỉ là những ý tưởng sáng suốt và có ích, mà còn là những ý tưởng được thực hiện theo một cách tài tình, hay bất chấp nghịch cảnh. Khả năng của những người đã nghĩ ra và áp dụng những ý tưởng này thật đáng ca ngợi.

Một lời khuyến cáo: các ý tưởng này có tác dụng với những công ty được đề cập tới vào thời điểm áp dụng, nhưng không có nghĩa các doanh nghiệp này cũng sẽ luôn thực hiện những thứ khác đúng cách, và mãi mãi như thế. Các ý tưởng chỉ tạo ra kết quả vào lúc đó, nhưng nếu quyển sách này có những bài học khái quát nào thì đó là những bài học cho thấy rằng ý tưởng mới và năng lượng mới luôn luôn cần thiết – theo nhiều cách và vào nhiều thời điểm khác nhau – để đảm bảo cho thành công.

Mặc dù các ý tưởng rất đa dạng, thú vị, và kích thích tư duy – hy vọng là vậy – theo tôi thấy dường như còn có nhiều đề tài khác nhau xuyên suốt trong các ý tưởng này và trong cả các doanh nghiệp áp dụng các ý tưởng đó. Đó là sự sẵn sàng thử nghiệm và chấp nhận rủi ro. Được như vậy bởi vì nhiều doanh nghiệp thể hiện năng lực và chí làm ăn – một khát vọng không ngại nghỉ muốn thực hiện tốt mọi việc và đi trước đối thủ. Điều này thường đi cùng với khả năng thấu hiểu cội rễ căn nguyên của một vấn đề, một cơ hội, hay một thách thức và làm được điều gì đó đặc biệt, hơn là xử lý qua loa hiện trạng. Sự thẳng thắn và am hiểu về việc cần phải hiệu quả và thực hiện ý tưởng cũng là một đặc điểm thường thấy. Tuy vậy, có một số ý tưởng là kết quả của các nghiên cứu và tìm hiểu ở diện rộng. Điều này dường như củng cố quan điểm của Peter Drucker rằng các ý tưởng và các quyết định lớn lao là một sự pha trộn giữa trực giác và các phân tích nghiêm ngặt. Rõ ràng, đôi khi một trong hai mặt này có vai trò quan trọng hơn so với mặt kia (tùy vào ý tưởng), nhưng cả hai đều rất quan trọng. Cuối cùng, nhu cầu có hiệu quả, xuyên suốt, và đảm bảo thành công được thể hiện qua nhu cầu thường xuyên giám sát, đo lường, và chọn lọc cách triển khai ý tưởng.

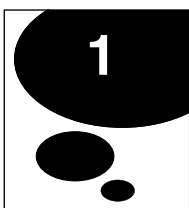
Đôi lời hướng dẫn: nếu bạn đang nghĩ đến việc áp dụng các ý tưởng này vào đơn vị của bạn thì có thể thấy rằng các ý tưởng này đã phần nào truyền đạt được. Các ý tưởng có khuynh hướng tiếp tục bằng hình thức “sao chép chi tiết”, tiếp thu toàn bộ ý tưởng và toàn bộ các chi tiết rồi sao y bản chính ở một nơi nào đó. Một hình thức khác là “lấy cảm

hứng từ ý tưởng”, áp dụng các nét chính của ý tưởng, chứ không áp dụng đến từng chi tiết của ý tưởng đó. Ví dụ như trong quyển sách tuyệt vời từng giành giải thưởng, quyển *Guns, Germs, and Steel: A History of Everybody for the Last 13,000 Years*, tác giả Jared Diamond đã viện dẫn sự phát triển của bảng chữ cái như một ý tưởng xuất hiện độc lập chỉ một lần và rồi sau đó được sao chép ở một nơi khác. Đương nhiên, các kỹ thuật này là hai đầu đối nhau trên một quang phổ, nhưng, ở cả hai phương pháp này, sự kích thích ý tưởng chắc chắn sẽ thích ứng hơn, thiết thực hơn, và có khả năng thành công hơn. Vì vậy, hãy sử dụng những ý tưởng này để khơi dậy các suy nghĩ của bạn và phải có sự điều chỉnh cụ thể để đảm bảo ý tưởng được triển khai hiệu quả trong hoàn cảnh của bạn.

Tôi hy vọng rằng những ý tưởng này sẽ mang lại cho bạn cảm hứng để tìm ra thêm hay phát triển suy nghĩ của bạn theo những tuyến sáng tạo mới, tạo ra những ý tưởng xuất sắc khác trong tương lai.

Jeremy Kourdi

Hãy chú ý rằng các ý tưởng trong quyển sách này được giới thiệu ngẫu nhiên, theo ý thích, hơn là được nhóm lại hay sắp xếp theo một trật tự cụ thể nào.



XÂY DỰNG LÒNG TIN VÀ LÒNG TRUNG THÀNH VỚI KHÁCH HÀNG

CẢ VIỆC BÁN HÀNG và việc tác động để bán hàng đều chịu chung một quan niệm sai lầm rằng để thành công bạn phải quảng bá sản phẩm hoặc ý tưởng một cách rầm rộ hay khéo léo. Sự hiểu lầm này dẫn đến những hành động không phù hợp. Ví dụ, người ta có thể trở nên khoe mẽ, và hùng hổ, hay nhiều lời và sẵn lòng quá mức. Việc bán hàng và việc tác động khách hàng thực chất tùy thuộc vào việc tạo ra hành vi phù hợp, bằng cách có thái độ cởi mở và quyết đoán vừa phải với sự nhiệt tình và khéo léo. Kết hợp với một sản phẩm hay một nhãn hàng tuyệt vời, điều này sẽ góp phần và việc xây dựng lòng tin trong khách hàng.

Ý tưởng

Harley-Davidson đã vượt qua một quá khứ khủng hoảng bằng cách xây dựng lòng tin khách hàng – một trong những tài sản lâu bền nhất của hãng này. Harley-Davidson từng là một trong những nhà sản xuất mô tô hạng nhẹ đầu tiên của Mỹ, nhưng vào những năm 1980 doanh thu tụt giảm đột ngột do có sự cạnh tranh mạnh mẽ của những cỗ máy Nhật chất lượng cao và vừa túi tiền. Harley-Davidson đã nâng cao chất lượng bằng cách sử dụng kỹ thuật sản xuất

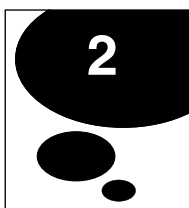
của tiến sĩ W. Edwards Deming. Thách thức kế tiếp là giành lại, và duy trì, thị phần (hãng này giờ có được tỷ lệ niềm tin khách hàng lên đến 90%).

Sự am hiểu nhu cầu của khách hàng và khả năng lôi cuốn cảm xúc của khách hàng đã giúp Harley-Davidson xây dựng lòng tin và quan hệ gắn bó với khách hàng. Các quản lý của họ gặp gỡ khách hàng định kỳ trong các đại hội lớn, nơi những mẫu xe mới được chạy thử. Quảng cáo củng cố thêm hình ảnh thương hiệu nhằm gia tăng lòng tin của khách hàng. Câu lạc bộ những người sở hữu Harley (HOG) là một câu lạc bộ hội viên ăn sâu vào lòng tin của khách hàng, với hai phần ba khách hàng luôn tái đăng ký thẻ thành viên. Đáng chú ý là Harley-Davidson luôn đảm bảo khách hàng nhận được các lợi ích mà họ coi trọng.

Kết quả là khách hàng tin tưởng Harley-Davidson; niềm tin này được sử dụng để phát triển các mối quan hệ mạnh mẽ hơn và các khoản lợi nhuận to lớn hơn theo một vòng luân chuyển. Rich Teerlink, cựu chủ tịch của hãng này, từng nhận xét: “Có lẽ chương trình quang trọng nhất ngày đó – và đến giờ vẫn thế – là HOG... Các đại lý bán xe lại tiếp tục tin tưởng rằng Harley có thể và sẽ là một đối tác đáng tin... [Và] việc nắm bắt được các ý tưởng từ người của chúng tôi – tất cả những người ở Harley – là điều rất quan trọng đối với sự thành công trong tương lai của chúng tôi.”

Thực hành

- Mang đến cho khách hàng trải nghiệm nhất quán (lý tưởng nhất là một trải nghiệm đáng nhớ) mỗi lần họ làm việc với doanh nghiệp của bạn.
- Hãy xác lập giá trị rõ ràng – thứ mà bạn đang cung cấp cho khách hàng.
- Tạo động cơ để khách hàng mới trở lại và tiếp tục đặt hàng.
- Đền đáp cho sự trung thành của những khách hàng đang có.
- Có tính cạnh tranh – điều với bạn được xem là một thỏa thuận làm ăn tốt có thể là điều mà đối thủ của bạn không đáp ứng được.
- Mang lại trải nghiệm thoải mái và thích thú cho khách hàng.
- Đảm bảo với khách hàng về độ tin cậy của những lời chào hàng sản phẩm và dịch vụ.
- Cải tiến không ngừng, dựa vào các phản hồi của khách hàng.
- Mang đến sự tin cậy cho khách hàng bằng cách làm việc với các đối tác và đầu tư vào các nguồn lực.



DỰ TRÙ KỊCH BẢN CHO TƯƠNG LAI

LẬP CÁC KỊCH BẢN cho tương lai sẽ tạo điều kiện để các công ty dự trữ cho tương lai, tiến vào trận địa trước khi trận đánh mở màn sao cho họ được chuẩn bị tốt hơn. Các kịch bản không phải là nhằm dự đoán các sự kiện tương lai. Giá trị của chúng là ở chỗ giúp doanh nghiệp hiểu được các tác động có ảnh hưởng đến tương lai. Chúng thách thức các giả định của chúng ta.

Ý tưởng

Vào những năm 1960, Pierre Wack, người đứng đầu nhóm kế hoạch của Royal Dutch/Shell, yêu cầu các thành viên ban quản trị hình dung ngày mai. Điều này thúc đẩy các suy nghĩ chiến lược đầy tâm huyết và sâu sắc về tình hình hiện tại, bằng cách tạo cơ hội để họ phát hiện và hiểu rõ các thay đổi. Pierre Wack muốn biết bên cạnh các khả năng kỹ thuật, liệu có những yếu tố nào khác liên quan đến nguồn cung dầu mỏ có khả năng trở nên không ổn định trong tương lai hay không. Ông lên danh sách các cổ đông và lấy ý kiến của họ về vai trò của các chính phủ ở các nước sản xuất dầu: liệu các nước sản xuất dầu có tiếp tục tăng sản lượng hết năm này qua năm khác không? Việc tìm hiểu các

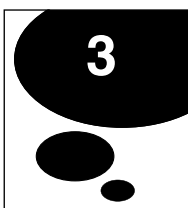
thay đổi có thể có trong chính sách của các chính phủ đã cho thấy một cách rõ ràng rằng chính phủ các nước sản xuất dầu sẽ không mãi thuận theo các hoạt động của Shell. Nhiều nước đã không cần đến việc tăng nguồn thu nhập. Các nước này có ưu thế, và logic áp đảo với các nước sản xuất dầu là cắt giảm nguồn cung, tăng giá bán, và bảo vệ trữ lượng dầu của mình.

Khi cuộc chiến giữa Ả-rập và Israel nổ ra vào năm 1973 làm hạn chế nguồn cung dầu mỏ, giá dầu tăng cao gấp năm lần. May mắn cho Shell là công trình kịch bản tương lai của Wack đã giúp Shell có sự chuẩn bị tốt hơn đối thủ để thích nghi với tình hình mới – tiết kiệm được hàng tỉ đôla, hãng này đã leo từ vị trí thứ bảy lên vị trí thứ hai trong bảng xếp hạng tính theo lợi nhuận của ngành. Shell đã biết cần phải vận động hành lang với chính phủ nào và làm thế nào để tiếp cận họ, cần đa dạng hóa ở nơi nào và cần có hành động gì với từng thành viên của OPEC (Tổ chức các nước xuất khẩu dầu mỏ).

Việc dự trù kịch bản tương lai cho phép các lãnh đạo kiểm soát được tình trạng không ổn định và rủi ro. Hơn hết, các kịch bản giúp các công ty hiểu được tính năng động của môi trường kinh doanh, nhận thấy được các cơ hội, đánh giá các khả năng lựa chọn chiến lược, và đưa ra các quyết định dài hạn.

Thực hành

- Kịch bản cho tương lai không phải là các dự đoán: chúng được dùng để hiểu rõ những tác động có ảnh hưởng đến tương lai. Vấn đề không phải là biết được chính xác tương lai sẽ như thế nào, mà hiểu được phương hướng chung của tương lai là gì – và tại sao như vậy.
- Lập kế hoạch và xây dựng quy trình kịch bản tương lai: chẳng hạn như thống nhất về việc ai được tham gia quy trình này.
- Thảo luận về các khả năng tương lai có thể xảy ra (thường là bằng cách triển khai các hoạt động theo một phương hướng tương lai có thể xảy ra)
- Phát triển các kịch bản tương lai chi tiết hơn.
- Phân tích các kịch bản tương lai: tại sao chúng có thể xảy ra, bạn sẽ làm gì nếu chúng xảy ra.
- Sử dụng các kịch bản tương lai này để xác lập các quyết định và các ưu tiên.



LÀM CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TỰ HÀO

MỘT CÔNG TY CÓ HÌNH ẢNH tích cực và cảm giác tự hào sẽ là một công ty đoàn kết và hoạt động hiệu quả, và là một thương hiệu đáng nể về mặt tuyển dụng. Khi người lao động tôn trọng và đánh giá cao nơi họ làm việc, thì rồi năng suất, chất lượng công việc và sự thỏa mãn về công việc của họ sẽ tăng lên.

Ý tưởng

Nhân viên của bạn có tự hào vì được làm việc trong doanh nghiệp của bạn không? Cảm giác tự hào này có thể là kết quả từ sự thành công, từ mục đích, tôn chỉ, chất lượng lãnh đạo của doanh nghiệp, hay là chất lượng và ảnh hưởng của sản phẩm mà doanh nghiệp sản xuất. Một ví dụ về điều này là công ty Taylor Nelson Sofres (TNS), một công ty thông tin thị trường hàng đầu với hơn 14.000 nhân viên cơ hữu trên toàn thế giới. TNS thu thập, phân tích, và diễn giải các thông tin cho khách hàng, cung cấp các nghiên cứu về kinh doanh và về các vấn đề thị trường, triển khai cả các khảo sát xã hội và chính trị.

Mạng lưới của công ty này phủ khắp 70 quốc gia, và phần

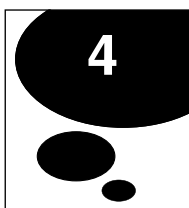
lớn được quy nạp vào bằng việc mua lại. Do đó, nhân viên của công ty thường trung thành với doanh nghiệp TNS địa phương sở tại hơn là với tập đoàn, vốn có vẻ xa xôi hay xa lạ. Tuy nhiên, khi một trong những nhà điều hành của TNS gặp nạn trong trận sóng thần ở Nam Á vào tháng 12 năm 2004, công ty này đã ủng hộ 250.000 đôla cho UNICEF để trợ giúp các hoạt động cứu hộ. Nghĩa cử này đưa mọi người đến gần nhau hơn, vì các nhân viên sẵn lòng làm việc cho một tổ chức có những giá trị mà họ tôn trọng.

Như TNS đã cho thấy, những hành động đơn giản và tích cực có thể đạt được những kết quả ấn tượng về sự hài lòng, sự tự hào, và động lực của người lao động.

Thực hành

- Thực hiện các hoạt động đoàn thể về trách nhiệm xã hội – chẳng hạn như quyên góp, gây quỹ, hay đơn giản như ban hành các quy định doanh nghiệp vì con người hơn. Tất cả những điều này đều nhằm để người lao động hiện tại và tương lai thấy tự hào khi được làm việc với tổ chức của bạn.
- Hỏi nhân viên xem họ coi trọng điều gì – họ muốn người sử dụng lao động làm điều gì?
- Tạo cơ hội cho người lao động tham gia vào các hoạt động gây quỹ hay tình nguyện.

- Tránh các thủ đoạn thương mại tiêu cực. người lao động ít tích cực làm việc cho một tổ chức bị xã hội nhìn nhận một cách tiêu cực.
- Nhắc nhở người lao động về cách mà dịch vụ của họ mang lại lợi ích cho xã hội, về những công việc hàng ngày mà họ thực hiện tạo ra sự khác biệt tích cực như thế nào trong xã hội.



SỬ DỤNG THÔNG TIN KHÁCH HÀNG

CÁC THÔNG TIN ĐƯỢC THU THẬP một cách hoàn hảo có thể được sử dụng để cắt giảm chi phí, cung cấp một dịch vụ thiết kế theo yêu cầu cho một khách hàng cụ thể, và bán hàng được nhiều hơn – thường sử dụng internet.

Ý tưởng

Nhà bán lẻ trực tuyến của Mỹ Amazon.com đã định nghĩa lại ngành bán sách. Văn hóa của doanh nghiệp này đánh giá cao tiềm năng của công nghệ, với việc sử dụng thông tin theo bốn cách then chốt:

1. *Để giảm thiểu các rủi ro* bằng cách phân tích thông tin từ hàng triệu khách hàng xem họ mua hàng khi nào và như thế nào. Điều này cho phép Amazon.com giảm mức độ rủi ro.
2. *Để giảm chi phí* bằng cách đưa công nghệ vào kiểm soát cách điều phối hàng tồn kho và các nguồn cung ứng.
3. *Để tăng giá trị và hỗ trợ khách hàng* bằng cách cung cấp các bài điểm sách và các thông tin tải miễn phí, và bằng cách sử dụng trang chủ như mặt tiền cửa hàng dành riêng cho

mỗi khách hàng – chẳng hạn như dựa trên các đơn hàng trước đây của khách hàng website này có thể đưa ra một danh sách ấn phẩm mà khách hàng có thể thích.

4. *Để cải tiến.* Amazon tin rằng muốn cạnh tranh được với các đối thủ, cần phải có một phương pháp sáng tạo để tăng giá trị và dịch vụ cung cấp cho khách hàng.

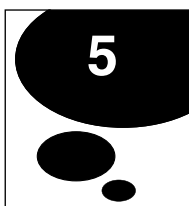
Điều quan trọng không đơn giản chỉ là thông tin nào chính xác, mà là thông tin đó được sử dụng như thế nào để tạo ra lợi thế cạnh tranh. Thật thú vị là nhiều công ty bán lẻ khác giờ cũng đang đi theo Amazon. Chẳng hạn như, có nhiều nguyên tắc giống nhau trong cách mà iTunes và iStore của Apple đã thực hiện để bán lẻ nhạc với cách mà Amazon đã làm để bán sách.

Thực hành

- Đối đãi với mỗi khách hàng như một người đặc biệt. Chẳng hạn như kênh phân phối nhạc iTunes theo dõi các gói đặt mua của các khách hàng cụ thể và cung cấp một trang web tùy biến được thiết kế để giới thiệu với khách hàng các cơ hội mua hàng mới rất phù hợp với sở thích của riêng họ.
- Sử dụng internet để cung cấp thông tin cho cá nhân – ngay cả nếu như doanh nghiệp của bạn không tiến hành các hoạt động trực tuyến quan trọng. Bằng cách thu thập địa chỉ email của khách hàng, doanh nghiệp có thể phát

triển một chiến lược tiếp thị kín đáo mà lại có giá trị cao.

- Doanh nghiệp nhỏ và những người lao động tự do có thể tìm hiểu thông tin sâu hơn về từng khách hàng. Thông tin này sau đó có thể được tổ chức thành một cơ sở dữ liệu hữu ích, với các tiêu đề phụ cho mỗi khách hàng bao gồm tất cả các lĩnh vực thông tin liên quan.
- Nếu tổ chức của bạn không thể theo dõi liên tục xu hướng khách hàng, hãy sử dụng các hình thức khuyến khích như tặng sản phẩm miễn phí cho khách hàng tự nguyện cung cấp thông tin. Tương tự, bạn nên trao thưởng cho những khách hàng đồng ý nhận thông tin về tổ chức của bạn – việc tiếp thị nên được thực hiện một cách thú vị, sống động, phù hợp, và thích hợp.



NGUYÊN TẮC 150 NGƯỜI

NHỮNG NGƯỜI CÙNG LÀM VIỆC với nhau nhận thấy rằng các hoạt động xã hội, đội nhóm, và liên kết (chẳng hạn như cải tiến, cộng tác, và chia sẻ kiến thức) để thu được kết quả hơn rất nhiều nếu được tổ chức thành các nhóm dưới 150 người. Theo cách này, các tập đoàn lớn thu được lợi ích từ các nhóm nhỏ hơn vốn thường thân thiết với nhau, mạnh mẽ hơn, hiệu quả hơn, tương trợ hơn, và hoạt động tốt hơn.

Ý tưởng

Một ví dụ thú vị về một tổ chức hiểu rõ lợi ích của sự phối hợp này là Gore Associates, một công ty kỹ thuật cao tu nhân trị giá hàng triệu đôla đóng tại Delaware. Bên cạnh việc sản xuất sợi Gore-Tex không thấm nước, công ty này còn sản xuất các sản phẩm cho ngành công nghiệp bán dẫn, dược phẩm và y khoa.

Gore là công ty độc nhất vô nhị sử dụng triệt để quy tắc 150. Phương pháp này dựa trên nghiên cứu nhân loại học nêu bật việc con người có thể hòa nhập trong các nhóm lớn vì chúng ta có thể xử lý được sự phức tạp của các thứ bậc xã

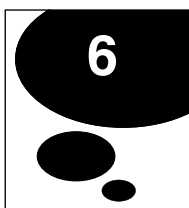
hội. Tuy nhiên, có giới hạn về các mối quan hệ mà người ta có thể thiết lập được, và giới hạn này là vào khoảng 150 người. Các tập hợp nhiều hơn 150 người cần đến hệ thống cấp bậc phức tạp, các điều lệ, và các tiêu chuẩn hình thức, nhưng với tập hợp dưới 150 người thì những điều tương tự có thể có được theo cách thân tình hơn.

Do đó, Gore giới hạn quy mô của mỗi cơ sở dưới 150 người. Công ty có 15 nhà máy trong bán kính 12 dặm ở Delaware và Maryland, mỗi nhà máy có một đội ngũ lao động gắn bó với nhau, hiểu nhau và làm việc cùng nhau rất tốt. Phương pháp này nhấn mạnh lợi ích việc quản lý tập thể như việc truyền đạt thông tin, việc giải quyết sự vụ, và sự linh hoạt, đồng thời cho phép một doanh nghiệp lớn với hàng ngàn người lao động giữ được cách thức của một doanh nghiệp nhỏ mới thành lập. Kết quả là công ty có tỷ lệ thay thế người lao động chỉ bằng một phần ba tỷ lệ trung bình của ngành, trong khi duy trì được lợi nhuận và tăng trưởng trong hơn 35 năm qua.

Thực hành

- Phân chia lực lượng lao động của bạn thành các nhóm hay chi nhánh dưới 150 người.
- Xây dựng một hệ thống quản lý mạnh để giám sát được “các chi nhánh”, và đảm bảo rằng chúng phối hợp được với nhau và có hiệu quả.

- Khuyến khích tinh thần cộng đồng và hợp tác trong các nhóm. “Nguyên tắc 150 người” đơn giản có nghĩa là người lao động có thể thiết lập các mối quan hệ tích cực với tất cả những người cùng làm việc với họ – các biện pháp khác cần được thực hiện để đảm bảo thực sự có được điều này.
- Phát huy tinh thần đồng đội trong các nhóm 150 người. Điều này có nghĩa là tìm các cách để mọi người trao đổi và phối hợp với nhau trong toàn doanh nghiệp, hơn là phát triển một loạt các nhóm cạnh tranh và chia rẽ.



ĐỊNH HƯỚNG THÔNG TIN

MỖI NĂM CÓ HÀNG TỈ ĐÔLA được đầu tư vào khu vực công nghệ thông tin (IT) ở cả phần cứng và phần mềm, và chúng ta có thể mong đợi rằng các nhà quản lý sẽ biết chính xác công nghệ thông tin cải thiện thành quả doanh nghiệp của họ như thế nào. Vậy chính xác thì cái gì là mối liên hệ giữa hàng tỉ đôla đầu tư vào IT mỗi năm với sự cải thiện về năng suất và hiệu năng? Sự định hướng thông tin có câu trả lời cho điều này – đó là ba điều liên kết IT với thành quả kinh doanh.

Ý tưởng

Giáo sư Donald Marchand cùng với William J. Kettinger đã tiến hành một nghiên cứu ở trường thương mại IMD để xác định ba yếu tố quan trọng thúc đẩy sử dụng thông tin thành công. Ba năng lực này bao gồm 15 cơ sở đặc trưng.

“Ba năng lực thông tin” này phối hợp để giúp xác định mức độ hiệu quả của việc sử dụng thông tin để ra quyết định:

1. *Đánh giá và ứng xử thông tin.* Đây là năng lực của một tổ chức trong việc truyền dẫn và đẩy mạnh các ứng xử và đánh giá để sử dụng thông tin hiệu quả. Các nhà quản lý

cần phải thúc đẩy sự liêm chính, sự tuân thủ quy định, sự quản lý, sự minh bạch, và sự chia sẻ, trong khi gỡ bỏ hàng rào ngăn cản các luồng thông tin và đẩy mạnh việc sử dụng thông tin.

2. *Thực hành quản lý thông tin.* Quản lý thông tin bao gồm thăm dò, thu thập, tổ chức, xử lý, và bảo quản. Các nhà quản lý thiết lập quy trình, đào tạo người lao động, và đảm nhận trách nhiệm quản lý thông tin, bằng cách đó tập trung tổ chức của họ vào những thông tin đúng.

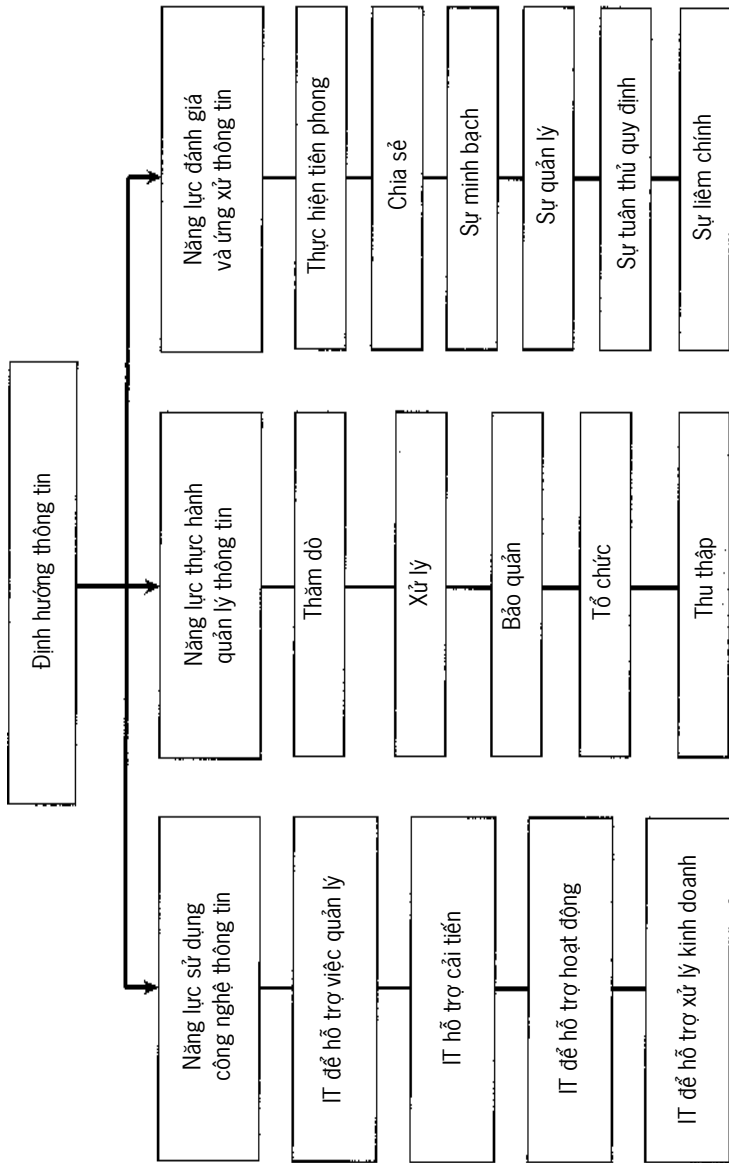
Các nhà quản lý quan tâm đến việc tránh (hay ít ra là giảm thiểu) tình trạng quá tải thông tin, cải thiện chất lượng thông tin mà người lao động có thể sử dụng được, và làm tăng khả năng đưa ra quyết định.

3. *Sử dụng công nghệ thông tin.* Hạ tầng và các ứng dụng IT phải hỗ trợ được cho việc ra quyết định. Do đó, các chiến lược kinh doanh cần phải được kết nối với các chiến lược IT sao cho hạ tầng và các ứng dụng có thể hỗ trợ được các hoạt động, các quy trình kinh doanh, cải tiến, và các quyết định.

Nhiều công ty đã triển khai thành công các dự án IT lớn, trong đó có Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) và SkandiaBanken, ngân hàng không phân nhánh hàng đầu của Thụy Điển.

Chỉ trong 1.000 ngày, BBVA đã chuyển đổi hoạt động ngân hàng bán lẻ dựa vào các chi nhánh vốn đang sa sút thành một trong những ngân hàng thành công nhất Tây Ban Nha. Điều này được tiến hành bằng cách thu thập thông tin cần

MÔ HÌNH CHUẨN CHO VIỆC ĐỊNH HƯỚNG THÔNG TIN



Nguồn: Giáo sư Donald Marchand, trường thương mại IMD, Thụy Sĩ

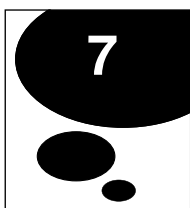
thiết từ những người ở các chi nhánh, cho phép họ bán chéo sản phẩm một cách hiệu quả.

SkandiaBanken tạo ra một mô hình cho kinh doanh trực tuyến mà sau này đã sinh lợi và qua mặt các đối thủ có tổ chức vốn to lớn hơn về mặt giá trị và dịch vụ khách hàng. Dù SkandiaBanken mới tham gia cung cấp dịch vụ ngân hàng qua internet và điện thoại, các nhà quản lý của ngân hàng này đã đóng góp thành công của họ cho mô hình kinh doanh có sự tích hợp của hạ tầng IT với các giải pháp web đơn giản, phương tiện tiếp cận thông tin dễ dàng cho khách hàng và nhân viên, cùng văn hóa doanh nghiệp coi trọng sự minh bạch, trách nhiệm cá nhân, và hành động.

Thực hành

- Nhận thức rằng quản lý thông tin tùy thuộc vào con người: cách họ sử dụng thông tin và các hệ thống sẵn có, cách họ chia sẻ kiến thức với người khác, và việc họ tích cực như thế nào trong việc sử dụng thông tin để cải thiện và tạo ra giá trị.
- Đánh giá, phát triển, và cải tiến các quy trình để quản lý thông tin và kiến thức. Hãy nhớ rằng công nghệ tự thân nó không phải là một thuốc chữa bách bệnh cho doanh nghiệp, dù công nghệ là thứ cần thiết để có được thành công.

- Hãy tìm hiểu thêm về định hướng thông tin từ giáo sư Donald Marchand hay trường thương mại IMD, đọc thêm chi tiết hơn trên website www.enterpriseiq.com, hay trên cuốn sách *Making the Invisible Visible* của ông.



NHƯỢNG QUYỀN KINH DOANH

BẰNG CÁCH BÁN MỘT NHÃN HÀNG, một kế hoạch kinh doanh hay kiến thức lĩnh vực cho những người sở hữu doanh nghiệp địa phương, các tập đoàn có thể gia tăng lợi nhuận và đạt được một vị thế toàn cầu mà không gặp phải các rủi ro gia tăng một cách đáng ngại.

Ý tưởng

Số lượng và sự đa dạng của việc nhượng quyền kinh doanh là rất lớn và là một kỹ thuật được nhiều công ty sử dụng, từ các cửa hàng thức ăn nhanh của McDonald's đến chuỗi khách sạn sang trọng Hyatt. Có hai yếu tố then chốt trong bất cứ vụ nhượng quyền kinh doanh nào là bên cấp quyền và bên được cấp quyền. Bên nhượng quyền bán nhãn hàng danh tiếng của mình và những hiểu biết chuyên môn cho bên được nhượng quyền, những người mà sau đó sẽ thiết lập và quản lý doanh nghiệp. Lợi ích mà bên nhượng quyền nhận được là khả năng tăng lợi nhuận và trở thành một nhãn hiệu uy tín và được biết đến trên cả nước, hay trên toàn thế giới.

Lợi ích đối với bên được chuyển nhượng là, theo nhiều người, giảm được mức độ rủi ro. Nó cũng làm gia tăng sự

thuận lợi, vì bên được chuyển nhượng không phải tạo một kế hoạch kinh doanh mới, hay phát triển một nhãn hiệu từ mức vô danh tiếu tốt.

Dù ý tưởng nhượng quyền kinh doanh không mới, nhưng nó lại trở nên sôi động vào cuối thế kỷ 20, với sự gia tăng về nhu cầu đối với các cấu trúc doanh nghiệp phi tập trung. Đến năm 1999, số liệu thống kê cho thấy rằng có 540.000 hợp đồng nhượng quyền kinh doanh được thực hiện ở Mỹ, với tốc độ cứ mỗi 6 phút rưỡi của ngày làm việc lại có một doanh nghiệp nhượng quyền kinh doanh được thành lập.

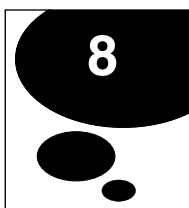
Starbucks là một câu chuyện thành công về nhượng quyền kinh doanh được nhiều người biết đến. Thành lập vào năm 1971 với một cửa hàng riêng lẻ ở Chợ Pike Place của Seattle, Starbucks đi theo hướng nhượng quyền kinh doanh và đến năm 2006 đã có 8.000 cửa hàng ở khắp 37 quốc gia, đem lại lợi nhuận gần 3 tỉ USD.

Thực hành

- Đảm bảo việc cung cấp dịch vụ và sản phẩm có chất lượng cao một cách ổn định trên toàn hệ thống chuyển nhượng để có được tiếng tăm tích cực, ổn định, và đáng tin trong khách hàng.
- Lập một đơn vị nhượng quyền quá gần với cái đang có có thể gây rủi ro khiến cho một trong các đơn vị này bị “làm thịt” và giảm sút hoạt động thương mại. Dù điều

này có thể là một tín hiệu kinh doanh tích cực, cân nhắc về sự phản tác dụng là điều rất quan trọng.

- Cho phép hoạt động chuyển nhượng đạt được một mức độ độc lập cao hơn, khác biệt với các nhà đầu tư hay những đơn vị thụ động khác trong hệ thống.
- Sử dụng các chuyên gia, các luật sư có kinh nghiệm, hay các cố vấn để giúp đỡ – bất luận là bạn bán hay mua một hợp đồng nhượng quyền. Điều then chốt để thành công là có sản phẩm hay dịch vụ phù hợp, rõ ràng về các chi tiết, và đồng thuận, làm việc được với nhau.



CẮT GIẢM SỰ LÃNG PHÍ (MUDA)

TRONG LÀN SÓNG đổ xô đi tìm lợi nhuận, nhiều doanh nghiệp quên mất chuyện phải cân nhắc về tầm quan trọng của việc phải xây dựng quy trình nghiệp vụ và các tác động của sự lãng phí. Nói cách khác, những doanh nghiệp cố gắng giữ được sự tổ chức hợp lý và có trật tự có một lợi thế quan trọng so với những doanh nghiệp hoạt động thiếu hiệu quả.

Ý tưởng

Trong nhiều thập niên, các công ty Nhật hàng đầu đã cố gắng quản lý chi phí theo hướng *muda* (giảm thiểu lãng phí). Các công ty phương Tây đã noi theo thành công của “Sự thần kỳ Nhật Bản” vào những năm 1970 và 1980. Khái niệm vừa đúng lúc (JIT) và giảm thiểu lãng phí có nghĩa là những thuật ngữ mới, chẳng hạn như phân tích quy trình, vạch sơ đồ quy trình và tái cơ cấu, đã xuất hiện trong từ điển kinh doanh. Ý tưởng phân tích quy trình có nghĩa là xem hoạt động kinh doanh như một chuỗi các sự việc, có thể là từ đầu đến cuối quy trình sản xuất, và phân nhỏ chuỗi hoạt động thành những nhiệm vụ rất riêng biệt, nhưng thống nhất.

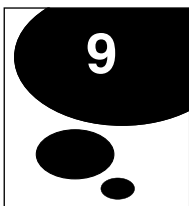
Sau những khó khăn của thập niên 1970, các giám đốc cấp cao của Harley-Davidson thăm một cơ sở sản xuất xe gắn máy của Honda ở Marysville, Ohio. Sự khác biệt giữa cơ sở của Honda và Harley-Davidson lúc đó là rất lớn về sắp xếp mặt bằng, dây chuyền sản xuất, hiệu suất, và quản lý kho. Các giám đốc này đã quyết định rằng Harley-Davidson cần phải áp dụng sáng kiến sản xuất JIT trên quy mô toàn doanh nghiệp được gọi là MAN (Materials As Needed – vật liệu vừa đủ dùng). Các hoạt động sản xuất được nhóm lại với nhau nhằm giảm bớt các nguồn lực cần dùng để vận chuyển vật liệu. Harley-Davidson cũng giảm cả số lượng linh kiện được đưa đến nhà máy quá sớm và giảm lượng hàng được sản xuất ra quá sớm so với thời gian xuất xưởng. Điều này cũng giúp giảm diện tích cần cho toàn bộ hoạt động sản xuất, dành thêm diện tích cho các dây chuyền.

Caterpillar, nhà sản xuất hàng đầu về máy nông nghiệp và xây dựng, cũng có một kinh nghiệm tương tự. Trong những năm 1980, cơ cấu chi phí của Caterpillar cao hơn rõ rệt so với đối thủ chính – công ty Nhật Komatsu. Caterpillar kết luận rằng quy trình “dòng chảy” của Komatsu hiệu quả hơn phương pháp của Caterpillar trong việc di chuyển linh kiện và bán thành phẩm qua các công đoạn sản xuất. Caterpillar đã triển khai một sáng kiến tái sắp xếp nhà máy đáng chú ý có tên gọi là PWA (Plant With a Future – Nhà máy theo tương lai). Quy trình sản xuất mới giảm khoảng cách giữa các hoạt động sản xuất, nên giảm được các phí tổn trong vận chuyển vật liệu, cải thiện được các mức độ hàng tồn kho, và thời gian chu kỳ để sản xuất

tùng sản phẩm. Trong một số trường hợp, thời gian chu kỳ được giảm đến 80%.

Thực hành

- Phân tích quy trình sản xuất của bạn để tìm ra những điểm không hiệu quả và lãng phí. Hỏi những người làm việc trong quy trình về việc họ có thể cải thiện tình hình như thế nào. Điều này cũng có thể áp dụng được cho doanh nghiệp dịch vụ, ngành sản xuất và chế biến.
- Tạo một kế hoạch khả thi và rõ ràng về việc cắt giảm những khu vực kém hiệu quả và thay thế chúng bằng các hoạt động hợp lý hơn.
- Quyết định thành quả của kế hoạch này trông ra sao, được đo lường như thế nào, và khi nào thì nó sẽ được nghiệm thu.
- Cảnh trọng khi đưa ra kế hoạch mới. Các thay đổi ở bất cứ quy trình nào cũng có thể có những hệ quả ngoài dự đoán – hãy cảnh giác với những vấn đề có thể xảy ra này và hãy sẵn sàng với việc phải điều chỉnh để xử lý.



GIỮ KHÁCH

KHI CẠNH TRANH KINH DOANH trở nên ngày càng căng thẳng, các công ty không nên chỉ tập trung vào việc thu hút khách hàng mới, mà cũng nên dùng các hình thức tặng quà cho khách hàng hiện có để nhận được những thứ giá trị hơn, vì quà tặng cũng là thứ giúp thu hút thêm khách hàng.

Ý tưởng

Nhiều ngành có đặc điểm là phải đấu tranh không chỉ để thu hút được khách hàng mà còn là để giữ cho các nguồn cung cấp được ổn định một khi đã giành được các nguồn này. Một ví dụ điển hình của việc sử dụng thông tin để nâng cao mối gắn bó với khách hàng và cải thiện khả năng cạnh tranh là các chương trình khách hàng thân thiết. Các chương trình này từ lâu đã là một hoạt động chủ chốt của các chương trình tiếp thị, với một ví dụ gần đây nhất là chương trình Air Miles. Có sự gia tăng về số lượng và dạng công ty cung cấp các chương trình khách hàng thân thiết, từ các hiệu sách như WH Smith ở Anh, nơi có một dữ liệu rất đầy đủ về hàng triệu khách hàng, cho đến các công ty thẻ tín dụng, các nhà cung cấp dịch vụ điện thoại như MCI

ở Mỹ, nơi đi đầu về chương trình giảm giá khi gọi điện thoại cho bạn bè và gia đình. Với MCI, chỉ bằng biện pháp này, được triển khai với chi phí quảng cáo tương đối vừa phải (chỉ bằng 5% so với nhà cung cấp hàng đầu, AT&T), đã có thể thu được kết quả là thị phần tăng lên 4% bất chấp sự cạnh tranh gay gắt.

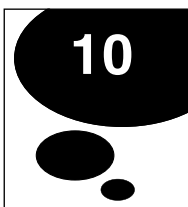
Sự sáng tạo của các chương trình khách hàng thân thiết liên tục gây ngạc nhiên, bộc lộ giá trị thương hiệu của các công ty và các mối nguy mà họ tạo ra cho đối thủ. Ví dụ như hãng hàng không Virgin Atlantic đã giới thiệu một chương trình khách hàng thân thiết khéo léo để gắn bó hơn với khách hàng, tiết kiệm thời gian tìm kiếm khách hàng. Virgin chào quyền ưu tiên cho những người đang tham gia các chương trình khách hàng thân thiết của đối thủ bằng cách tặng vé đi cùng miễn phí cho bất cứ hành khách thường xuyên nào của British Airways tích lũy được 10.000 dặm bay. Chương trình này đã giúp củng cố nhận thức của khách hàng đối với thương hiệu Virgin là một hãng hàng không năng động và linh hoạt.

Thực hành

- Mở các chương trình khách hàng thân thiết để khuyến khích bán hàng cho khách hàng hiện có và xây dựng hình ảnh thương hiệu tích cực trong khách hàng của bạn.
- Chú ý đến đối thủ của bạn khi họ mở ra một chương

trình khách hàng thân thiết. Họ cung cấp gì, và bạn có thể cung cấp cái gì tốt hơn và hấp dẫn hơn cho khách hàng?

- Hãy sáng tạo trong các chương trình và các phương pháp giữ khách hàng khác. Đây là một khu vực với nhiều khả năng sáng tạo – hãy nắm lấy lợi thế của các chương trình và các phương pháp này.
- Hỏi các nhân viên thường hay tiếp xúc trực tiếp với khách hàng về việc làm thế nào để nâng cao tối đa sự trung thành của khách hàng.



PHÂN NHÓM KHÁCH HÀNG THEO TÂM LÝ HỌC (PSYCHOGRAPHIC)

ĐỂ CẢI THIỆN NĂNG SUẤT BÁN HÀNG, có thể chia khách hàng thành các nhóm theo nhu cầu và sở thích cá nhân; khách hàng mới sau đó có thể được đánh giá và xếp vào các nhóm phù hợp. Việc lập hồ sơ này được kết hợp với việc phân nhóm theo tâm lý học (psychological) và cơ cấu dân số (demographic) – vì vậy mà có từ “psychographic”. Điều này cho phép việc kinh doanh đáp ứng được các nhu cầu và sở thích cụ thể của khách hàng theo một cách thức hiệu quả và tốt đẹp. Sự sắp xếp hợp lý thông tin về khách hàng cho phép các công ty thắng thế ở các thị trường cạnh tranh và các thị trường nhắm vào người tiêu dùng.

Ý tưởng

“Chìa khóa của sự hài lòng” là một công cụ tự chẩn đoán được phát triển cho các khách hàng của Club Med. Doanh nghiệp này nhận ra rằng hơn 40% trường hợp khách hàng không hài lòng liên quan trực tiếp tới việc khách hàng được giới thiệu (hay tự chọn) nơi du lịch không phù hợp cho kỳ nghỉ của họ. Chẳng hạn, một gia đình vô ý chọn lưu trú tại

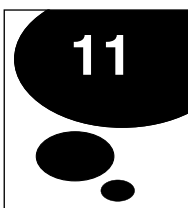
một khu nghỉ mát được thiết kế cho những người đi nghỉ một mình, hay một cặp đôi muốn khám phá đời sống của dân địa phương lại đến thăm một hòn đảo không người. Các nghiên cứu sâu hơn cho thấy Club Med có năm phân khúc khách hàng:

- *Phổ thông*, là những người thích tiện nghi và đi với gia đình.
- *Hội hè*, là những người thích tiệc tùng.
- *Hưởng lạc*, là những người thích sự tiện nghi sang trọng.
- *Ham tìm hiểu*, là những người thích khám phá vùng quê – khám phá văn hóa, lịch sử, và nét duyên dáng của vùng quê.
- *Ưa hoạt động*, là những người muốn giữ dáng và thích thể thao.

“Chìa khóa của sự hài lòng” là một hệ thống tự phục vụ được thiết kế để hỗ trợ khách hàng. Hệ thống vận hành bằng cách dùng các câu hỏi để xác định hình thức nào trong năm loại trên phù hợp nhất với khách hàng và nơi nào sẽ đáp ứng được cho họ một cách tốt nhất. Kết quả của hệ thống này là việc kinh doanh tăng cả về ngắn hạn, vì khách hàng tìm được thứ họ cần, và dài hạn, vì các khách hàng hài lòng sau này trở lại với dịch vụ của Club Med.

Thực hành

- Hiểu khách hàng. Họ là ai, và họ muốn gì từ doanh nghiệp của bạn? Phản hồi của khách hàng và các khảo sát là nguồn hữu ích để giúp bạn thu thập những thông tin này.
- Chọn phân khúc thị trường. Phân loại khách hàng của bạn thành các nhóm dựa trên tính cách, nhu cầu, và các yếu tố liên quan khác.
- Suy nghĩ động não về những cách mà sản phẩm của bạn có thể sản xuất theo yêu cầu để phục vụ tốt nhất cho ý thích của các nhóm khách hàng này.
- Đánh giá mỗi khách hàng mới, để quyết định xem họ thuộc nhóm khách hàng nào – và sau đó cung cấp cho họ dịch vụ phù hợp riêng với họ hơn.
- Cân đối tất cả các yếu tố trong lời giới thiệu bán hàng của bạn – đặc biệt là giá cả và những thứ cộng thêm – để đáp ứng một cách chính xác nhu cầu của từng phân khúc khách hàng.
- Đảm bảo rằng mọi người trong doanh nghiệp của bạn hiểu rõ, đánh giá, và điều chỉnh công việc của họ sao cho đáp ứng được từng loại khách hàng.
- Sẵn sàng bổ sung thêm nhóm khách hàng mới khi cần.



AM HIỂU VỀ CƠ CẤU DÂN SỐ

THẾ GIỚI ĐANG THAY ĐỔI nhanh chóng, và một trong những thay đổi lớn nhất trong lịch sử loài người đã và đang xảy ra mà nhiều người trong chúng ta không hề để ý đến – thay đổi xuất phát từ sự phát triển cơ cấu dân số. Những hiểu biết về các thay đổi này có thể mang đến một nền tảng vững chắc cùng với các cơ hội kinh doanh lớn.

Ý tưởng

Ý tưởng rất đơn giản: những hiểu biết về cơ cấu dân số sẽ giúp phát hiện các cơ hội và các nguy cơ trong tương lai. Một công ty toàn cầu hiểu rõ tầm quan trọng của cơ cấu dân số là HSBC, “ngân hàng địa phương của thế giới”. Hiểu được cơ cấu dân số của các địa phương, cách thay đổi của cơ cấu này, và điều mà mỗi nhóm dân số trong xã hội sẽ cần là rất quan trọng cho thành công dài hạn nếu bạn đang điều hành một loạt các doanh nghiệp – và đặc biệt là các dịch vụ tài chính. Hãy tìm hiểu email dưới đây của HSBC được gửi từ website của ngân hàng (www.yourpointofview.com) vào năm 2007:

Hãy nói cho chúng tôi biết bạn nghĩ gì. Bạn có đồng ý với 57% người Indonesia, những người xem việc nghĩ

hưu là quãng thời gian để nghỉ ngơi? Hay như 58% người Canada, bạn có xem đó là lúc để bắt đầu một sự nghiệp mới? Khi mà ngày nay có nhiều người trong chúng ta sống lâu hơn trước, đó là một vấn đề cần cân nhắc nghiêm túc. Đặc biệt là điều này: đến năm 2050 có 22% dân số thế giới ở vào tuổi nghỉ hưu.

HSBC đang phát triển một dạng kinh doanh năng động về mặt đời sống, lương hưu, và đầu tư, nhưng đây mới chỉ là bắt đầu. Cơ cấu dân số là lý do của nhiều thay đổi ở HSBC. Ví dụ, trước sự di dân từ Đông Âu sang Anh, HSBC đã nhận ra rằng những người lao động nhập cư có nhu cầu mở tài khoản ngân hàng và vay tiền, ngay cả với những người chưa từng có hồ sơ tín dụng ở Anh, và dân nhập cư cũng muốn gửi tiền về nước cho gia đình. Điều này không phải chỉ là một trường hợp cá biệt, mà là cả một phân khúc thị trường to lớn, và HSBC đã phát triển và tiếp thị (bằng nhiều thứ tiếng) một sản phẩm đáp ứng đúng nhu cầu đó.

Thế kỷ 20 đã chứng kiến sự thay đổi cơ cấu dân số chưa từng có. Dân số toàn thế giới tăng gấp bốn lần (từ 1,6 tỉ người vào năm 1900 lên đến 6,1 tỉ người vào năm 2000); tỷ lệ tăng dân số đạt mức cao nhất là 2% vào năm 1969, và dân số toàn cầu đã tăng gấp đôi trong quãng thời gian ngắn nhất tính từ nhiệm kỳ của Tổng thống Mỹ Kennedy đến nhiệm kỳ của Tổng thống Clinton. Điều này xảy ra cùng với sự suy giảm chưa từng có về tỷ lệ tử và tỷ lệ sinh sản trên mỗi phụ nữ, vấn đề nhập cư toàn cầu, và đô thị hóa ngày càng tăng – hệ quả của sự xuất hiện các thành phố triệu dân.

Rõ ràng, các phát triển về cơ cấu dân số đang làm thay đổi thế giới chúng ta. Dân số tăng nhanh nhất ở các nước Ấn Độ, Trung Quốc, Pakistan, Nigeria, Indonesia, và Bangladesh. Ví dụ:

- Nhật Bản dự kiến dân số nước này giảm còn 50% vào năm 2100, hệ quả của việc tỷ lệ sinh thấp và mức nhập cư quá thấp.
- Chỉ trong vòng 10 năm, Ý sẽ có hơn một triệu người ở vào tuổi trên 90. Ở châu Âu, thế mạnh dân số của Ý đang suy giảm nhanh, như tình trạng của Nga và Đức.
- Mỹ là nước phát triển lớn duy nhất có dân số còn tăng, phần lớn là do nhập cư. Đến năm 2050, Mỹ sẽ có dân số đạt 400 triệu người. Mặc dù vậy, tăng trưởng dân số tập trung gần như hoàn toàn ở các vùng “đang phát triển” của nước này.
- Các phát triển về cơ cấu dân số đang làm thay đổi cấu trúc gia đình ở thế giới đang phát triển mà kết quả là vị thế của phụ nữ đang ngày càng tăng lên.
- Dân số sẽ già hơn trước, kéo theo các thay đổi sâu sắc về chính sách phúc lợi, hưu bổng, hệ thống thuế, việc làm và chi tiêu trong nền kinh tế của các nước đã phát triển.
- Đô thị hóa mở rộng và tăng mạnh. Trong năm 2006, lần đầu tiên trong lịch sử loài người, dân số thành thị toàn cầu đã vượt qua dân số nông thôn toàn cầu. Xu hướng

này xuất hiện ở các thành phố, cũng rất giống sự thay đổi về cơ cấu dân số, sẽ làm thay đổi một cách sâu sắc hành vi và các dự liệu.

Thực hành

Hiểu rõ cơ cấu dân số có thể ảnh hưởng như thế nào đến thị trường then chốt của bạn. Các xu hướng hiện nay là gì? Các cơ hội và các nguy cơ đang ở đâu? Ai là khách hàng hiện tại của bạn và ai sẽ là khách hàng của bạn trong tương lai?



12

ĐÁP ỨNG NHU CẦU TRÊN QUY MÔ LỚN

THU THẬP VÀ LƯU TRỮ THÔNG TIN trên diện rộng cho phép dự liệu một dịch vụ theo yêu cầu cá nhân có chất lượng cao cho từng khách hàng. Bằng cách gia tăng giá trị cho sản phẩm của bạn, bạn có thể ngăn chặn được đối thủ và đảm bảo việc khách hàng sẽ tái ký đặt hàng.

Ý tưởng

Bằng cách ứng dụng công nghệ thông tin hiệu quả và huấn luyện cho tất cả nhân viên sử dụng thông tin, chuỗi khách sạn Ritz-Carlton qua 15 năm nay đã phát triển thành một trong những chuỗi khách sạn hạng sang thành công nhất trên thế giới, cung cấp cho khách hàng dịch vụ mang tính cá nhân rất cao. Chiến lược của Ritz-Carlton khá đơn giản: phân biệt mình với các đối thủ bằng cách cung cấp dịch vụ đặc biệt và đem đến giá trị lợi ích cho khách hàng với giá cạnh tranh.

Tuy nhiên, điều khác thường là tầm quan trọng của vài nguyên tắc then chốt, được củng cố bằng sự kết hợp của lãnh đạo vững mạnh với sự quản lý và ứng dụng công nghệ thành công. Các nguyên tắc này bao gồm:

- Một tầm nhìn về dịch vụ theo yêu cầu cá nhân khả thi. Đảm bảo người lao động nhiệt tình trong việc cung cấp dịch vụ chất lượng là điều rất quan trọng. Hệ thống IT được chuẩn hóa qua quá trình kinh doanh và một văn hóa doanh nghiệp được phát triển, nhấn mạnh đến sự cần thiết phải nắm bắt và phổ biến thông tin có ích về từng khách hàng cụ thể.
- Mong muốn đảm bảo việc khách sạn hoạt động không có sự cố và giữ khách thông qua các chiến lược tiếp thị phù hợp. Để đạt được điều này, Ritz-Carlton bỏ hàng năm để tích lũy kiến thức sâu về quy trình làm việc của mình, rồi kết hợp công nghệ với những kỹ năng cá nhân và những sáng kiến cho phép Ritz-Carlton theo dõi các sở thích của từng khách hàng riêng lẻ.

Chẳng hạn, các nhân viên quan sát, ghi chép sở thích của khách hàng, và lưu trữ dữ liệu trong một mạng thông tin nội bộ. Điều này cho phép các nhân viên khác sử dụng lại thông tin và cung cấp dịch vụ sẵn có phù hợp nhất với từng cá nhân, thúc đẩy sự giao tiếp giữa nhân viên với khách hàng để ngăn chặn sự tiếp xúc đến từ các đối thủ. Khi khách đăng ký phòng, họ được nhận loại phòng và vị trí phòng mà họ thích, và trong suốt thời gian khách lưu trú ở Ritz-Carlton các nhân viên cấp quản lý sẽ chú tâm đến các chi tiết liên quan đến từng khách hàng để họ có thể điều chỉnh dịch vụ phù hợp với từng cá nhân, cung cấp thêm gối, thức uống theo ý thích, loại báo mà khách hay đọc, và những thứ khác tương tự.

Phương pháp của Ritz-Carlton là ví dụ hay về sức mạnh của việc tạo ra sản phẩm hàng loạt theo nhu cầu khách hàng – khả năng cung cấp nhanh chóng, hiệu quả, và có lãi một loạt sản phẩm và dịch vụ làm hài lòng từng khách hàng riêng lẻ.

Thực hành

- Sử dụng hiệu quả người lao động ở mọi cấp bậc trong công ty, cũng như các khả năng công nghệ để nghe ngóng thị trường của bạn ở một mức ưu việt.
- Lưu trữ thông tin khách hàng theo cách dễ truy cập để đảm bảo việc cung cấp chất lượng theo yêu cầu cá nhân ở một mức đặc biệt
- Tái tổ chức nhanh chóng về con người, thông tin, và quy trình khi cần thiết để tạo ra được các lợi ích cho một dịch vụ chu đáo và đáp ứng cao nhu cầu của khách hàng.



13

LÃNH ĐẠO ĐỔI MỚI TỪ TRÊN XUỐNG DƯỚI

CÁC HÀNH ĐỘNG TRỰC TIẾP nên được các quản lý cấp cao tiến hành để khai thác những hiểu biết và những ý tưởng của người lao động nhằm đảm bảo có được các sáng kiến có chất lượng cao và phù hợp.

Ý tưởng

Từ “đổi mới” gợi lên hình ảnh của một quy trình tự phát, không thể dự đoán, và không thể kiểm soát. Những câu chuyện về đổi mới đầy những điều liên quan đến các khám phá bất ngờ và những chiến sĩ có tư tưởng độc lập bền bỉ theo đuổi một ý tưởng cho đến khi họ giành được giải thưởng. Và như các câu chuyện thường nhấn mạnh, các nhà sáng chế thường hay làm việc âm thầm trái ngược với mong muốn của ban quản lý. Nguyên mẫu của các nhà sáng chế dạng này là Art Fry và Spence Silver, những nhà hóa học của hãng 3M đã biến loại keo có tính bám dính kém thành sản phẩm có doanh thu khổng lồ lên đến một tỉ đôla: giấy ghi chép *Post-It notes*. Trong những trường hợp như vậy, sáng tạo bắt đầu từ dưới lên, với các ý tưởng và nỗ lực theo đuổi ý tưởng suốt quá trình chế tạo trong phòng thí nghiệm hay tiếp thị ra ngoài thị trường – chứ không phải từ trên

xuống. Tuy nhiên, để đảm bảo một sự đổi mới chất lượng cao và nhất quán, vai trò của ban quản lý là rất quan trọng.

Các quản lý cấp cao nên sử dụng thông tin và kiến thức để có những hành động trực tiếp và đáng chú ý. Sự phát triển thương mại của thẻ tín dụng là một ví dụ. Vào năm 1958, một nhóm nghiên cứu ở Bank of America đã yêu cầu Ban nghiên cứu dịch vụ khách hàng, đơn vị có nhiệm vụ phát triển các sản phẩm mới tiềm năng, tạo ra chiếc thẻ tín dụng đầu tiên. Sự phổ biến của thẻ tín dụng tăng lên sau đó khi bảy giám đốc ở ngân hàng Citibank bổ sung thêm các đặc điểm quan trọng khác cho thẻ tín dụng như hình thức giảm giá mua hàng, định mức tín dụng, và mục điều khoản và điều kiện.

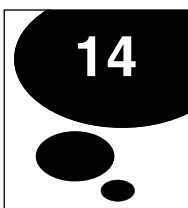
Sự phát triển này không xuất hiện để đáp ứng một nhu cầu thị trường: nó xảy ra được là nhờ những người trong ngành ngân hàng đã sử dụng kiến thức và thông tin của mình để sáng tạo. Điều này bao gồm khả năng cảm nhận thị trường, sự thông hiểu khách hàng, thông tin và dự đoán về kinh tế và các xu hướng xã hội, kinh nghiệm với những ý tưởng sản phẩm tương tự (chẳng hạn như các khoản trả góp), và kiến thức về các phát triển công nghệ mới. Một giai đoạn của những sáng kiến lớn trong ngành công nghiệp dịch vụ tài chính đã tiếp nối, trong đó có sáng chế máy rút tiền ATM, và sự phát triển của dịch vụ ngân hàng trực tuyến.

Kiểu sáng kiến này rõ ràng khác biệt với kiểu sáng kiến được thực hiện từ dưới lên:

- Sự ủng hộ của các nhà quản lý cấp cao là rất cần thiết: họ lập ra đơn vị, giúp phát triển các nét đặc trưng, và có sự ủng hộ cần thiết để triển khai và phát triển.
- Vai trò quản lý cấp cao là đặc biệt *xuyên suốt* trong quá trình này, cung cấp những điều kiện cần thiết và tạo sự ủng hộ, thúc đẩy.
- Thông tin là trung tâm của sự sáng tạo được lãnh đạo từ trên xuống. Thông tin và kiến thức là một phần quan trọng để đảm bảo quá trình sáng tạo có thể bắt đầu, duy trì, và tạo được thành công.

Thực hành

- Khuyến khích quản lý cấp cao quan tâm trực tiếp vào quá trình sáng tạo.
- Sử dụng khả năng cảm nhận thị trường, kiến thức, và kinh nghiệm của các thành viên trong nhóm để đánh giá ý tưởng sáng tạo.
- Tạo một “văn hóa sáng tạo” trong tổ chức của bạn bằng cách tạo diễn đàn để người lao động thảo luận và đánh giá các ý tưởng của họ, và thưởng cho sự đổi mới.



TẠO MẠNG LƯỚI QUAN HỆ VÀ TRUYỀN ĐẠT GIÁ TRỊ DOANH NGHIỆP

NHỮNG CUỘC GẶP THƯỜNG KỲ của các nhân viên thuộc nhiều khu vực khác nhau trong công ty sẽ làm tăng sự hiểu biết, cải tiến chiến lược, xóa bỏ những rào cản, và tăng năng suất tập thể. Kết quả là tính minh bạch được cải thiện sẽ giúp xác định những lĩnh vực mạnh yếu chủ chốt dễ dàng hơn.

Ý tưởng

Những người làm việc cho công ty General Electric bắt đầu lắng nghe chăm chú hơn các bài phát biểu để hiểu về giá trị công ty của vị tổng giám đốc Jack Welch, sau đợt tái cấu trúc chưa từng có của doanh nghiệp này vào đầu những năm 1980. Công cuộc tái cấu trúc đã cắt bỏ đến hơn 200 công ty con của GE, và cho nghỉ việc tạm thời khoảng 135.000 người. Công ty sau khi tái cấu trúc đã ít quan liêu thấy rõ, dựa trên nền tảng thông điệp của tổng giám đốc về sự thẳng thắn, không thiên vị, tính minh bạch vượt qua các rào cản.

Để tăng cường điều này, cá nhân Jack Welch đã khởi động một loạt “hoạt động luyện tập cao độ” hay “các cuộc họp thị trấn” – vốn đơn giản là cuộc tập hợp các trưởng phòng chủ chốt xuyên khắp các bộ phận và ranh giới địa lý. Ở

các cuộc gặp gỡ này các vấn đề khó khăn được thảo luận cởi mở và sự tiếp thu ngay thẳng được phát triển theo tài năng lãnh đạo của vị tổng giám đốc. Kết quả là hàng ngũ quản lý toàn cầu của GE suốt những năm 1980 ngày càng ít che giấu sai sót.

Các cá nhân tồn tại được sau quá trình truyền đạt sàng lọc của tổng giám đốc có thể phổ biến lại cho những người khác những thông điệp dễ hiểu về sự thẳng thắn, không thiên vị và tiếp thu minh bạch vượt qua các rào cản. Hầu hết các hoạt động thiết lập mạng lưới quan hệ của Welch được tổ chức ở trường đại học dành cho doanh nghiệp của GE ở Crotonville, nơi mà người ta nói rằng ông thường dành đến 50% thời gian cho việc huấn luyện liên tục và học hỏi từ những người khác.

Thực hành

- Giảm sự quan liêu để tăng tính minh bạch và cởi mở trong tổ chức của bạn.
- Xác định những nhân viên chủ chốt trong doanh nghiệp, và tổ chức những cuộc họp thường kỳ để chia sẻ ý kiến, bác cáo các vấn đề, và vạch ra chiến lược. Sử dụng các cuộc gặp này để đánh giá người lao động: ai là người giỏi nhất trong việc đưa ra sáng kiến và xác định các vấn đề, và ai là người kém nhất?
- Tạo ra một mạng lưới quan hệ ngay thẳng trong công ty

của bạn sao cho có thể sử dụng mạng lưới này để truyền đạt thông tin và triển khai ý tưởng nhanh chóng. Việc này bao gồm tổ chức các cuộc họp có sự tham dự của đại diện đến từ nhiều “phòng ban”. Chẳng hạn, thay vì tổ chức những cuộc họp riêng cho các nhân viên IT và nhân viên tiếp thị, hãy tạo điều kiện cho họ thảo luận cùng nhau. Như thế sẽ cho họ một ý tưởng rõ ràng hơn về các thách thức mà toàn thể công ty phải đương đầu.

- Tổ chức các cuộc họp thường kỳ cho các cấp quản lý toàn cầu, đảm bảo họ thống nhất nhau về các sáng kiến và hiểu được cách triển khai sáng kiến này. Khuyến khích các cấp quản lý toàn cầu gặp gỡ thành viên trong đơn vị của họ để thông tin về các sáng kiến của công ty.
- Động viên các cấp quản lý lôi kéo được thành viên trong bộ phận của họ – chẳng hạn bằng cách thưởng theo thành tích hay năng suất cho những thành công của đơn vị trong quá trình triển khai các sáng kiến cụ thể.



15

ĐẠT ĐƯỢC SỰ TĂNG TRƯỞNG ĐỘT PHÁ

CÁC DOANH NGHIỆP LỚN thường phải vật lộn để đạt được tỷ lệ tăng trưởng đầu ngành vì lĩnh vực của họ đã hoàn thiện, hay có sự cạnh tranh cao, hay vì họ mắc kẹt trong lối mòn của phương pháp tiệm tiến. Các công ty luôn tin rằng họ cần phải cạnh tranh theo cùng một cách như đối thủ của họ: giảm rủi ro, tăng các nguồn lực, và tạo ra các nguồn doanh thu chấp nhận được. Có một cách khác hơn: quan niệm lại một cách căn cơ về cái gì chi phối lợi nhuận của bạn, xây dựng một mô hình doanh nghiệp tốt hơn, và đạt được sự tăng trưởng đột phá.

Ý tưởng

Nghiên cứu do hai giáo sư về thương mại là Rita Gunther McGrath và Ian C. MacMillan nhấn mạnh làm thế nào các công ty trong nhiều ngành nghề đạt được mức tăng trưởng khác thường (xem *Marketbusters: 40 Strategic Moves That Drive Exceptional Business Growth*, do Harvard Business School Press xuất bản). Điều then chốt là xem lại doanh nghiệp của bạn, sử dụng một phương pháp quyết liệt, và mới lạ hơn so với phương pháp mà đối thủ của bạn đang

sử dụng, và tìm những cách tốt hơn để có lợi nhuận. Rất cần thiết phải có sự linh hoạt, sáng tạo, và am hiểu khách hàng coi trọng điều gì.

Cemex đã chuyển đổi doanh nghiệp kinh doanh vật liệu cỡ nhỏ ở Monterey, Mexico, thành một trong những công ty xi-măng lớn nhất trên thế giới qua một quá trình tái đánh giá triệt để điều gì có thể đem lại lợi nhuận. Doanh nghiệp này đã làm tốt hơn các đối thủ tầm cỡ quốc tế, Holcim và Lafarge, về giá cổ phiếu, tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu, và tỷ suất lợi nhuận trên tài sản. Cemex chuyển từ việc bán bê-tông như một sản phẩm tính theo khối lượng sang bán một loại vật liệu được giao chuyển đúng giờ. Giao hàng là điều quan trọng đối với khách hàng: nhận được đúng số lượng, ở đúng nơi, vào đúng lúc, không để công nhân phải chờ hay không làm cho bê-tông bị hỏng. Dùng các phương pháp đã được Federal Express và các nhóm cấp cứu áp dụng, Cemex đã phát triển công nghệ kỹ thuật số để quản lý địa điểm và hoạt động của các xe tải của hãng. Giờ đây, Cemex sử dụng công nghệ GPS để đảm bảo việc giao xi-măng trọn sẵn chỉ trong khung thời gian 20 phút.

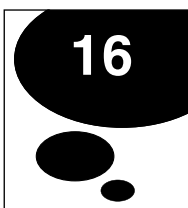
Thực hành

Với Cemex, thành công có được dựa trên thay đổi văn hóa toàn doanh nghiệp. Điều này đòi hỏi một phương pháp tiên phong để đáp ứng các cam kết, phát triển những cách thức phục vụ khách hàng mới, và đảm bảo các hoạt động hiệu

quả. Sử dụng các kỹ thuật dưới đây có thể giúp đạt được các tăng trưởng đột phá:

- *Thay đổi trải nghiệm của khách hàng* và tìm những cách mới để đáp ứng nhu cầu của họ – chẳng hạn Microsoft đã phát triển phần mềm Office, và cho dù bạn nghĩ như thế nào về doanh nghiệp này thì phần mềm Office rõ ràng có lợi thế hơn là máy đánh chữ!
- *Thay đổi sản phẩm hay dịch vụ cung cấp cho khách hàng* để nó phản ánh những gì mà khách hàng coi trọng. Có một phương pháp là hãy so sánh những gì bạn cung cấp với những gì đối thủ cung cấp bằng cách phân sản phẩm vào ba hạng mục: cơ bản, khác biệt, và đặc trưng. Rồi cân nhắc làm thế nào để phát triển các lợi thế mới và củng cố những lợi thế đang có để làm cho sản phẩm của bạn đặc biệt hơn.
- *Thay đổi cách thức hoạt động* để bạn có thể theo dõi và cải thiện những gì cung cấp cho khách hàng.
- *Đánh giá lại doanh nghiệp của bạn*, có thể thay đổi các đơn vị cơ bản mà khách hàng phải trả tiền, hay xem xét lại các cách thức then chốt được sử dụng để đo lường mức độ tốt của công việc bán hàng. Ví dụ như một số luật sư đã bỏ phương pháp truyền thống là bán thời gian của họ, và thay vào đó là bán dịch vụ theo cách thức “không có ích, không lấy tiền”.
- *Lợi dụng các thay đổi trong khu vực của bạn*. Ví dụ như Amazon.com đã nhận ra tiềm năng của internet để xác

định lại hoạt động bán lẻ. Cũng như vậy, HSBC là ngân hàng đầu tiên nhận ra rằng những người nhập cư ở Anh có một nhu cầu về dịch vụ ngân hàng đặc biệt (ví dụ như chuyển tiền về quê nhà) và có những điều kiện đặc biệt (không có lịch sử giao dịch ngân hàng ở Anh). Nhờ đó, HSBC đã cung cấp những sản phẩm được thiết kế theo nhu cầu trên đáp ứng thị trường này.



THỬ NGHIỆM ĐÀO SÂU

PHƯƠNG PHÁP ĐÀO SÂU là phương pháp làm việc nhóm tập trung để phát triển một giải pháp nhằm xử lý các vấn đề hay các thách thức cụ thể. Nó được dùng để kết nối các ý tưởng của mọi người trong một nhóm theo một cách hữu ích, vui vẻ, chủ động, hào hứng, và sáng tạo.

Ý tưởng

Việc đào sâu kết hợp động não và thử nghiệm (tức là khám phá và phát triển một giải pháp ban đầu có tiềm năng). Đây là một phương pháp mà bất cứ ai dẫn đầu việc thực hiện một sáng kiến thay đổi cũng có thể sử dụng để xác định những việc cần làm để đưa doanh nghiệp tiến lên. Việc đào sâu có thể được thực hiện trong một giờ, một ngày, hay một tuần.

Các giai đoạn chính trong quá trình đào sâu là:

- Lập một nhóm làm việc có thành viên đến từ các bộ phận khác nhau.
- Xác định thách thức cần xử lý.
- Tham vấn các nhà chuyên môn.

- Chia sẻ các ý tưởng.
- Động não về các giải pháp và bỏ phiếu lựa chọn.
- Phát triển một mẫu thử nghiệm nhanh.
- Kiểm tra và trau chuốt thử nghiệm.
- Tập trung vào mẫu thử nghiệm và cho ra một giải pháp cuối cùng.

Thực hành

IDEO, một công ty thiết kế nổi tiếng của Mỹ, tin rằng có nhiều giai đoạn trong một bản thử nghiệm phát triển từ phương pháp đào sâu (thông tin chi tiết xin xem quyển *The Art of Innovation: Lessons in creativity from IDEO, America's leading design firm* của Tom Kelley và Jonathan Littman).

- Hiểu rõ thị trường, khách hàng, công nghệ của bạn và nhận ra các giới hạn.
- Quan sát mọi người trong những tình huống thực tế.
- Tổng hợp và tổ chức các chủ đề chính từ hai giai đoạn đầu nói trên.
- Hình dung: việc này thường liên quan đến động não cao độ và thảo luận. Tưởng tượng những khái niệm và ý tưởng mới xung quanh các chủ đề chính của thiết kế.
- Mẫu thử nghiệm là bước kế tiếp và liên quan đến việc

xây dựng ý tưởng và suy nghĩ động não.

- Tinh lọc và sắp xếp hợp lý các ý tưởng của bạn. Một lần nữa, suy nghĩ tìm tòi các cách thức để cải thiện mẫu thử nghiệm và vượt qua các trở ngại, thu hẹp và tập trung vào các khái niệm. Đánh giá và sắp xếp mức độ ưu tiên cho các ý tưởng của bạn và quyết định chúng sẽ được thực hiện như thế nào.

Các khía cạnh giá trị khác của việc xử lý vấn đề một cách sáng tạo có thể áp dụng trong thời gian hạn hẹp bao gồm:

- Thử nghiệm trước (và xin lỗi thì để sau).
- Tiếp thị thử nghiệm.
- Đảm bảo rằng các nhóm thử nghiệm càng đa dạng và khác biệt càng tốt.
- Tìm kiếm nguồn vào mới.
- Giảm, gần như loại trừ, hệ thống cấp bậc.
- Thu hút mọi người, tạo cảm giác chơi đùa, và làm việc không có rào cản.
- Linh hoạt trong việc sắp xếp hoạt động.
- Chấp nhận rằng không có vấn đề gì khi thử và thất bại.
- Đặt thời hạn, nhưng cho phép mọi người có đủ thời gian để sáng tạo.

THỬ NGHIỆM TRÊN THỊ TRƯỜNG

NƠI PHÙ HỢP NHẤT để phát triển một hoạt động kinh doanh có lời, và cách tốt nhất để xây dựng thành công, thường là khi bạn đang vận hành một doanh nghiệp. Những bài học có thể học được trực tiếp từ thị trường và khách hàng của bạn. Từ đó cũng có thể mang đến cho bạn hướng dẫn tức thời về việc gì hiệu quả, và việc gì không.

Ý tưởng

Julian Metcalfe và Sinclair Beecham thành lập chuỗi cửa hàng bánh sandwich Pret A Manger rất thành công vào năm 1986. Chuỗi cửa hàng thu được lợi nhuận lớn và được giới thiệu như là “một sự sáng chế bánh sandwich”, trở nên quen thuộc ở Anh, New York, và Hồng Kông.

Nhưng doanh nghiệp của họ không khởi đầu là một cửa hàng bánh sandwich; cửa hàng nguyên thủy là một cửa hàng bán rượu chai ở Fulham, London, có tên là “Hair of the Dog”. Tuy nhiên, chẳng mấy chốc họ nhận ra rằng đó không phải là cách kiếm được tiền. Dù doanh thu có cao, nhưng mức lãi ròng thì không như vậy – Sinclair Beecham đã nói: “Chúng tôi quyết định phải bán thêm vài thứ thức ăn giá

rẻ nhưng lãi cao như sandwich chẳng hạn.” Bằng cách lắng nghe khách hàng và sẵn sàng thay đổi nhanh chóng những món bán cho khách hàng khi cần thiết, họ đã thành công.

Đó là một bài học họ học được trực tiếp khi kinh doanh một cách năng động trong thị trường. Bởi vì bất cứ thị trường nào cũng sẽ luôn có một mức độ không thể dự đoán được, nên cách tốt nhất để biết được cách thức kinh doanh có lời cao là “vừa học vừa làm”.

Đó không phải là một bài học mà Sinclair Beecham có thể quên được. Vào cuối năm 2006, khi chuẩn bị khánh thành Hoxton, một khách sạn “sang trọng không đắt tiền” đầy sáng tạo ở trung tâm London, ông đã nói: “Hoxton là một thử nghiệm. Chúng tôi sẽ xem nó có hiệu quả không. Sẽ có những thứ mà chúng tôi cần phải thay đổi, và chúng tôi sẽ lắng nghe khách hàng của chúng tôi khi chúng tôi cần phải làm như vậy.”

Thực hành

- Khi bắt đầu một công việc kinh doanh mới, đừng trông chờ đạt được một cách thức hoàn hảo ngay lập tức. Bất luận sự chuẩn bị phi thực tế đã được tiến hành từ sớm, sẽ luôn có những bài học mà chỉ có thể học được trên “nền nhà của cửa hàng”.
- Đừng nản chí khi các vấn đề xuất hiện. Hãy xem nó không phải như một trở ngại hay thất bại mà như một

cơ hội vô giá để học hỏi. Hãy phân tích tại sao chúng xuất hiện, ý nghĩa của chúng, và tác động của chúng.

- Hãy sẵn sàng để tiến hành thay đổi mạnh mẽ doanh nghiệp của bạn. Dù điều này có thể dẫn đến việc tạm dừng một cách thức kinh doanh cụ thể nào đó, cách thức này phải được thay đổi, hay thậm chí phải bị xóa bỏ, để thay thế bằng một cách thức có lời hơn.
- Phối hợp hiểu biết lý thuyết với kinh nghiệm thực hành. Hai khái niệm này không được tách rời nhau.

TRAO QUYỀN CHO KHÁCH HÀNG CỦA BẠN

KHÔNG NÊN ĐÁNH GIÁ THẤP tầm quan trọng của việc cung cấp thông tin cho khách hàng. Thông tin khuyến khích khách hàng bỏ tiền ra để được cung cấp dịch vụ nhiều hết mức có thể. Ngược lại, việc kinh doanh cần phải sẵn sàng tiếp nhận thông tin từ khách hàng dưới hình thức các khảo sát về phản hồi và mức độ hài lòng của khách hàng.

Ý tưởng

Từ năm 1989 đến năm 1991, Ryder – doanh nghiệp cho thuê xe tải lớn nhất thế giới – chứng kiến việc kinh doanh suy giảm đều đều, và rơi xuống vị trí thứ hai trong thị trường lõi của công ty này ở Mỹ. Để tìm ra vấn đề, Ryder đã nhận thức được cần thiết phải sử dụng thông tin hiệu quả hơn để phục vụ khách hàng. Phương pháp của công ty nhấn mạnh ba ảnh hưởng chính tác động đến khách hàng hiện tại và tiềm năng:

1. *Sự cần thiết của việc giúp đỡ khách hàng mua hàng*: ví dụ như bằng việc phát brochure giải thích rõ ràng vì sao họ nên mua bảo hiểm của Ryder, và một brochure khác giới thiệu về những linh kiện và phụ tùng xe. Ryder nhận ra

rằng khách hàng muốn so sánh các sản phẩm của họ với sản phẩm của đối thủ, vì vậy công ty lập một biểu đồ so sánh xe tải, nhấn mạnh các điểm cạnh tranh của mình và làm khách hàng tiềm năng yên tâm.

2. *Sự cần thiết của việc giúp khách hàng sử dụng dịch vụ:* Ryder phát miễn phí hướng dẫn di chuyển cho mọi khách hàng và khách hàng tiềm năng, được soạn cả bằng tiếng Anh và tiếng Tây Ban Nha.
3. *Sự cần thiết của việc giúp khách hàng thường xuyên điều chỉnh cách sử dụng dịch vụ:* cũng như đảm bảo rằng mỗi đại lý đều được tổ chức ngắn nấp, cho thấy hình ảnh mạnh mẽ từ bản sắc của công ty và sự tận tâm với dịch vụ khách hàng, Ryde đảm bảo rằng có những sản phẩm và dịch vụ cộng thêm ở các đại lý của hãng. Điều này bao gồm thông tin về lợi ích của việc sử dụng thiết bị xích kéo của Ryder và chi tiết về các mức giảm giá dài hạn.

Lợi ích của những biện pháp này đối với khách hàng được theo dõi sát sao bằng một khảo sát sự hài lòng của khách hàng được đặt ở chỗ dễ thấy trên mỗi buồng lái xe tải. Ngoài việc kiểm tra sự hài lòng của khách hàng, các phương pháp còn nhấn mạnh đến cam kết mới về dịch vụ của Ryder, nâng cao triển vọng bán hàng tương lai. Phương pháp này đã góp phần vào khả năng thay đổi tình hình kinh doanh của Ryder.

Thực hành

- Đảm bảo khách hàng hiện tại và khách hàng tương lai nhận được dễ dàng những thông tin sẵn có về các loại dịch vụ và lợi ích khác nhau mà công ty bạn cung cấp.
- Thu thập phản hồi từ khách hàng để chắc chắn rằng họ thực sự hài lòng về dịch vụ, và thể hiện hình ảnh công ty bạn quan tâm đến khách hàng.
- Tạo điều kiện để khách hàng sử dụng sản phẩm của bạn – cung cấp cho họ các thông tin chỉ dẫn, ý tưởng, hướng dẫn trực tuyến, hay người để khách hàng có thể nói chuyện với – bất cứ thứ gì đề cao khách hàng và giúp họ điều chỉnh cho sản phẩm của bạn phù hợp với nhu cầu của họ.

THAY VÌ ĐỂ CHO CÁC CÔNG TY KHÁC ăn vào thị trường của bạn, hãy cân nhắc việc cho ra những sản phẩm mới để cạnh tranh với chính những sản phẩm hiện có của bạn. Điều này nghe có vẻ như là tự tử, nhưng kiểm soát một cách chuyên nghiệp thì nó sẽ cho phép bạn giữ được vị trí tiên phong và dẫn đầu các cuộc đua.

Ý tưởng

Khi có một thị trường giới hạn cho một sản phẩm hay dịch vụ cụ thể, bất cứ đối thủ mới nào cũng có thể ăn mất thị trường này. Một phản ứng hợp lý để ngăn chặn chuyện này là “tự ăn thịt mình” – đưa các sản phẩm mới ra cạnh tranh với các sản phẩm hiện có của bạn. Đây là một chiến thuật được nhiều doanh nghiệp sử dụng, từ chuỗi cửa hàng cà phê nhượng quyền Starbucks cho đến nhà sản xuất công nghệ Intel.

Xu hướng nổi tiếng của Starbucks với việc cứ vài phút lại mở một cửa hàng mới cho thấy một mong muốn mãnh liệt trong việc giữ không cho sự cạnh tranh đến gần. Cho dù là các cửa hàng chi nhánh sẽ cạnh tranh lẫn nhau để

thu hút một lượng khách hàng có giới hạn, Starbucks nhận thấy rằng điều này vẫn xứng đáng hơn là đi cạnh tranh với những công ty có tiềm năng đi đầu thị trường khác như Costa Coffee và Caffè Nero.

Các nhà sản xuất phần cứng và phần mềm máy tính như Apple, Intel, và Microsoft cũng là những điển hình khác được biết đến nhiều về kiểu tự ăn thịt mình. Bằng cách thường xuyên đưa ra những bản nâng cấp cho các sản phẩm (chẳng hạn như là máy tính nhanh hơn hay phần mềm chống virus tốt hơn) họ không chỉ giữ được vị trí đi đầu ngành công nghiệp mà còn thuyết phục được khách hàng mua sản phẩm mới, và làm cho các đối thủ có ít chỗ để xâm lấn hơn trong thị trường của họ. Điều này có tác dụng trong những thị trường hay thay đổi mà sự trung thành của khách hàng thì có giới hạn (ví dụ như Starbucks có thể cảm thấy được rằng những người muốn uống một ly cà phê có thể mua nó từ bất cứ đâu). Điều này cũng có tác dụng khi mọi người, bất kể vì lý do gì, muốn tiếp tục cập nhật với những phát triển công nghệ mới nhất, chẳng hạn.

Thực hành

- Dự đoán tình trạng thị trường để quyết định chính xác khi nào thì tự ăn thịt một sản phẩm cụ thể nào đó. Phát triển một sản phẩm thường tốn thời gian và tiền bạc – nếu sản phẩm hiện tại sinh lợi cao và không có nguy cơ bị cạnh tranh, hoãn việc giới thiệu sản phẩm mới cho

đến khi cần thiết hoặc đến một thời điểm mong muốn.

- Hãy tự ăn thịt mình khi biết trước rằng đối thủ sẽ giới thiệu một sản phẩm mới có tiềm năng được ưa chuộng.
- Khi doanh thu chững lại, việc ăn thịt những sản phẩm cũ của bạn bằng cách tung ra những sản phẩm mới tiên tiến hơn có thể kích thích triệt để doanh thu tổng thể.
- Đừng ngại cạnh tranh với chính mình. Dù ban đầu có vẻ gây nản chí vì có nguy cơ cắt mất thị trường của sản phẩm cũ của bạn, nhưng điều này cần được nhìn nhận như một cách tích cực để kiểm soát việc bị cắt cổ, bản chất năng động của thương mại hiện đại. Điều này cũng sẽ buộc bạn phải sáng tạo và vượt qua tính tự mãn.

VIỆC CẠNH TRANH CẦN NHIỀU nỗ lực và nhạy bén kinh doanh: hầu hết các doanh nghiệp sẽ, thỉnh thoảng, phải đối mặt với những hoàn cảnh cực kỳ thách thức và vất vả. Có một số mưu chước và kỹ thuật có thể giúp dẫn dắt một tổ chức đi qua được những giai đoạn khó khăn.

Ý tưởng

Nhiều tổ chức quen thuộc với thách thức duy trì năng suất và tình trạng có lãi khi ngành hàng bị đe dọa – cho dù mỗi đe dọa đó là từ sự bất ổn toàn cầu, sự thiếu hụt nguồn cung cấp, hay đơn giản là sự xuất hiện của một đối thủ đang ngày càng đáng gờm.

Giữa những câu chuyện được nhiều người biết đến về các công ty không thể đương đầu với thách thức, trường hợp của Air France là một câu chuyện thành công mới mẻ. Ví dụ của hãng hàng không này càng ấn tượng hơn giữa lúc ngành hàng không đang đối mặt với các áp lực lớn, không ngừng. Giống như các hãng chuyên chở có tiếng khác ở châu Âu và Bắc Mỹ, hãng hàng không này nhận thấy thị trường truyền thống đang bị đe dọa bởi nỗi lo ngại an ninh

ngày càng tăng, sự suy giảm của ngành công nghiệp hàng không, và sự nổi lên của các hãng hàng không giá rẻ. Để giữ được tính cạnh tranh, Air France chú ý đặc biệt đến bốn phương pháp:

- *Phản ứng tức khắc*: các quyết định chính của Air France sau khủng hoảng 11 tháng 9 được đưa ra vào ngày 18 tháng 9 năm 2001; các quyết định này sau đó vẫn được điều chỉnh và phát triển, nhưng chiến lược mới cũng được phát triển và triển khai rất nhanh.
- *Hành động tập thể*: ban điều hành họp và phản ứng nhanh chóng, cân nhắc làm thế nào để phản ứng một cách tốt nhất với các sự kiện và làm thế nào phối hợp được các phản ứng.
- *Luôn để mắt tới tất cả các đối thủ*: điều này giữ cho việc kinh doanh bám sát và tập trung vào những việc quan trọng. Ở Pháp, từ năm 1981 đã có một đối thủ là hãng chuyên chở giá rẻ nổi tiếng – tàu cao tốc TGV. Có nghĩa là nhiều nguyên tắc cần cho việc cạnh tranh với các nhà chuyên chở giá rẻ đã được triển khai từ nhiều năm nay.
- *Sử dụng tất cả các nguồn lực sẵn có*: cạnh tranh có nghĩa là áp dụng tất cả tài sản và lợi thế sẵn có mà một hãng vận tải công nghiệp lớn có được để đối chọi với các công ty vận tải giá rẻ – bao gồm thương hiệu, vị thế trên thị trường, và thế mạnh trong việc điều hành. Chiến lược của đối thủ thường là xây dựng thị phần với giá rẻ tạm thời và sau đó tăng giá lên. Một phương pháp chủ động và kiên nhẫn có

thể giúp giảm hay loại bỏ những mối đe dọa này từ các đối thủ.

Thực hành

- Chủ động thông tin về giá trị thương hiệu – điều gì khiến cho tổ chức và sản phẩm của bạn đặc biệt và được ưa thích hơn.
- Xác lập tiêu chuẩn doanh nghiệp của bạn so với các doanh nghiệp khác.
- Gặp gỡ khách hàng và hiểu rõ cảm nhận và nhu cầu của họ.
- Hiểu rõ, củng cố, và duy trì các nguyên nhân của sự thành công trong công ty.
- Tìm hiểu xem tại sao khách hàng thích bạn hơn các đối thủ của bạn.
- Thường kỳ xem xét lại những điểm mạnh và điểm yếu của đối thủ. Phát triển một kế hoạch hành động mà theo thời gian sẽ giảm thiểu những điểm mạnh đó và khai thác các điểm yếu.
- Phát triển và trau chuốt các sản phẩm, các chiến thuật được sử dụng để bán hàng, có tính đến những gì bạn biết về đối thủ.

BẰNG CÁCH ĐẶT TRỤ SỞ ở “trung tâm của ngành”, nơi các doanh nghiệp tương tự nhau tụ tập lại cạnh nhau, các công ty sẽ ngay lập tức tiếp cận được những lợi ích rộng lớn và đa dạng.

Ý tưởng

Ý tưởng tụ tập lại gần nhau nghe có vẻ khác thường. Nó gợi ý rằng các công ty nên trả giá thuê địa ốc cao để được ở gần đối thủ. Dù có nhiều doanh nghiệp thích chọn những nơi có giá thuê địa ốc rẻ và cách xa mối đe dọa của các đối thủ hơn, nhưng việc tụ tập lại phổ biến đến bất ngờ trong nhiều ngành nghề. Từ các cửa hàng trên phố Oxford ở London cho đến các công ty công nghệ ở Silicon Valley, việc tụ tập được áp dụng rộng rãi.

Đặt trụ sở quây quần nhau tạo ra những lợi ích đặc biệt thích hợp với những doanh nghiệp mới. Nó làm cho việc tiếp cận khách hàng, các nguồn cung cấp, và thông tin của một mạng lưới đã được thiết lập sẵn được dễ dàng. Cách này cũng có thể giúp xây dựng danh tiếng – nó khiến khách hàng liên hệ doanh nghiệp của bạn với những doanh nghiệp

lâu năm và có uy tín khác trong cùng khu vực.

Tụ tập thành cụm cũng là điều may mắn cho công ty thuộc những ngành có sự cạnh tranh cao, như ngành bán xe hơi chẳng hạn. Dù khách hàng cũng dễ có khả năng chọn đối thủ ở sát bên cạnh trụ sở của bạn thay vì chọn bạn, nhưng một công ty có một sản phẩm cạnh tranh, ưu việt chẳng phải lo ngại nhiều về điều này.

Một trong những điển hình nổi tiếng của việc quy tụ lại gần nhau là ngành công nghiệp giải trí của Hollywood, nơi những lao động tự do và các doanh nghiệp nhỏ làm ăn phát đạt nhờ ở gần các phim trường. Xa hơn về phía bắc là trường hợp của Silicon Valley – một tập hợp các công ty công nghệ hưởng lợi từ các nguồn nhân tài ở các đại học gần đấy.

Dù việc tụ tập ở một chỗ đặt ra một số thách thức yêu cầu doanh nghiệp phải vượt qua, nhưng một công ty năng động, hiệu quả, và sáng tạo sẽ có thể biến các thách thức này thành những lợi thế vô song.

Thực hành

- Thường hay có một số trung tâm công nghiệp cho một sản phẩm đặc thù; hãy nghiên cứu cẩn thận để quyết định trung tâm nào phù hợp nhất cho doanh nghiệp của bạn.

- Hãy đảm bảo những gì bạn cung cấp cho khách hàng là thực sự cạnh tranh – việc tụ tập lại tạo ra tình trạng đối chọi trực tiếp với các công ty đối thủ sẽ chỉ có lợi cho những công ty nào có sản phẩm thực sự ưu việt.
- Hãy nhấn mạnh đến nơi bạn đặt trụ sở và nhấn mạnh sản phẩm của bạn ưu việt như thế nào.
- Nắm bắt lợi thế về cơ hội tiếp cận các thông tin công nghiệp đầu ngành – đó có thể là những thông tin đến từ nhiều nguồn, từ các ấn phẩm địa phương đến “việc ngồi lê đôi mách chuyện hàng xóm”.
- Hãy nhớ rằng việc tập trung này không phù hợp cho mọi loại công ty – hãy cân nhắc kế hoạch kinh doanh toàn diện của bạn và đặc tính doanh nghiệp của bạn trước khi chọn nơi đặt trụ sở.



22

LÀM NỔI BẬT NÉT ĐỘC ĐÁO KÍCH THÍCH VIỆC MUA HÀNG (USP)

CÁC SẢN PHẨM NÊN CÓ ít nhất một nét độc đáo kích thích mua hàng (USP – unique selling point): một yếu tố khiến sản phẩm khác biệt và được đánh giá cao hơn đối thủ.

Ý tưởng

Ý tưởng về “nét độc đáo kích thích mua hàng” có vẻ củng cố cho bản chất đặc trưng của sự cạnh tranh. Nó gợi ý rằng mọi sản phẩm nên có một “nét kích thích mua hàng” được diễn đạt tóm tắt một cách đơn giản, trực tiếp, và hiệu quả để hấp dẫn khách hàng và để đối thủ không sánh được. Nhưng đáng ngạc nhiên là chỉ một số ít doanh nghiệp thực sự áp dụng ý tưởng này, và các nội dung giới thiệu chỉ đơn thuần đề cập đến việc đáp ứng tiêu chuẩn của ngành mà không có sự vượt trội nào về ý tưởng, chỉ chủ yếu dựa vào đà thị trường để thu lợi nhuận. Cách thức như vậy đã bị Tesco – chuỗi bán lẻ lớn nhất nước Anh – loại bỏ. Công ty này đã quyết định tạo ra ưu thế thị trường thay vì mở rộng thị trường. Tesco đã quyết định hoạt động 24 giờ một ngày, trở thành siêu thị Anh đầu tiên làm việc này. Tesco cũng giới thiệu một số USP khác – trong đó bao gồm việc

cam kết mở quầy thanh toán dự phòng cho khách hàng nếu họ phải xếp hàng chờ thanh toán sau hai khách hàng khác trở lên, và cung cấp dịch vụ gói quà (một dịch vụ vẫn còn xa lạ ở Anh).

Bên cạnh những USP “thực tế” còn có những USP “cảm tính”. Chúng có lẽ không tạo ra thuận lợi thiết thực cho khách hàng, nhưng cho phép các doanh nghiệp tạo ra sự khác biệt cho chính mình và cho sản phẩm bằng cách sử dụng tiếp thị để khơi gợi các phản ứng cảm xúc từ khách hàng tương lai. Những phản ứng này bao gồm mong muốn về vị thế hay cảm giác thành công. Nhà sản xuất xe hơi sang trọng Mercedes-Benz là một ví dụ hoàn hảo. Mặc dù xe hơi của hãng này có những lợi thế thực tế, nhưng điều đáng bàn là thành công chủ lực của hãng lại là do có những người ít hiểu biết về xe hơi nhưng mong muốn thể hiện một hình ảnh nào đó của mình trong xã hội.

Cố gắng không ngừng vì các USP là điều đưa một ngành công nghiệp tiến lên, ngăn chặn tình trạng đình trệ, có lợi cho cả khách hàng lẫn lợi nhuận của các tổ chức tạo được sự nổi trội một cách thành công.

Thực hành

- Nhận thức được rằng các USP của bạn có thể phải thay đổi nhanh chóng và năng động. Nếu thành công, có thể đối thủ cạnh tranh sẽ bắt đầu bắt chước. Hãy sáng tạo

để tìm ra những USP mới và giữ được thế dẫn trước đối thủ.

- Tìm hiểu xem khách hàng của bạn coi trọng điều gì nhất, đang thiếu cái gì, và sẽ sẵn lòng trả tiền cho cái gì – rồi phát triển cái đó thành USP của bạn. Điều này có thể là những lợi ích mà sản phẩm mang đến cho khách hàng, giá cả của sản phẩm, hay dịch vụ mà khách hàng có thể nhận được.
- Cung cấp chất lượng tốt nhất: điều này có thể đảm bảo cho sản phẩm của bạn có được USP thực tế và USP cảm tính, hướng theo đẳng cấp.
- Tạo ra sự lựa chọn đa dạng nhất – điều này có thể liên quan đến việc chuyên môn hóa và chọn phân khúc cho thị trường của bạn.

SẢN LƯỢNG TĂNG LÊN sẽ khiến người lao động có nhiều kinh nghiệm hơn – còn các công ty có nhiều công nhân kinh nghiệm có thể giảm được chi phí và tăng doanh thu.

Ý tưởng

Vào giữa những năm 1960, tập đoàn tư vấn Boston Consulting Group (BCG) đã để ý thấy rằng một nhà sản xuất vật liệu bán dẫn có thể giảm đến 25% chi phí sản xuất tính trên từng đơn vị mỗi khi họ tăng gấp đôi mức sản lượng. BCG kết luận điều đó là do công nhân có được kinh nghiệm hữu ích nên làm việc hiệu quả hơn.

Một biến thể của nguyên tắc “kinh tế quy mô” truyền thống, việc coi trọng kinh nghiệm của người lao động trong ý tưởng này có một ngụ ý chiến lược và rõ ràng cần được cân nhắc mỗi khi quyết định thuê nhân công dạng nào và sản xuất bao nhiêu hàng.

Tuy nhiên, tác dụng của đường cong kinh nghiệm không đồng đều ở tất cả các công ty và các ngành nghề. Dù theo đánh giá tổng quát thì chi phí sẽ được cắt giảm 20-30 phần

trăm khi kinh nghiệm tăng lên gấp đôi, có nhiều công ty không đạt được con số này, mà chỉ có thể đạt được mức giảm chi phí khoảng 5%. Điều này được cho là do quy trình sản xuất khác nhau dẫn đến các cơ hội tích lũy kinh nghiệm khác nhau. Cũng không khả thi cho nhiều công ty khi tăng mạnh mức sản xuất trong lúc nhu cầu đối với một sản phẩm nào đó thì bất biến hay quy trình sản xuất phức tạp và có mức hao phí thời gian cao. Cũng nên chú ý rằng một số công ty đơn giản là không có các nguồn lực để tăng sản lượng.

Tuy nhiên, hiện tượng đường cong kinh nghiệm vẫn mang lại những bài học giá trị cho mọi công ty, cho dù những công ty này thực tế không thể tăng sản lượng. Kinh nghiệm có thể có được một cách gián tiếp qua sách vở, băng hình, và sự tư vấn từ những người dày kinh nghiệm. Một cách khác là các công ty có thể thuê công nhân là những người kỳ cựu giàu kinh nghiệm trong ngành (dù thường phải trả lương cao hơn cho họ). Các doanh nghiệp còn thiếu kinh nghiệm cũng có thể ứng dụng sáng chế để tạo ra những sản phẩm mới, làm thay đổi thị hiếu thị trường, và làm cho kinh nghiệm của đối thủ trở thành lỗi thời.

Thực hành

- Khuyến khích người lao động xem công việc của họ là một quá trình học hỏi kinh nghiệm năng động.
- Nhận biết khi nào việc tăng sản lượng là không thích

hợp – nếu nhu cầu là cố định thì việc tăng sản lượng sẽ gây thiệt hại.

- Tránh tình trạng thay thế nhân công quá thường xuyên bằng cách tìm hiểu vì sao người ta bỏ đi.
- Tạo cơ hội để nhân công tích lũy kinh nghiệm gián tiếp (chẳng hạn qua việc đọc sách hay huấn luyện) cũng như tích lũy kinh nghiệm trực tiếp trong quá trình sản xuất.

MÔ HÌNH CHUỖI: NGƯỜI LAO ĐỘNG - KHÁCH HÀNG - LỢI NHUẬN

SEARS ĐÃ MANG ĐẾN một trong những ví dụ điển hình nhất về việc hoạt động của người lao động liên quan trực tiếp đến hoạt động của tổ chức. Mô hình chuỗi Người lao động – Khách hàng – Lợi nhuận (một biến thể của chuỗi lợi nhuận dịch vụ) cho thấy rõ mối liên hệ giữa nguyên nhân và kết quả. Việc tạo điều kiện cho người lao động thấy được các hệ quả từ những hành động của họ có thể thay đổi cách mọi người suy nghĩ và kết quả mà họ đạt được.

Ý tưởng

Các nhà quản lý thường chú ý đến kết quả. Tuy nhiên, dữ kiện này giờ đã lỗi thời. Điều thực sự cần thiết đối với một doanh nghiệp dẫn đầu thị trường là tầm quan trọng của những nhà định hướng giá trị quản lý (những đặc điểm của doanh nghiệp tạo ra sự khác biệt lớn nhất và mang đến lợi ích nhiều nhất cho khách hàng). Đối với các nhà định hướng này, mức độ gắn bó lâu dài của người lao động với doanh nghiệp, sự hài lòng của người lao động, và năng suất của người lao động có ảnh hưởng lớn đến sự hài lòng của

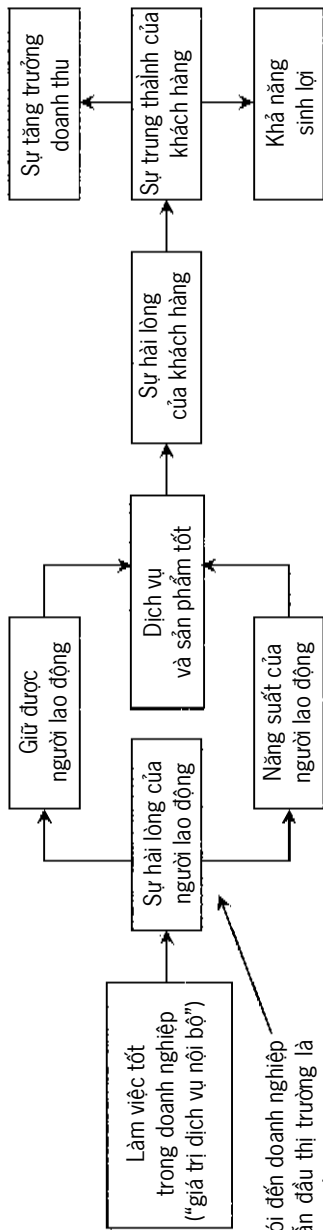
khách hàng, sự tăng trưởng doanh thu, và khả năng sinh lợi. Điều này được nhấn mạnh trong biểu đồ về chuỗi lợi nhuận dịch vụ ở trang sau.

Vào đầu những năm 1990, các nhà điều hành cấp cao của nhà bán lẻ Sears đã nhận thấy hoạt động tương lai tốt lên không đơn giản là do phát triển một chiến lược khác hay do điều chỉnh các kế hoạch tiếp thị. Sau những tổn thất nặng nề, họ đã tập trung vào ba vấn đề:

- Người lao động cảm thấy như thế nào khi làm việc ở Sears.
- Hành vi của người lao động ảnh hưởng đến các trải nghiệm mua sắm của khách hàng như thế nào.
- Trải nghiệm mua sắm của khách hàng ảnh hưởng như thế nào đến lợi nhuận.

Sears đã hỏi 10 phần trăm nhân lực của công ty rằng theo họ thì mỗi đồng đôla doanh thu tạo ra được bao nhiêu lợi nhuận. Mức trung bình cho các câu trả lời là 46 cent, trong khi mức này thực tế chỉ là 1 cent. Điều đó cho thấy rõ rằng cần phải để cho người lao động, đặc biệt là những người thường hay tiếp xúc với khách hàng, hiểu rõ các vấn đề ảnh hưởng đến khả năng sinh lợi. Phương pháp của Sears là phát triển mô hình người lao động – khách hàng – lợi nhuận (ECPM – employee-customer-profit model), cho thấy rõ chuỗi nguyên nhân và kết quả. Phương pháp này đã làm thay đổi cách người lao động suy nghĩ và hành động, vì họ có thể thấy rõ hơn những ảnh hưởng từ các hành động mà

CHUỖI LỢI NHUẬN DỊCH VỤ (SPC - service profit chain)



Nói đến doanh nghiệp dẫn đầu thị trường là nói đến những nhà định hướng giá trị quản lý. Điều này khó định rõ được, nhưng chúng ảnh hưởng trực tiếp đến tương lai của bạn.

họ làm. Điều này, theo hệ quả, được thể hiện ở dòng cuối cùng của bảng quyết toán hoạt động.

Phương pháp mà Sears sử dụng để tạo ra mô hình ECPM (vốn là một phiên bản cụ thể của chuỗi lợi nhuận dịch vụ) bắt đầu bằng việc đặt ra một bộ tiêu chuẩn dựa trên mục tiêu của ba lĩnh vực: để Sears trở thành một nơi hấp dẫn để làm việc, một nơi hấp dẫn để mua sắm, và một nơi hấp dẫn để đầu tư.

Với 200 quản lý hàng đầu của Sears, sự khích lệ được dựa trên chỉ số hoạt động tổng quát (TPI – total performance indicator) – bao gồm các đo lường tài chính và phi tài chính.

- Một phần ba dựa trên các đo lường về người lao động – thái độ đối với công việc và công ty
- Một phần ba dựa trên các tiêu chuẩn về khách hàng – ấn tượng của khách hàng và sự gắn bó của khách hàng với công ty
- Một phần ba dựa trên các đo lường về tài chính – tỷ suất lợi nhuận trên tài sản, tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu, và tăng trưởng doanh thu.

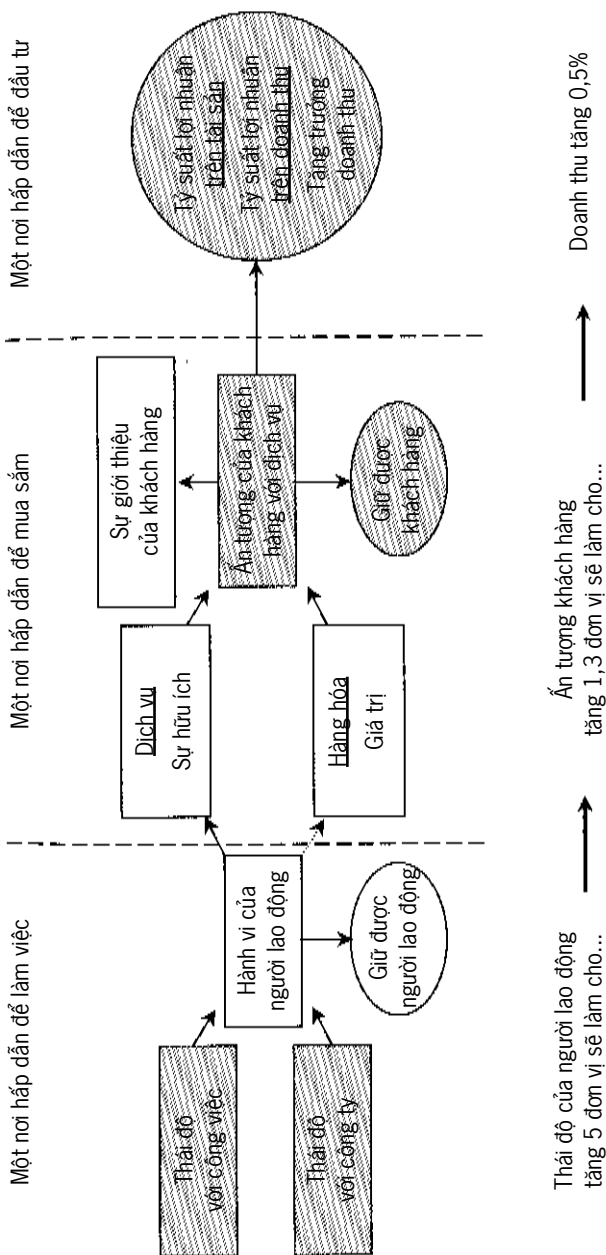
Từ kết quả của mô hình chuỗi Người lao động – Khách hàng – Lợi nhuận, các nhà quản lý ở Sears được đào tạo, phổ biến, và đánh giá trên cơ sở 12 tiêu chí:

- Định hướng dịch vụ khách hàng.
- Sáng kiến và ý thức về sự khẩn trương.

- Kiến thức và sự hiểu biết về kinh doanh.
- Giải quyết vấn đề.
- Phát triển việc hợp tác và đánh giá các ý tưởng từ sự hợp tác.
- Các kỹ năng làm việc nhóm.
- Kỹ năng truyền đạt hai chiều.
- Đánh giá sự đa dạng.
- Các kỹ năng tăng cường.
- Các kỹ năng quan hệ giữa các cá nhân.
- Đi đầu trong việc thay đổi.
- Liêm chính.

Những tiêu chí này được phân thành ba nhóm gọi là 3 P: sự nhiệt tình với khách hàng (passion), sự dẫn đầu về hoạt động (performance), và giá trị con người (people).

MÔ HÌNH CHUỖI: NGƯỜI LAO ĐỘNG – KHÁCH HÀNG – LỢI NHUẬN



Chú ý: Hình chữ nhật là thông tin khảo sát, hình oval là dữ liệu cứng, vùng xám là các tiêu chuẩn hoạt động tổng quát (Total Performance Indicators - TPI) của Sears.

Thực hành

- Tìm cơ hội để các cán bộ quản lý và chuyên viên tiếp thị chia sẻ thông tin khách hàng. Bộ phận nhân sự có dữ liệu về điều gì thúc đẩy và thu hút mọi người, trong khi bộ phận tiếp thị có sự hiểu biết về nhu cầu khách hàng bên ngoài. Hãy phát triển một quy trình quản lý mối liên hệ nhân quả giữa các nhân tố.
- Kết hợp trực giác và kiến thức phổ quát với các phân tích thống kê chắc chắn.
- Hiểu các yếu tố làm nên sự thành công về mặt nhân lực – điều khiến cho người lao động làm việc năng suất, hiệu quả, và sẵn lòng sử dụng sáng kiến của họ để đạt được các mục tiêu. Việc nhận thức được các vấn đề này và cách áp dụng chúng sẽ mang đến cho bộ phận nhân sự một vai trò quan trọng khác trong việc đảm bảo thành công thương mại cho công ty.
- Đảm bảo rằng các biện pháp này không quá phức tạp hay tỉ mỉ quá đáng, vì điều cần thiết là một phương pháp thiết thực, hiệu quả và không thủ tục rườm rà.

ĐO LƯỜNG HIỆU QUẢ LAO ĐỘNG

CÁC NGHIÊN CỨU GẦN ĐÂY cho thấy rằng một công ty cỡ trung chi khoảng 40% lợi tức cho các chi phí liên quan đến con người (các chi phí vốn con người), và 92% giám đốc tài chính nghĩ rằng vốn con người có một ảnh hưởng “to lớn” đến sự hài lòng của khách hàng và khả năng sinh lợi.

Tuy nhiên, chỉ có 16% các công ty thực sự suy nghĩ về tỷ suất lợi nhuận trên các khoản vốn đầu tư con người. Giải pháp là đo lợi nhuận trực tiếp trên các khoản đầu tư của bạn về con người.

Ý tưởng

Căn cứ trên số tiền đầu tư vào các hoạt động về vốn con người – đặc biệt nhất là vào đào tạo và phát triển – và mối quan hệ rõ ràng giữa đầu tư vào người lao động với các hiệu quả sẽ thấy việc phải có hệ thống đo lường hiệu quả lao động là rất cần thiết.

Theo cựu tổng giám đốc của hãng General Electric, ông Jack Welch: “Ba thứ quan trọng nhất mà bạn cần phải đo lường trong doanh nghiệp là sự hài lòng của khách hàng, sự hài

lòng của người lao động, và dòng vốn.” Dù Welch sau này thay đổi điều quan trọng cuối cùng thành giá trị cổ đông, tầm quan trọng của hai điều đầu tiên – và mối quan hệ của chúng – vẫn rất mạnh mẽ.

Các nhà điều hành đặc biệt phải đương đầu với một hay nhiều vấn đề về đo lường hiệu quả lao động.

- Quá nhiều biện pháp đo lường làm khuất lấp vấn đề quan trọng nhất và chuyển sự chú ý sang các vấn đề khác.
- Các biện pháp không liên kết, không liên quan đến chiến lược của công ty và đặc thù kinh doanh.
- Các kết quả được nhấn mạnh nhưng không nhất thiết mang đến giải thích tương xứng về việc làm cách nào để đạt được kết quả này.
- Việc khen thưởng không tương xứng với các kết quả đo lường hiệu quả lao động; do đó các hoạt động đáp ứng được yêu cầu công việc lại không được khuyến khích.
- Các phép đo gây bất đồng, không ủng hộ được hoạt động theo nhóm và sự hợp tác.
- Tư tưởng ngắn hạn được cổ súy, khi các biện pháp đo lường hiệu quả dẫn đến việc quá tập trung vào cải thiện kết quả của quý kế tiếp.

Danh mục Chỉ số vốn con người của Watson và Wyatt nhấn mạnh ảnh hưởng của các hoạt động quản trị con người, với năm vấn đề ảnh hưởng trực tiếp đến lợi nhuận:

1. Việc khen thưởng và giải trình.
2. Nơi làm việc linh hoạt, đồng bộ.
3. Việc tuyển dụng và giữ người.
4. Giao tiếp chân thật và cởi mở.
5. Các công nghệ hướng vào nguồn nhân lực.

Một phương pháp đo lường mối quan hệ giữa đầu tư vào con người với hiệu quả lao động là “Chương trình gắn kết người lao động” của B&Q. Chương trình này tập trung vào các cam kết của doanh nghiệp với người lao động và sự gắn bó của khách hàng với doanh nghiệp. Mọi quản trị viên phải viết một báo cáo dài một trang giấy tóm tắt lại hoạt động của họ trong hai lĩnh vực: *quản lý vốn con người* và *quản lý các biện pháp tài chính truyền thống*.

Kết quả là tốc độ thay thế người lao động giảm từ 35% xuống 28% (mỗi điểm phần trăm giảm tương đương với ít nhất 1 triệu bảng Anh), và lợi nhuận tăng lên, với doanh thu tính trên mỗi người lao động tăng từ 87.000 bảng vào năm 1998 lên đến 106.000 bảng vào năm 2002. Vai trò của nhóm tài chính là cốt lõi thành công của quy trình này: thiết kế, tạo nguồn vốn, và quản lý chương trình. Các điểm đặc trưng khác của chương trình bao gồm sự phối hợp chặt chẽ giữa bộ phận nhân sự và hoạt động bán lẻ, các biện pháp khách quan tập trung trực tiếp vào các hoạt động nâng cao hiệu quả lao động, và sự nhiệt tâm của nhân viên với chương trình.

Thực hành

- Nhận thức được rằng việc tính đến các biện pháp về con người trên một thẻ điểm phối hợp toàn diện sẽ nâng cao năng lực của nguồn vốn con người và củng cố trọng tâm quản trị. Có một mối liên hệ giữa các thực hành chính sách về con người vững chắc, mức độ hài lòng của khách hàng gia tăng, và các kết quả tài chính.
- Chọn một phương pháp nhân sự thích hợp có nghĩa là tìm được mối liên hệ giữa việc thúc đẩy đội ngũ nhân sự và đạt được các kết quả kinh doanh quan trọng – bao gồm các vấn đề đa dạng như sáng kiến sản xuất, an toàn lao động, và sự hài lòng của khách hàng.
- Đảm bảo sự nhiệt tình cao độ trong việc tìm hiểu và sử dụng các thông tin này.
- Hỗ trợ chủ động cho các quản lý đảm nhận nhiều trách nhiệm nhất.
- Nhận thức tầm quan trọng và tác động của hành xử tùy nghi.

XÂY DỰNG CÁC KHÔNG GIAN có phong cách độc đáo được trang trí và thiết kế để hấp dẫn thị trường mục tiêu của bạn, dù các không gian đó không nhằm để bán các sản phẩm chính của bạn, chúng vẫn sẽ củng cố hình ảnh của bạn và làm cho khách hàng đánh giá cao sự độc đáo của sản phẩm và thương hiệu.

Ý tưởng

Một trong những ý tưởng mới hợp thời trang nhất trong tiếp thị, không gian thương hiệu chủ trương việc sáng tạo các không gian có phong cách độc đáo – có thể là một quán rượu, một phòng tranh, sảnh đợi, hay gian triển lãm – có thể không liên hệ trực tiếp đến sản phẩm chính của bạn nhưng là nơi mà mọi người được đắm chìm trong hình ảnh thương hiệu của bạn. Các công ty hàng đầu thế giới như Apple, ING Direct, Kodak, Google, và Nokia đều đã áp dụng cách thức này. Có sự gia tăng mạnh mẽ cả về số lượng và chất lượng các không gian thương hiệu.

Nhà sản xuất xe hơi Pháp, Renault sử dụng không gian thương hiệu với một mức độ quyết tâm và phô trương cao, triển khai bốn không gian thương hiệu ở Buenos Aires,

Bogota, Mexico City, và Paris. Công trình mới nhất của hãng này là Terrasse Renault ở Mexico City, được thiết kế rất ấn tượng và tập trung vào “một quán rượu có hàng rào gỗ, qua đó khách hàng có thể thoáng thấy khu vực Renault, nơi những hình mẫu xe hơi được trưng bày”. Đón ở một vị trí đẹp tại các thành phố toàn cầu, phối hợp việc mang đến những món ăn ngon, những buổi trưng bày tranh ảnh, với việc tiếp thị tinh tế không lộ liễu, các không gian thương hiệu của Renault là tiêu biểu cho khái niệm này. Renault mô tả không gian thương hiệu của hãng như là “việc tổ chức các sự kiện thể thao, văn hóa, và nghệ thuật cho tương xứng với thể giới của thương hiệu này để tăng cường sinh lực và bản sắc của Renault là một thương hiệu sáng tạo, nhiệt huyết, nhìn xa trông rộng”.

Các không gian thương hiệu có thiết kế sáng tạo phải kể đến là các “quầy tĩnh lặng” của Nokia dành cho những người tìm kiếm sự yên tĩnh và trầm lặng trong chốc lát ở các lễ hội âm nhạc; các “Sảnh đỏ” của Coca-Cola được thiết kế để mang đến những trải nghiệm đa truyền thông cho thanh thiếu niên ở các trung tâm mua sắm tại Illinois và Los Angeles; Sảnh 360 Xbox của Microsoft ở Tokyo với sự kết hợp của những phòng VIP, truyền thông đa phương tiện và những thức uống pha trộn mang chủ đề Xbox.

Với sự xuất hiện ngày càng nhiều thương hiệu phong cách sống, các không gian thương hiệu có thể tăng sức mạnh cho tổ chức của bạn thành một phần của một nền văn hóa và thẩm mỹ lý tưởng hóa được tạo ra đáp ứng thị hiếu của nhóm dân số mà bạn nhắm đến. Chúng cũng xây dựng giá

trị cho doanh nghiệp của bạn bằng cách tạo sự phổ biến – và sự thu hút – cho thương hiệu của bạn.

Thực hành

- Hãy cân nhắc đến những nơi mà nhóm khách hàng mục tiêu của bạn sẽ lui tới để giải trí khi rảnh rỗi và sử dụng không gian thương hiệu của bạn để tạo ra một phiên bản lý tưởng cho nơi đó.
- Hãy nhận biết các khả năng khác nhau mà bạn có khi tạo ra một không gian thương hiệu; hãy tập trung vào sở thích cá nhân.
- Hãy nhớ vật liệu thiết kế và thẩm mỹ thiết kế của không gian thương hiệu luôn là điều rất quan trọng.
- Chọn lựa những khía cạnh đặc biệt trong dịch vụ và hình ảnh của công ty bạn sẽ được mô tả trong không gian thương hiệu.
- Tạo ra một loạt hoạt động để khách tham quan thưởng thức.
- Quyết định điều gì sẽ được nhấn mạnh trong không gian thương hiệu của bạn – chẳng hạn sự tiện lợi, văn hóa, sự sôi động, hay sự thư giãn.
- Chọn lựa kỹ địa điểm – chọn sân bay, trung tâm mua sắm, lễ hội âm nhạc, hay đơn giản là một con đường

trong thành phố làm chỗ cho không gian thương hiệu của bạn, đó là bước đầu tiên để đảm bảo dự án thành công.

TẠO RA NHỮNG NƠI mà mọi người muốn đến – để vui chơi với cộng đồng, thư giãn, hay đơn giản là để thực hiện một hoạt động thường nhật như đọc sách hay làm việc – điều đó có thể trở thành một sản phẩm sinh lời.

Ý tưởng

Mới nhìn, khái niệm này có vẻ tương đồng với khái niệm “không gian thương hiệu”. Tuy nhiên, có một khác biệt quan trọng: “không gian sống” biến ý tưởng về những cấu trúc mà nhiều người ước ao thành sản phẩm chính và thành nét đặc biệt chủ chốt của món hàng thu hút người mua – một khía cạnh nền tảng của kinh doanh.

Không gian sống đặc biệt phổ biến ở các thành phố, nơi các căn hộ thì chật hẹp, văn phòng thì tù túng, và đôi khi các khu vực công cộng không an toàn khiến người ta phải tìm kiếm sự thay đổi khung cảnh để được thư giãn hơn. Trend Watching, một tổ chức ghi nhận xu hướng tiêu dùng, đã mô tả khái niệm không gian sống như sau: “... Dân thành thị đánh đổi những phòng khách gò bó, trống vắng để lấy cảm giác sống động đời thực trong những không gian thương mại có vẻ giống như phòng khách, nơi các món ăn và hình

thức giải trí không chỉ tạo ra sự thu hút mà còn tạo điều kiện thuận lợi cho những hoạt động thường thấy trong phòng khách hay văn phòng nhỏ như xem phim, đọc sách, gặp gỡ bạn bè và đồng nghiệp, hay làm công việc quản trị.”

Trong khi nhiều doanh nghiệp thành công, như quán cà phê nhượng quyền Starbucks và nhà bán lẻ sách Borders, kết hợp ý tưởng không gian sống với các sản phẩm khác, thì cũng có ngày càng nhiều doanh nghiệp rất quan tâm tạo ra cho khách hàng một không gian đơn thuần chỉ để sống. Paragraph NY là một trong những công ty như vậy. Doanh nghiệp này mở một không gian rộng 230m² trên một tầng lửng gần quảng trường Union Square để phục vụ những người có thể hội viên tháng 100 đôla trở lên. Không gian này có hai khu vực là phòng viết lách và sảnh thư giãn.

Hội viên có thể làm việc trong những khoang nhỏ kiểu như ở thư viện, hoặc thư giãn và giao tiếp với các thành viên khác – đó là kiểu một căn nhà hiện đại nhưng lại xa nơi trú ngụ.

Thực hành

- Thiết kế không gian sống chu đáo và thiết thực – chú trọng phong cách và sự thoải mái, và sử dụng đồ đạc có chất liệu êm và mềm, vách ngăn không gian cách âm, đảm bảo cho không gian sống mà bạn tạo ra giữ được sự thoải mái và ấm cúng.

- Tạo cơ hội cho hoạt động giao tiếp nhưng vẫn có sự riêng tư tương đối trong không gian này.
- Cân nhắc việc tăng lợi nhuận bằng cách bán quảng cáo trong không gian sống. Bạn không nên để quảng cáo làm ảnh hưởng đến cảm giác thẩm mỹ, sành điệu, sắc sảo, nhưng những quảng cáo được đặt đúng chỗ có thể làm khách hàng chú ý và có ích hơn.
- Ngay cả nếu như dự định kinh doanh ban đầu của bạn không hướng đến việc tổ chức một không gian sống, bạn vẫn có thể phối hợp một vài nguyên tắc trên vào hoạt động kinh doanh của bạn để lôi kéo khách hàng tiềm năng.



28

TĂNG CƯỜNG KHẢ NĂNG TIẾP CẬN

CÓ GIỜ LÀM VIỆC LINH ĐỘNG, doanh nghiệp có thể tạo ra sự khác biệt và thu hút khách hàng có nhịp sống biến động.

Ý tưởng

Như các thay đổi xã hội, cách sống nay đã phát triển và trở nên đa dạng. Nhu cầu về sự tiện lợi và sự tự do xuất hiện ngày càng nhiều trên thị trường trong những năm gần đây, mang đến những lợi thế cạnh tranh cho các công ty kinh doanh đáp ứng được nhu cầu của người tiêu dùng 24 giờ.

Việc mở cửa hoạt động 24 giờ một ngày rõ ràng có tiềm năng đẩy mạnh buôn bán. Ít thấy rõ hơn là lợi thế của việc xây dựng nhận thức trong khách hàng về sự khác biệt, hướng đến khách hàng, và tiện ích. Đó cũng là cơ hội thu hút những khách hàng trước đó chưa từng đến cửa hàng của bạn nay ghé đến vì bạn là doanh nghiệp duy nhất còn mở cửa. Những khách hàng mới này có thể sau đó sẽ tiếp tục đến doanh nghiệp của bạn ngay cả khi các đối thủ cạnh tranh khác cũng đang mở cửa.

Người khổng lồ về bán lẻ ở Anh là Tesco đã triển khai chiến lược này và đạt được những kết quả ấn tượng. Đây là siêu thị duy nhất ở Anh mở cửa 24 giờ một ngày. Tesco đã bỏ xa đối thủ đáng gờm nhất có các chuỗi cửa hàng, rồi giành được vị trí dẫn đầu thị trường hết sức thuyết phục.

Cách này cũng được áp dụng ở một loạt các công ty khác thu hút khách hàng có thu nhập vắng lai và lịch làm việc căng – một số đại lý địa ốc ở London có dịch vụ khuya cho những người bận rộn. Đừng lãng tránh vì không có “thời gian biểu chuẩn” cho khách hàng – hãy dùng nó như một cơ hội để làm ăn phát đạt trong “xã hội 24 giờ” bằng cách trở thành một doanh nghiệp 24 giờ.

Thực hành

- Nếu tổ chức của bạn chưa sẵn sàng hoặc không thích hợp cho việc tiến tới kinh doanh nguyên ngày, vẫn có thể chọn ra một số bộ phận trong doanh nghiệp của bạn (chẳng hạn như bộ phận dịch vụ khách hàng) để tổ chức hoạt động 24 giờ một ngày.
- Sử dụng nhân sự khung và tối thiểu hóa hoạt động có thể cắt giảm được chi phí trong thời gian bạn mở cửa nhưng sẽ không giúp bán được nhiều hàng – chẳng hạn như lúc đêm khuya hay sáng sớm.
- Hãy đảm bảo mang đến một trải nghiệm tích cực cho khách hàng, ngay cả ở thời điểm chỉ sử dụng nhân sự ở

mức tối thiểu. Trải nghiệm của khách hàng tốt hay xấu sẽ quyết định việc họ có trở lại trong tương lai hay không.

- Hãy linh động – ví dụ như nhiều doanh nghiệp tuân thủ luật thương mại chủ nhật của Anh là mở cửa sớm để thu hút khách đến xem hàng nhưng không bán hàng cho đến giờ bán hàng theo luật ấn định.
- Việc mở cửa 24 giờ có thể là thách thức với các doanh nghiệp nhỏ, nhưng cũng có thể đáp ứng cho những khách hàng có lịch làm việc phức tạp bằng cách đơn giản là bố trí giờ mở cửa linh động.

VỚI VIỆC LIÊN KẾT LÀM ĂN, các công ty có thể cùng khai thác các nguồn lực và đạt được các mục tiêu phức hợp mà nếu không liên kết thì sẽ nằm ngoài khả năng của từng bên.

Ý tưởng

Việc thiết lập một liên kết tập đoàn tạo cơ hội sử dụng các nguồn lực từ đối thủ của bạn – chẳng hạn như mạng lưới vận chuyển, cơ sở vật chất, nguyên liệu thô, kiến thức, và danh tiếng đối với khách hàng – để phát huy hết tiềm năng của một ý tưởng đầy tham vọng mà nếu không liên kết thì việc triển khai sẽ tùy thuộc vào khả năng của bạn để có được một lượng lớn các nguồn lực mới, vốn dĩ là chuyện không tưởng. Những thỏa thuận hợp tác như vậy có thể đàm phán được cả bằng cách trao cho đối tác một phần lợi nhuận, hay bằng cách dàn xếp một mối quan hệ hai bên cho phép đối tác sử dụng các nguồn lực của bạn.

Oneworld Alliance – một hiệp hội liên kết mười hãng hàng không lớn (British Airways, Cathay Pacific, Finnair, Iberia, LAN, Qantas, Japan Airlines, Malév, Royal Jordanian, và American Airlines) – tận dụng sự hợp tác để tạo ra một

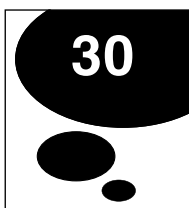
dịch vụ mà họ không thể cung cấp đơn lẻ. Dịch vụ này là chế độ giá vé toàn cầu rẻ và tích hợp mà khách hàng có thể trả phí một lần để được đi đến nhiều địa điểm khác nhau trên toàn thế giới. Chương trình mang đến cho khách hàng cơ hội có thể sử dụng bất kỳ hãng hàng không thành viên nào của Oneworld Alliance để đến hơn 600 địa điểm ở 135 nước. Dịch vụ rất thành công này mang lại một cách thức giúp tuân thủ được các quy định khắt khe của ngành hàng không kiểm soát quyền sở hữu hãng hàng không, theo cách có lợi cho khách hàng.

Thực hình

- Tránh mọi hoạt động kinh doanh bất hợp pháp hay trái nguyên tắc có thể liên quan đến liên minh doanh nghiệp, chẳng hạn như việc thông đồng giá.
- Đánh giá, một cách sâu xa và kỹ càng, các điều khoản cụ thể và các ẩn ý trong thỏa thuận hợp tác. Liệu trong sự hợp tác này đối tác của bạn có được nhiều hơn bạn không, và sự hợp tác này có lợi cho bạn không?
- Hãy thận trọng trong việc thiết lập quan hệ hợp tác trong các tình huống có thể tạo điều kiện cho đối thủ của bạn hưởng lợi từ công sức của bạn, giành được các nguồn lực để vượt mặt bạn trong các lĩnh vực khác của ngành.
- Vạch cấu trúc và lên kế hoạch quy trình hợp tác một cách cẩn thận – việc đàm phán, trao đổi thông tin, và

hợp nhất là quan trọng sống còn, đặc biệt trong những giai đoạn ban đầu của liên minh.

- Hãy sẵn sàng để mở rộng việc liên minh với một loạt công ty khác khi muốn thực hiện điều đó.



CHIẾN THUẬT “ĐỀ CAN DÁN XE HƠI”

MỘT CÔNG TY CẦN PHẢI CÓ khả năng tóm tắt hoạt động kinh doanh và phương pháp của mình trong một phát biểu súc tích.

Ý tưởng

Thông tin nhanh chóng và hiệu quả được nhiều người xem là nền tảng của doanh nghiệp hiện đại. Hiểu rõ điều này, hẳn nhiên nhiều tổ chức đã phát triển cách tổng kết các khía cạnh quan trọng nhất của doanh nghiệp mình trong một dòng nhãn “đề can dán xe hơi” ấn tượng và dễ nhớ. Những ví dụ đáng chú ý về các tổ chức đã sử dụng chiến thuật này gồm có:

- *Virgin*: “Bỏ cơ cấu, làm cho vui”. Câu nói này củng cố hình ảnh táo bạo, tự tin, và dám làm của công ty trong giới làm ăn.
- *BMW*: “Cỗ máy truyền động tân tiến”. Nhấn mạnh vị thế của hãng là một thương hiệu xe hơi sang trọng bậc nhất, BMW nỗ lực để hiện diện như một lựa chọn ấn tượng nhất trong một thị trường cạnh tranh mà đẳng cấp là điều rất được coi trọng.

- *Federal Express*: “Chuyển phát qua đêm đảm bảo”. Phù hợp khả năng và vị trí thứ ba thế giới của hãng trong những từ này, câu khẩu hiệu làm khách hàng nhớ đến độ tin cậy và tốc độ chuyển phát của Federal Express, trong khi cũng vừa nhắc nhở người lao động về tầm quan trọng của việc chuyển phát đúng lúc.

Lợi ích của một câu khẩu hiệu dạng đề can dán xe hơi không phải chỉ là việc giành được khách hàng – nó còn có ích cho việc truyền đạt đến người lao động. Mặc dù các ví dụ được đề cập trên là ở cấp độ toàn công ty, cũng có thể sử dụng các ví dụ này ở tất cả các cấp độ trong một tổ chức, và điều chỉnh cho các nhóm, phòng ban, và cho các sáng kiến chiến thuật khác nhau. Điều này giúp các nhóm làm việc với nhau vì một mục đích chung, cũng như giúp phổ biến rõ các chiến dịch bán hàng phức tạp để họ có thể quán triệt hoàn toàn. Câu khẩu hiệu kiểu đề can dán xe hơi cũng giúp người bán hàng hiểu được điều gì cần phải chú trọng.

Câu giới thiệu tập trung vào khách hàng gắn kết hình ảnh thương hiệu của bạn trong lòng khách hàng, thu hút sự chú ý của họ, và làm họ nhớ đến chất lượng dịch vụ của bạn. Hãy đảm bảo bạn có một câu khẩu hiệu như thế cho doanh nghiệp hay công việc của bạn.

Thực hành

- Quyết định khía cạnh đặc thù nào trong sản phẩm, hoặc chiến lược kinh doanh của bạn cần được nhấn mạnh

trong câu khẩu hiệu. Đưa nó vào quảng cáo của công ty, ở bất cứ đâu có thể. Câu khẩu hiệu nên tiêu biểu cho giá trị và dịch vụ của công ty bạn.

- Thể hiện rõ sự khác biệt so với các đối thủ của bạn.
- Hứa hẹn giá trị. Xem xét câu khẩu hiệu từ quan điểm khách hàng – bạn có nêu ra được với khách hàng những mối lợi dành cho họ không?
- Cân nhắc xem điều gì là độc đáo nhất trong tổ chức doanh nghiệp của bạn cho phép bạn triển khai chiến lược này một cách ưu việt hơn các đối thủ.
- Đảm bảo người lao động gắn bó và nhiệt tâm với mục tiêu.

ĐÁNH GIÁ THEO BẢN NĂNG

CÁC PHẨM CHẤT CÁ NHÂN như bản năng, kinh nghiệm, và trực giác có thể được sử dụng để bắt chước nghiên cứu thị trường và tạo ra một thị trường ngách chưa ai khai thác.

Ý tưởng

Nghiên cứu thị trường thường được xem là yếu tố chính ảnh hưởng đến việc ra quyết định. Tuy nhiên, bản năng, kinh nghiệm bản thân, và trực giác lại cực kỳ quan trọng, đặc biệt trong những lúc khó khăn.

Điều này được Bob Lutz thừa nhận. Lutz từng làm chủ tịch của Chrysler vào cuối những năm 1980 và phát hiện ra doanh số của hãng này ở Mỹ cũng như ở nước ngoài đang yếu đi. Các chỉ trích cho rằng doanh nghiệp này không sáng tạo và đang tụt hậu so với các đối thủ. Bob Lutz tin rằng một sự hồi đáp thích hợp cho các chỉ trích này là phải phát triển một loại xe hơi thật độc đáo và sáng tạo. Hợp thời trang, gắn động cơ 10 xy-lanh mạnh mẽ và hộp số tay năm tốc độ, chiếc Dodge Viper được trình làng với giá 50.000 USD. Nhiều người khuyên rằng không có chiếc xe hơi nào sản

xuất tại Mỹ có thể phổ biến được với một giá cao như vậy, và rằng các nhà đầu tư nên bỏ tiền vào chỗ khác. Ý tưởng của Lutz không dựa trên điều gì khác ngoài trực giác cá nhân, và không có nghiên cứu thị trường nào đáng kể. Ông đã phải vượt qua những phản đối mạnh mẽ từ trong nội bộ hãng, vì cách ra quyết định của ông không phải là cách thường được Chrysler sử dụng. Tuy nhiên, chiếc Dodge Viper đã thành công to lớn về mặt thương mại, thậm chí đã xuất hiện trong một số trò chơi điện tử như một chiếc xe đua đẳng cấp. Chiếc xe thay đổi nhận thức của công chúng về Chrysler, kìm chế được sự suy giảm doanh số của công ty và khích lệ tinh thần người lao động.

Niềm tin chiếc Dodge Viper hoàn toàn mới lạ của Bob Lutz là quyết định đúng đắn cho Chrysler chính là một minh chứng thành công cho việc bản năng đã thắng lý lẽ.

Dù vậy, người ta có thể cho rằng quyết định trên là hoàn toàn có lý trí. Khi bị đe dọa do tình trạng doanh số trì trệ, thương hiệu lu mờ, và áp lực cạnh tranh, thì có gì khác để làm ngoài việc quảng sách vở luật lệ đi rồi sáng tạo và kết nối với khách hàng theo một cách khiến họ phải sửng sốt ngạc nhiên? Bob Lutz có thể đã quyết định bằng bản năng, nhưng chính kinh nghiệm đã mách bảo ông nên sử dụng cách thức nào.

Thực hành

- Tạo cho bạn sự khác biệt so với đối thủ bằng cách đưa ra các quyết định dựa vào kinh nghiệm cá nhân và bản năng hơn là các nghiên cứu thị trường thường thấy hay các phương pháp lý tính khác.
- Đừng lo ngại việc liều đưa ra một quyết định táo bạo nào khi hành động quyết liệt là cần thiết vào lúc đó.
- Nói chuyện với mọi người – đồng nghiệp, khách hàng, nhà phê bình và người làm việc trong các ngành nghề khác. Khám phá quan điểm và ý tưởng của họ.
- Đảm bảo ý tưởng được thực hiện có phương pháp và hiệu quả.

XÂY DỰNG MỘT TỔ CHỨC CẦU TIẾN

CỜ MỞ VÀ HĂNG HÁI HỌC HỎI, phát triển, và cải tiến là một đặc tính thường thấy ở một nhà lãnh đạo thành công. Đó cũng là một đặc điểm thường thấy ở một tổ chức năng động và thành công – nhưng điều này thực ra nghĩa là gì?

Ý tưởng

Hãy cẩn thận với những tổ chức tự giới thiệu một cách hãnh diện với bạn về đặc điểm của họ: họ có thể đang hãnh diện quá sớm, hay quá nhiều. Chẳng hạn như Enron đã có những poster huênh hoang giới thiệu về sự liêm chính của công ty ngay ở thời điểm các nhà quản lý cấp cao của Enron bị kết tội và bị dính líu vào một trong những vụ bê bối kinh doanh tồi tệ chưa từng thấy.

Về uy tín lớn, tập đoàn xuất bản quốc tế Pearson chính là một doanh nghiệp dường như không nghĩ rằng bản thân họ là một tổ chức cầu tiến, nhưng đó chính xác là điều mà tổ chức này xứng với. Pearson có một loạt nhãn hàng tầm cỡ thế giới đầy ấn tượng (trong đó có thời báo *Financial Times* và nhà xuất bản Penguin), và điều này đảm bảo việc

Pearson luôn có thể thu hút được những tên tuổi sáng giá nhất và giỏi nhất. Tuy vậy, mặc dù có di sản, thương hiệu, và nhân lực to lớn, ở nơi này không có chỗ cho sự tự mãn, mà chỉ có một tinh thần cầu tiến, và một mong ước không mệt mỏi là được hợp tác, phát triển, và cải tiến. Làm việc với Pearson hơi giống làm việc với một vận động viên Olympic: tử tế và biết điều gì có thể làm được, mà vẫn cố gắng hết sức để đạt được điều tốt hơn và làm nhiều hơn. Đó là nền tảng của những tổ chức lớn, thế nhưng thường bị đánh mất hay lãng quên, với những hậu quả tai hại tiềm ẩn.

Tuy nhiên, một tổ chức cầu tiến không chỉ có nghĩa là ham cải thiện. Tác giả chuyện về kinh doanh nổi tiếng Peter Senge xem các tổ chức cầu tiến như một “nơi mà mọi người liên tục mở rộng năng lực của họ để tạo ra những kết quả mà họ thực sự mong muốn, nơi những kiểu suy nghĩ mới và cởi mở được ủng hộ, nơi khát vọng chung được bày tỏ tự do, và là nơi mọi người luôn luôn học hỏi để cùng nhau xem xét đại cục.”

Thực hành

Senge tin rằng có năm nguyên tắc là cốt lõi của các tổ chức cầu tiến. Hãy cân nhắc cái nào trong năm phương diện quan trọng của sự cầu tiến có thể được sử dụng trong doanh nghiệp của bạn:

1. *Suy nghĩ hệ thống* là khả năng lĩnh hội và xác định được

tổng thể, hiểu được mối tương quan giữa các bộ phận. Một trong những vấn đề then chốt của nhiều doanh nghiệp là họ áp dụng các cơ cấu tổ chức giản dị thái quá cho những hệ thống phức tạp. Chúng ta có xu hướng tập trung vào các bộ phận hơn là xem xét tổng thể, và không xem tổ chức như một quy trình năng động. Vì vậy một sự đánh giá hệ thống chính xác hơn sẽ dẫn tới hành động thích hợp hơn.

2. *Tự chủ cá nhân* là khả năng làm sáng tỏ tầm nhìn cá nhân của chúng ta, điều chỉnh sức lực của chúng ta, kiên nhẫn, và thể hiện tính khách quan. Những người có mức tự chủ cá nhân cao thường luôn học hỏi, họ biết chính xác những điều họ không nắm vững, và những lĩnh vực họ phát triển được, nhưng họ cũng rất tự tin. Nghe thì có vẻ nghịch lý, nhưng với những người có sự tự chủ cá nhân hạnh phúc là hành trình.

3. *Các mô hình tư tưởng* là những quan điểm hết sức thâm căn cố đế, mang tính giả định, và khái quát hóa ảnh hưởng đến cách ta hiểu thế giới và hành động. Sử dụng các mô hình tư tưởng bắt đầu với việc nhìn vào gương: học cách hiểu những hình ảnh thế giới nội tại của ta, đưa chúng ra bên ngoài, và giữ gìn chúng cẩn thận trước sự dò xét. Điều này cũng bao gồm khả năng thực hiện các cuộc nói chuyện bổ ích nhằm cân bằng giữa thẩm tra với ủng hộ. Trong các cuộc trao đổi này mọi người bày tỏ hết ý kiến của họ và tiếp thu suy nghĩ của mọi người về ý kiến đó.

4. *Xây dựng một tầm nhìn chung* có nghĩa là phát triển một hình ảnh tương lai chung. Kiểu tầm nhìn này có sức mạnh

nâng đỡ, khuyến khích thử nghiệm và sáng tạo. Quan trọng là nó cũng có thể thúc đẩy một kịch bản tương lai dài hạn. Tuy nhiên, điều cần thiết cho sự thành công là khả năng biến một tầm nhìn thành một bộ nguyên tắc và hướng dẫn thực tế và rõ ràng.

5. *Học hỏi theo nhóm* là đặc điểm cuối cùng của một tổ chức cầu tiến, và được Peter Senge định nghĩa là “tiến trình sắp xếp và phát triển các khả năng của một nhóm để tạo ra những kết quả mà các thành viên trong nhóm thực sự mong muốn”. Điều đó dựa vào sự tự chủ cá nhân và tầm nhìn chung, và điều đó xác định rằng mọi người cần có khả năng hành động cùng nhau. Khi các nhóm học tập cùng nhau, Senge gợi ý, không chỉ tổ chức có được các kết quả tốt, mà các thành viên cũng sẽ phát triển được các kỹ năng của họ nhanh chóng hơn.

VIỆC TÁI XEM XÉT, nhắc lại, và bổ sung thêm ưu thế cho dịch vụ hiện hành có thể giúp phát triển các khía cạnh thành công của một ý tưởng kinh doanh trong khi thay thế các khía cạnh khác bằng những cải tiến mới ấn tượng. Bằng cách này, các dịch vụ cũ có thể được tái sáng tạo, và giữ chân được khách lâu hơn rồi bán được nhiều hàng hơn.

Ý tưởng

Cách tân không chỉ là phát minh. Một mức độ tái sáng tạo vừa đủ có thể làm biến đổi thị trường một cách mạnh mẽ và thay đổi những kỳ vọng của khách hàng. Bằng cách phân tích các quá trình hoạt động tương tự và thử nghiệm, cùng với việc cải thiện phương pháp, có thể làm biến đổi triệt để các lĩnh vực then chốt của mô hình kinh doanh, trong khi vẫn duy trì các mặt cốt lõi của một ưu điểm nguyên thủy.

Tinh thần này của sự tái sáng tạo có thể thấy rõ trong một dự án do nhóm chuyên gia lĩnh vực phong cách, thiết kế, và công nghệ được Vauxhall bảo trợ – được biết đến với cái tên VX Collective. Tập thể sáng tạo này hướng đến việc tạo ra “một trạm dịch vụ của tương lai” – một trạm dừng

bên đường cung cấp nhiên liệu thân thiện môi trường, thức ăn ngon, và có thiết kế nội thất hấp dẫn. Điều này đánh dấu một sự chuyển hướng khỏi mô hình truyền thống của các trạm dịch vụ bên đường ở Anh, vốn hầu như chỉ được khách ghé qua để kiểm thức ăn cho qua cơn đói hoặc dùng nhà vệ sinh. Trong khi có cái nhìn hoàn toàn mới lạ về mô hình này và hướng đến một cơ sở phục vụ khách hàng rộng lớn, VX Collective vẫn duy trì các mặt then chốt của mô hình kinh doanh: sử dụng các vị trí trên các con đường nhộn nhịp để cung cấp đồ ăn thức uống và nhiên liệu cho lữ khách.

Dù vẫn còn trong những giai đoạn sơ khai với nhiều rào cản thực tế phải vượt qua, dự án này vẫn nêu bật ý tưởng rằng một cách thức mới và phong cách mới có thể mang đến cuộc sống mới cho một phương pháp lâu đời và cũ kỹ.

Thực hành

- Quyết định chính xác khía cạnh nào phải giữ nguyên và điều gì bạn muốn thay đổi.
- Quyết định bạn muốn thay đổi cách thức để thu hút một thị trường mục tiêu mới, hay bạn đơn giản chỉ muốn làm cho cách thức đó trở nên hấp dẫn hơn với thị trường hiện có.
- Suy nghĩ cẩn trọng về việc tại sao bạn muốn tạo ra một thay đổi đặc biệt và làm thế nào điều đó thu hút được thị trường mục tiêu.

- Nghiên cứu thị trường có thể là một nguồn ý tưởng dồi dào cho việc tái sáng tạo. Điều gì khách hàng không thích đối với dịch vụ hiện đang sẵn có cho họ và những biến đổi nào mà họ muốn nhìn thấy nhất?
- Hãy nắm rõ tác động kinh doanh và các lợi ích, cũng như hiểu rõ điều gì cần phải làm để đảm bảo thành công.

TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI CỦA DOANH NGHIỆP

BẰNG CÁCH ĐƯA RA các quyết định có cân nhắc đến các vấn đề xã hội và vấn đề môi trường có khả năng xảy ra, các công ty có thể nâng cao danh tiếng và lợi nhuận trong khi giảm được sự đối đầu của cơ quan quản lý và cộng đồng địa phương.

Ý tưởng

Dù lợi ích từ trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (corporate social responsibility – CSR) đã được các công ty hướng đến cộng đồng biết tới từ lâu, những năm gần đây có sự tăng nhanh đáng kể số doanh nghiệp quan tâm đến trách nhiệm xã hội ở mọi ngành nghề, từ các công ty thực phẩm đến cửa hàng bán quần áo đều nhận thấy lợi ích của việc được các cộng đồng mà họ cung cấp dịch vụ chào đón và chấp nhận.

Các tổ chức như Co-operative Group và nhà bán lẻ mỹ phẩm như The Body Shop đã xây dựng việc kinh doanh dựa trên nền tảng CSR. Nhờ đó, họ có được thanh danh bền vững trong các hoạt động kinh doanh có đạo đức giúp thương hiệu có được sự khác biệt. Các công ty khác như công ty

dầu, công ty thuốc lá vốn thường gắn với các vấn đề như ô nhiễm hay bệnh tật cũng đã tham gia vào các sáng kiến đạo đức công khai. Tuy nhiên, nếu không được quán triệt trong toàn bộ tổ chức, các sáng kiến này có thể chỉ là một trò quảng cáo không hơn không kém để chuyển hướng chú ý ra khỏi các hoạt động không được ưa chuộng.

CSR có thể mang đến cho các công ty “một chứng chỉ hoạt động”. Bằng cách hành động như những công dân doanh nghiệp tốt, họ có thể tránh được sự can dự từ chính quyền mà vẫn đảm bảo được tự do hoạt động. Điều này đã trở thành một yếu tố cần thiết của chiến lược kiểm soát rủi ro – một thương hiệu được kính trọng trong hàng thập niên có thể bị một vụ bê bối CSR phá hủy nhanh chóng.

Bên cạnh việc làm cho xã hội tin tưởng các phẩm chất đạo đức của bạn, CSR có thể xây dựng cho bạn danh tiếng về hoạt động tốt và liêm chính. Đó cũng là một công cụ tốt để đảm bảo người lao động có sự gắn bó cá nhân mạnh mẽ với công ty của bạn, cũng như mang đến một lợi thế cạnh tranh khi tuyển dụng lao động mới trong một thị trường việc làm đầy cạnh tranh. Bằng cách này, bạn có thể thu hút những người giỏi nhất để duy trì đạo đức doanh nghiệp của bạn trong tương lai. Tuy nhiên, CSR không phải là việc có thể thực hiện nhanh chóng: các công ty không nên thực hiện việc này vì lợi ích thương mại hẹp hòi, họ nên làm vì niềm tin vào hoạt động đó, rồi cuối cùng tất cả chúng ta đều hưởng lợi.

Thực hành

- Tận dụng các sáng kiến CSR của bạn bằng cách tổ chức thêm các hoạt động quảng cáo xung quanh các sáng kiến này – nhấn mạnh phẩm chất và chiều sâu trong phương pháp của bạn.
- Nếu bạn không thể tạo ra các hoạt động rộng lớn dưới danh xưng CSR, hãy nhớ rằng các sáng kiến nhỏ cũng có thể có giá trị đáng ngạc nhiên.
- Tiến hành nghiên cứu thị trường để hiểu rõ những vấn đề đạo đức có ý nghĩa nhất.
- Tiến hành khảo sát tổng quát ngành nghề và vị thế của bạn – duy trì mối liên hệ với cơ quan của chính phủ, dân địa phương, và môi trường xã hội hiện tại.
- Đặt doanh nghiệp của bạn vào một phân tích sâu rộng, thấu đáo. Có thể là bạn đang gây hại cho xã hội mà không có chủ ý làm như thế (hay thậm chí là không nhận ra là bạn đang gây hại).
- Hãy cẩn trọng với sự khác biệt văn hóa. Điều một nền văn hóa này xem là một hành động đạo đức thì các nền văn hóa khác có thể xem là có vấn đề.
- Trên tất cả, hãy thực hiện những gì bạn tuyên bố. Nếu tổ chức của bạn nói về việc hoạt động có trách nhiệm xã hội, thì nhất thiết phải theo đến cùng.

HIẾM KHI HIỂU ĐƯỢC VÌ SAO sản phẩm hay ý tưởng này phổ biến còn sản phẩm hay ý tưởng khác lại suy thoái. Tác giả Malcolm Gladwell đã từng phát triển ý tưởng về “điểm bùng phát”: một lý thuyết hấp dẫn về việc làm thế nào một ý tưởng trở thành một dịch bệnh. “Điểm bùng phát” là khoảnh khắc đầy kịch tính mà mọi thứ thay đổi cùng một lúc khi đến một ngưỡng nào đó – dù tình huống có thể được hình thành từ một thời gian nào đó.

Ý tưởng

Malcolm Gladwell so sánh sự tăng trưởng, suy giảm, và xuất hiện đồng loạt ngẫu nhiên nhanh chóng với trường hợp các dịch bệnh. Các ý tưởng thì “lây nhiễm”, các kiểu thời trang đại diện cho “các cơn bùng phát”, và các ý tưởng hay sản phẩm mới là những “nguồn virus”. Gladwell giải thích làm thế nào một yếu tố bùng lên – khi một số lượng lớn đáng kể nhiễm, và lây lan. Đó là khi một mẫu giày trở thành một “cơn sốt thời trang”, việc hút thuốc xã giao trở thành “thói nghiện”, và tội ác trở thành một “làn sóng”. Quảng cáo là một cách làm lây nhiễm.

Nhiều yếu tố đóng vai trò hết sức quan trọng trong việc đảm bảo một ý tưởng nào đó “bùng lên”:

1. *Luật của số ít*. Bệnh dịch chỉ cần một số ít người lây cho nhiều người khác. Điều này có thể thấy rõ trong sự lan rộng bệnh dịch: chính một số ít những người giao tiếp và đi lại rất nhiều đã tạo ra sự khác biệt giữa một trận bùng phát dịch bệnh địa phương với một đại dịch toàn cầu. Tương tự, lời truyền miệng là một hình thức truyền thông quan trọng: những người nói nhiều nhất (và giỏi nhất) tạo ra những đại dịch về ý tưởng. Có ba loại người: người kết nối, nhà thông thái, và người bán hàng.

- *Người kết nối* đưa mọi người đến với nhau, dùng kỹ năng xã hội để tạo ra các mối liên kết. Họ là tác nhân then chốt để đại dịch lan rộng, vì họ giao tiếp với các “mạng lưới” con người khác. Các bậc thầy về “quan hệ xã giao” (một kết nối bề ngoài thân thiện) này có thể phát tán các ý tưởng đi xa.
- *Nhà thông thái* – các chuyên gia về thông tin – cũng kết nối với mọi người, nhưng tập trung vào nhu cầu của người khác thay vì tập trung vào nhu cầu của chính họ, và có những điều quan trọng để nói. Điển hình về nhà thông thái bao gồm cả các thầy giáo.
- *Nhân viên bán hàng* tập trung vào mối quan hệ chứ không tập trung vào thông điệp. Kỹ năng “bán hàng” của họ, với sự thành thạo giao tiếp phi ngôn ngữ và “bắt chước hành động” (bắt chước các cảm xúc và hành vi

của ai đó để chiếm được niềm tin), tạo điều kiện cho họ có một vai trò then chốt trong việc thuyết phục người khác.

2. *Yếu tố kết dính.* Với các sản phẩm hay các ý tưởng, việc chúng hấp dẫn như thế nào cũng có ý nghĩa quan trọng như việc chúng được truyền đạt như thế nào định đoạt việc chúng được lan truyền hay không. Để đạt được điểm bùng phát, ý tưởng phải hấp dẫn và “kết dính”. (Nếu một thứ gì đó không hấp dẫn, nó sẽ bị từ chối bất chấp nó được truyền đạt như thế nào). Thời đại thông tin đã tạo ra vấn đề về sự kết dính – “đám” thông điệp mà chúng ta gặp phải thường khiến các sản phẩm hay ý tưởng bị phớt lờ. Để tạo ra đại dịch, phải chắc ăn rằng các thông điệp không bị lạc mất trong “đám” này, và phải đảm bảo rằng thông điệp đó “kết dính”.

3. *Sức mạnh của bối cảnh.* Sự thay đổi bối cảnh của một thông điệp có thể làm bùng phát một đại dịch. Giả sử hoàn cảnh của con người, hay bối cảnh, cũng quan trọng như tính cách của họ, thì điểm bùng phát có thể được kiểm soát bằng cách thay đổi môi trường mà họ đang sống. Điều này có nhiều hàm nghĩa cho việc kinh doanh, từ thành tích của người lao động cho đến việc tạo ra doanh số.

Thực hành

- Chọn một lời tuyên bố hay ý tưởng thuyết phục và hấp dẫn để phổ biến. Hiểu điều gì khiến nó có sức hút và làm

những yếu tố này nổi bật với những mối quan hệ then chốt.

- Xác định và phát triển các liên kết với các mối quan hệ then chốt – những người có các mối liên hệ (“người kết nối” hay người thiết lập mạng lưới); những người có hiểu biết và ảnh hưởng (“nhà thông thái” như giáo viên hay nhà báo), và những người có sức ảnh hưởng (“những người bán hàng” là nhân vật nổi tiếng).
- Chọn thời điểm phù hợp để phổ biến ý tưởng, đảm bảo rằng môi trường dễ tiếp thu và ý tưởng là phù hợp, đúng lúc.
- Hãy đọc quyển *The Tipping Point* của Malcolm Gladwell.

DOANH NGHIỆP THƯỜNG CÓ THỂ giao phó các hoạt động không cốt lõi cho các đối tác bên ngoài chuyên làm những việc đó hơn. Điều này có thể hiệu quả về mặt chi phí và cho phép các doanh nghiệp tận dụng được sự tinh thông của một công ty chuyên trách và tận dụng được hiệu quả nhờ sản xuất quy mô lớn của công ty đó.

Ý tưởng

Thuê gia công ngoài (outsourcing) không đơn giản là mua các dịch vụ từ một nhóm khác: nó liên quan nhiều đến việc trao đổi thông tin hai chiều, sự phối hợp, và sự tin tưởng. Công việc đưa ra ngoài tuy hạn hẹp – với các phân đoạn rất nhỏ của quá trình sản xuất được chuyển ra ngoài, thường là dựa trên cơ sở ngắn hạn – nhưng vẫn đòi hỏi sự hiểu biết và thông tin lẫn nhau. Có nhiều lợi thế gắn với thuê gia công ngoài, cả về chi phí lẫn chất lượng.

Một công ty chuyên trách thường sẽ có khả năng thực hiện dịch vụ rẻ hơn, nhờ thương lượng hợp đồng cung ứng và hiệu quả của quy mô lớn. Sự khác nhau giữa các nền kinh tế và chênh lệch tỷ giá hối đoái có thể khiến việc thuê gia công hiệu quả về chi phí hơn. Chất lượng có thể được cải

thiện, khi các công ty chuyên trách biết những cách tốt nhất để thực hiện nhiệm vụ.

Tuy nhiên, khi không được xử lý đúng cách, thuê gia công có thể mang tiếng xấu cho một tổ chức. Kiểm soát chất lượng nghiêm ngặt, nghiên cứu kỹ lưỡng, và chú ý đến mặt đạo đức là rất quan trọng khi quyết định chọn công ty nào để thuê gia công. Điều này được chứng minh từ kinh nghiệm của công ty công nghệ Dell, nơi việc thuê gia công dịch vụ chăm sóc khách hàng được cho là đã dẫn đến tình trạng sụt giảm chất lượng và khách hàng không hài lòng.

Thực hành

- Tìm hiểu kỹ những người mà bạn thuê gia công – liệu họ có đáng tin cậy và có đủ khả năng không? Những thuận lợi nào mà họ có thể tạo ra?
- Hãy chắc chắn về mặt chuẩn bị, và đưa thêm vào một “thỏa thuận mức độ dịch vụ” (service level agreement – SLA) quy định rõ các nhiệm vụ sẽ được thực hiện, cách thức, thời gian, và các điều khoản về thanh toán. Duy trì chất lượng và các tiêu chuẩn dịch vụ khi thuê gia công.
- Thông tin thường xuyên để đảm bảo cả hai bên đồng ý các mục tiêu và các chiến lược.
- Hãy nhớ rằng thuê gia công có thể là một cơ hội quan trọng để rèn luyện trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp.

- Trong một số trường hợp thuê gia công ở cấp độ quốc tế, hãy nghiên cứu nền kinh tế của quốc gia mà bạn định thuê gia công, để đảm bảo rằng bạn đang trả mức tiền công xứng đáng cho những người được thuê gia công.
- Đảm bảo rằng bạn có hiểu biết về các cách thức kinh doanh mà đối tác gia công của bạn sử dụng. Ngay cả nếu như bạn không trực tiếp kiểm soát chúng, bạn phải liên kết được với tổ chức đó. Bất cứ hoạt động kinh doanh tiêu cực nào cũng có thể dễ dàng gây hậu quả làm tổ chức của bạn mang tiếng xấu.

DUY TRÌ SỰ AM HIỂU thông tin thị trường mới nhất, mối quan tâm của người tiêu dùng, và các công nghệ tiên tiến nhất sẽ kích thích doanh số và xây dựng cơ sở khách hàng trung thành.

Ý tưởng

Một trong những cách hiệu quả nhất để giữ cho công ty luôn thức thời và đi đầu là trau dồi kiến thức về sự thay đổi các mối quan tâm của khách hàng. Hiểu khách hàng của bạn là rất cần thiết để kinh doanh tốt đẹp, nhưng mong muốn của khách hàng thì không cố định. Nhu cầu và ý muốn của họ thường thay đổi, và vì nhiều loại lý do – để khẳng định bạn thực sự đi đầu trong ngành nghề của mình, bạn phải duy trì kiến thức, và sự đáp ứng, đối với những nhu cầu đang thay đổi này.

Chiến lược tiếp thị 2006 của Subaru là một ví dụ ấn tượng về điều này – mỗi người mua một số mẫu xe mới như Impreza, Forester, và Legacy được nhận một phiếu nhiên liệu miễn phí trị giá 3.000 bảng. Những khách hàng mua bất cứ mẫu xe nào khác của Subaru được tặng phiếu nhiên

liệu trị giá 1.000 bảng. Cách thức này, vốn không được bất kỳ đối thủ nào sử dụng, phù hợp với việc có mối lo ngại lan rộng toàn cầu về giá nhiên liệu tăng.

Thay vì đưa ra hình thức giảm giá theo truyền thống để khuyến khích bán sản phẩm, Subaru hiểu được nhu cầu và mối quan tâm của khách hàng đang thay đổi, và sử dụng điều này để tạo ra một hình thức ưu đãi giá có giá trị. Bằng cách kết hợp sự sáng tạo với sự sẵn sàng phản ứng với những phát triển thị trường mới nhất, doanh nghiệp có thể làm ăn phát đạt trong các môi trường hay thay đổi.

Thực hành

- Nói chuyện với khách hàng hiện tại và khách hàng tiềm năng của bạn. Họ đánh giá như thế nào? Họ quan tâm đến cái gì? Họ muốn gì?
- Tìm hiểu xem các doanh nghiệp ở những ngành nghề khác đang làm gì để thu hút khách hàng.
- Hỏi những người ở tất cả các cấp độ trong doanh nghiệp của bạn, bao gồm cả “gia đình mở rộng”, chẳng hạn như các nhà bán lẻ hay nhà phân phối, về việc họ sẽ giữ cho sản phẩm có sức hút bằng cách nào.
- Lập kế hoạch cho một loạt cải tiến sản phẩm và sáng kiến bán hàng. Một loạt chương trình khuyến mãi liên tục thì tốt hơn là một đợt phô trương rầm rộ liều mạng (hoặc chỉ tự mãn mà không làm gì).

- Hãy sẵn sàng kiểm tra một chuỗi ý tưởng và sáng kiến. Tìm xem cái nào có hiệu quả tốt, ở đâu, và tại sao, và xem xét liệu nó có thể được tái ứng dụng ở một nơi nào khác không.

TỔ CHỨC MỘT CUỘC TỤ HỌP để kỷ niệm hay quảng bá sản phẩm của bạn có thể là một cách hiệu quả và sinh động để làm cho khách hàng quan tâm và bị thu hút với thương hiệu và các dịch vụ của bạn.

Ý tưởng

Ý tưởng sử dụng các buổi tiệc có chủ đề để quảng bá sản phẩm thách thức giả định cho rằng khách hàng tiềm năng đơn giản chỉ là những người xem quảng cáo thụ động. Bằng cách chủ động thu hút khách hàng vào những sự kiện quảng cáo trải nghiệm, bạn tạo ra sự khác biệt cho thương hiệu của bạn và xây dựng được sự trung thành bền vững của khách hàng.

Tổ chức một buổi tiệc theo chủ đề thương hiệu một cách đặc trưng gồm có việc chọn lọc một loạt sản phẩm để quảng bá, và tạo một cách để lồng ghép một lời chào hàng vào một sự kiện xã hội mang tính lễ hội vui chơi. Hai ví dụ nổi tiếng điển hình cho chiến thuật này là những buổi tiệc sắc đẹp Avon và những buổi tiệc mùa hè Ann Summers, nơi khách hàng được mời đến để trở thành

những người bán hàng và bán sản phẩm cho bạn bè của họ trong bối cảnh của một buổi tiệc. Khách dự tiệc được thử sản phẩm mẫu miễn phí và bàn luận về phẩm chất của các sản phẩm khác nhau. Điều này tạo ra một cảm giác thân thiết và vui vẻ giữa các khách hàng hơn là cái cảm giác bị trở thành mục tiêu tiếp thị, nên khiến khách hàng dễ mua sản phẩm hơn.

Chiến thuật bán hàng không phải lúc nào cũng phải công khai. Các buổi tiệc có thể đơn giản chỉ là một dịp để tạo sự nhận diện thương hiệu cho nhãn hàng của bạn, tạo được sự bàn tán xì xào về công ty bạn, và thu hút mọi người mua hàng vào một ngày khác sau đó. Vào năm 2006, Diageo, công ty sản xuất rượu Baileys Irish Cream, chủ trì một loạt “những buổi tiệc cocktail” tại các câu lạc bộ ở London, nơi những người dự tiệc được mời thưởng thức rượu Baileys và được cung cấp miễn phí các công thức có dùng rượu Baileys để làm cocktail và các món tráng miệng.

Cho dù bạn đang sử dụng các buổi tiệc có gắn thương hiệu để xây dựng sự nhận diện thương hiệu cho công ty của bạn, hay đơn giản là bán các sản phẩm, các buổi tiệc đó cũng mang đến một giải pháp tiếp thị hiệu quả và thú vị.

Thực hành

- Các buổi tiệc có gắn thương hiệu không phải chỉ để nhắm vào thị trường “trẻ và thức thòi” – một loạt sự kiện có

thể được tổ chức để đáp ứng các sở thích của khách hàng mục tiêu của bạn.

- Đảm bảo hết sức có thể rằng các sự kiện này thú vị và không gây căng thẳng, cho phép người tham dự hình thành sự kết giao tích cực với sản phẩm của bạn.
- Cung cấp các mẫu thử miễn phí để giới thiệu sản phẩm của bạn.
- Hãy là người đầu tiên. Những ý tưởng đi đầu và táo bạo về những buổi tiệc công ty có thể được đồng đảo công chúng biết đến.
- Cân nhắc mức độ của sự kiện, tính toán đến mục đích của sự kiện và nhu cầu của các nhóm khách hàng.
- Duy trì sự thống nhất về giá trị công ty với các phương pháp tiếp cận tổng quát.

BẢNG CHỈ SỐ THÔNG TIN VÀ HOẠT ĐỘNG ĐỊNH LƯỢNG

MỘT TRONG NHỮNG THÁCH THỨC lớn nhất trong kinh doanh là tránh quá tải về thông tin, thay vào đó là tập trung tìm và sử dụng thông tin phù hợp, vào thời điểm phù hợp. Điều này có thể đạt được bằng cách sử dụng phương pháp “bảng chỉ số thông tin” đơn giản.

Ý tưởng

Một bảng chỉ số thông tin đơn giản là một bộ chỉ số kinh doanh then chốt nêu bật hàng ngày (hay hàng tuần) các xu hướng trong hoạt động và năng suất.

Bảng chỉ số thông tin là một phương pháp đang ngày càng được sử dụng phổ biến. Phương pháp này quản lý các mặt chủ chốt của một doanh nghiệp, chẳng hạn như bán hàng, từ vị trí cao nhất trong tổ chức đến từng cá nhân. Chúng cho phép mọi người biết chính xác họ đang ở mức tiến độ kế hoạch nào và vì sao lại như vậy. Do đó, bảng chỉ số thông tin không chỉ đo đạc các kết quả mà cả những hoạt động nào đã được thực hiện để tạo ra những kết quả đó.

HSBC trở nên tập trung vào khách hàng và doanh số hơn là duy trì một sự tập trung truyền thống (phổ biến trong

các ngân hàng) vào quy trình và các vấn đề nội bộ. Nhiều đơn vị kinh doanh của HSBC đã đạt được điều này bằng cách phổ biến thông tin doanh số đến người lao động qua hình thức bảng chỉ số thông tin.

Bảng chỉ số thông tin bán hàng nêu bật các vấn đề then chốt như: số đầu mối bán hàng và các nguồn (nhấn mạnh điều gì nên tiếp tục kích thích và điều gì cần sửa chữa); chất lượng của các đầu mối, hiệu quả của những người bán hàng sử dụng đầu mối và hẹn gặp được khách hàng, và khả năng biến cuộc hẹn gặp thành dịp bán hàng.

Cũng như việc thúc đẩy bán hàng, phương pháp sử dụng bảng chỉ số thông tin có những ưu thế:

- Các quản lý có thể giúp nhân viên kinh doanh cải thiện thành tích bằng cách tập trung vào các vấn đề có liên quan đến từng cá nhân.
- Thúc đẩy văn hóa hướng đến bán hàng và tập trung vào nhóm.
- Mang lại các con số nội bộ đo lường hoạt động chứ không chỉ đo doanh số. Thông tin được cung cấp trên bảng chỉ số thông tin có nghĩa là các nhà quản lý biết nơi nào cần họ tập trung hỗ trợ. Họ không cần phải tập trung vào những nhân viên kinh doanh không đạt định mức doanh số từ đầu tháng đến thời điểm hiện tại nhưng đã hẹn gặp được khách hàng trong phần còn lại của tháng, mà cần hỗ trợ những người không hẹn gặp được khách hàng, ngay cả nếu như những người này đã vượt chỉ tiêu bán hàng.

Thông tin từ phương pháp bảng chỉ số thông tin có thể được truyền đạt rộng rãi, có ngôn ngữ phổ thông, và tập trung vào một tổ chức. Ví dụ, tại trụ sở HSBC Đài Loan trang bị những màn hình plasma lớn. Cùng với việc thông tin những thông điệp, đề tài, và tin tức quan trọng, các bảng chỉ số thông tin đăng tải thông tin doanh số, vừa thông tin vừa tạo ra sự thi đua giữa các cá nhân và các tổ nhóm.

Thực hành

- Đánh giá các yêu cầu thông tin của bạn và phổ biến thông tin đó đều đặn, ổn định, và xác thực bằng cách đặt các câu hỏi sau:
 - Những thông tin gì là cần thiết?
 - Nó được giới thiệu như thế nào?
 - Khi nào nó cần được cung cấp (thời gian và tần suất)?
 - Nó đến từ đâu? Điều này quyết định chất lượng thông tin và đặt các sự việc vào bối cảnh cụ thể.
 - Có những giới hạn nào? Chẳng hạn có chẳng một số hay tất cả thông tin là bí mật.
 - Nó hỗ trợ cho các quyết định và hoạt động nào? Nó có ích nếu người ta biết tại sao thông tin này là cần thiết.
- Tạo dữ liệu phù hợp – tìm ra cách tốt nhất để có được

thông tin (chẳng hạn như khảo sát, gọi điện thoại, gặp gỡ, và phỏng vấn).

- Xem xét và phân tích thông tin. Các quyết định được truyền đạt thành các chỉ thị, nhưng các phương pháp thống kê số lượng sẽ nhấn mạnh đến các xu hướng và các bất thường, trong khi việc đưa ra kịch bản cho tương lai, xây dựng mô hình, và mô phỏng là những kỹ thuật có ích cho việc tạo ra và xử lý thông tin phù hợp.
- Lưu trữ và truy xuất được thông tin, đảm bảo rằng thông tin có thể được tiếp cận rộng rãi, được gắn nhãn rõ ràng, và được phân loại. Thông tin cần phải phù hợp và cập nhật. Thiết lập tiêu chí cho việc bổ sung thông tin mới và loại bỏ (hay lưu trữ) các chi tiết cũ không còn phù hợp. Hệ thống và quy trình lưu trữ và truy xuất thông tin cần phải hiệu quả về chi phí.
- Phản ứng với thông tin. Ba chiến thuật có ích là: theo dõi các quyết định, hành động có phương pháp, và quản lý các giới hạn (về mặt thời gian, các nguồn lực, và các áp lực khác).

CHO PHÉP NGƯỜI LAO ĐỘNG linh hoạt về thời gian và địa điểm làm việc có thể mang đến những cải thiện đáng kể trong thành tích và sự hài lòng với công việc.

Ý tưởng

Những chiếc máy tính xách tay hiện đại, internet không dây và yêu cầu của thế hệ hậu thời kỳ bùng nổ trẻ em sau Thế chiến thứ hai về một sự cân bằng hơn giữa công việc và cuộc sống, và có lẽ sự thiếu hụt đồng hồ báo thức nữa, đã dẫn đến việc nhu cầu làm việc linh hoạt ngày càng lớn hơn.

Các tiến bộ về công nghệ đã biến việc lựa chọn làm việc linh hoạt trở thành một thực tế mà hiện được nhiều tổ chức chấp nhận. Công ty viễn thông Vodaphone đã chuyển có sự chuyển dịch linh động vào năm 2004, khi cách mạng hóa trụ sở chính, tạo một thiết kế kiểu học xá to lớn với “những không gian mở rộng nơi các cuộc họp có thể được tổ chức ngoài trời với những chiếc máy tính xách tay”. Nhân viên được trang bị máy tính xách tay, điện thoại di động, và internet không dây khuyến khích sự linh hoạt. Vodafone giải thích, “người ta thậm chí có thể vừa tắm nắng bên máy tính xách tay của mình trong khi làm việc... thậm chí ở nhà

mà vẫn làm việc”. Chương trình của Vodafone đã có được sự ủng hộ trên toàn công ty, với sự cải thiện về năng suất và thành tích.

Chưa từng có thời nào mà việc chuyển sang chế độ làm việc linh động lại được phổ biến như vậy, vì đó không chỉ là một ý tưởng hay mà còn trở thành một điều cần thiết – ví dụ, một số nước, trong đó có Anh, đã đưa ra luật về quyền được làm việc linh hoạt cho những người có con. Rất thực tế để áp dụng cho tổ chức của bạn vào lúc này để sự thay đổi về văn hóa, luật pháp, và xã hội theo hướng làm việc linh hoạt bắt đầu có hiệu quả cho bạn.

Thực hành

- Giới thiệu chế độ làm việc linh hoạt cho những người lao động tiềm năng – điều này có thể giúp tuyển mộ những người có bằng cấp và mang đến cho bạn một nét giá trị đặc biệt thu hút khi phải cạnh tranh để có được những lao động giỏi.
- Làm việc linh hoạt không có nghĩa là phải hy sinh những thời hạn quan trọng hay những hoạt động quan trọng. Hãy đặt cho người lao động các mục tiêu và trách nhiệm công việc, chứ không phải thời gian biểu làm việc.
- Chia sẻ công việc khi có hai người hay nhiều hơn được thuê trong cùng một vị trí công việc bán thời gian. Điều này có thể tạo thêm sự linh hoạt.

- Hãy sẵn sàng cho một cấu trúc tổ chức phẳng hơn do hệ quả từ sự làm việc linh hoạt – kế hoạch cởi mở và môi trường làm việc di động có xu hướng phá vỡ các rào cản và cấp bậc hữu hình. Điều này có thể gặp phải sự phản ứng từ các quản lý cấp cao.
- Kiểm soát thời kỳ chuyển đổi. Nhiều người lao động có thể rất thận trọng với các thay đổi, và những người khác có thể không biết đối phó thế nào trước những thách thức mới mà cách làm việc linh hoạt mang lại. Hãy huấn luyện người lao động về cách để đạt được nhiều thuận lợi nhất từ các thay đổi.
- Làm việc linh hoạt không phù hợp với tất cả mọi người. Một số người lao động làm việc tốt hơn trong một môi trường có yếu tố nghiêm khắc.
- Sử dụng chế độ làm việc linh hoạt làm cơ hội cắt giảm chi phí và bớt hao tổn cho việc di chuyển bằng cách tổ chức các cuộc họp qua điện thoại hay công nghệ IM (tin nhắn tức thời – instant messaging).

XÁC ĐỊNH LẠI ĐỐI TƯỢNG TIẾP NHẬN

VIỆC TÌM NHỮNG ĐỐI TƯỢNG tiếp nhận mới cho sản phẩm có thể giúp bạn mở rộng tiềm năng bán hàng và thoát khỏi những thị trường chật chội.

Ý tưởng

Bạn nghĩ rằng bạn biết phương thức tiếp thị của bạn nhắm đến ai là phù hợp nhất? Hãy nghĩ lại. Việc xem xét lại ai có thể quan tâm đến sản phẩm của bạn sẽ mở ra một thế giới khách hàng tiềm năng mới, để công ty đủ can đảm tìm kiếm khán giả mới cho quảng cáo của mình.

Chi nhánh Ba Lan của công ty bia Carlsberg đã quyết định tạo ra một loại bia để tiếp thị cho nữ giới. Karmi, một loại bia có độ cồn thấp và vị ấn tượng hơn, được đóng gói nhiều màu sắc và được giới thiệu trong Ngày Quốc tế Phụ nữ. Đó là một bước chuyển liêu lĩnh trong một ngành công nghiệp chuyên tập trung bán cho khách hàng nam, với các chiến dịch quảng cáo thường nhắm vào các hợp đồng tài trợ thể thao và các người mẫu mặc đồ bó sát người.

Chiến lược xác định lại đối tượng tiếp nhận cũng được nhà bán lẻ quần áo ở Anh là Mark & Spencer đi theo, sau khi

danh tiếng về việc phục vụ khách hàng nữ giới lớn tuổi không phát huy hiệu quả đủ để duy trì hoạt động kinh doanh. Marks & Spencer quyết định mở rộng tới thị trường trẻ hơn, chú trọng phong cách hơn, và đưa ra thương hiệu Per Una, một loại quần áo mới được thiết kế hấp dẫn phụ nữ tuổi hai mươi và ba mươi. Trong khi theo truyền thống thì công ty này chú trọng đến sự thoải mái hơn là phong cách, quyết định thể hiện một hình ảnh hướng đến thời trang đã giúp Marks & Spencer mở rộng sự thu hút – và đảo chiều doanh số bán hàng đang sa sút.

Thực hành

- Tìm kiếm một cái nhìn từ bên ngoài về thị trường của bạn – ví dụ, bằng cách nói chuyện với khách hàng, bằng cách lấy doanh nghiệp khác làm chuẩn, hay bằng cách bổ nhiệm người mới từ bên ngoài doanh nghiệp.
- Tập trung vào việc làm sao có thể điều chỉnh cho sản phẩm thu hút một đối tượng tiếp nhận mới.
- Duy trì các nguyên tắc cốt lõi trong sản phẩm của bạn – trong khi thêm vào các điểm thu hút khác để hấp dẫn đối tượng tiếp nhận mới, chứ đừng vứt bỏ những cái cũ.
- Đừng bỏ bê thị trường cũ – duy trì các mối quan hệ tận tâm với tất cả đối tượng tiếp nhận mà bạn muốn hướng đến.

- Hãy nhớ rằng có thể sẽ khó tạo được thay đổi trong một thị trường mới, đặc biệt là nếu thị trường đó đã chật chội. Hãy chọn đối tượng tiếp nhận mới một cách sáng suốt.

VIỆC PHÁT TRIỂN CÁC SẢN PHẨM mới chỉ tương thích với các sản phẩm khác trong các dòng sản phẩm của bạn sẽ giúp loại trừ các đối thủ cạnh tranh và đảm bảo việc khách hàng sẽ lại mua hàng của bạn.

Ý tưởng

Có thể đề ra được một chiến lược rõ ràng về việc duy trì khách hàng và giữ cho dòng doanh thu chắc chắn, ổn định là giấc mơ của nhiều nhà điều hành doanh nghiệp. Bạn có thể đạt được điều này bằng cách sử dụng phương pháp bán hàng khép kín – phương pháp khiến khách hàng phụ thuộc vào các sản phẩm của bạn và không thể chuyển sang một nhà cung cấp khác mà không mất một khoản chi phí chuyển đổi đáng kể.

Việc kinh doanh dao cạo râu sắc bén của Gillette đã khai thác phương pháp này. Bộ dao cạo râu của hãng này chỉ tương thích với lưỡi dao lam do hãng sản xuất; vì vậy lưỡi dao lam là nguồn thu hàng đầu của Gillette. Nhà sản xuất bàn chải đánh răng điện tử Philips Sonicare cũng sử dụng phương pháp bán hàng khép kín. Bàn chải của hãng này có

phần thân chỉ gắn vừa với đầu bàn chải Sonicare. Điều này đảm bảo việc khách hàng sẽ trở lại với Sonicare chứ không chuyển sang nhà sản xuất khác mua hàng. Phí chuyển đổi là chi phí mà khách hàng phải gánh khi mua hàng của một công ty mới và là một khía cạnh then chốt của phương pháp bán hàng khép kín. Chi phí chuyển đổi càng cao thì dường như khách hàng càng ít muốn chuyển đổi.

Khái niệm này không mới. Nhiều doanh nghiệp đã làm: những nhà sản xuất máy in như Hewlett-Packard, những công ty sản xuất máy ảnh như Canon, những nhà bán lẻ cà phê như Nespresso, tất cả đều cung cấp các linh kiện tái nạp độc quyền cho sản phẩm của mình. Những doanh nghiệp này củng cố được thành công nhờ trừ tính được các linh kiện tái nạp cho sản phẩm ngay từ ban đầu. Những công ty thất bại với sản phẩm linh kiện tái nạp là những công ty chỉ xem loại sản phẩm này như một thứ cộng thêm. Nhưng không phải như vậy. Linh kiện tái nạp là sản phẩm, là lợi ích cho khách hàng, và là lợi nhuận cho doanh nghiệp.

Thực hành

- Cân nhắc việc bán sản phẩm gốc với một giá thấp và hấp dẫn để kích thích việc bán các sản phẩm cộng thêm.
- Cách khác, cân nhắc việc tạo ra “sản phẩm nền tảng” đắt giá để thuyết phục khách hàng rằng họ đã đầu tư vào thương hiệu của bạn và ngăn cản họ chuyển đổi sang

một công ty khác. Lựa chọn tùy thuộc vào sản phẩm của bạn, thị trường của bạn, và khách hàng của bạn. Điều gì họ coi trọng nhất?

- Đưa ra một loạt sản phẩm cộng thêm tương thích với sản phẩm nền tảng. Yếu tố lựa chọn này xóa đi những mối lo ngại của khách hàng về việc họ sẽ bị “dính chặt” vào một thứ gì đó ít có tính hữu dụng.
- Hãy chú ý rằng nhu cầu về các loại sản phẩm của bạn sẽ tương quan nhau – nếu nhu cầu về một thứ giảm đi thì nhu cầu về sản phẩm kết hợp cũng sẽ giảm theo.
- Phí chuyển đổi không phải lúc nào cũng có thực – có thể khách hàng chỉ tưởng tượng ra nó. Phí này đơn giản chỉ là để thuyết phục khách hàng của bạn rằng sẽ phiền phức hay tốn kém để chuyển sang một nhà cung cấp khác.
- Lên kế hoạch cho chiến lược bán hàng khép kín của bạn từ ban đầu. Rõ ràng, chiến lược này có hiệu quả tốt với các sản phẩm cần được thay thế thường xuyên.



43

BIẾN CHUỖI CUNG CẤP THÀNH CHUỖI LỢI NHUẬN

VIỆC ĐỒNG Ý CHIA SẼ lợi nhuận bán hàng với nhà cung cấp cho phép các công ty mua được sản phẩm với một mức giá thấp, tăng lợi nhuận và đối phó được với sự dao động trong nhu cầu của khách hàng.

Ý tưởng

Vào những năm 1990, công ty đi đầu trong thị trường cho thuê băng video, Blockbuster, nhận thấy rất nản lòng vì không bao giờ có đủ bản sao các phim ăn khách trong kho để đáp ứng nhu cầu khách hàng vào những lúc cao điểm. Vấn đề là các xưởng phim Hollywood thu đến 60 đôla cho mỗi bản băng video, trong khi nhu cầu đặc biệt xuống rất thấp sau vài tuần phát hành. Do đó, Blockbuster không thể điều chỉnh biên độ mua hơn mười băng video cho một đầu phim, và điều này khiến nhiều khách hàng chán nản vì không thể thuê được những băng video mới nhất.

Để giải quyết vấn đề tiến thoái lưỡng nan này, Blockbuster đề xuất việc chia cho các công ty phim một phần lợi nhuận từ doanh số cho thuê băng video để được mua băng video với giá thấp hơn. Blockbuster đạt được mức hòa vốn một

cuốn băng video nhanh hơn, và có thể mua thêm nhiều băng video cho từng đầu phim để đáp ứng nhu cầu – đảm bảo các tiêu chuẩn khắt khe về việc tạo sự thuận tiện cho khách hàng. Các xưởng phim cũng được lợi từ việc tăng doanh số bán băng video và từ các dòng thu nhập bổ sung. Bằng cách biến một chuỗi cung cấp thành chuỗi lợi nhuận Blockbuster đã làm hài lòng các công ty phim, cơ sở khách hàng, và các vấn đề cốt lõi của chính doanh nghiệp.

Thực hành

- Để ý tưởng này sử dụng được cho công ty của bạn, phần lợi nhuận tăng thêm do các đơn vị bổ sung tạo ra phải thấp hơn chi phí sản xuất chúng.
- Các chi phí quản lý phải thấp để không sử dụng hết các khoản lợi nhuận tăng thêm này.
- Nếu có độ co giãn giá ở mức cao trong thị trường của bạn, các chi phí mua hàng thanh toán trước thấp hơn (có được từ việc thương lượng chia sẻ lợi nhuận) nên được dùng để kéo giá thấp xuống, kích thích nhu cầu mua hàng.
- Sử dụng kỹ năng thương lượng sắc bén khi quyết định chia bao nhiêu lợi nhuận cho bên cung cấp. Nếu chi phí sản xuất thấp, một nhà cung cấp có thể chấp nhận một mức chia sẻ lợi nhuận thấp hơn mức bạn dự tính.

- Thuê nghiên cứu thị trường đáng tin cậy để đánh giá nhu cầu khách hàng khi quyết định mua bao nhiêu sản phẩm, sau đó là một thỏa thuận chia sẻ lợi nhuận. Mức giá thấp mới có thể khiến sản phẩm trở nên hấp dẫn để được mua nhiều hơn mức cần.

VIỆC HỌC CÁCH PHÁT HIỆN những lời nói đối nguy hiểm trong các cuộc đàm phán sẽ cho phép gạt bỏ những lời nói dối đó và đảm bảo có được những kết quả hài lòng cho tất cả các bên liên quan.

Ý tưởng

Giáo sư của trường thương mại Harvard (HBS), James Sebenius là chuyên gia trong lĩnh vực đàm phán phức tạp. Vào năm 1993, HBS đưa đàm phán trở thành một khóa học bắt buộc trong chương trình MBA của trường, và thành lập khoa đàm phán.

Sebenius chỉ ra sáu sai lầm dẫn đến sự thất bại của nhiều cuộc đàm phán. Bằng cách tránh các sai lầm này, bạn có thể đàm phán thành công. Những cụm bẫy này, được đăng trên tạp chí *Harvard Business Review*, là:

- *Phớt lờ các vấn đề của phía bên kia.* Nếu bạn không hiểu các vấn đề mà đối tác đang cố vượt qua, bạn sẽ không thể đưa ra được giải pháp tốt nhất.
- *Để giá cả che lấp các mối quan tâm khác.* Rất dễ chỉ tập trung vào giá cả. Hãy chắc chắn rằng bạn không bỏ qua

các yếu tố quan trọng khác – chẳng hạn như việc tạo ra một quan hệ làm việc tích cực, sự tín nhiệm, một hợp đồng hữu nghị giữa hai bên, và một quy trình thực hiện thỏa thuận tôn trọng và công bằng cho mọi người.

- *Để cho các quan điểm loại bỏ lợi ích.* Bất chấp sự tồn tại của các quan điểm đối kháng, vẫn có thể có các lợi ích tương thích được. Thay vì cố gắng thuyết phục người khác từ bỏ một quan điểm cụ thể nào đó, có thể sẽ hữu ích hơn khi phát triển một thỏa thuận thỏa mãn được nhiều loại lợi ích đa dạng.
- *Tìm kiếm quá nhiều điểm chung.* Các điểm chung có thể giúp ích cho đàm phán, nhưng các lợi ích khác nhau có thể khiến hai bên đạt được điều gì đó từ thỏa thuận.
- *Bỏ qua BATNA,* viết tắt của của cụm từ “best alternative to a negotiated agreement” (lựa chọn thay thế tốt nhất cho một thỏa thuận đã được đàm phán): các lựa chọn mà bạn sẽ phải đối mặt nếu thỏa thuận thất bại. Bằng cách phân tích các triển vọng của bạn – và các triển vọng của đối tác – bạn có thể quyết định được nên đưa ra điều gì trong đàm phán và khi nào đưa nó ra.
- *Không điều chỉnh được tầm nhìn sai lệch.* Có hai loại thành kiến có thể ảnh hưởng đến đàm phán – thành kiến về vai trò và nhận thức thiên lệch. Thành kiến về vai trò (bẫy tìm kiếm chứng cứ biện minh) là xu hướng diễn dịch thông tin theo những cách có lợi cho mình, và đánh giá quá cao cơ hội thành công của bạn, trong khi

nhận thức thiên lệch (bẫy tự tin quá mức) là xu hướng tự tôn quan điểm của chính mình trong khi xem thường đối phương. Bạn có thể vượt qua những thành kiến này bằng cách đặt mình vào vị trí của “đối phương”.

Thực hành

- Một sự thông hiểu các mong muốn và triển vọng của người khác là rất cần thiết để có thể thuyết phục những người này rằng tại sao họ nên đồng ý với đề xuất của bạn. Thăm dò quan điểm của họ với những điều đó.
- Tìm hiểu một cá nhân hay công ty trước khi đàm phán. Đừng hạn chế việc tìm kiếm thông tin liên quan trực tiếp đến thỏa thuận – một kiến thức rộng lớn về ngành nghề, các mục đích của công ty, và điều kiện thị trường mà tổ chức đó đang đối mặt sẽ cho bạn thêm sức mạnh trong các cuộc đàm phán.
- Đừng cảm thấy là cần phải hùng hổ quá mức. Hãy tỏ ra bạn là một người đàm phán vững vàng, nhưng hãy nhớ rằng sự thông hiểu lẫn nhau và quan hệ vững chắc sẽ mang lại những phần thưởng lớn.
- Thực hiện một phân tích toàn diện về thỏa thuận tiềm năng cho phép cả hai bên đều có lợi, mà không bên nào phải chấp nhận thua thiệt.

NẾU SẢN PHẨM CỦA BẠN có thể kết hợp được với một sản phẩm khác, sự phổ biến của sản phẩm khác có thể tác động trực tiếp đến doanh số của bạn.

Ý tưởng

Hàng hóa tương hợp có nghĩa là một sản phẩm thường được mua cùng với một sản phẩm khác. Chẳng hạn như bia là thứ đi cùng với một trận bóng đá, trong khi gối du lịch là thứ đi cùng với một chuyến bay dài. Khi sự phổ biến của một sản phẩm tăng lên, doanh số của mặt hàng tương hợp với nó cũng tăng lên. Bằng cách sản xuất mặt hàng tương hợp với sản phẩm khác đã (hay sẽ) thông dụng, bạn có thể đảm bảo được một luồng nhu cầu ổn định cho sản phẩm của mình.

Một số sản phẩm hưởng được trạng thái tương hợp hoàn hảo – chúng phải đi cùng nhau, chẳng hạn như cái chụp đèn và bóng đèn. Tuy nhiên, đừng cho rằng một sản phẩm là tương hợp hoàn hảo, vì khách hàng có thể không hoàn toàn phải lệ thuộc vào sản phẩm đó. Ví dụ, dù những người đi xe ô tô xem ra thường phải mua xăng dầu để chạy xe, nhưng họ cũng có thể chuyển sang dùng xe điện.

Trong khi đối với một số ngành thì việc sản xuất hàng hóa tương hợp là một lựa chọn để tăng lợi nhuận, ở những ngành khác đó là một bước bắt buộc để tránh bị trở thành lạc hậu. Các nhà sản xuất trò chơi điện tử đang phải đảm bảo việc các trò chơi của họ tương thích với các loại điều khiển điện tử mới nhất, còn các công ty công nghệ phải đảm bảo việc các chương trình phần mềm của họ tương thích với các máy tính và hệ điều hành mới nhất.

Chiến lược quảng cáo có thể hướng vào trạng thái tương hợp của một sản phẩm – chẳng hạn như công ty bia tài trợ thi đấu bóng đá. Điều này đã lên đẳng cấp mới tại World Cup 2006, khi các quan chức FIFA yêu cầu cổ động viên Hà Lan không được mặc quần gắn logo của loại bia Hà Lan có tên “Bavaria”, vì đó là công ty đối thủ của nhà sản xuất bia Budweiser, vốn là nhà tài trợ chính của giải. Trong khi sự việc này hứng chịu rất nhiều chỉ trích là “tiếp thị mai phục” và có lẽ là một chiến lược quá hung hăng, đây là điển hình cho việc một công ty giữ chặt lấy vị thế là nhà cung cấp sản phẩm tương hợp hàng đầu của mình.

Thực hành

- Hãy quan tâm đến các xu hướng tương lai trên thị trường. Nếu bạn có thể đoán trước một sản phẩm nào đó sẽ trở thành thông dụng, bạn có thể phát triển được một sản phẩm tương hợp đi kèm và giành lợi thế của người tiên phong.

- Cân nhắc thời điểm tung ra sản phẩm mới hay chiến dịch tiếp thị phù hợp với việc tăng mức phổ dụng của sản phẩm tương hợp.
- Thật nguy hiểm khi hưởng được thành công từ một sản phẩm tương hợp rồi ngừng cạnh tranh. Nếu bạn ngừng đưa ra những tiêu chuẩn cao và những mức giá hợp lý, khách hàng sẽ tìm ra một thứ nào đó thay thế.
- Cố gắng đừng sản xuất mặt hàng tương hợp với một sản phẩm đã có sự dư thừa về chủng loại sản phẩm tương hợp; sự cạnh tranh sẽ khiến sản phẩm của bạn khó tìm được chỗ đứng. Ví dụ, bánh quy cây dùng với bia, nhưng nhiều sản phẩm khác cũng dùng kèm với bia được. Bạn không hẳn bán được thêm bánh quy cây nếu như bia được bán nhiều thêm.
- Sản phẩm của bạn không nhất thiết phải tương hợp với các hàng tiêu dùng khác; nó có thể tương hợp với một sự kiện xã hội, thời tiết, hoặc các yếu tố khác.



46

QUẢNG CÁO GÂY THIỆU CẢM

THAY VÌ CHỈ ĐƠN THUẦN GIỚI THIỆU với khách hàng cả một bản giải thích về những lý do họ nên mua hàng của bạn, hãy thử làm họ vui, thích thú, hay tin tưởng.

Ý tưởng

Có thể là rất hứng khởi khi tạo ra một chiến dịch quảng cáo tập trung đúng vào lý do tại sao sản phẩm của bạn tốt hơn và làm thế nào bạn có thể thuyết phục khách hàng mua sản phẩm đó. Nhưng thực tế là hầu hết những người bạn tiếp cận được bằng quảng cáo sẽ chỉ hoài nghi, rồi lại bị quá tải với những chiến dịch quảng cáo khác. Do đó, họ ít quan tâm đến một phát biểu ngắn mang tính tự giới thiệu lý do tại sao sản phẩm của bạn tốt hơn. Điều này có nghĩa là bạn nên tìm một cách mới để nói chuyện với họ. Việc sáng tạo một chiến dịch tiếp thị mà khách hàng tiềm năng thấy vui, hấp dẫn, hay cảm động sẽ giúp bạn thu hút được ngay cả khách hàng mệt mỏi nhất.

Công ty điện thoại Orange (màu cam) đã nghĩ ra khuyến mãi “Ngày thứ tư Màu cam” phát vé xem phim miễn phí cho

khách hàng. Thông tin khuyến mãi này được giới thiệu ở Anh qua một loạt quảng cáo chiếu trước các bộ phim. Các quảng cáo này đùa vui về phim ảnh và ngành quảng cáo. Có một clip ngắn kể về những ngôi sao điện ảnh không diễn đạt được ý tưởng cho một “Ủy ban phim Màu cam”, chỉ để bị chế nhạo vì phim ảnh đã không làm được gì để quảng bá cho điện thoại Orange. Các quảng cáo này còn là lời gợi ý cường điệu và gây cười nhắm đến các nhà làm phim đầy tham vọng, trong đó có gợi ý về việc “thực hiện tập bốn cho bộ phim ba tập” *Lord of the Rings* (*Chúa tể của những chiếc nhẫn*), với tên gọi tập bốn là *Lord of the Ring Tone* (*Chúa tể của nhạc chuông điện thoại*). Những quảng cáo phi truyền thống này châm biếm ngành quảng cáo, trong khi khéo léo thu hút khách hàng và hình thành một liên hệ thương hiệu tích cực.

Dove, nhà cung cấp sản phẩm chăm sóc da và tóc, đã triển khai quảng cáo gây thiện cảm bằng “Chiến dịch vẻ đẹp đích thực”. Thoát ra khỏi việc sử dụng người mẫu quyến rũ vốn là phương thức đặc trưng của các công ty mỹ phẩm, Dove khuyến khích khách hàng cảm thấy hạnh phúc về vẻ ngoài tự nhiên. Dùng các người mẫu có diện mạo “đời thường”, Dove cổ vũ phụ nữ có một hình ảnh thân thể lạc quan, không theo các tiêu chuẩn sắc đẹp thông thường. Tờ báo Anh *The Times* đã bình luận về chiến dịch quảng cáo này: “Dove giới thiệu một thứ thuốc giải độc mới mẻ cho thói tự kiêu lệch lạc của các siêu người mẫu chuyên nghiệp được thuê để bán sản phẩm chăm sóc sắc đẹp.”

Bằng cách đi ngược lại các thông lệ truyền thống hay tiêu cực của quảng cáo, Dove và Orange đã tạo ra những cách nhận diện thương hiệu tích cực và thiện cảm, trong khi giải trí và gây cười cho khách hàng tiềm năng. Vì vậy, đừng chỉ làm cho khách hàng của bạn cảm thấy sản phẩm của bạn tốt hơn: hãy làm cho họ cảm thấy tốt hơn về chính họ.

Thực hành

- Hiểu rõ ý nghĩa của hài hước, các mối quan tâm xã hội, và “tính tình” của thị trường mục tiêu của bạn.
- Cân nhắc chọn diễn viên phù hợp cho chiến dịch quảng cáo của bạn để tạo ra những giây phút vui nhộn đáng nhớ.
- Kết hợp mọi sáng kiến trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp mà công ty của bạn đang thực hiện vào chiến dịch quảng cáo.
- Đừng cảm thấy áp lực phải gắn sản phẩm của bạn với cách quảng cáo thông thường. Hãy phân tích và ứng dụng cách tiếp thị của bạn vào các giới thiệu hướng đến khách hàng hơn và sống động hơn.

NHỮNG CẢI TIẾN CHO SỰ TIỆN DỤNG HÀNG NGÀY

ĐỜI SỐNG HÀNG NGÀY tạo ra rất nhiều thách thức vất vả cho mọi người. Bằng cách cân nhắc các giải pháp khả thi cho những thách thức này, có thể phát triển một sản phẩm mới được nhiều người sử dụng thường xuyên.

Ý tưởng

Sáng tạo những sản phẩm cải tiến phục vụ cho sự tiện lợi hàng ngày mang lại lợi ích tài chính nhờ đi đầu về sản xuất cùng với sự tưởng thưởng vì tạo ra sản phẩm được nhiều người sử dụng hàng ngày.

Điển hình về cải tiến vì sự tiện dụng hàng ngày đã xuất hiện vào năm 1938, khi Lazlo Biro, trong lúc làm phóng viên, đã chú ý thấy rằng mực dùng để in báo khô rất nhanh. Ông làm việc với anh trai mình, nhà hóa học Georg Biro, để sản xuất một loại bút có một đầu lấy mực khi viên bi xoay. Kiểu bút bi của sáng chế này giờ đây là vật dụng có mặt ở mọi nơi, với 14 triệu cây bút được bán ra mỗi ngày.

Một ví dụ khác của xu hướng phục vụ sự tiện lợi hàng ngày là điện thoại BlackBerry. Công ty này ban đầu tiên phong

trong thị trường viễn thông di động bằng cách tập trung vào việc chế tạo thiết bị bỏ túi có thể gửi email, nhưng nay đã tích hợp vào thiết bị này các chức năng như tin nhắn, điện thoại di động, truy cập internet, và các dịch vụ không dây khác. Là một sản phẩm ấn tượng của trào lưu công nghệ hiện đại tích hợp nhiều tiện ích, BlackBerry giờ đây là thứ được nhắc đến rộng rãi trong văn hóa đại chúng và là một vật dụng ưa thích của doanh nhân trên toàn thế giới. Cả Biro và BlackBerry đều mang đến một bài học quan trọng: thúc đẩy sáng tạo vượt giới hạn của nó và tìm cách mang lại tiện ích phổ biến và đơn giản.

Thực hành

- Hãy cố gắng thiết kế sản phẩm chú trọng vào tính dễ sử dụng.
- Tập trung vào tiềm năng tiết kiệm thời gian của ý tưởng đó.
- Cân nhắc việc sử dụng phương thức đào sâu để phát triển, cải tiến, và kiểm tra sản phẩm.
- Đừng xem mọi thứ là không thể – hãy cân nhắc làm cách nào bạn có thể đạt được những thứ đó, chứ không phải là bạn có thể đạt được những thứ đó hay không.
- Nghĩ về cuộc sống hàng ngày của bạn – những sản phẩm nào mà bạn muốn thấy chúng xâm nhập được vào thị trường nhất?

- Quan sát các sản phẩm hiện tại và quyết định việc làm thế nào để chúng tiện lợi hơn và thân thiện với người sử dụng hơn.
- Đảm bảo bạn đăng ký bản quyền cho sáng chế của mình càng sớm càng tốt.

THƯƠNG HIỆU PHONG CÁCH SỐNG

BẰNG CÁCH LÀM CHO sản phẩm đồng quy với một sở thích hay tinh thần của một phong trào văn hóa đặc biệt, bạn có thể làm tăng sức thu hút cho sản phẩm của bạn lên rất nhiều.

Ý tưởng

Có một thương hiệu được đánh giá cao là một việc. Có một thương hiệu gói gọn được yếu tố văn hóa, bản sắc, và phong cách sống là một việc hoàn toàn khác. Thương hiệu đạt được điều này được biết đến như là “thương hiệu phong cách sống”.

Được khách hàng sử dụng để thể hiện họ là thành viên của một trào lưu văn hóa cụ thể, các thương hiệu phong cách sống có thể là một hình thức truyền thông không lời trong xã hội. Chúng cũng có thể củng cố niềm tự hào và nhận thức bản thân của khách hàng.

Hai lĩnh vực mà các thương hiệu phong cách sống khai thác là bản sắc quốc gia và các văn hóa nhóm. Nhà bán lẻ nội y Victoria's Secret đã theo đuổi việc đồng quy sản phẩm với tầng lớp thượng lưu Anh trong các chiến dịch tiếp thị đầu

tiên của hãng. Tương tự, thương hiệu phong cách sống sang trọng thành công là Louis Vuitton cũng đã khai thác hình ảnh giàu có của tầng lớp quý tộc Pháp.

Các văn hóa nhóm – đặc biệt trong âm nhạc và thể thao – cũng thích ứng tốt với các thương hiệu phong cách sống. Thương hiệu thể thao và lướt sóng Quiksilver cũng tiêu biểu cho thương hiệu phong cách sống hiện đại. Bán quần áo, đồ bơi, đồ lướt sóng, và kính mát, Quiksilver đã ký kết hợp đồng tài trợ 500 giải thi đấu lướt sóng chuyên nghiệp. Để quảng bá sự hiện diện của mình trong phong cách lướt sóng, Quiksilver tài trợ cho vòng thi đấu tuyển chọn thường niên Quiksilver Pro. Tất cả những nỗ lực này đều có hiệu quả: Quiksilver là thương hiệu hàng đầu thị trường trong ngành sản xuất dụng cụ cho môn lướt sóng, một thương hiệu thời trang thức thời cho các tay lướt sóng lẫn những người không lướt sóng, và là doanh nghiệp có tên trong danh sách Fortune 1000. Khi khách hàng mua quần áo Quiksilver, họ mua phong cách sống có mặt trời, biển cả, và lướt sóng, mà chẳng lo nghĩ đến việc phải đương đầu với bất kỳ ngọn sóng chết người nào. Sản phẩm của bạn cần được bán không phải chỉ vì công năng sử dụng: sản phẩm đó có thể được tiếp thị như là một loại phí đăng ký để bước vào một cuộc sống mà khách hàng của bạn mong ước.

Thực hành

- Ký các hợp đồng tài trợ, để cho thấy bạn thuộc về văn hóa mà bạn muốn thương hiệu của mình đồng quy.
- Tiếp thị có vai trò sống còn. Hãy làm cho người ta nhận thấy sự hiện diện thương hiệu của bạn trong các lễ hội, các vòng thi đấu, các cuộc hội họp, các buổi tiệc, và các sự kiện văn hóa nổi bật.
- Bán nhiều loại sản phẩm liên quan đến một văn hóa – như thế sẽ mở rộng sức thu hút và làm tăng uy tín.
- Văn hóa nhóm là mục tiêu phù hợp cho các thương hiệu phong cách sống, vì các nhóm này thường cảm thấy có một nhu cầu mạnh mẽ trong việc xác lập bản sắc cho nhóm của họ.
- Văn hóa thượng lưu cũng phù hợp với thương hiệu phong cách sống.
- Một yếu tố thường bị xem nhẹ khi tạo ra một thương hiệu phong cách sống: hãy đảm bảo sản phẩm của bạn phù hợp với “phong cách sống” mà bạn đang quảng bá. Nếu bạn muốn tiếp thị tổ chức của bạn là một thương hiệu thể thao đẳng cấp, hãy nhớ bán những dụng cụ thể thao thực sự có chất lượng, phù hợp với nhu cầu và nhận thức của thị trường mục tiêu đó.

VIỆC CHỈ TẬP TRUNG vào mối đe dọa đến từ các doanh nghiệp cạnh tranh có thể khiến khách hàng cảm thấy bị lơ là và bị bỏ bê.

Ý tưởng

Vào đầu thập niên 1980, nhà sản xuất nước ngọt khổng lồ Coca-Cola lo lắng vì thị phần suy giảm và phải cạnh tranh với công ty đa quốc gia PepsiCo chuyên sản xuất nước ngọt có gas. Những năm 1980 là một thập niên chứng kiến “sự bùng nổ mùi vị” trên thị trường nước ngọt có gas, với sự ra đời của một loạt loại cola mới như cola không có chất caffeine, cola cho người ăn kiêng, cola mùi quít. Pepsi đã qua mặt Coke trong một chuỗi “thử nghiệm mùi” mùi vị sản phẩm.

Thay vì tập trung vào vấn đề bao trùm là sự phổ biến của sản phẩm đang suy giảm; Coca-Cola lại tập trung vào vấn đề của sự thất bại trong các thử nghiệm mùi vị, mà bỏ qua tầm quan trọng của hình ảnh công ty, và sự gắn bó của khách hàng với thương hiệu công ty. Coca-Cola đã giới thiệu sản phẩm “New Coke” với một mùi vị mới. Dù về kỹ thuật, việc

giới thiệu sản phẩm mới đã được triển khai tốt, Coca-Cola chẳng mấy chốc nhận ra rằng bản thân đang phải đối mặt với sự phản ứng đầy xúc cảm và giận dữ với công thức nước ngọt mới và hình ảnh mới. Người ta đã gọi hàng ngàn cuộc điện thoại đến Coca-Cola yêu cầu phải trở lại với sản phẩm đặc trưng trước đây của Coke. Một số cuộc gọi không phải từ người uống nước ngọt Coke, mà đơn giản là từ những người Mỹ muốn một biểu tượng văn hóa quay lại. Nước ngọt Coke nguyên gốc được bán trở lại, Coke xin lỗi mọi người, và bài học đã được rút ra. Tập trung vào nguy cơ về số lượng đối thủ tăng lên và về sự vượt trội của Pepsi trong các thử nghiệm mùi vị đã khiến Coca-Cola không còn nhìn thấy người phân xử trong các cuộc cạnh tranh: khách hàng.

Quyết định chỉ phản ứng với hành động của đối thủ cạnh tranh, mà không nghiên cứu trước cái gì quan trọng nhất đối với khách hàng, có thể dẫn đến sai lầm kinh doanh rất nghiêm trọng.

Thực hành

- Luôn luôn làm việc nghiêm túc để hiểu khách hàng càng nhiều càng tốt, hãy rất thận trọng nếu bạn đang hạ thấp quan điểm của họ về một chân lý giản dị nào đó.
- Trò chuyện với khách hàng và nắm bắt mọi cơ hội để gần bó với họ.
- Nhìn vào bản chất và lịch sử của công ty bạn: hiểu rõ thương hiệu và sản phẩm của bạn thì có thể hiểu rõ được

cơ sở khách hàng tiềm năng của bạn.

- Tổ chức các cuộc ra mắt thử nghiệm trước khi có thay đổi quan trọng đối với sản phẩm của bạn; qua đó sẽ thấy những điều mà khách hàng có thể than phiền trong tương lai.



50

KHẢ NĂNG NHẬN BIẾT TỨC THỜI

TẠO RA MỘT SẢN PHẨM có bao bì rõ ràng sẽ giữ cho sản phẩm đó tồn tại lâu dài trong trí nhớ của khách hàng, truyền đạt một hình ảnh, và đảm bảo hình ảnh đó nổi bật giữa các lựa chọn khác, làm cho nó dễ được người ta nhanh chóng nhận ra.

Ý tưởng

Làm thế nào để sản phẩm của bạn có sự khác biệt hiệu quả là vấn đề tranh cãi nhiều giữa bộ phận tiếp thị với bộ phận phát triển sản phẩm. Trong khi nâng cao dịch vụ khách hàng và chất lượng là rất quan trọng, thì cần nhận thấy rằng người ta có thể tin tưởng bề ngoài khi có những ấn tượng đầu tiên về một sản phẩm. Do đó, việc đóng gói sản phẩm của bạn theo một cách thức bắt mắt và dễ nhận ra sẽ mang đến một khởi đầu quý giá trong cuộc chiến ganh đua tạo sự khác biệt.

Những cái chai màu xanh ngọc sapphire cạnh bo tròn chứa rượu mạnh Bombay Sapphire được nhận biết nhanh chóng nhờ nó có thiết kế trong mờ bắt mắt. Người ta có thể nhận ra nó mà không phải nhìn vào tên sản phẩm gắn trên chai. Trước phương thức sánh điệu và ấn tượng này, khách hàng

tiềm năng nhanh chóng bị lôi kéo đến với sản phẩm và sự tò mò của họ được khơi dậy. Nếu khách hàng muốn mua sản phẩm này nữa, họ có thể tìm thấy nó nhanh chóng và dễ dàng trong một dãy xếp đầy các sản phẩm được đóng chai sắc sảo. Nhà sản xuất rượu mạnh này đề cao phẩm chất thiết kế của nó bằng việc tổ chức một giải thưởng có tên là giải Bombay Sapphire Prize – giải thưởng thiết kế thủy tinh quốc tế lớn nhất thế giới. Bằng cách đề cao thiết kế, Bombay Sapphire đưa chính mình tiến xa hơn đến vị trí đỉnh cao của thị trường.

Đó là chiến thuật được Coca-Cola sử dụng. Kiểu chai thủy tinh cổ cao và có nét uốn đặc thù được dán logo có hai màu đỏ và trắng độc đáo là một biểu tượng của văn hóa tiêu dùng Mỹ – dễ nhận thấy trên các kệ hàng bán thức uống nhẹ ở siêu thị.

Việc có được thiết kế độc đáo sẽ tạo điều kiện để người ta hình thành mối gắn bó cảm tính với sản phẩm của bạn và sử dụng nó làm vật thể hiện địa vị. Bao bì của bạn trở thành một logo mở rộng – đừng thờ ơ với nó, và đừng tạm bằng lòng để thích ứng với tiêu chuẩn của ngành: hãy tìm cách vượt trội hơn tiêu chuẩn đó.

Thực hành

- Hãy chú ý đến những chi tiết nhỏ trong thiết kế sản phẩm: những đường thẳng và những đường cong được tạo ra hoàn mỹ có một tác động tinh tế.

- Bản năng giới tính có thể rất quan trọng. Sản phẩm có thiết kế mô phỏng phẳng phát hình khối của cơ thể phụ nữ (chẳng hạn như một chai Coke) được cho là có sức hút hơn (chúng có thể mở ra một đề tài bàn luận, tạo ra một chiều hướng nữa cho việc tiếp thị).
- Các sản phẩm vô hình, như tư vấn tài chính, không loại trừ những thách thức về thiết kế sản phẩm đẹp. Việc theo dõi trải nghiệm khách hàng và việc thiết kế văn phòng, triển khai các chiến dịch tiếp thị là những hoạt động có thể khai thác thiết kế sản phẩm đẹp mắt để khiến những sản phẩm và dịch vụ này bắt mắt, thú vị, và đáng nhớ hơn.
- Cân nhắc việc thuê một chuyên gia thiết kế sản phẩm chuyên nghiệp để tư vấn về việc thiết kế nào sẽ có tác dụng tốt nhất cho sự giới thiệu sản phẩm với người mua.

ĐIỀU KHIỂN QUÁ TRÌNH THAY ĐỔI

QUÁ TRÌNH THAY ĐỔI trong doanh nghiệp thường đầy nguy hiểm, nhưng có thể sử dụng các đường lối chỉ đạo để đảm bảo rằng việc thay đổi đi theo đúng kế hoạch và tổ chức của bạn vẫn đạt được nhiều thứ nhất từ sự thay đổi này.

Ý tưởng

Robert Reisner, cựu phó chủ tịch phụ trách hoạch định chiến lược của Dịch vụ Bưu điện Mỹ, là người thích hợp để nói về những khó khăn không lường được trong việc điều khiển quá trình thay đổi về mặt tổ chức. Giữa lúc lợi nhuận đang ở mức rất cao vào năm 1999, Dịch vụ Bưu điện Mỹ lại nỗ lực cải cách doanh nghiệp của mình về mặt kỹ thuật để có thể cạnh tranh hơn trong kỷ nguyên “điện tín” mới.

Mặc dù nỗ lực này là để hội nhập tốt hơn với một xã hội tiến tiến về công nghệ, và phù hợp với các quan điểm lạc quan ban đầu, cuộc cải cách chẳng bao lâu sau bắt đầu bị sa lầy. Năm 2001, công ty đối diện với khoản thua lỗ 3 tỉ USD, động cơ làm việc bị suy giảm và Cục Kiểm toán Liên bang đã mô tả quá trình thay đổi này là có “khả năng thất bại cao”.

Reisner đã nhận ra năm việc dẫn đến sự sa lầy của quá trình thay đổi, cung cấp những bài học quan trọng cho việc đổi mới doanh nghiệp:

1. *Đừng bỏ lỡ thời điểm của bạn.* Chọn thời điểm để triển khai những sáng kiến thay đổi của bạn sao cho phù hợp với các cơ hội của thị trường và tinh thần làm việc cao trong nhân viên.
2. *Nghĩ về sự thay đổi trong mối quan hệ với nền tảng của doanh nghiệp.* Chắc chắn rằng người lao động hiểu được các thay đổi có liên quan thế nào đến các hoạt động chủ đạo của công ty.
3. *Thông tin về sự khác biệt giữa sự cải thiện về lợi nhuận và sự thay đổi chiến lược.* Đừng để sự thành công trong kinh doanh ngắn hạn làm sao nhãng yêu cầu về tái kiến thiết chiến lược.
4. *Đặt ra những mục tiêu thực tế.* Việc đưa ra những kỳ vọng không thực tế sẽ không có lợi cho tinh thần của người lao động và các nhà quản lý, làm sao nhãng những mục tiêu mà họ có thể đạt được. Mặc dù bạn không thể đảm bảo rằng sự thay đổi lớn trong doanh nghiệp sẽ triển khai được như đã định, nhưng bạn có thể đảm bảo rằng bạn sẵn sàng xử lý những thách thức mà sự thay đổi này tạo ra, và tìm ra lối đi tránh được các thách thức này.

Thực hành

- Giúp người lao động đối phó với sự căng thẳng mà họ gặp phải trong quá trình thay đổi.
- Tận dụng những điều mà người lao động hiện thời có thể đóng góp cho quá trình thay đổi.
- Lên danh sách những gì cần làm, thông tin ưu tiên, và tiến hành thay đổi.
- Mỗi lúc chỉ tập trung vào một sáng kiến – việc cố gắng bao đồng quá nhiều việc sẽ làm tổ chức của bạn quá tải.
- Kiểm soát tình hình bằng cách đặt những câu hỏi hữu ích và thực tế về việc làm thế nào để quá trình thay đổi được thành công.

ĐỂ VẪN CẠNH TRANH được trong một xã hội ngày càng có xu hướng toàn cầu, bạn cần phải có đội ngũ nhân viên đa dạng làm việc ở mọi cấp. Sự đa dạng ở đây là sự khác biệt. Các công ty sử dụng được các kinh nghiệm và tầm nhìn khác nhau sẽ có được cơ hội thành công lớn trong một thị trường ngày càng toàn cầu, hơn những công ty không thực hiện được điều đó.

Ý tưởng

Xã hội không bao giờ đồng nhất; và khi thương mại toàn cầu ngày càng được mở rộng, điều này cũng được áp dụng cho hầu hết ngành nghề và thị trường. Sử dụng được phương pháp đa dạng này sẽ giúp thu hút và giữ chân người lao động lành nghề, và sẽ cho phép công ty bạn hưởng lợi từ nguồn ý tưởng và kinh nghiệm phong phú đó. Đây là bước cần thiết để cho công ty liên kết, giao tiếp, và phục vụ được các dạng khách hàng khác nhau. Tính đa dạng cũng liên quan mật thiết với việc tăng năng suất, suy nghĩ sáng tạo, và giảm thiểu rủi ro.

Tìm cách điều hòa mối quan hệ giữa thị trường và nơi làm việc, IBM đã thiết lập Hội đồng Đa dạng Toàn cầu. Hội đồng này xử lý những vấn đề như nhận thức và dung nạp đa văn hóa,

sự tiến bộ của phụ nữ, sự hòa nhập của mọi người với người khuyết tật, và tạo ra một đội ngũ quản trị đa dạng. Phó chủ tịch của tổ chức Lực lượng Lao động Toàn cầu vì Sự đa dạng, ông J. T. Childs đã bình luận: “Sự lãnh đạo theo hướng đa dạng hóa từ cấp cao nhất vẫn luôn là một truyền thống của IBM.”

Bằng cách đi theo ý tưởng này, công ty của bạn có thể phản ánh được sự đa dạng của thị trường mà mình đang phục vụ, và thể hiện được sự tận tụy với nhóm khách hàng trung thành, đáng giá, và đa dạng hơn.

Thực hành

- Nếu bạn có một lực lượng lao động đa dạng nhưng nhóm những người ra quyết định cao nhất của bạn lại đồng nhất, thì công ty của bạn sẽ không hưởng lợi tối đa từ sự đa dạng. Sự tận tụy và sự gương mẫu của hàng ngũ lãnh đạo là rất quan trọng.
- Tìm cách để cố sù ý văn hóa hòa nhập, tôn trọng, và giao tiếp giữa tất cả những người lao động.
- Dùng chính bản thân bạn làm hình mẫu về ứng xử thành công với sự đa dạng trong doanh nghiệp.
- Nhận biết sự khác biệt giữa sự đa dạng bề ngoài (ví dụ sự khác biệt về giới, và sắc tộc), và sự đa dạng sâu sắc hơn (ví dụ những khác biệt về kiến thức và những khác biệt về giá trị). Khuyến khích công ty của bạn đi theo cả hai loại đa dạng này.

CÂN BẰNG GIỮA HOẠT ĐỘNG LỖI VỚI HOẠT ĐỘNG ĐIỀU KIỆN

CÁC HOẠT ĐỘNG LỖI là những kỹ năng độc đáo phân biệt một công ty với các đối thủ và thuyết phục được khách hàng về các ưu thế của mình. Các hoạt động điều kiện là những thủ tục cần có để đáp ứng, chứ không cần vượt qua, tiêu chuẩn của ngành. Cân bằng được đúng mực giữa hai điều trên là rất cần thiết để tiếp tục tập trung vào những việc cần làm – điều này lại khó khăn đến mức đáng ngạc nhiên.

Ý tưởng

Những hoạt động cốt lõi còn được biết đến như là *các nhân tố ý tưởng kinh doanh*, trong khi những hoạt động điều kiện liên quan đến *thuyết hai nhân tố* (hygiene factors). Ví dụ, một hoạt động cốt lõi của Microsoft có thể là khả năng phát triển những phần mềm mới, trong khi các yếu tố điều kiện bao gồm khả năng xử lý đơn đặt hàng và chuyển giao sản phẩm. Cả hai đều rất cần thiết, nhưng chỉ có hoạt động cốt lõi mới là nơi mà giá trị doanh nghiệp tồn tại.

Các cổ đông thường muốn tập trung vào hoạt động cốt lõi, vì điều này có xu hướng nâng cao giá cổ phiếu. Hơn nữa nếu quá tập trung vào những hoạt động điều kiện, doanh nghiệp

đó có thể mất tập trung vào những gì tạo nên sự khác biệt của chính mình. Quan tâm đến các hoạt động điều kiện rất cần thiết cho việc duy trì được vị trí trong thị trường, trong khi tập trung vào hoạt động cốt lõi sẽ giúp phát triển kinh doanh và nâng cao lợi thế cạnh tranh.

Chiến lược gia về kinh doanh Geoffrey Moore khuyên rằng nên cân bằng giữa hoạt động cốt lõi và hoạt động điều kiện bằng cách thuê bên ngoài gia công hoặc tự động hóa các hoạt động điều kiện. Bằng cách này, bạn có thể bảo đảm những hoạt động điều kiện được xử lý thành thạo, hiệu quả về chi phí, và được hưởng lợi ích nhờ sản xuất quy mô lớn từ một công ty chuyên trách. Một ích lợi khác là khả năng dồn vốn đầu tư tăng thêm để giành lấy lợi thế cạnh tranh trên thị trường của bạn.

Nhiều công ty, trong đó có Cisco, Dell, General Motors, IBM và Kodak, đã thuê gia công các thủ tục điều kiện để doanh nghiệp của họ có thể đương đầu với cả những đòi hỏi về hoạt động cốt lõi và điều kiện. Sabrix, nhà cung cấp phần mềm hàng đầu về quản lý thuế, đã thuê gia công các thủ tục điều kiện. Chủ tịch công ty và cũng là tổng giám đốc, ông Steve Adams tuyên bố: “Việc thuê bên ngoài làm quản lý nhân sự và một phần hoạt động của hệ thống IT tài chính đã cho phép chúng tôi giữ những người thích hợp tập trung vào những việc thích hợp – những việc giúp tạo ra sự khác biệt cho công ty chúng tôi.” Thay vì dùng hết nhân sự chủ chốt vào công việc ở bộ phận IT và quản lý nhân sự, Sabrix đã có thể tập trung những lao động có tài này vào việc đạt

được những trình độ mới trong nghiên cứu về thuế, phát triển phần mềm, và hỗ trợ khách hàng: những hoạt động cốt lõi của Sabrix.

Thực hành

- Hãy hiểu rõ hoạt động nào là cốt lõi và hoạt động nào là điều kiện. Nhận thức được rằng một vài trong số các hoạt động đó có thể dao động, di chuyển giữa hai phạm trù.
- Hãy chuẩn bị vượt qua những sự phản kháng có thể xảy ra với các hoạt động thuê bên ngoài gia công và việc sắp xếp lại trách nhiệm quản lý.
- Giao phó những hoạt động cốt lõi từ quản lý cấp cao xuống cho quản lý cấp trung, vì họ là những người có cái nhìn tốt hơn về các xu hướng thị trường. Bằng cách giao trách nhiệm cho các bộ phận khác nhau, bạn có thể đảm bảo không cấp nào trong tổ chức bị quá tải.
- Khuyến khích cấp cao nhất ủng hộ việc thuê gia công và quản lý những hoạt động điều kiện.

SẮP XẾP LẠI QUY TRÌNH KINH DOANH

VIỆC CÂN NHẮC và kiểm tra lại các quy trình kinh doanh của công ty bạn có thể dẫn đến tăng lợi nhuận, uy tín, hiệu quả chi phí, và chất lượng.

Ý tưởng

Michael Hammer và James Champy, những người đã giúp phổ biến khái niệm sắp xếp lại quy trình kinh doanh (business process redesign – BPR), đã mô tả điều này là “việc phân tích và thiết kế trình tự làm việc và các quy trình bên trong một tổ chức hoặc giữa các tổ chức với nhau”. Khi một công ty đối mặt với những khó khăn hay chỉ đơn giản là chưa hoạt động đạt đến năng suất tối đa, BPR có thể giúp công ty đó khôi phục được lợi thế cạnh tranh.

General Motors, một trong những nhà sản xuất xe hơi lớn nhất thế giới, đã trải qua một chương trình BPR trong ba năm để hợp nhất hệ thống máy tính đa chủng loại thành một hệ thống hiệu quả. Giám đốc hệ thống máy tính và triển khai của GM, và cũng là người quản lý chương trình nâng cấp, ông Donald G. Hedeem tuyên bố rằng BPR đã “đặt nền tảng cho việc thực thi chiến lược truyền thông doanh nghiệp phổ cập trong toàn General Motors”.

Dù BPR không hề rẻ chút nào – đơn hàng phi chính phủ lớn nhất từ trước đến nay mà công ty công nghệ Lotus và Hewlett-Packard nhận được là đơn hàng từ GM phục vụ cho quá trình này – nhưng nó mang lại các lợi ích to lớn, với mức tiết kiệm dự trù từ 10% đến 25% trên chi phí hỗ trợ, 3% đến 5% chi phí phần cứng, và 40% đến 60% phí bản quyền phần mềm. GM cũng đã đạt được năng suất cao hơn khi vượt qua các vấn đề không đồng bộ bằng cách sử dụng một nền hệ thống duy nhất cho toàn bộ công ty.

Mặc dù các quy trình BPR đã mang lại những kết quả quan trọng cho các công ty lớn như Procter & Gamble, Southwest Airlines và Dell, một số doanh nghiệp lại sử dụng thuật ngữ BPR để giải thích và bào chữa cho sự cắt giảm việc làm không phổ biến và trên diện rộng. Điều này đã gây tiếng xấu ở một số doanh nghiệp, nhưng đúng là có khả năng việc thực hiện một chương trình BPR gây tổn thương đến nhu cầu cơ bản của người lao động mà lại có hiệu quả cho doanh nghiệp.

Sau khi những mục tiêu chính và những lĩnh vực cần tập trung trong tổ chức của bạn đã được quyết định xong, những việc quan trọng cần được cân nhắc khi thiết kế chương trình BPR bao gồm việc làm thế nào để đạt đến hiệu quả tối đa, đạt được những kết quả đã dự trù trong việc tái sắp xếp, đo lường hiệu quả, và khen thưởng người lao động.

Thực hành

- Một chương trình BPR thành công thường gồm năm giai đoạn:
 1. Xác định chương trình BPR có thật sự cần thiết hay không. Phân tích phạm vi và các nguồn lực cần được thiết kế lại và những thách thức về cấu trúc và tổ chức có thể gặp phải. Từ đó mới quyết định việc tái thiết kế có thích hợp và khả thi hay không.
 2. Thiết lập một chiến lược toàn diện và có cấu trúc chặt chẽ cho chương trình BPR của bạn trước khi triển khai.
 3. Thiết kế lại cấu trúc của quy trình căn bản theo hướng tập trung vào hiệu quả.
 4. Lập ra một nhóm quản trị để hướng dẫn quy trình, giám sát sự chuyển đổi, và đo lường mức độ thành công.
 5. Thực hiện và hòa nhập vào quá trình BPR, quản lý thành công những thay đổi mà BPR mang lại.
- Quản lý hiệu quả tất cả những người liên quan tới, và bị ảnh hưởng bởi chương trình BPR của bạn. Họ chịu trách nhiệm cho sự thành công của dự án và là nhân tố không ổn định nhất.
- Tránh để bị lôi cuốn vào việc tập trung quá nhiều cho tự động hóa – điều này có thể không được hưởng ứng và tước đi “nhân tố con người” trong doanh nghiệp của bạn.

- Lập kế hoạch dự trù đề phòng chương trình BPR có những hệ quả không như dự tính.
- Tránh những cạm bẫy BPR thường gặp, chẳng hạn như các vấn đề về thiếu khả năng quản lý, thiếu sự hỗ trợ, và trút hết gánh nặng của quá trình tái cấu trúc cho bộ phận IT.
- Đừng tạo nên những kỳ vọng không thực tế – hãy thật thực tế về những gì chương trình BPR có thể đạt được.

TRONG MỘT VÀI TRƯỜNG HỢP, thủ tục ban đầu để tham gia vào các thị trường khác nhau lại trở nên rất giống nhau, cho phép các doanh nghiệp dễ dàng trở thành các công ty đa ngành nghề, phân tán rủi ro, và đạt được lợi ích nhờ quy mô.

Ý tưởng

Khi đã phát triển và khẳng định được vị thế của mình, các công ty thường có được một số lượng tài sản đáng kể. Những yếu tố sản xuất này (chẳng hạn như người lao động, đất đai, hay máy móc) có thể có nhiều giá trị sử dụng khác nhau, có thể được sử dụng để sản xuất nhiều loại hàng hóa khác nhau theo một cách có hiệu quả về chi phí. Nhờ vậy, các công ty có thể có được lợi thế cạnh tranh quan trọng khi bước vào những thị trường mới.

Chiến thuật này được nhiều công ty dịch vụ tiện ích áp dụng trong những năm 1980 và 1990, sau khi có sự bãi bỏ các quy định điều tiết. Các công ty này nhận ra rằng họ đang có công cụ sản xuất để hoạt động đồng thời trong các thị trường điện, điện thoại, nước, và xăng dầu. Họ đã đưa một

số lượng lớn năng lực lõi – gồm có tổng đài, dịch vụ tiên tiến về đo điện nước và thông báo hóa đơn, và phương tiện bảo trì – vào sử dụng hết khả năng trong các thị trường khác nhau, tăng năng suất và doanh thu.

Bạn có chắc chắn là công ty của bạn đang làm tất cả những gì có thể để phục vụ khách hàng, sử dụng khả năng của tất cả các nguồn lực? Một khi nhận ra được tất cả công dụng có thể của các tài sản, một công ty có thể thu được tối đa từ các nguồn lực của mình, phân tán rủi ro về tài chính, và tăng thêm tiện ích cho khách hàng.

Thực hành

- Sự trung thành của khách hàng và uy tín là những nguồn lực giá trị có thể bảo đảm sự thành công của bạn khi quyết định đưa ra một dịch vụ mới.
- Nắm lấy toàn bộ lợi thế của hội tụ bằng việc bán chéo sản phẩm cho khách hàng.
- Thuê những chuyên gia tinh thông về thị trường mà bạn muốn xâm nhập, vì công ty của bạn thành công trong một lĩnh vực này, nhưng không chắc đã thành công ở một lĩnh vực khác.



56

BÁN CHÉO VÀ BÁN LÊN

BÁN CHÉO NGHĨA LÀ BÁN những sản phẩm kèm thêm cho một khách hàng đã mua (hay tỏ ý định muốn mua) một sản phẩm. Bán chéo giúp gia tăng sự tín nhiệm của khách hàng với công ty và giảm thiểu khả năng khách hàng đó chuyển sang mua hàng của một đối thủ.

Ý tưởng

Là một ý tưởng lần đầu tiên có được đã phát triển vào những năm 1980, bán chéo (cross-selling) được sử dụng trong các công ty có nhiều loại sản phẩm và dịch vụ đa dạng, dùng một quy trình bán hàng tích hợp để tiếp thị những sản phẩm này cho các khách hàng hiện có.

Ví dụ, nếu khách hàng tin tưởng mua bảo hiểm sức khỏe của một công ty, họ có thể cũng sẽ tin tưởng mua bảo hiểm xe hơi do công ty này cung cấp. Công ty có thể tận dụng ưu thế của sự tín nhiệm này để cách chào bán cả hai dịch vụ, và nhắm đến những khách hàng hiện có với các kế hoạch tiếp thị cụ thể.

Đại lý du lịch trực tuyến Expedia là một ví dụ hữu ích và hết sức ấn tượng về việc bán chéo sản phẩm. Khi khách hàng

hoàn tất việc đặt vé máy bay hay khách sạn qua mạng, họ sẽ được giới thiệu đến một trang web mời chào họ sử dụng dịch vụ thuê xe hơi. Hãng hàng không giá rẻ của châu Âu là Easy Jet cũng sử dụng chiêu bán chéo trên trang web của mình, ví dụ như mời khách mua bảo hiểm du lịch trong quá trình khách hoàn tất thủ tục mua vé. Tuy nhiên, các doanh nghiệp nhỏ và không hoạt động trực tuyến không nên lãng tránh cách thức này; bán chéo không cần phải là một phương thức tiên tiến về mặt công nghệ. Những lời chào hàng kết hợp đơn giản có thể cũng mang lại hiệu quả không kém. Ví dụ, khi khách hàng chọn mua một sản phẩm nếu người bán hàng giới thiệu thêm các sản phẩm khác thì việc này có thể kích thích khách hàng mua thêm.

Bán chéo tương tự như bán lên (up-selling), dù ở đây có một số khác biệt cơ bản. Bán lên là khi người bán hàng cố gắng khiến khách mua những mặt hàng đắt tiền hơn, nâng cấp hơn, hay những món hàng cộng thêm có liên quan, với một nỗ lực để có doanh số nhiều hơn. Bán lên thường liên quan đến việc tiếp thị những dịch vụ hay sản phẩm có lợi nhuận hơn. Những ví dụ cho việc bán lên là dọn những món ăn thêm theo một món mà khách đã đặt, bán một hợp đồng dịch vụ cộng thêm kèm theo một thiết bị, hay bán những món trang trí xa xỉ cho một chiếc xe.

Thực hành

- Bảo đảm lợi nhuận thu được từ những sản phẩm cộng thêm bù đắp được chi phí thời gian đã bỏ ra để bán chúng.
- Huấn luyện đội ngũ bán hàng để bảo đảm rằng họ hiểu biết đầy đủ những sản phẩm mà họ đang họ mời chào.
- Lên kế hoạch sản phẩm nào sẽ được mời chào cho đối tượng khách hàng nào. Như với bất kỳ cuộc mua bán nào, sự chính trực và chân thành (thậm chí cả sự cởi mở) luôn phát huy hiệu quả tốt nhất.
- Chỉ nỗ lực bán những sản phẩm rõ ràng có liên hệ với món hàng cụ thể mà khách hàng đã mua. Điều này bảo đảm cho việc lời chào hàng phù hợp hơn và bớt mang tính cơ hội đi.

TÁM GIAI ĐOẠN THAY ĐỔI CỦA KOTTER

MỘT CÔNG TY ĐANG TRÁI QUA những thay đổi quan trọng nên chú ý đến tám bước then chốt để tránh được những vấn đề thường hay xảy ra.

Ý tưởng

Chuyên gia về nghệ thuật lãnh đạo John Kotter đã nghiên cứu 100 công ty kinh qua thời kỳ chuyển đổi. Phân tích các thành tựu và các sai lầm, Kotter xác định một số lỗi thường mắc phải. Điều này đưa ông đến việc biên soạn tài liệu “tám bước thay đổi”: một chuỗi hành động giúp bảo đảm quá trình thay đổi được thành công.

1. *Hình thành ý thức khẩn trương.* Trong suốt thời gian chuyển đổi, các công ty thường cho phép sự tự mãn cao độ phát triển. Kotter bình luận: “Không có động lực, mọi người sẽ không hỗ trợ quá trình chuyển đổi và nỗ lực sẽ chẳng đi đến đâu. Các nhà điều hành thường đánh giá thấp việc đưa mọi người ra khỏi vùng thoải mái của họ khó như thế nào.” Để chấp nhận sự thay đổi, doanh nghiệp cần một “giàn thiêu” để loại bỏ thói tự mãn và tính trì trệ.

2. *Tạo một sự phối hợp chỉ đạo mạnh mẽ.* Một nhóm các nhà lãnh đạo đoàn kết và mạnh mẽ có thể điều khiển quá trình thay đổi và tạo được sự ủng hộ trong toàn tổ chức.
3. *Tạo một tầm nhìn.* Ý thức rõ ràng về đường hướng và hình dung rõ ràng về kết quả cuối cùng sẽ khiến các nỗ lực được tập trung, có tổ chức, và hiệu quả.
4. *Truyền đạt tầm nhìn.* Chiến lược và tầm nhìn về sự thay đổi phải được thông tin đến những người liên quan. Bên cạnh việc tổ chức các buổi thảo luận và sử dụng các hình thức truyền đạt khác, các thành viên trong nhóm phối hợp chỉ đạo phải hành động như những hình mẫu về kiểu ứng xử và quyết định cần có.
5. *Trao quyền cho người khác hành động theo tầm nhìn.* Nếu các thủ tục cũ và các trở ngại vẫn còn tồn tại trong quá trình chuyển đổi, điều đó sẽ làm suy giảm động lực của các nhân viên liên quan đến nỗ lực thay đổi này. Vì vậy, hãy khuyến khích và hỗ trợ mọi người thực hiện những thay đổi hợp lý, lý tưởng nhất là không phải nhắc nhở thường xuyên về việc phải tiến lên.
6. *Lập kế hoạch và tạo những chiến thắng ngắn hạn.* Tìm cách khởi động quá trình và làm hết sức để tạo ra đà phát triển, dù là trong những cách thức nhỏ nhặt. Thúc đẩy người lao động bằng cách liên tục nhấn mạnh đến những cột mốc và những thành công. Nêu bật những khía cạnh lạc quan của sự chuyển đổi.

7. *Củng cố các tiến bộ và duy trì đà phát triển.* Thay vì cứ tự mãn thêm nữa khi quá trình chuyển đổi đang mở rộng, hãy sử dụng lòng tin đã đạt được để tiếp thêm sinh lực và mở rộng sự thay đổi đến tất cả các bộ phận trong công ty.
8. *Thế chế hóa những phương pháp mới.* Neo giữ chắc chắn những đổi mới đó trong văn hóa doanh nghiệp. Khi những thay đổi đó bắt đầu ăn sâu là lúc chúng đạt được hiệu quả cao nhất.

Khi lên kế hoạch cho quá trình thay đổi với các bước này trong đầu, điều quan trọng là phải có đủ thời gian cho toàn bộ chuỗi sự việc và thực hiện chúng đi theo đúng trình tự. Kotter đã phát hiện ra rằng đi theo kế hoạch thay đổi một cách liên tục và kiên nhẫn là nền tảng cơ bản để thành công: “Việc bỏ qua vài bước sẽ chỉ tạo ra ảo giác về tốc độ và không bao giờ tạo được những kết quả vừa ý. Mắc phải sai lầm nghiêm trọng ở bất cứ giai đoạn nào cũng có thể gây ra sức ảnh hưởng phá hủy, làm chậm lại đà phát triển, và phủ định những thành quả đã giành được một cách khó khăn.”

Thực hành

- Bảo đảm rằng tiến trình thay đổi của bạn có một người lãnh đạo, để sắp xếp, thúc đẩy, và tạo cảm hứng cho lực lượng lao động, cùng với một người quản lý, để khiến cho hệ thống quy trình phức tạp triển khai được êm xuôi

nhất và theo đúng kế hoạch.

- Tạo ra một tầm nhìn rõ ràng về quá trình, cũng như chuỗi sự việc sẽ xảy ra, và truyền đạt điều này trong toàn bộ tổ chức của bạn.
- Vẽ ra một tầm nhìn đầy thuyết phục về tương lai và đưa ra các chiến lược để hiện thực hóa tầm nhìn này.
- Hiểu rằng các kiểu quy trình thay đổi khác nhau sẽ đòi hỏi những kỹ năng và những đặc tính khác nhau, tại những thời điểm khác nhau. Ví dụ quá trình thay đổi liên quan đến tình trạng khủng hoảng có thể đòi hỏi một sự chú trọng vào khả năng lãnh đạo mạnh mẽ hơn là sự quản lý.
- Ngay cả những quá trình thay đổi thành công cũng rất bề bộn và không phải lúc nào cũng đi đúng kế hoạch – hãy sẵn sàng xử lý những điều không mong đợi.
- Bảo đảm rằng “sự phối hợp chỉ đạo” của bạn thống nhất về các mục tiêu và làm việc như một nhóm.

TIẾP THỊ DOANH NGHIỆP VỚI DOANH NGHIỆP

MỘT CÔNG TY TIẾP THỊ sản phẩm hay dịch vụ đến các doanh nghiệp khác (để sử dụng cho việc sản xuất sản phẩm hoàn thiện của doanh nghiệp đó hay để hỗ trợ cho hoạt động của công ty) được hiểu là tiếp thị doanh nghiệp với doanh nghiệp (business-to-business, b2b). Khi phân biệt loại hình này với loại hình tiếp thị cho khách hàng, bạn có thể hiểu rõ hơn về các nhu cầu đặc thù của tiếp thị b2b, và tăng khả năng thành công.

Ý tưởng

Tiếp thị doanh nghiệp có thể chỉ là một mảnh nhỏ trong phạm vi rộng lớn của hoạt động quảng cáo. Tuy nhiên, đây là khu vực quan trọng đáng ngạc nhiên – hơn 60 triệu USD được các công ty như GE, DuPont hay IBM chi ra mỗi ngày để hỗ trợ cho chương trình của họ

Người ta cho rằng tiềm năng của việc tiếp thị đến doanh nghiệp vượt quá tiềm năng của tiếp thị đến khách hàng: hoạt động mua hàng mà các doanh nghiệp, các cơ quan chính phủ, và các tổ chức tiến hành chiếm hơn một nửa hoạt động kinh tế ở những nước công nghiệp. Như một nguyên tắc, sự phổ biến của tiếp thị doanh nghiệp đã phát

triển đầy ấn tượng, với hơn một nửa những người học ngành tiếp thị hiện nay chọn khởi nghiệp với tiếp thị doanh nghiệp hơn là tiếp thị đến khách hàng.

Thực hành

Để thành công trong tiếp thị cho doanh nghiệp, thì phải hiểu phương pháp của tiếp thị b2b khác với phương pháp truyền thống của tiếp thị đến khách hàng như thế nào:

- Với tiếp thị b2b, bạn có khả năng hiệu quả hơn ngay trong mỗi giai đoạn bán hàng nếu bạn hiểu, một cách chi tiết, các ưu tiên, chiến thuật, và hoạt động kinh doanh của khách hàng.
- Trong khi tiếp thị đến khách hàng chuộng sử dụng truyền thông đại chúng để thu hút các nhóm dân số mục tiêu đông đảo, tiếp thị doanh nghiệp dựa vào những kênh phân phối trực tiếp hơn và nhỏ hơn để tiếp cận được một đối tượng cụ thể.
- Khi tổ chức một chiến dịch tiếp thị đến doanh nghiệp cần phải có trình độ hiểu biết ở mức cao về ngành nghề đặc thù đó, để nhắm đến và thu hút nhu cầu riêng biệt của thị trường ngách đó.
- Các mối quan hệ khách hàng dài hạn và cá nhân là đặc biệt quan trọng khi tìm kiếm cách duy trì hợp đồng cung ứng sinh lợi – dịch vụ khách hàng lâu dài cần phải được chú trọng.

XÁC LẬP NGUYÊN TẮC ỨNG XỬ VỚI NGƯỜI LAO ĐỘNG

CUỘC CHIẾN NHẪM THU HÚT những nhân viên tài năng, sáng giá ngày càng thách thức hơn. Các công ty phải nghĩ ra những cách tạo ra một nhận thức về doanh nghiệp lôi cuốn, toàn diện – và điều này phải chân thật, chuyển tải được những gì mà doanh nghiệp hứa hẹn, nếu không các nhân viên giỏi sẽ bỏ đi.

Ý tưởng

Cán cân quyền lực đang dịch chuyển từ chủ doanh nghiệp sang nhân viên. Daniel Pink, nguyên là người viết diễn văn chính cho Phó tổng thống Mỹ Al Gore, cho rằng sự dịch chuyển này là “sự trả thù của Karl Marx”, với những phương tiện sản xuất giờ đây nằm trong tay người lao động. Internet đã làm cho những nhân viên đầy tiềm năng dễ dàng hơn trong việc tìm việc làm, kiểm tra mức lương mong đợi, và tìm hiểu trước xem môi trường và công việc trong một công ty cụ thể như thế nào.

Trong khi quyền lực của người lao động đã tăng lên thì nhiều công ty lại đánh mất sức hút với người tìm việc. Họ không còn đáp ứng được sự ổn định tài chính, và nhiều

công ty còn miễn cưỡng hay không có khả năng cung cấp sự bảo đảm việc làm.

Nhờ hiểu biết về những điều kiện dịch chuyển này cộng với những nghiên cứu trong 90 công ty, Ban Điều hành Doanh nghiệp (CEB) đã đề nghị xác lập nguyên tắc ứng xử với người lao động (employee value proposition – EVP) nhằm thu hút những người lao động giỏi nhất. EVP là những quyền lợi mà một người lao động có thể mong chờ đạt được khi làm việc với một tổ chức. CEB nhận thấy rằng những công ty nào quản lý hiệu quả EVP có thể mong đợi về việc tăng số lượng người lao động tiềm năng của họ lên đến 20%. Đáng ngạc nhiên là họ còn có thể giảm số tiền họ chi cho người lao động – những tổ chức xây dựng EVP thành công chi trả ít hơn 10%.

Với sự thay đổi nơi làm việc và số lượng “lao động tự do” ngày càng tăng, điều quan trọng là phải phát triển một chiến lược để thu hút những người giỏi nhất. Hãy nhớ là người có tài cần công ty ít hơn là công ty cần những người tài.

Thực hành

- Phát triển EVP thành công là điều quan trọng đối với những tổ chức mong muốn thu hút được người lao động trẻ tuổi hoặc người lao động có kinh nghiệm về kỹ thuật.
- Nhấn mạnh đến sự khuyến khích và giá trị của công việc

mà tổ chức của bạn thực hiện, cũng như những phần thưởng và những cơ hội.

- Cung cấp cơ hội để người lao động tham gia vào những khóa đào tạo không chính thức và nâng cao kỹ năng.
- Khuyến khích nhân viên hiện tại và nhân viên cũ giới thiệu về tổ chức của bạn. Nhiều người bây giờ tin vào những lời truyền miệng hơn là quảng cáo.
- Điều chỉnh EVP hợp lý cho các khu vực khác nhau của thị trường việc làm.
- Thay đổi những yếu tố then chốt của EVP theo từng khu vực khác nhau trên thế giới.



60

TRÙ TÍNH SỰ LỖI THỜI

TRƯỚC KHI TUNG RA một sản phẩm, hãy lên kế hoạch xác định sản phẩm đó sẽ bị lỗi thời khi nào và như thế nào. Điều này cho phép bạn kiểm soát sự thay đổi trên thị trường, chuẩn bị cho thay đổi đó, và sử dụng nó như một lợi thế.

Ý tưởng

Lý thuyết về “trù tính sự lỗi thời” có thể được mô tả như sau: “thăm vào người mua cái mong muốn sở hữu một thứ gì đó mới hơn một chút, tốt hơn một chút, và sớm hơn một chút so với mức thực sự cần thiết”. Định nghĩa này nêu bật bản chất sâu xa của một sự lỗi thời đã được trù tính.

Lỗi thời là thời điểm mà một sản phẩm trở nên vô dụng – từ việc không hợp thời trang, lỗi mốt, không tương thích với các hệ điều hành khác hay đơn giản là hết hạn sử dụng. Có hai loại lỗi thời: lỗi thời về phong cách và lỗi thời về chức năng. Hai loại này không loại trừ nhau mà thường có quan hệ với nhau và cái này dẫn đến cái kia. Bằng việc lên kế hoạch cho thời điểm mà sản phẩm của bạn trở nên lỗi thời, bạn có thể bắt đầu phát triển sản phẩm thay thế

và chiến dịch tiếp thị đi cùng. Cũng có thể kích hoạt sự lỗi thời để kích thích doanh số và đảm bảo việc bạn vẫn dẫn trước các đối thủ.

Phần lớn các sản phẩm đều được trù tính trước để trở thành lỗi thời – ở một số thị trường, như thời trang và công nghệ, sự lỗi thời có tốc độ nhanh hơn và được đan cài vào cơ cấu của ngành. Công ty công nghệ Apple là một ví dụ ấn tượng cho điều này. Apple thường xuyên phát triển những kiểu máy nghe nhạc MP3 nâng cấp cả về phong cách và chức năng kỹ thuật, làm cho những sản phẩm cũ của chính hãng này lỗi thời cả về kiểu dáng và kỹ thuật. Có thể sử dụng chiến thuật này để khiến cho sản phẩm của đối thủ bị lỗi thời. Ví dụ, bằng việc tung ra một con chip máy tính mới, bạn có thể kích hoạt sự lỗi thời trong các hệ điều hành của đối thủ. Sự lỗi thời là không thể tránh được – hãy sử dụng nó làm lợi thế của bạn.

Thực hành

- Tránh kích hoạt quá thường xuyên sự lỗi thời trong các sản phẩm, vì việc kích hoạt này đôi khi là một sự đầu tư không cần thiết và có thể gây ra phản ứng dữ dội từ khách hàng.
- Đặt việc thiết kế kỹ thuật sản phẩm vào “chiến lược lỗi thời” của bạn – một sản phẩm không cần thiết phải bền đến mười năm nếu nó sẽ bị lỗi thời chỉ sau hai năm.

- Đưa ra mức bảo hành dài hạn cho những sản phẩm sớm bị lỗi thời – điều này sẽ làm khách hàng thêm tin tưởng mà quyền bảo hành này thì không mấy có khả năng được dùng đến.
- Đừng làm cho việc trừ tính sự lỗi thời trở nên lộ liễu với khách hàng – điều này sẽ dẫn đến sự thất vọng và không sẵn lòng mua sản phẩm mới.



61

TRÁNH SỰ PHỔ THÔNG HÓA

KHI MỘT SẢN PHẨM dễ được thay thế bằng một sản phẩm khác cùng loại, người ta nói sản phẩm đó đã trở thành “hàng hóa phổ biến”.

Quá trình một sản phẩm chuyên biệt trước đây nay có thể thay thế bằng một sản phẩm khác được gọi là quá trình phổ thông hóa. Trong khi được tin là làm nâng cao hiệu quả kinh tế toàn diện, sự phổ thông hóa có thể khó xử lý đối với các công ty đặc thù. Giá trị kinh tế và lợi nhuận đến từ tình trạng khan hiếm, còn sự phổ thông hóa có thể tước đi tiềm năng lợi nhuận.

Ý tưởng

Một ví dụ điển hình về sự phổ thông hóa sản phẩm là ngành công nghiệp vi mạch. Trong khi khởi đầu là một sáng chế chuyên dụng có giá bán cao, vi mạch dần dần được sản xuất đại trà và dễ thay thế. Quá trình phổ thông hóa này đã biến đổi bản chất của ngành công nghiệp vi mạch, tăng sự cạnh tranh và giảm biên lợi nhuận.

Harrah's Entertainment là một tập đoàn kinh doanh sòng bạc quản lý các khách sạn và sòng bài ở Mỹ. Tập đoàn này

nhận ra rằng những nỗ lực truyền thống của các sòng bài nhằm tránh sự phổ thông hóa – chẳng hạn như tạo nên những thiết kế ngày càng lòe loẹt và gây chú ý – đã trở nên không hiệu quả và vô ích. Tập đoàn này đã quyết định rằng cách hiệu quả nhất để tránh trở thành một thứ sản phẩm phổ biến dễ bị thay thế là phải thiết lập một đẳng cấp nâng cao cho việc truyền đạt và tặng thưởng cho khách hàng. Một chương trình khách hàng thân thiết đã được tung ra, tặng thưởng cho các khách hàng quan trọng những đặc quyền ý nghĩa với ba cấp độ: vàng, bạch kim, và kim cương. Tổng giám đốc của Harrah, ông Gary Loveman giải thích: “Khi tôi mới khởi nghiệp, ngành này đã được phổ thông hóa – bạn có một sảnh bạc lớn và những bàn đánh bạc. Thách thức của bạn là phải phân biệt bản thân bạn với những sảnh bạc lớn khác.”

Trong khi sự phổ thông hóa được xem là định mệnh không thể tránh khỏi trên diện rộng của nhiều sản phẩm, các công ty có thể nâng cao cơ hội tránh được điều này bằng cách tạo sự khác biệt cho chính mình, nhận biết khi nào sự phổ thông hóa sắp xảy ra, và áp dụng các biện pháp để đảm bảo sản phẩm của họ vẫn vượt trội so với những sản phẩm khác.

Thực hành

- Tìm những cách mới mẻ để làm cho sản phẩm hay dịch

vụ của bạn thật đặc biệt, và tránh để cho sản phẩm của bạn trở thành một thứ hàng hóa không có gì đặc sắc.

- Đảm bảo một số đặc điểm trong sản phẩm của bạn vẫn độc đáo và có giá trị với khách hàng của bạn.
- Suy nghĩ về khả năng tiềm ẩn của sự phổ thông hóa sản phẩm khi quyết định đầu tư vào các ngành đã tăng trưởng.
- Sử dụng luật bảo vệ sở hữu trí tuệ, và tạo ra những sản phẩm hay dịch vụ không dễ bị các đối thủ bắt chước.

PHÁT TRIỂN SỰ GẮN BÓ VỚI NHÂN VIÊN

SỰ GẮN BÓ CỦA NHÂN VIÊN với doanh nghiệp được nhiều nơi xem là rất cần thiết để cải thiện hoạt động, hiệu quả, và năng suất của doanh nghiệp. Các nhà nghiên cứu ở Gallup đã nhận diện nhiều biến số mà khi được thỏa mãn sẽ hình thành nền tảng vững chắc cho sự gắn bó chặt chẽ giữa người lao động với doanh nghiệp (xem thêm ở website www.gallup.com).

Ý tưởng

Các nhà nghiên cứu kinh doanh của Gallup đã xác định 12 câu hỏi đo tác động của sự gắn bó của người lao động, bao gồm những vấn đề như sự sở hữu, năng suất, khả năng sinh lợi, sự gắn bó với khách hàng và an toàn lao động. Những câu hỏi này, còn được biết đến là Q¹², sẽ đo lường những yếu tố mà các nhà lãnh đạo, nhà quản lý và nhân viên có thể bị ảnh hưởng. Câu hỏi dựa trên hàng trăm cuộc phỏng vấn và tập trung vào các nhóm, liên quan đến hàng ngàn người lao động của nhiều công ty, ở nhiều cấp bậc khác nhau, trong nhiều ngành nghề và nhiều quốc gia.

Thực hành

Để thành công, tốt nhất là hợp tác với một doanh nghiệp có kinh nghiệm quản lý và truyền đạt được Q¹² của Gallup và có thể đưa ra lời khuyên về những vấn đề chủ chốt.

Những câu hỏi sau đây sẽ giúp bạn tập trung vào những thách thức trong việc nâng cao sự gắn bó của người lao động. Hãy cân nhắc những câu hỏi này không chỉ cho bạn mà còn cho cả nhóm của bạn, và cho điểm câu trả lời của bạn theo mức từ 1 (thấp) đến 5 (cao).

- Nhóm của bạn có được tập trung vào những việc thích hợp không? Mọi người có đồng tình với các ưu tiên và chiến lược không?
- Quy trình và văn hóa doanh nghiệp hỗ trợ hay cản trở sự hợp tác? Những thay đổi nào có thể cải thiện được tình trạng đó?
- Công việc được giám sát tốt như thế nào? Công ty chỉ dựa trên những chỉ số tài chính hay còn có những công cụ đo lường khác nữa?
- Các tình trạng căng thẳng thường nảy sinh ở đâu và trong tương lai những tình trạng này có khả năng nảy sinh ở đâu?
- Đây là cách tốt nhất để xử lý và hòa giải sự căng thẳng khi nó xuất hiện?

- Đội ngũ đang làm việc thành công nhất ở đâu và chúng ta cần cải thiện ở đâu (theo từng cá nhân, và theo nhóm)?
- Mục tiêu và quy trình làm việc có ngay ngắn, nhất quán, và đi theo cùng một hướng không? Nếu không, cần phải thay đổi những gì?
- Trong bảy ngày vừa rồi, bạn có nhận được sự công nhận hay khen tặng vì làm tốt công việc không?
- Khi làm việc, các quan điểm của bạn có được coi trọng không?
- Trong sáu tháng qua, có ai cùng công ty nói với bạn về sự tiến bộ của bạn không?
- Trong năm vừa rồi, bạn có cơ hội học tập và phát triển nào ở công ty không?

NGHE THÌ CÓ VẊ RẤT TẦM THƯỜNG nhưng việc tham gia vào các hoạt động hàng ngày của người lao động và quan sát một cách thân thiện có thể giúp bạn khám phá và giải quyết được các vấn đề, có thêm những hiểu biết, và hình thành những mối quan hệ quý giá.

Ý tưởng

Là một phong cách quản lý thực tế và gần gũi, những người ủng hộ phương pháp quản lý bằng cách rảo quanh (managing by wandering about – MBWA) này rảo quanh các phòng ban, vừa trò chuyện với nhân viên, vừa quan sát quy trình làm việc. Bằng cách này mà hình thành được những mối quan hệ quý giá với nhân viên và chia sẻ các hiểu biết. Thường hỗ trợ cho phương pháp quản lý “cánh cửa mở rộng”, MBWA có nhiều yếu tố thực tế hơn, chẳng hạn như việc phát hiện các khúc mắc qua quan sát ngẫu nhiên hay thảo luận, hơn là chờ nhân viên báo cáo về các khúc mắc này. Khi một tổ chức có các nhà quản lý hòa mình vào đội ngũ nhân viên, và hiểu được thái độ và thách thức mà họ đối mặt, tổ chức đó sẽ trở nên mạnh mẽ, giỏi

xác định các sai lầm tiềm ẩn, và phát hiện các vấn đề sớm hơn đối thủ.

MBWA đã cách mạng hóa phương pháp “tháp ngà” của nhiều nhà quản lý và chẳng bao lâu sau nó đã được xem như là một phần của phương pháp Hewlett-Packard Way (HP Way) – phong cách quản lý cởi mở của doanh nghiệp công nghệ có nhiều thành tựu Hewlett-Packard. Phương pháp HP Way đã nhanh chóng được các tập đoàn toàn cầu đánh giá cao và bắt chước rộng rãi.

Nên cẩn trọng để bảo đảm người lao động không xem các nỗ lực từ việc tăng cường giao lưu và quan sát thành việc thử “thăm dò” và soi mói khuyết điểm trong công việc của họ. Nếu họ nghĩ vậy thì các rào cản và mức độ căng thẳng sẽ gia tăng thay vì giảm bớt. Giải pháp rất đơn giản: hãy bày tỏ sự chân thành trong các mối quan tâm và các hoạt động hòa nhập của bạn. Khi được thực hiện với một thái độ thân thiện, không có vẻ đe dọa gì, MBWA có thể đưa công ty vượt qua những lúc khó khăn và giúp các nhà quản lý phát triển kế hoạch kinh doanh với một sự hiểu biết mật thiết về con người và nguồn lực.

Một hiểu biết thông thường rành rành mà lại bị không nhìn thấy? Đúng. Quan trọng? Đúng. Thường không được chú ý đến và bị bỏ quên? Đúng.

Thực hành

- Hãy sẵn sàng học hỏi từ người lao động – họ là một trong những nguồn lực giá trị nhất trong công ty, có sự hiểu biết sâu sắc và nhiều ý tưởng.
- Nắm lấy những thuật lợi từ các cơ hội tự nhiên để giao lưu, chẳng hạn như ở những không gian chung của công sở, hay qua những dịp ăn uống.
- Trò chuyện và xây dựng quan hệ hữu hảo với nhiều thành phần cá nhân ở nhiều vị trí khác nhau trong bộ phận của bạn.
- Hỗ trợ thiết thực và là chỗ dựa đáng tin cậy, thực hiện bất cứ những lời hứa nào. Lắng nghe những gì mọi người nói và suy nghĩ xem tại sao họ nói vậy và họ nói điều đó như thế nào.
- Sử dụng MBWA như một cơ hội để giao tiếp, lý giải, khuyến khích, thảo luận, và ra quyết định.
- Thấu hiểu những yêu cầu cá nhân của mỗi thành viên trong nhóm. Họ có trách nhiệm thực thi các chính sách của công ty và điều quan trọng là phải biết điểm mạnh yếu của họ khi quyết định về chính sách của công ty.

QUYẾT ĐỊNH XEM AI là khách hàng lý tưởng của bạn – sau đó biết họ đi đâu, họ làm gì, và họ muốn gì. Sử dụng thông tin này để nhắm đến họ một cách chính xác ở những điểm then chốt trong cuộc sống hàng ngày của họ.

Ý tưởng

Tiếp thị trúng đích bao gồm việc đặt ra bốn câu hỏi – ai, cái gì, khi nào, và như thế nào – để lập ra một chiến lược tiếp thị sắc sảo và hiệu quả.

ABN, một ngân hàng mong muốn tiếp cận được những khách hàng Hà Lan giàu có, đã lập ra một sảnh lớn trong sân bay quốc tế Schiphol ở Amsterdam dành phục vụ riêng cho các khách hàng của dịch vụ Preferred Banking (những chủ tài khoản có mức tiết kiệm hay đầu tư trên 50.000 euro, hay có thu nhập hàng tháng hơn 5.000 euro). Căn phòng cao cấp này mở cửa mỗi ngày từ 6 giờ sáng đến 10 giờ tối, có không gian gặp gỡ, đường truyền internet, thức ăn nhẹ, dịch vụ đối ngoại tệ, là một chốn để thư giãn giữa nơi mọi người đi lại hối hả. Với dự án này, ABN đã cho thấy rằng họ am hiểu về phương pháp tiếp thị trúng đích:

- *Khách hàng của họ là ai:* là những người giàu có phong lưu khởi hành từ Hà Lan.
- *Họ muốn gì:* một chỗ để tận hưởng sự thư giãn và sang trọng trong chuyến đi.
- *Họ cần nó khi nào:* từ 6 giờ sáng đến 10 giờ tối, khi hầu hết các chuyến bay cất cánh và hạ cánh.
- *Cung cấp nó như thế nào:* tạo một sảnh đợi riêng có các tiện nghi được hành khách giàu có ưa chuộng.

Điều làm cho phương pháp tiếp thị trúng đích trở nên đặc biệt là khả năng hướng tới khách hàng mục tiêu và tiếp cận được những sở thích của họ theo một cách đáng nhớ, quảng bá một sản phẩm thiết thực có thể chống lại được đối thủ.

Thực hành

- Đảm bảo bạn nhắm đến thị trường phù hợp bằng cách tiếp cận được các nghiên cứu thị trường đáng tin cậy – ví dụ thông qua tiếp thị trên mạng. Tính chính xác là yếu tố sống còn của phương pháp tiếp thị trúng đích đấy!
- Tổ chức các cuộc họp vận dụng trí tuệ tập thể để xác định những câu hỏi thuộc nhóm “4 câu hỏi” của tiếp thị trúng đích được cân nhắc kỹ trong các mặt nào.
- Suy nghĩ xem chiến lược tiếp thị trúng đích nào bạn sẽ có thể triển khai được một cách thực tế để vượt trội hơn các nỗ lực hiện tại mà đối thủ của bạn đang thực hiện.

- Tìm cách nâng cao công việc tiếp thị và những gì bạn mang đến cho khách hàng trong các chương trình tiếp thị. Giữ cho chúng luôn mới mẻ, lôi cuốn, nhằm đúng mục tiêu, và độc đáo.

XÂY DỰNG ĐƯỢC MỘT thương hiệu mạnh và được đánh giá cao là chìa khóa để mở rộng thị phần và giá trị công ty. Thương hiệu là nguồn lực vô hình then chốt cần được phát triển và gìn giữ một cách cẩn thận. Các đặc trưng của thương hiệu gồm có danh tiếng, niềm tin, lòng trung thành, và thấu cảm khách hàng.

Ý tưởng

Một thương hiệu là một thiết kế, một cái tên, hay một sự nhận diện được tạo ra cho một sản phẩm hay dịch vụ để phân biệt nó với các đối thủ. Khách hàng biết rằng họ có thể trông đợi những giá trị nhất định nào đó đi cùng thương hiệu. Ví dụ, xe hơi của Rolls-Royce đi cùng với chất lượng, chắc chắn, và uy tín, trong khi Wal-Mart xây dựng danh tiếng trên cơ sở tiện ích gia đình và giá cả thấp.

Thương hiệu là tài sản phức tạp. Một phương pháp quản lý thương hiệu là xem thương hiệu như có “cá tính”. Khái niệm về cá tính của thương hiệu làm nổi bật sức mạnh của chúng. Rolls-Royce là một thương hiệu có một vị thế gần như là thần thoại: một điển hình cho những tiêu chuẩn kỹ thuật đã đạt được từ lâu và thậm chí vượt trội hơn các

thương hiệu khác. Lợi thế có được từ những thương hiệu được tin tưởng là rất rõ ràng:

- Giá cả. Một thương hiệu có uy tín và thành công có thể đòi một mức giá cao đáng kể, vượt xa chi phí phụ trợ cho việc sản xuất và tiếp thị. Điều này xuất phát từ yếu tố niềm tin mà thương hiệu đó mang lại. Nghiên cứu tại Anh cho thấy khách hàng thường sẵn lòng bỏ thêm 30% số tiền cho một sản phẩm mới của một thương hiệu họ tin tưởng hơn là mua một sản phẩm vô danh.
- Lợi thế phân phối. Một thương hiệu có uy tín có thể bảo đảm cho nhà sản xuất có được những nhà phân phối tốt nhất. Nhà phân phối dễ tiếp nhận sản phẩm mới từ thương hiệu uy tín hơn.
- Nhận dạng thương hiệu hay hình ảnh thương hiệu củng cố thêm sự thu hút của sản phẩm. Rolls-Royce được nhận diện một cách trang trọng và được gắn liền với những giá trị về sự khéo léo, truyền thống, và thanh thế. Volvo có một sự nhận diện thương hiệu khác hẳn, gắn liền với những giá trị về an toàn, công năng, và hướng đến gia đình. Giá trị thương hiệu của các sản phẩm khác nhau củng cố sức thu hút của chúng với những phân khúc thị trường cụ thể.
- Thương hiệu giúp xây dựng lòng trung thành của khách hàng dựa trên niềm tin và sự yêu thích mà thương hiệu đó tạo ra.

- Thương hiệu làm cho việc giới thiệu những sản phẩm mới dễ dàng hơn bằng cách khai thác “phẩm chất của thương hiệu”.
- Thương hiệu mang đến những cơ hội để mở ra những phân khúc thị trường mới. Ví dụ, nhà sản xuất thực phẩm tạo nên các thương hiệu phụ với các phiên bản loại thực phẩm cho người ăn kiêng.
- Một thương hiệu mạnh cho phép những sản phẩm tràn từ một thị trường địa lý này sang một thị trường địa lý khác. Đặc biệt là trường hợp của các ngành ảnh hưởng bởi thời trang.
- Thương hiệu có thể kéo dài cuộc sống của một sản phẩm. Vì thương hiệu kết hợp được niềm tin và sự tôn trọng, việc tiếp thị cẩn thận có thể khai thác được những phẩm chất này và tạo ra đời sống mới cho một sản phẩm đang chững lại. Ví dụ nhà sản xuất đồ chơi Đan Mạch Lego sản xuất đồ chơi gắn liền với các bộ phim.
- Thương hiệu xây dựng một trọng tâm quan trọng, hướng đến thị trường, mà xung quanh nó các nhà sản xuất có thể tự tổ chức. Giám đốc thương hiệu thường chịu trách nhiệm trực tiếp về những gì sản phẩm chào bán, cũng như sản phẩm đó xuất hiện như thế nào với khách hàng.

Thực hành

- Hiểu rõ thương hiệu sẽ được sử dụng như thế nào. Nó có mang lại sự yên tâm, có thể có một mức giá cao cấp, hay tạo ra một mong muốn mua hàng không? Hiểu được những lợi ích gì mà thương hiệu mang đến cho khách hàng, và thương hiệu đó chắc chắn và đáng tin cậy như thế nào.
- Biết được thương hiệu có ý nghĩa như thế nào với khách hàng, rồi tăng thêm sức thu hút của điều đó. Bảo đảm tầm mức tiếp thị tương xứng với giá trị của thương hiệu và thị trường mục tiêu.
- Nhận biết được thương hiệu giúp phân biệt một sản phẩm với sản phẩm của đối thủ như thế nào để từ đó quyết định nên nhấn mạnh vào những thuộc tính nào.
- Tiến hành kiểm tra để xác định thương hiệu xuất hiện ấn tượng như thế nào trước khách hàng. Điều này tiết lộ thương hiệu đó sẽ được sử dụng trong thị trường mới ra sao.
- Bảo đảm đầu tư thích đáng vào thương hiệu và khám phá cách để củng cố thương hiệu được vững mạnh. Việc quản lý thương hiệu chủ động này sẽ xây dựng giá trị và lòng trung thành của khách hàng.

KHI NGƯỜI LAO ĐỘNG ở mọi cấp bậc trong một công ty được trao quyền quyết định về những gì mà họ thấy là cần thiết, thì sự thỏa mãn nghề nghiệp cá nhân, hiệu quả hợp tác, và năng suất tăng vọt.

Ý tưởng

Giáo sư trường thương mại Harvard, Rosabeth Moss Kanter đưa ra luận điểm rằng công ty có thể cải thiện hiệu quả hoạt động bằng cách cho phép người lao động đưa ra các quyết định mà không cần lúc nào cũng phải hỏi ý kiến cấp trên. Việc trao quyền quyết định sẽ tạo ra sức mạnh sáng tạo của tổ nhóm; nếu môi trường làm việc phù hợp và mức trách nhiệm rõ ràng, mọi người sẽ đóng góp tích cực hơn.

Khi trao quyền quyết định cho các thành viên trong nhóm, bạn đang để cho họ xoay sở với toàn bộ công việc: họ vừa có trách nhiệm vừa phải chịu trách nhiệm, trong một vài giới hạn đã được thỏa thuận. Nhà lãnh đạo cần lập một định hướng rõ ràng, không tham vọng, và cần phải đảm bảo rằng mọi người duy trì được tiến độ, bằng cách hỗ trợ chứ không phải làm thay cho họ.

Việc trao quyền bao gồm:

- Để cho mỗi thành viên trong nhóm tự thực hiện công việc của họ.
- Để những thành viên nào làm việc gần gũi với khách hàng nhất tự ra quyết định.
- Dẹp bỏ trở ngại và những công việc hành chính không cần thiết.
- Khuyến khích và cho phép mọi người đưa các ý tưởng cải tiến vào thực tiễn.

Bằng việc trao quyền cho nhân viên, khách sạn Ritz-Carlton đã cải thiện dịch vụ khách hàng và tạo ra sự khác biệt với các đối thủ cạnh tranh. Người lao động được tin tưởng sử dụng sáng kiến của mình và được quyền lấy một phần ngân quỹ nhỏ để bảo đảm những nhu cầu đặc biệt và sở thích của khách hàng được đáp ứng. Điều này mang lại một dịch vụ đặc biệt và giá trị cho khách hàng với một mức giá cạnh tranh.

Thực hành

- Hiểu sự trao quyền nghĩa là gì và bạn muốn đạt được cái gì.
- Xác định các giới hạn của việc trao quyền và những giới hạn đó có thể bị vượt qua như thế nào.

- Bày tỏ ý tưởng của bạn cho mọi người và tranh thủ sự hỗ trợ.
- Thiết lập và thỏa thuận những giới hạn, và chuẩn bị để những giới hạn này chịu sự kiểm tra.
- Đảm bảo nhân viên của bạn có các kỹ năng, nguồn lực, và thái độ cần thiết để nắm quyền kiểm soát.
- Thỏa thuận những mục tiêu và phương pháp hoạt động. Trao quyền không có nghĩa là vứt bỏ công việc cho người khác và để họ tự xoay sở: việc trao quyền đòi hỏi có sự hỗ trợ và đồng tình.
- Hỗ trợ và giám sát sự phát triển, san bằng khó khăn, đặc biệt là những khó khăn phát sinh ngay từ đầu, nhưng cũng đảm bảo rằng bạn không làm hủy hoại quá trình.
- Cố gắng giữ vững những “thắng lợi” và thành công ban đầu vốn làm nổi bật giá trị của quá trình.

TƯ DUY LẠI VỀ NGÂN SÁCH

CÓ PHẢI NGÂN SÁCH là công cụ thực tế và không thể thiếu cho việc quản lý hiệu quả? Hay nó là một thủ tục hình thức và phiền nhiễu của doanh nghiệp làm triệt tiêu bất cứ lợi ích nào mà nó mang lại? Ở đây có một quan điểm thứ ba: nó hữu ích, nhưng còn tùy vào thời điểm, và nếu tư duy lại về ngân sách, một công ty có thể cải thiện đáng kể việc quản lý tài chính của mình.

Ý tưởng

Diageo được sáng lập vào năm 1997 sau việc sáp nhập giữa Guinness và GrandMet FMCG. Sau việc sáp nhập, 60 nhà quản lý tài chính xuyên suốt doanh nghiệp gặp nhau để thảo luận về việc làm thế nào họ có thể phục vụ tốt nhất các cổ đông trong tương lai. Câu trả lời áp đảo là “thổi bay thủ tục ngân sách”. Cảm giác lúc đó là thủ tục về ngân sách làm tiêu tốn các nguồn lực lớn, chiếm quá nhiều thời gian, và phương pháp rập khuôn không tính toán gì đến công việc của từng cá nhân. Có rất ít lợi ích cho các cổ đông trong quy trình chi tiết này (vốn là thông thường trong nhiều tập đoàn). Việc sử dụng ngân sách được xem như một trò chơi, và những nhà quản lý tin rằng các cổ đông không quan tâm

gì đến việc đánh giá hoạt động dựa trên các mục tiêu đã được thống nhất, mà chỉ quan tâm đến việc công ty có giá trị cao hơn trong năm nay so với năm ngoái hay không.

Có cảm giác là phải làm một điều gì đó – mọi người đang lãng phí quá nhiều thời gian và tiền bạc. Bộ phận tài chính bắt đầu làm những việc sau:

- Sắp xếp hợp lý lại hệ thống hiện hành.
- Chuyển qua một chiến lược hội nhập, và một quy trình lập kế hoạch thường niên được xây dựng xung quanh các chỉ số hiệu quả then chốt (key performance indicator – KPI) và chủ yếu là các dự báo theo quý.
- Nhấn mạnh rằng các chỉ số KPI phục vụ chiến lược hơn là chỉ đơn giản đo lường hiệu quả so với kinh phí. Điều này đảm bảo cho việc mọi người ở mọi cấp bậc và vị trí sẽ có những phương pháp đo lường hoạt động của nhóm và cá nhân thích hợp trong khi mang đến cho ban quản trị những thông tin chính xác. Dữ liệu tương tự, nhưng được điều chỉnh chút ít, cũng có thể giúp cho các đơn vị kinh doanh hoạt động hiệu quả.

Diageo ưa thích những chỉ số hoạt động hướng ngoại và hướng về phía trước, hơn là những kiểu đo lường dựa trên những hoạt động đã xảy ra và hướng nội. Kết quả là sự tập trung quản lý chú trọng hơn đến việc giải quyết các vấn đề kinh doanh và chuẩn bị cho tương lai, thay vì chỉ nhắc đi nhắc lại những biểu đồ thể hiện các con số và các hoạt động cũ.

Tài năng chưa được biết đến trước đó của các chuyên gia tài chính đã làm cho điều sau trở thành quen thuộc: họ có nhiều thứ để làm hơn là chỉ là kiểm điểm các việc đã thực hiện. Các nhà lãnh đạo doanh nghiệp khác, và đặc biệt là các cổ đông, muốn dịch vụ tài chính cá nhân giúp họ thu được giá trị cao nhất từ từng dạng tài sản – kể cả ý kiến chuyên môn cho bộ phận tài chính của họ.

Thực hành

- Cân nhắc việc chuyển qua dạng ngân sách theo quý, hơn là dạng ngân sách năm vốn thường tạo ra thay đổi lớn và đột ngột.
- Thường xuyên kiểm tra những vấn đề nào có tác động lớn đến việc kinh doanh của bạn, chẳng hạn số khách hàng thu hút được hay bị mất đi, hiệu quả tiếp thị, sự gắn bó và năng suất của người lao động.
- Tranh thủ được sự hỗ trợ từ người lãnh đạo cao nhất trong doanh nghiệp và đảm bảo rằng phương pháp mới này nhận được hỗ trợ rộng rãi và đầy đủ hết mức có thể.
- Tìm kiếm thông tin, ý tưởng, và những hiểu biết sâu sắc bên ngoài doanh nghiệp. Tìm kiếm lời khuyên của những người đã có kinh nghiệm trong việc tổ chức ngân sách năng động, thực tế, và hợp lý hơn.

CHU TRÌNH CỦA NGƯỜI MUA

ĐỂ HIỂU RÕ LÀM THẾ NÀO gây ảnh hưởng được đến một người nào đó hoặc bán được một ý tưởng, cần phải biết về cách người ta mua sắm. Chu trình của người mua mang đến một bức tranh rõ ràng về những giai đoạn cần tác động để bán hàng thành công.

Ý tưởng

Một trong những yếu tố đằng sau sự thành công của các doanh nghiệp, chẳng hạn như Dell, là khả năng thấu hiểu khách hàng của họ. Công ty này (và những công ty khác nữa) luôn bảo đảm có cách tiếp cận linh hoạt và tường tận hết mức có thể. Việc hiểu được thái độ của khách hàng sẽ cho phép bạn tác động đến hành vi dễ dàng và hiệu quả hơn.

Thái độ mua hàng được quyết định bởi nhận thức của người mua trong một tình huống bán hàng, cách chào hàng của bạn có thể thay đổi được tình huống đó, và mức độ mà sự thay đổi đó thu hẹp được khoảng cách giữa thực tế hiện tại và mục đích tương lai.

Thực hành

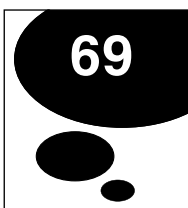
Tập trung vào từng giai đoạn trong chu trình bán hàng. Nghĩ xem bạn có thể làm gì để tác động đến khách hàng của bạn ở từng giai đoạn:

1. *Tăng cường nhận thức.* Thách thức đầu tiên là tăng cường nhận thức về doanh nghiệp của bạn hay về sản phẩm mới đến các khách hàng tiềm năng. Điều này mang lại cảm giác về sự gần gũi, thoải mái, kích thích tò mò. Nhận thức này sau đó có thể được sử dụng để dẫn dắt khách hàng vào giai đoạn sau: thông tin. Quy mô của thị trường tiềm năng ở giai đoạn này là 100%.
2. *Cung cấp thông tin.* Giai đoạn này là lúc những chi tiết đặc biệt được cung cấp cho khách hàng. Sự quan tâm của khách hàng có thể khác nhau, có người chỉ tiện đường ghé vào xem, nhưng có người thực sự muốn tìm hiểu về món hàng. Cho dù động cơ và tình huống của khách hàng là gì thì thông tin cũng cần phải rõ ràng, hữu ích, và cụ thể. Chắc chắn rằng quy mô thị trường sẽ co lại khi một số khách hàng “quan tâm” không có được thông tin đầy đủ.
3. *Giúp đỡ khách hàng xác định ưu tiên.* Khách hàng cân nhắc về mặt lợi ích, rồi sau đó là ưu tiên về khoản chi tiêu. Ví dụ, họ có thể suy nghĩ rằng liệu đó có phải là thứ họ muốn mua bây giờ, với giá cả như thế, và với kiểu dáng như thế hay không. Họ cũng có thể đánh giá các lựa chọn. Rõ ràng là một vài người sẽ không có sự

chuyển đổi từ việc có thông tin sang việc tiến hành mua hàng.

4. *Giúp đỡ khách hàng mua hàng.* Quyết định mua rồi, bước tiếp theo cho khách hàng là hoàn tất thủ tục mua bán. Điều quan trọng là làm cho khách hàng có thể tiến hành thoải mái hết mức thủ tục này. Việc mua hàng phải thật dễ dàng và tạo được sự hài lòng, thậm chí là gây hứng thú.
5. *Hỗ trợ khách hàng sử dụng sản phẩm.* Đây là giai đoạn thường bị bỏ quên, bị che khuất trong cái bóng của hoạt động mua hàng. Việc bán hàng không phải là đoạn cuối của quá trình, vì khách hàng còn phải sử dụng và đánh giá món hàng đã mua. Nếu không, sản phẩm có thể bị trả lại, khách hàng có thể không quan tâm đến sản phẩm nữa trong tương lai, và việc không được phổ dụng cũng như sự suy giảm danh tiếng dường như sẽ gây ra tác động bất lợi cho việc bán hàng trong tương lai.
6. *Khuyến khích tái sử dụng.* Giai đoạn này xảy ra khi sản phẩm hay dịch vụ (hoặc một trong những thành phần của nó) được mua thêm. Điều này tạo thêm thu nhập ở biên độ cao (mà không tốn chi phí để thu hút khách hàng) và nhấn mạnh lòng trung thành của khách hàng đối với sản phẩm, kết quả là có được một quy trình bán hàng hiệu quả hơn.
7. *Khuyến khích sự ủng hộ.* Giai đoạn này được người bán cực kỳ quý trọng: nó xảy ra khi khách hàng ấn tượng với

món hàng đã mua và kể cho người khác về món hàng đó (ví dụ xuất sắc nhất là Harley-Davidson). Sự ủng hộ làm tăng nhận thức về sản phẩm hay doanh nghiệp và phản hồi cho giai đoạn đầu tiên của quá trình.



BÁN HÀNG TRỰC TIẾP

LIÊN QUAN MẬT THIẾT với chu trình bán hàng là khả năng bán hàng trực tiếp. Dell trở thành nhà cung cấp máy tính bán chạy nhất thế giới bằng cách sản xuất sản phẩm đáp ứng theo từng yêu cầu riêng biệt của khách hàng theo cách mà khách hàng đó đánh giá cao. Phương pháp của Dell rất đơn giản: hiểu khách hàng của mình và bán hàng trực tiếp.

Ý tưởng

Dell tin tưởng rằng bằng hệ thống bán máy tính trực tiếp đến khách hàng hãng có thể hiểu khách hàng tường tận nhất và đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Mô hình kinh doanh trực tiếp này loại trừ được các nhà bán lẻ tốn kém mà Dell thấy có thể làm giảm bớt sự thông hiểu của hãng đối với các mong muốn của khách hàng. Mô hình trực tiếp này cũng cho phép công ty xây dựng từng hệ thống để khách đặt hàng với giá cả cạnh tranh.

Năm 1988, công ty máy tính Dell bắt đầu cạnh tranh mạnh mẽ với những nhà sản xuất hàng đầu thị trường như IBM và Compaq. Chiến lược của Dell là cung cấp những máy

tính cá nhân chất lượng cao với giá cả thấp (nhưng không phải thấp nhất), với dịch vụ hậu mãi đáng tin cậy và thân thiện. Tuy nhiên chìa khóa thực sự cho thành công của Dell là đặt mục tiêu cẩn thận cho việc tung ra sản phẩm bằng cách hiểu khách hàng tường tận. Rất nhiều quảng cáo của Dell được in ở những tạp chí mới (không sang trọng) mà các chuyên gia máy tính thường đọc. Điều đó nâng cao hình ảnh doanh nghiệp với nhóm khách hàng then chốt. Kết hợp với điều này là phương pháp quảng cáo trực tiếp có phản hồi của Dell: để nhận được catalog sản phẩm Dell, khách hàng phải điền vào một bản trả lời chi tiết hay gọi đến tổng đài miễn phí để trả lời các câu hỏi này. Những người đại diện cho Dell làm công việc nghe điện thoại là những người khéo léo, được đào tạo để đặt câu hỏi và lắng nghe khách hàng, ghi lại các sở thích và yêu cầu của khách hàng một cách chi tiết, và sau đó xử lý chúng.

Phương pháp của Dell nhấn mạnh sự cần thiết của việc phát triển mối quan hệ với khách hàng.

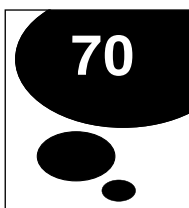
Thực hành

Áp dụng một sự tập trung duy nhất vào khách hàng theo bốn nguyên tắc sau.

1. *Tìm cách hiệu quả nhất để tiếp cận khách hàng.* Điều này có nghĩa là phải tránh những hình thức trung gian có thể làm rối và làm tổn kém thêm. Đồng thời tổ chức

việc kinh doanh quanh xoay quanh những khách hàng có nhu cầu tương tự nhau.

2. *Làm cho mọi thứ trở nên dễ dàng và bảo đảm.* Khách hàng muốn được tiếp cận với sản phẩm của bạn nhanh chóng và dễ dàng: hãy cho khách hàng điều này, và đưa đến cho họ một người chịu trách nhiệm giúp đỡ họ.
3. *Sản xuất theo đơn đặt hàng* – điều này có nghĩa là hiểu những gì khách hàng của bạn muốn và cung cấp chính xác điều đó. Kết quả là bạn sẽ tiêu phí ít hơn, và tiềm năng là khách hàng sẽ mua hàng thêm nhiều hơn.
4. *Hãy dẫn đầu về giá thấp.* Tập trung vào những gì khách hàng muốn, doanh nghiệp của bạn sẽ có thể giảm bớt chi phí tồn kho tốn kém và tổ chức tốt chuỗi cung ứng của bạn. Kết quả mang lại là sự cải thiện dịch vụ khách hàng, giá tốt hơn cho khách hàng và lợi nhuận cao hơn cho bạn.



QUẢN LÝ THEO NHÓM TUỔI

VIỆC HIỂU RÕ ĐẶC ĐIỂM và mong muốn của các nhóm tuổi khác nhau hiện có trong công ty sẽ cho phép bạn đưa ra được sự khuyến khích và sự động viên mà họ thực sự đánh giá cao, cải thiện tinh thần và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Ý tưởng

Tesco, một trong những nhà bán lẻ thành công nhất nước Anh, chuyên tuyển dụng người ở các nhóm tuổi khác nhau để nhân lực của họ có thể đại diện cho một xã hội thu nhỏ. Điều này cho phép Tesco liên kết tốt với tất cả khách hàng ở mọi lứa tuổi. Nhân lực của Tesco hiện nay gồm bốn nhóm tuổi:

- Nhóm cựu binh trầm lặng trên 64 tuổi.
- Nhóm những người sinh ra trong thời kỳ bùng nổ dân số tuổi từ 45 đến 63 tuổi
- Thế hệ X tuổi từ 30 đến 44 tuổi
- Thế hệ Y: dưới 29 tuổi

Việc quản lý theo nhóm tuổi chỉ ra rằng các nhóm tuổi khác nhau nói trên có những mong muốn khác nhau, và vì vậy đòi hỏi những cách thức quản lý khác nhau và những hình thức khuyến khích dựa trên hoạt động khác nhau.

Mặc dù không rõ ràng, cách thức quản lý này vẫn có thể cung cấp một hướng dẫn chung cho những khác biệt có thể có giữa lao động trẻ và lao động lớn tuổi. Với một lực lượng lao động đang già đi và cơ cấu dân số đang biến đổi, nhà quản lý nào có thể gây cảm hứng cho mọi lứa tuổi sẽ có lợi thế rất lớn.

Thực hành

Giá trị của việc quản lý theo lứa tuổi là người lao động được động viên hơn và khách hàng được phục vụ tốt hơn. Điều then chốt là không phân biệt tuổi tác, mà thay vào đó phải thông cảm với thái độ của mọi người lao động. Những gì một nhóm này ủng hộ có thể không khuyến khích hay động viên được nhóm người của một lứa tuổi khác.

- *Những cựu binh trầm lặng* có xu hướng đưa ra các ý tưởng tương tác truyền thống nhất, ủng hộ kiểu giao tiếp trang trọng và các cuộc họp trực diện. Họ thường coi trọng các đánh giá về kỹ năng và năng lực của họ.
- Khi quản lý *những người sinh ra trong thời kỳ bùng nổ dân số*, hãy xác định rõ các mục tiêu và chia nhỏ quy trình thành một chuỗi mục tiêu cụ thể. Chú trọng vào

việc làm theo nhóm và các cuộc trò chuyện động viên tinh thần. Khen thưởng nên được công khai, biểu lộ một cách rõ ràng sự công nhận thành quả làm việc của họ.

- Cho phép *những người thuộc thế hệ X* tự do hơn trong việc đạt được các mục tiêu của họ: nói với họ việc gì cần phải làm, nhưng hãy để họ quyết định làm thế nào để đạt được mục tiêu. Giữ cho các kênh giao tiếp luôn cởi mở để cho các ý tưởng, quan điểm, và phản hồi được thảo luận một cách thẳng thắn và chân thành. Khen thưởng thiết thực, chẳng hạn như thưởng một ngày nghỉ hay thưởng tiền.
- Với *những người thuộc thế hệ Y* cần cho họ nhiều cơ hội để xây dựng kỹ năng và kinh nghiệm – xem bản thân bạn vừa là một người dẫn đường vừa là ông chủ. Tìm ra những mục tiêu cá nhân của họ và làm cho những mục tiêu lớn hơn của công ty tương thích với những mục tiêu cá nhân đó. Giao tiếp nên thân mật, và theo hướng tích cực.

THUYẾT BA NHÂN TỐ dựa trên giả thuyết rằng người lao động có những nhu cầu cơ bản mà việc quản lý nên và có thể đáp ứng. Tạo ra một môi trường mà ở đó những nhu cầu này được đáp ứng sẽ có kết quả là người lao động làm việc nhiệt tình hơn.

Ý tưởng

Trong suốt ba thập niên cuối của thế kỷ 20, công ty tư vấn Sirota ở Mỹ đã khảo sát 237 tổ chức trên thế giới ở các ngành nghề khác nhau, thu thập hơn 2 triệu câu trả lời về việc điều gì mà người lao động muốn có ở nơi làm việc. Nghiên cứu này chỉ ra rằng có ba nhóm mục tiêu chính cho mọi người ở nơi làm việc (được biết đến dưới cái tên “thuyết ba nhân tố”): sự công bằng, sự thành đạt, và sự thân thiết. Đối với hầu hết người lao động, không có nhân tố nào quan trọng hơn nữa. Các nhân tố này không thay đổi trong thời gian gần đây, và xuyên suốt các nhóm tuổi, các nhóm văn hóa. Sirota tin tưởng rằng việc lập được các chính sách và thực thi đồng đều các chính sách này với các mục tiêu là chìa khóa để người lao động gắn bó với tổ chức.

Thực hành

Đáp ứng được các mục tiêu về sự công bằng, sự thành đạt, và sự thân thiết là chìa khóa để có tinh thần và sự gắn bó cao từ người lao động, và là điều kiện để thành công lâu dài. Mức độ mà ba nhân tố này với mỗi người không quan trọng bằng việc chúng có tác động lớn đến tất cả mọi người.

Sự công bằng. Điều này có nghĩa là được đối xử công bằng trong mối liên hệ với các điều kiện cơ bản về công việc. Các điều kiện này là:

- Về thể chất – chẳng hạn có một môi trường làm việc an toàn hay khối lượng công việc trong khả năng xử lý.
- Về kinh tế – bao gồm tiền lương, lợi ích, và sự bảo đảm việc làm.
- Về tâm lý – được đối xử trước sau như một, công bằng, chu đáo, và được tôn trọng.

Cảm giác về sự công bằng sẽ chịu ảnh hưởng của ý thức về ứng xử quan hệ. Ví dụ mọi người tự hỏi tôi có đang được đối xử công bằng so với đồng nghiệp của tôi không.

Thành đạt. Nghĩa là làm cho người lao động có được niềm tự hào từ các thành quả của mình và được công nhận cho những thành quả đó, và mang lại niềm tự hào cho thành quả của cả nhóm. Nghiên cứu của công ty tư vấn Sirota cho thấy cảm nhận thành đạt đến từ sáu nguồn chính:

- Thách thức của công việc và mức độ mà một nhân viên

vận dụng kỹ năng và năng lực của họ.

- Thu thập những kỹ năng mới và cơ hội để phát triển, chấp nhận rủi ro, và mở rộng tầm nhận thức cá nhân.
- Khả năng thể hiện – và có được những nguồn lực, quyền hạn, thông tin, và sự hỗ trợ để làm tốt công việc.
- Nhận thức được tầm quan trọng của công việc – hiểu rằng công việc có một mục đích và giá trị đối với công ty, khách hàng, hay đối với toàn xã hội.
- Được công nhận về thành tích – có tính vật chất lẫn phi vật chất.
- Niềm tự hào về tổ chức – có được từ mục đích của công ty, sự thành công, đạo đức, phẩm chất của hàng ngũ lãnh đạo, cũng như chất lượng và ảnh hưởng của sản phẩm mà công ty sản xuất.

Sự thân thiết. Nhân viên thích có những mối quan hệ ấm áp, thú vị, và hợp tác ở nơi làm việc. Những khía cạnh quan trọng nhất của sự thân thiết là:

- Những mối quan hệ với đồng nghiệp.
- Làm việc nhóm trong bộ phận của người lao động.
- Làm việc nhóm với người của các phòng ban khác nhau trong cùng một địa điểm cụ thể.
- Làm việc nhóm và hợp tác trong toàn công ty.

Sự công bằng là nhân tố quan trọng nhất để hình thành sự

gắn bó của người lao động. Khi sự công bằng ở mức thấp, ngay cả nếu như nhân tố thành đạt và sự tận tâm ở mức cao thì nhiệt tình nhìn chung có thể bị giảm đi hai phần ba.

Sự tận tâm của nhân viên sẽ mang lại những lợi thế cạnh tranh đầy ý nghĩa, vì nó ảnh hưởng đến tất cả các mặt của thành công trong kinh doanh, bao gồm cả sự hài lòng của khách hàng. Cuối cùng, thành công sẽ tạo ra thành công, cũng như tận tâm sẽ điều khiển hoạt động và hoạt động sẽ đề cao tận tâm trong một vòng tròn hoàn hảo.

PHÁT TRIỂN NHỮNG SẢN PHẨM PHÙ HỢP VỚI HỘI GIÁO

DÂN SỐ HỘI GIÁO ĐANG TĂNG NHANH, 1,2 tỉ người và sẽ còn tăng nữa. Những tôn giáo khác cũng phát triển số lượng tín đồ, và tất cả đều có đặc điểm là cam kết gắn bó với các nguyên tắc về niềm tin. Càng ngày người ta càng nhận ra thương mại có vai trò to lớn, tích cực, và giá trị trong việc ủng hộ cho đức tin của con người.

Ý tưởng

Cũng giống như hầu hết những nhóm tín ngưỡng khác, Hồi giáo có những đòi hỏi riêng. Đáp ứng được những đòi hỏi này trong một thế giới phức tạp và biến đổi không ngừng đầu thế kỷ 21 là một thách thức, nhưng cũng là một cơ hội đầy ý nghĩa.

Ví dụ, tuân thủ luật Hồi giáo (Shariah), bảo hiểm *takaful* là lựa chọn thay thế cho các loại bảo hiểm thường thấy khác. Theo quan điểm của luật Shariah, bảo hiểm *takaful* cần thiết hơn, vì các loại bảo hiểm phổ thông khác dù cũng được tạo ra để bảo vệ khách hàng, nhưng cách nó hoạt động vẫn đặt ra nhiều vấn đề. Có vài yếu tố khiến bảo hiểm phổ thông trở nên *haram* (không được chấp nhận) đối với người Hồi giáo

khi mua bảo hiểm. Các yếu tố này là: *gharar* (sự không chắc chắn), *maysir* (sự mạo hiểm), và *riba* hay *usury* (lãi suất).

Gharar được định nghĩa là bất cứ yếu tố nào trong một hợp đồng có thể dẫn tới sự bất công hay lạm dụng. Nó bao gồm một loạt ý nghĩa tiêu cực chứa đựng sự không chắc chắn, lừa gạt, mơ hồ, và sự thiếu hiểu biết. Các học giả Hồi giáo tin rằng *gharar* tồn tại trong những bảo hiểm phổ thông, vì lợi ích mà hợp đồng bảo hiểm đó đưa ra luôn luôn không chắc chắn: các lợi ích có được thực hiện hay không còn tùy vào việc các sự việc được bảo hiểm có xảy ra hay không.

Trong một bảo hiểm phổ thông, các luật gia Hồi giáo tin rằng sự tồn tại của *gharar* (sự không chắc chắn) sẽ dẫn đến *maysir* (sự mạo hiểm). Mạo hiểm là ở chỗ người được bảo hiểm có thể mất toàn bộ số tiền mà họ đóng, hay có thể được bảo hiểm chi trả cho các thiệt hại phải gánh chịu chỉ khi những sự việc được bảo hiểm xảy ra.

Sự may rủi là ở chỗ những sự việc được bảo hiểm có xảy ra hay không. Nếu các sự việc được bảo hiểm xảy ra, bên mua bảo hiểm sẽ được bảo hiểm cho những tổn thất mà họ phải gánh, tuy nhiên nếu những sự việc được bảo hiểm không xảy ra, bên bán bảo hiểm sẽ có lợi vì nắm giữ toàn bộ số tiền đóng bảo hiểm mà bên mua bảo hiểm đã trả.

Riba (lãi suất) rất thường thấy trong việc đầu tư vào các quỹ bảo hiểm. Theo cách nhìn của Shariah, sự tích tụ tài sản phải luôn tách rời khỏi lãi suất. Vì vậy, đầu tư vào quỹ bảo hiểm có các hình thức bảo đảm dựa trên lãi suất chẳng

hạn như cổ phần, trái phiếu, vốn không thuận theo các nguyên tắc của Shariah, sẽ luôn gây ra một vấn đề nghiêm trọng cho những người Hồi giáo mua bảo hiểm phổ thông.

SABB Takaful là một doanh nghiệp về bảo hiểm đóng tại Ả-rập Saudi, với một phần sở hữu thuộc về Ngân hàng SABB (trước đây là Ngân hàng Anh-Saudi). *Takaful* trong tiếng Ả-rập nghĩa là “đảm bảo lẫn nhau”. Đây là một hệ thống bảo hiểm chung của người Hồi giáo được xây dựng theo nguyên tắc *tabarru* (quyên góp hoặc hiến tặng). Các đóng góp *tabarru* được tạo ra với mục đích giúp đỡ những thành viên khác trong hệ thống đối phó với các khó khăn. Điều này giảm thiểu sự tương đồng *takaful* với sự may rủi và sự lợi dụng. Mỗi thành viên đóng góp cho quỹ để trang trải các khoản bảo hiểm đã được dự tính, trong khi vẫn hưởng được một phần lợi nhuận đầu tư.

SABB Takaful quản lý các hoạt động của mình và đem các khoản đóng bảo hiểm đi đầu tư theo nguyên tắc Shariah. Những người tham gia chia lợi nhuận từ quỹ nhưng cũng hiểu rằng lợi nhuận này có thể giảm đi khi phải dùng để trang trải cho các tổn thất. Khi có thặng dư, nó sẽ được chia cho mọi người. Với *takaful*, các khoản đóng bảo hiểm được tập trung vào một quỹ dùng để chi trả cho những sự cố bất ngờ xảy ra cho bất cứ thành viên nào của chương trình bị tổn thất nặng nề. Nói cách khác, bằng việc bảo đảm khoản bồi thường từ quỹ *takaful* cho các tổn thất cụ thể xảy ra với bất kỳ thành viên nào của chương trình, tất cả các thành viên của chương trình cơ bản bảo vệ lẫn nhau.

Thực hành

Bảo hiểm *takaful* đang phát triển nhanh trong thế giới Hồi giáo, khi các công ty dịch vụ tài chính nhận ra rằng sự quản lý tài chính vững vàng và niềm tin tôn giáo tương thích nhau và thậm chí có thể bổ sung cho nhau. Mặc dù chỉ mới được triển khai vào năm 2007, tương lai của SABB Takaful – một kiểu kinh doanh tốt và đạo đức – là đầy hứa hẹn. Câu hỏi đặt ra là tại sao các công ty lại phải mất quá nhiều thời gian mới nhận ra cơ hội ở đây? Kinh doanh không chỉ tạo ra lợi nhuận mà còn giúp đỡ người khác theo một cách tích cực và có trách nhiệm xã hội – bằng cách ủng hộ đức tin riêng của họ.

CÁC NHÓM HỖ TRỢ VÀ THÁCH THỨC

MỘT TRONG NHỮNG Ý TƯỞNG kinh doanh đơn giản nhất, nhanh chóng nhất, và hiệu quả nhất là khuyến khích mọi người lập ra các nhóm hỗ trợ và thử thách. Được nhiều công ty trên toàn thế giới thực hiện, đây là cách cần thiết để xây dựng hoạt động làm việc theo nhóm, năng suất và hiệu quả trong công việc.

Ý tưởng

Một nhóm hỗ trợ và thử thách thường có bốn năm đồng nghiệp có cùng năng lực và cấp bậc, gặp nhau thường kỳ (có lẽ một tháng một lần hay một tuần một lần). Mỗi cá nhân lần lượt có khoảng 10 phút giải thích về một thách thức hay một vấn đề mà họ gặp phải. Những người khác lắng nghe và đặt câu hỏi, giúp đỡ đồng nghiệp của họ hiểu được vấn đề then chốt và xác định được giải pháp của vấn đề nằm ở đâu.

Chuỗi nhà thuốc Boots của Anh là một trong nhiều công ty đã sử dụng thành công kỹ thuật này. Các nhóm hỗ trợ và thách thức làm việc vì nhiều nguyên nhân:

- Việc nói ra một vấn đề hay một thách thức nào đó cũng

có thể giúp cung cấp tầm nhìn và làm sáng tỏ vấn đề, thậm chí không cần đến ý kiến của các đồng nghiệp.

- Góc nhìn của người khác có thể mang đến một hướng tiếp cận khác trước một thách thức – hay đơn giản là mang đến sự khích lệ và sức mạnh. Dù là cách nào thì sự quan tâm của người khác cũng có ích.
- Mọi người sẽ hiểu rõ hơn về mọi vấn đề và thách thức mà họ đang đối mặt. Nhận biết các vấn đề chung sẽ khuyến khích mọi người cộng tác với nhau hơn.
- Lắng nghe thách thức của người khác cho phép các cá nhân mài giũa tư duy và phương pháp của chính mình.

Thực hành

- Tập hợp thành nhóm đồng nghiệp, giải thích khái niệm này để tạo ra sự hỗ trợ và thách thức từng người suy nghĩ, và thu xếp để gặp nhau theo định kỳ.
- Phải có một người canh giờ – một người trình bày không nên nói đến hơn 10 phút để giải thích thách thức của mình.
- Bảo đảm rằng người phát biểu được lắng nghe, không bị gián đoạn.
- Lần lượt đặt câu hỏi và thảo luận. Phương pháp đưa ra các chất vấn là cực kỳ có ích.
- Tiếp tục với người khác và lặp lại quy trình trên.

VIỆC PHÁT TRIỂN CHIẾN LƯỢC thường hay quá chi tiết và quá phức tạp. Chiến lược chỉ đơn giản là việc hiểu rõ bạn đang ở đâu, bạn sẽ tiến đến đâu, và bạn tiến đến đó như thế nào. Điều này bao gồm những lựa chọn khó khăn trên ba lĩnh vực: khách hàng mục tiêu là ai, sản phẩm nào sẽ được bán, và làm thế nào để triển khai chiến lược hiệu quả. Nguyên nhân thất bại phổ biến là sự thiếu khả năng xác định rõ ràng các lựa chọn trong ba lĩnh vực nói trên.

Ý tưởng

Tầm quan trọng của việc xác định rõ các lựa chọn trong ba yếu tố chiến lược – nhắm vào ai, đưa ra cái gì, triển khai theo cách nào tốt nhất – được thể hiện rõ trong ví dụ về Nespresso, một máy pha cà phê dễ sử dụng được công ty Nestlé của Thụy Sĩ phát triển. Mặc dù sản phẩm có hình dáng và cách sử dụng đơn giản, Nestlé đã phải mất hơn 10 năm để phát triển chiếc máy này.

Sau vài năm chỉ đạt được thành công hạn chế, một chiến lược mới đã cải thiện khả năng sinh lợi. Hệ thống máy

Nespresso gồm hai phần: máy và hộp đựng cà phê. Phần cà phê tách biệt khỏi phần máy vốn được một công ty khác sản xuất và bán ra thị trường. Nestlé không còn chịu trách nhiệm về việc bán hay bảo trì máy – là lĩnh vực mà Nestlé cũng không phải chuyên gia. Nhưng điều quan trọng là cái máy đó chỉ có thể sử dụng hộp cà phê Nespresso, và điều này bảo đảm doanh số bán cà phê của Nestlé trong tương lai. Đối tượng khách hàng mục tiêu được thay đổi từ dân văn phòng chuyển sang những người nội trợ, và quy trình bán hàng được quản lý hoàn toàn qua câu lạc bộ Nespresso (bằng điện thoại, fax, hay website, với những hộp cà phê cho máy Nespresso được giao trực tiếp đến khách hàng).

Thực hành

Để bảo đảm cho một chiến lược thành công:

1. *Tạo ra một vị thế chiến lược độc đáo cho công ty của bạn.* Tập trung vào việc khách hàng của bạn là ai, điều giá trị gì mà bạn mang đến cho khách hàng, và làm thế nào bạn có thể thực hiện điều này một cách hiệu quả. (Đừng lẫn lộn giữa chiến lược với tầm nhìn, nhiệm vụ, hay mục tiêu).
2. *Có những lựa chọn ý nghĩa và đặc sắc.* Kết hợp những lựa chọn này lại trong một hệ thống các hoạt động tự củng cố và phù hợp với nhau. Các sai sót thường gặp bao gồm việc để mở các lựa chọn, để cho mọi người bỏ

qua các lựa chọn, sử dụng biện pháp để có tăng trưởng mà ép buộc mọi người bỏ qua chiến lược bao quát của công ty, và phân tích những việc thiếu khả thi.

3. *Hiểu được tầm quan trọng của các giá trị và sự động viên.* Văn hóa và các giá trị, sự đánh giá và sự động viên, con người, cấu trúc, và quy trình, tất cả quyết định môi trường làm việc của công ty của bạn. Thông qua những ứng xử có ảnh hưởng, những điều này sẽ tác động đến sự thành công của chiến lược mà bạn triển khai.
4. *Nhận được tình cảm ủng hộ của mọi người đối với chiến lược.* Bất cứ chiến lược nào cũng sẽ thất bại trừ phi mọi người nhiệt tình ủng hộ để chiến lược được thành công.
5. *Nhận biết sự thông hiểu không giống với điều được truyền đạt.* Hãy giải thích tại sao chiến lược này quan trọng với công ty và từng cá nhân.
6. *Đừng bỏ qua khoảng cách giữa hiểu biết và hành động.* Các cá nhân thường có khuynh hướng thực hiện những việc cần kíp chứ không phải là những việc quan trọng nhất.
7. *Đừng cho rằng chiến lược chỉ có thể được phát triển bởi những nhà lãnh đạo “cấp cao”.* Các ý tưởng có thể đến từ bất cứ ai, bất cứ lúc nào, bất cứ ở chỗ nào.
8. *Giữ cho chiến lược của bạn linh hoạt.* Ý tưởng có một đời sống riêng. Luôn luôn đánh giá lại câu trả lời của những câu hỏi “ai, cái gì và như thế nào”. Chiến lược cũng đòi

hỏi sự điều chỉnh để phù hợp với các tình huống khách quan. Vì vậy hãy cho phép người của bạn phản ứng và điều chỉnh mà không cần phải chờ được cho phép.

Ở mỗi ngành nghề đều có vài vị thế mà một công ty có thể chiếm giữ. Điều cốt lõi của chiến lược là lựa chọn vị thế mà công ty của bạn sẽ giành được. Nếu điều này đã đạt được rồi, công ty có thể khoan lấy một vị thế chiến lược độc đáo.

TƯ DUY KIỂU SÁU-CHIẾC MŨ

“SÁU CHIẾC MŨ TƯ DUY” là một kỹ thuật có tác động rất mạnh mẽ do Edward de Bono tạo ra. Kỹ thuật này được sử dụng để xem xét các quyết định từ nhiều góc độ, giúp bạn tư duy khác biệt và có được cái nhìn toàn diện về một tình huống.

Ý tưởng

Nhiều người thành đạt tư duy từ một quan điểm tích cực và lý trí. Tuy nhiên, nếu họ không xem xét vấn đề từ một quan điểm xúc cảm, sáng tạo, hay tiêu cực, họ có thể đánh giá thấp những cản trở đối với các kế hoạch, thất bại trong việc tạo ra những bước đột phá sáng tạo, và bỏ qua tầm quan trọng của các kế hoạch bất ngờ. Ngược lại, những người bi quan có thể quá thủ thế, trong khi những người cảm tính có thể không xem xét các quyết định một cách bình tĩnh và lý trí. Mỗi “chiếc mũ tư duy” là một phong cách tư duy khác nhau và kỹ thuật “sáu chiếc mũ tư duy” sẽ giúp bạn kiểm điểm các vấn đề từ nhiều góc độ, cho phép có những quyết định kết hợp được với tham vọng, tính hiệu quả, sự nhạy cảm và sự sáng tạo.

Thực hành

Chọn từng chiếc mũ khác nhau cho tình huống và các ưu tiên của bạn.

1. *Mũ trắng*. Tập trung vào những dữ kiện có sẵn. Xem xét các thông tin bạn có và xem bạn có thể học được gì từ đó. Tìm ra những lỗ hổng kiến thức, thử lấp chúng hay xem xét chúng bằng cách phân tích những xu hướng đã qua và ngoại suy theo dữ liệu.
2. *Mũ đỏ*. Xem xét các vấn đề bằng cách sử dụng trực giác, tình cảm, và phản ứng mạnh mẽ. Thử tư duy xem những người khác phản ứng cảm tính như thế nào, và cố hiểu được phản ứng của những người không biết lý lẽ của bạn.
3. *Mũ đen*. Nhìn vào tất cả những điều tệ nhất của vấn đề, cố tìm xem tại sao vấn đề này không tiến triển. Điều này cho thấy rõ những điểm yếu của kế hoạch, cho phép bạn loại trừ hay sửa chữa chúng hay chuẩn bị những kế hoạch trừ bị cho chúng. Điều này giúp cho kế hoạch của bạn linh hoạt hơn. Đây là một trong những lợi ích thật sự của kỹ thuật này, khi các vấn đề có thể được lường trước và ngăn chặn.
4. *Mũ vàng*. Đòi hỏi tư duy tích cực và lạc quan, điều này giúp bạn nhìn thấy các lợi ích của một quyết định. Nó giúp bạn vẫn tiếp tục bước tới khi mọi thứ trở nên khó khăn.

5. *Mũ xanh lá cây*. Bao gồm việc phát triển những giải pháp sáng tạo. Đây là một kiểu tư duy tự do mà trong đó có rất ít phê phán đối với các ý tưởng.
6. *Mũ xanh da trời*. Nhấn mạnh việc kiểm soát quy trình, và được những người chủ trì cuộc họp thể hiện. Khi đã hết ý tưởng, sử dụng tư duy kiểu mũ xanh có thể có ích, vì phương pháp sáng tạo này có thể kích thích việc tạo ra những ý tưởng mới.



76

XÂY DỰNG CÁC MỐI QUAN HỆ CÔNG VIỆC

BẰNG VIỆC TẠO RA các ưu tiên lớn hơn về chất lượng và mối quan hệ bên trong công ty với đồng nghiệp và bên ngoài công ty với khách hàng và những người khác, việc kinh doanh của bạn sẽ được thuận lợi.

Ý tưởng

Các nhà lãnh đạo thường tuyên bố rằng “con người là tài sản quý giá nhất của chúng tôi” – mà không thực sự hiểu điều này có nghĩa là gì trong thực tế. Optima là một doanh nghiệp có trụ sở ở London, chuyên giúp các cá nhân nâng cao kỹ năng lãnh đạo, và giúp các tổ chức cải thiện cách họ kinh doanh. Các trọng tâm của Optima (và là nguồn khác biệt chính) là giúp xây dựng “những mối quan hệ công việc tuyệt vời”. Thành công của Optima nhấn mạnh đến giá trị và sự hấp dẫn của phương pháp mà công ty đang thực hiện. Hơn thế nữa, nó còn được mọi người công nhận là một nơi lý tưởng để làm việc và kinh doanh.

Xây dựng các mối quan hệ trong kinh doanh hiển nhiên là một nhiệm vụ khó thực hiện, đòi hỏi phải có các mối quan hệ hữu ích, cởi mở, hỗ trợ, và chắc chắn, cả ở trong

và ngoài tổ chức. Nếu con người là tài sản lớn nhất của tổ chức, thì việc tập trung phát huy tối đa tài sản này bằng các mối quan hệ tích cực và hiệu quả là điều có thể hiểu được.

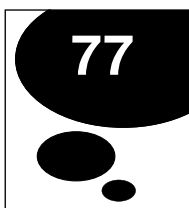
Thực hành

Làm thế nào bạn có thể phát triển được những mối quan hệ đáng tin cậy? Hầu hết chúng ta đã được dạy điều này khi còn nhỏ, nhưng chúng ta dường như quên đi những điều quan trọng này khi chúng ta lớn. Những quy tắc đơn giản sau có thể sẽ giúp bạn:

- *Bày tỏ nhiệt huyết một cách chân thành.* Hãy sẵn lòng giúp đỡ, cởi mở, tích cực, nhiệt tình, mang tính xây dựng, và gắn bó – chứ không chỉ đơn giản là “thân thiện”.
- *Tự tin.* Hãy đương đầu, có kiểm soát, tự tin, chắc chắn, tạo cho mình một thẩm quyền, và lãnh đạo mọi người.
- *Thể hiện hành xử quyết đoán.* Phối hợp các mức độ thích hợp của thách thức và sự hỗ trợ.
- *Lắng nghe.* Hãy cởi mở và chân thành, biết lắng nghe theo cách có thể giúp tìm được lợi ích chung cho cả đôi bên.
- *Xây dựng niềm tin.* Hãy chăm chỉ và kiên định, cư xử với sự liêm chính và thật thà:
 - Hãy thực hiện những gì bạn đã hứa và đối xử với

người khác như cách bạn muốn người khác đối xử với mình.

- Hiểu người bạn đang làm việc với; dành thời gian tìm hiểu những người khác làm việc thế nào và điều gì thúc đẩy được họ.
- Hiểu và tin tưởng bản thân. Tự tin là điều cần thiết để tạo những mối quan hệ tích cực.
- Thể hiện sự tận tâm và coi trọng quan hệ tương hỗ. Lòng tin cần có sự tận tâm, trách nhiệm cá nhân, và sự thận trọng.
- Hãy suy nghĩ việc tại sao mọi người nên tôn trọng bạn. Hiểu được động lực và mục tiêu của chính mình.
- Nên nhớ rằng lòng tin chịu ảnh hưởng bởi thời gian và rất mong manh, nên cần nhiều thời gian và sức lực để phát triển.
- Hãy rõ ràng và chân thật – không có vấn đề gì phải che giấu.
- Thể hiện sự nhiệt tình của mình.



HỌC HỎI LÃN NHAU

VIỆC PHẢN ỨNG với các thay đổi trong thị trường kinh doanh có thể đạt được tốt nhất nhờ có sự sẵn lòng học hỏi và phát triển ý tưởng theo nhóm, tạo ra “văn hóa học hỏi cao độ”.

Ý tưởng

Vào cuối những năm 1980, công ty nổi tiếng thế giới hiện nay về về công nghệ điện thoại di động, Nokia từng là một công ty đa ngành nghề sấp phá sản, chủ yếu được biết đến với các sản phẩm cao su và giấy. Nokia đã quyết định đưa tất cả năng lượng và nguồn lực còn lại vào hoạt động viễn thông nhỏ bé (theo tiêu chuẩn công nghiệp), cụ thể hơn đó là khu vực công nghệ điện thoại di động mới nổi. Quyết định này đã mở đường cho văn hóa học tập cao độ và một giai đoạn phát triển kinh doanh cho công ty.

Đến cuối năm 1996, tập đoàn Nokia đã dẫn đầu thị trường toàn cầu trong lĩnh vực sản xuất điện thoại di động, và là một trong hai nhà cung cấp lớn nhất cho các mạng GSM. Chỉ trong vài năm, doanh nghiệp Phần Lan linh hoạt này đã học hỏi đủ để trở thành người tạo ra xu hướng trong

việc thiết kế điện thoại, làm cho sản phẩm của mình có phong cách sống công nghệ cao mà nhiều sản phẩm thời trang phải ghen tị.

Ở lĩnh vực hạ tầng mạng điện thoại, công ty cũng đã dẫn đầu với các dịch vụ khách hàng theo hướng cung cấp giải pháp, nhờ đó nâng cao ngưỡng cạnh tranh.

Hầu hết những công ty đạt được mức thành công như vậy trong một thời gian ngắn có thể gặp phải tình trạng không bắt kịp sự thay đổi lớn tiếp sau đó của ngành. Tuy nhiên khi có một thay đổi như thế xảy ra là sự phát triển của internet, Nokia vẫn giữ được thế dẫn đầu với sự thay đổi này, tạo ra những chiếc điện thoại có thể kết nối internet, và giúp tạo ra một nền văn hóa thông tin di động phổ biến khắp mọi nơi hiện nay.

Nhận xét về “quy trình sáng tạo” ở Nokia, tổng giám đốc của hãng này, ông Jorma Ollila nói:

Dĩ nhiên, chúng tôi tiếp nhận một lượng thông tin khổng lồ, nhưng điều quan trọng là chúng tôi thảo luận rất kỹ, xem xét từ nhiều khía cạnh khác nhau. Đó là một quá trình học hỏi tập thể và điểm theo chốt là chúng tôi nên thảo luận một thông tin nào đó với ai, để mở rộng thông tin ra, và tạo cho thông tin có thêm nhiều ý nghĩa hơn so với thông tin ban đầu. Sau đó, chúng tôi đưa ra một số lựa chọn, thử chúng, lắng nghe các phản hồi nếu cần thiết. Với quy trình học hỏi tập thể này, chúng tôi đều ở trên cùng một băng tần và chúng tôi có thể hành động nhanh chóng khi cần thiết.

Nokia tất nhiên đã từng chịu cảnh thị phần bị sụt giảm, nhưng việc thực hiện thành công một hành trình từ chỗ bên bờ vực phá sản đến vị trí thống trị thế giới chỉ trong hơn mười năm đã cho thấy sự linh hoạt được duy trì liên tục và mong muốn học hỏi ở mọi cấp bậc. Rõ ràng điều này là rất cần thiết cho một doanh nghiệp trong một ngành nghề mới và thay đổi nhanh như công nghệ điện thoại di động, nhưng phương pháp Nokia – áp dụng xuyên suốt trong doanh nghiệp này – nhấn mạnh giá trị của việc biến thông tin thành kiến thức.

Thực hành

- **Nắm bắt, phổ biến, chia sẻ, phân tích, và thảo luận về các thông tin và các hiểu biết sâu.**
- **Tổ chức định kỳ các cuộc thảo luận nhóm bao gồm những người làm việc ở mọi cấp bậc trong công ty cũng như các chuyên gia bên ngoài.**
- **Thảo luận ý nghĩa của những phát triển trên thị trường, cũng như các xu hướng và kịch bản có thể xảy ra trong tương lai.**
- **Nếu phải quyết định công ty nên áp dụng những chính sách mới hoặc đi theo một hướng khác, phải động não suy nghĩ thật kỹ về khả năng thực hiện cũng như tính thực tế của các thay đổi này. Quyết định xem ai sẽ triển khai các thay đổi này và triển khai như thế nào.**

VI TÍN DỤNG LÀ VIỆC cho người kinh doanh nhỏ lẻ ở các nước đang phát triển vay những khoản tiền nhỏ, đánh giá cao sự khéo léo và đầu óc kinh doanh của những người ở những nước nghèo nhất thế giới.

Ý tưởng

Vi tín dụng hoạt động bằng cách cho khách hàng vay những khoản vốn tương đối nhỏ (cỡ 50 đôla) với một mức lãi suất thương mại. Khoản tiền đó là để phát triển một sản phẩm hay thực hiện một ý tưởng. Khoản vay này thường được thực hiện thông qua một ngân hàng địa phương – nhóm giám sát chương trình. Quy trình cho vay kích thích việc hình thành một chu trình tạo ra của cải có thể tự duy trì.

Ban đầu, các ngân hàng và các tổ chức tài chính lớn, cũng như các chính phủ và các tổ chức phi chính phủ, hoài nghi mô hình này. Nhưng thời gian đã thay đổi, và nhiều tổ chức giờ đã có thể nhìn thấy ý nghĩa thương mại, kinh tế, và nhân đạo của hoạt động này. Tổ chức FINCA International đã hỗ trợ hoạt động này và, cùng với các tổ chức khác (như Grameen Bank ở Bangladesh), đã chứng minh rằng tín dụng

vi mô hoạt động hiệu quả. Giám đốc điều hành của FINCA, ông Rupert Scofield bày tỏ quan điểm: “Hy vọng của tôi là kiểu chương trình này sẽ khuyến khích mọi người trung thực, đối xử với nhau bằng sự tôn trọng, và gặt hái được thành công. Điều quan trọng ở đây là làm sao xác định được những người nào sẽ thành công.”

Được thành lập vào năm 1984, FINCA (Quỹ trợ giúp cộng đồng quốc tế) là tổ chức phi lợi nhuận đã tiên phong về mô hình vi tín dụng này – còn gọi là “ngân hàng làng xã”.

Thực hành

Bằng cách xác định được các mối quan tâm nhân đạo, tài chính vi mô mang đến niềm hy vọng và thúc đẩy sự phồn thịnh. Với việc khuyến khích tinh thần trách nhiệm và kêu gọi sự tham gia của toàn xã hội, mô hình này đã mang lại nhiều lợi ích, chẳng hạn như sự ổn định kinh tế, xã hội, và chính trị to lớn hơn.



79

SINH TỒN TRONG SUY THOÀI

NHIỀU NGUYÊN TẮC và kỹ thuật đơn giản sẽ giúp một doanh nghiệp tránh được bờ vực khủng hoảng.

Ý tưởng

Cuối năm 1999, các khó khăn nghiêm trọng ập đến Xerox, một đại gia công nghệ của Mỹ. Có quá nhiều thay đổi diễn ra quá nhanh; nhiều đối thủ cạnh tranh kiểu cơ hội xuất hiện; tăng trưởng kinh tế bị trì trệ; các quyết định then chốt thì có nhiều sai sót. Thêm vào đó là những thách thức về khả năng thanh khoản và khả năng điều hành khiến doanh thu sụt giảm mạnh, khách hàng và người lao động rời bỏ công ty, số nợ của Xerox lúc này lên đến 19 tỉ đôla.

Mặc dù vậy, Xerox dưới sự lãnh đạo của tổng giám đốc Anne Mulcahy đã vượt qua thời kỳ suy giảm và phục hồi một cách đáng kinh ngạc. Công ty đã giảm chi phí xuống 2 tỉ USD, đạt mức lợi nhuận 1 tỉ USD trong năm 2005, và tăng được giá cổ phiếu lên gấp đôi vào năm 2006.

Nền tảng cho sự phục hồi của Xerox là từ thương hiệu mạnh với cơ sở khách hàng trung thành, người lao động có tài, sự nhận thức được tầm quan trọng của việc lắng nghe kỹ

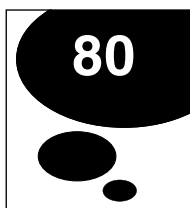
các yêu cầu của khách hàng, và nâng cao việc phản hồi các yêu cầu. Điều then chốt là giành lại thị phần với một loạt sản phẩm mới rất cạnh tranh.

Thực hành

Nhiều nhân tố nền tảng cho sự phục hồi của Xerox, trong những lĩnh vực then chốt sau:

- Lắng nghe khách hàng, người lao động, và những người quan tâm đến doanh nghiệp. Tạo ra một văn hóa phản biện tích cực, và ý thức rằng các quản lý có thể bị thiếu thông tin, ngay cả trong chính tổ chức của họ.
- Học hỏi chiến lược quản lý Sáu Sigma – giúp cải thiện chi phí và dịch vụ cho khách hàng bằng cách áp dụng các biện pháp kỷ luật để cải tiến quy trình.
- Nhận ra sự cần thiết phải “tò mò tìm hiểu vấn đề”, liên tục tìm kiếm những cách thức để tạo ra sự khác biệt và hoàn thiện.
- Mang đến một tầm nhìn thuyết phục, thú vị, và rõ ràng về việc tương lai sẽ trông như thế nào. Mọi người thường đánh giá cao các chỉ dẫn, bởi vì chúng mang lại sự chắc chắn.
- Đầu tư vào tương lai và sáng tạo. Trong năm 2005, hai phần ba doanh thu của Xerox là từ các sản phẩm được tung ra trong hai năm trước đó.

- Suy nghĩ như một doanh nhân – tìm cách bán hàng và kiểm soát chi phí.
- Quản lý tiền mặt.
- Nhớ rằng làm lãnh đạo cần phải mạnh mẽ. Một doanh nghiệp phụ thuộc vào con người của doanh nghiệp đó – và họ phải được tập hợp lại quanh một hệ thống mục tiêu và kế hoạch.



VĂN HÓA SÁNG TẠO

VIỆC KHUYẾN KHÍCH người trong doanh nghiệp của bạn nhìn sự việc khác đi sẽ thu hút được lao động giỏi nhất, và nâng cao nét đặc trưng và giá trị doanh nghiệp.

Ý tưởng

Công ty sáng tạo ?What If! ở Anh cho thân chủ biết cách làm thế nào để công ty của họ sáng tạo hơn. Quy trình của họ thử thách mọi người trong doanh nghiệp xem xét mọi việc khác đi bằng cách bước ra ngoài khu vực thuận lợi của mình và liều lĩnh thử nghiệm các ý tưởng có vẻ vô nghĩa. Có hai quy trình then chốt nhưng độc lập nhau rất cần thiết cho sự sáng tạo:

- Xây dựng ý tưởng, là việc mọi người đưa ra các ý tưởng, rồi phát triển và nuôi dưỡng chúng.
- Phân tích ý tưởng, là việc nơi các ý tưởng này được xem xét, đánh giá.

Các công ty nào nỗ lực sáng tạo thường làm như vậy bởi vì nhiều ý tưởng thường bị dập tắt từ trong trứng nước bởi sự nóng vội quá mức trong việc đánh giá và phân tích.

Có được quy trình đúng để tạo ra ý tưởng và sáng tạo là rất quan trọng, nhưng quy trình không thì chưa đủ. Các tổ chức sáng tạo cũng cần phải tạo ra một môi trường và văn hóa chung để coi trọng và thúc đẩy sáng tạo.

Thực hành

Nghiên cứu của tổ chức Quỹ Tài năng (Talent Foundation) đã xác định năm yếu tố xúc tác cho sáng tạo thành công:

1. *Ý thức.* Mỗi người phải biết mục tiêu của tổ chức và tin rằng họ có thể đóng góp một phần để đạt đến thành tích đó.
2. *Đa dạng.* Các đội nhóm nên có sự phối hợp rộng rãi và sáng tạo về các kỹ năng, kinh nghiệm, kiến thức, và ý tưởng.
3. *Sự kết nối.* Các mối quan hệ cần chặt chẽ và tạo được sự tin cậy, cũng như khuyến khích sự tích cực và ủng hộ xuyên suốt và rộng khắp trong nhóm làm việc và các phòng ban chức năng.
4. *Sự cởi mở.* Mọi cánh cửa và suy nghĩ phải được mở rộng; mọi người trong tổ chức có thể tiếp cận các nguồn lực, thời gian, và gặp được những người nắm quyền quyết định.
5. *Sự nhất quán.* Tinh thần nhiệt tình trong sáng tạo phải xuyên suốt trong tổ chức và được xây dựng thành quy trình và phong cách quản lý điều hành.

CHÌA KHÓA CỦA SỰ THÀNH CÔNG là ở việc xem những điều cần thiết đối với doanh nghiệp (như nhân lực, khách hàng, tiền mặt, ý tưởng, kỹ năng, danh tiếng, và những thứ khác nữa) như những nguồn lực cần phải tích lũy thêm hay giảm bớt đi. Xem xét vấn đề dưới góc độ nguồn lực, bạn sẽ có được những quyết định năng động và hướng về phía trước, hơn là xem xét dựa vào những việc đã qua.

Ý tưởng

Các nguồn lực tương tác và kết nối với nhau. Điều đơn giản này cất giữ chìa khóa cho việc gây dựng và phát triển một doanh nghiệp, vì lúc này các kế hoạch và quyết định sẽ có nhiều khả năng thành công hơn.

Trong cuốn *The Critical Path* và *Competitive Strategy Dynamics*, giáo sư Kim Warren của Trường thương mại London giải thích rằng thách thức lớn nhất mà các nhà quản lý phải đối mặt là hiểu và điều khiển được hoạt động doanh nghiệp hướng đến tương lai. “Khi tôn chỉ mục đích chưa được hiểu rõ, các công ty thường có xu hướng lựa chọn sai lầm về tương lai của mình... ‘Con đường sống còn’ là hành trình mà các doanh nghiệp phải trải qua khi xây

dựng các nguồn lực và xử lý các thử thách về chiến lược của việc phát triển hoạt động tương lai.”

Hãng công nghệ Canon của Nhật Bản đã nhận ra tầm quan trọng của việc xây dựng nguồn lực trong những năm 1970. Để vượt qua các ưu thế lớn của Xerox, tên tuổi dẫn đầu thị trường lúc đó, Canon đã tập trung vào việc xây dựng những nguồn lực trực tiếp và hữu hình (như khách hàng, sản phẩm, nhà phân phối và nguồn vốn), cũng như các nguồn lực gián tiếp, vô hình (như danh tiếng thương hiệu).

Canon đã thiết kế ra những chiếc máy photocopy có độ bền tối đa, chế tạo những bộ phận thay thế theo kiểu mô-đun để khách hàng sử dụng cuối cùng có thể tự thay thế được, và đảm bảo thiết kế máy thật đơn giản để có thể huấn luyện cho các đại lý tự sửa máy. Phương pháp này của Canon đã khiến Xerox không thể duy trì được lợi thế cạnh tranh của mình.

Kinh doanh thành công được quyết định bởi việc các nguồn lực được củng cố thêm hay giảm bớt đi, bổ sung nhau hay làm hao mòn nhau, làm đối thủ suy yếu, hay bị đối thủ làm cho suy yếu đi.

Thực hành

Ba vấn đề cơ bản cần phải được xác định: tại sao hoạt động đi theo chiều hướng như hiện tại, các chiến lược và chính sách hiện nay sẽ dẫn đến đâu, và làm thế nào để tương lai

có thể được thay đổi theo hướng tốt hơn. Những bước sau đây sẽ giúp xác định được các vấn đề đó:

1. Xác định các nguồn lực và hiểu chúng hoạt động ra sao. Bạn không phải sở hữu một nguồn lực vì nó có ích. Hãy cân nhắc các câu hỏi sau:
 - Những nguồn lực nào là quan trọng nhất trong tổ chức của bạn?
 - Bạn có bao nhiêu nguồn lực như vậy?
 - Làm thế nào chúng tác động và ảnh hưởng qua lại nhau? Cụ thể hơn, làm thế nào chúng ảnh hưởng đến số lượng và chất lượng của các nguồn lực khác?
2. Xem xét tác động của con người trên hệ thống này:
 - Bạn có sử dụng con người để xây dựng, phát triển, duy trì, và sử dụng các nguồn lực này không?
 - Bạn có chắc chắn rằng con người sẽ nâng cao chất lượng của các nguồn lực này không?
3. Hiểu rõ các nguồn lực ảnh hưởng đến hoạt động như thế nào.
4. Phát triển những nguồn lực mới trong doanh nghiệp của bạn.
5. Nhận thức được những áp lực bên ngoài chi phối lưu lượng của các nguồn lực.

6. Hiểu rõ và thúc đẩy sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các nguồn lực.
7. Nâng cấp các nguồn lực. Kiểm tra để chắc chắn rằng bạn không phải giải quyết bất cứ vấn đề gì chất lượng bằng cách xác định xem nguồn lực nào đang có nguy cơ cạn đi, giảm chất lượng, hay tiềm ẩn nguy cơ gây hại cho các nguồn lực khác.

NIỀM TIN LÀ MỘT YẾU TỐ THEN CHỐT trong kinh doanh, nhất là khi lãnh đạo, bán hàng, hay xây dựng danh tiếng và giá trị lâu dài cho doanh nghiệp. Niềm tin thì dễ được chấp nhận, nhưng rất khó xác định và rất dễ xói mòn hay bị hủy hoại – vậy làm thế nào để xây dựng niềm tin?

Ý tưởng

Niềm tin đóng vai trò quan trọng trong kinh doanh, cũng có các vấn đề đa dạng như bán hàng, quản lý tài chính, và lãnh đạo, đồng thời tác động đến sự hài lòng của người lao động đối với công việc và triển vọng nghề nghiệp. Tuy nhiên, tăng lợi nhuận không phải là lý do thuyết phục nhất để xây dựng niềm tin. Con người rất đề cao niềm tin, nhưng điều thường bị bỏ qua là sự thiếu vắng các kết quả của niềm tin không phải trong tình huống bình thường mà trong những tình huống tệ hơn. Các doanh nghiệp đã phát hiện ra rằng khi niềm tin bị xói mòn, cái giá phải trả là rất đắt.

Công ty thức uống Innocent Drinks có nhiều đặc trưng của một tổ chức đáng tin cậy. Công ty này sản xuất nước ép trái

cây nguyên chất và nước ép trái cây trộn có chất lượng cao với một niềm đam mê, sự chuyên nghiệp, và cảm giác hài hước của thương hiệu này tạo cảm giác tin cậy. Phong thái này được thiết lập từ những người quản lý cao nhất. Như những lãnh đạo đáng tin cậy khác, những người điều hành Innocent Drinks không dành nhiều thời gian tập trung cho việc xây dựng niềm tin. Thay vào đó, họ chỉ đơn giản thể hiện hoạt động tích cực và các kỹ năng mà mọi người (cả nhân viên và khách hàng) đánh giá cao – niềm tin sẽ theo đó mà đến. Điều này tránh được nghịch lý niềm tin là càng được bàn luận nhiều thì càng khó tin tưởng.

Thực hành

Trong một cuộc nghiên cứu gần đây, những người tham gia được yêu cầu đánh giá tầm quan trọng của một loạt thuộc tính khiến họ quyết định tin hay không tin một người nào đó. Những thuộc tính được chọn nhiều nhất là: tính thẳng thắn, khả năng trông cậy được, sự tôn trọng, sự cởi mở, sự can đảm, không tư lợi, tài năng, sự ủng hộ, sự đồng cảm, và đam mê. Những yếu tố thúc đẩy niềm tin này cần được hiểu rõ và bày tỏ, nếu bạn muốn phát triển niềm tin.

Có nhiều bước để phát triển niềm tin, nhưng bước căn bản nhất là phải chân thật: bạn phải nói đúng những gì bạn nghĩ và chân thành trong cách tiếp cận.

Hãy cân nhắc các hành động sau:

- Hãy thực hiện lời hứa của mình và trung thực trong lời nói.
- Tạo không khí và cảm giác tin tưởng bằng cách tin cậy người khác.
- Tạo điều kiện cho thành viên trong nhóm được hiểu rõ mọi việc bằng cách hỏi thông tin nào sẽ giúp ích nhất, giải thích các vấn đề một cách cặn kẽ, và chia sẻ thông tin có được.
- Đưa ra những phản hồi có tính xây dựng bằng cách xác định rõ ràng thái độ khi bạn phản hồi (tập trung vào hành vi, chứ không phải vào con người).
- Cư xử với sự chính trực và chân thành.
- Hãy đối xử với người khác như cách bạn muốn được đối xử.
- Hiểu rõ bạn đang ứng xử với ai, bỏ thời gian tìm hiểu họ làm việc thế nào và điều gì là động lực đối với họ.
- Hãy có ý thức chấp hành nhiệm vụ, cần cù, và kiên định.
- Nhận thức được thành công của mọi người và khen thưởng cho những người hoạt động tốt.

KHẢ NĂNG HIỂU BIẾT CẢM XÚC

KHẢ NĂNG HIỂU BIẾT CẢM XÚC (EI) là khả năng của một người có thể tiếp thu và áp dụng hiểu biết về xúc cảm của họ và của người khác để thành công hơn và đạt được cuộc sống trọn vẹn.

Ý tưởng

Nhà tâm lý học Daniel Goleman đã phổ biến quan điểm của ông về khả năng hiểu biết cảm xúc trong cuốn sách bán chạy nhất năm 1995, quyển *Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ* (tạm dịch: *Khả năng hiểu biết cảm xúc: tại sao nó quan trọng hơn IQ*). Xây dựng trên công trình của Howard Gardner và Peter Salovey, ông đã nhấn mạnh vai trò của EI trong năm lĩnh vực:

- Biết được cảm xúc của mình.
- Điều khiển cảm xúc.
- Tự tạo động lực cho bản thân.
- Hiểu được cảm xúc của người khác.
- Ứng xử với các mối quan hệ.

Cảm xúc đóng vai trò quan trọng quyết định thành công của một người lãnh đạo. Trong những thời điểm thay đổi, áp lực, hay khủng hoảng, có được EI là một lợi thế, vì sự nhận biết, thấu hiểu, và ứng xử với các cảm xúc sẽ quyết định sự thành công. Ví dụ, chúng ta có thể đều có cảm giác giận dữ, nhưng EI có nghĩa là biết phải làm gì với cảm xúc giận dữ để đạt được hiệu quả tốt nhất. EI cho phép chúng ta cảm nhận và sử dụng cảm xúc, giúp chúng ta điều khiển được bản thân và chi phối tích cực đến kết quả trong các mối quan hệ của chúng ta.

Thực hành

Có thể học tập để có EI. Thành công với EI có thể đạt được bằng cách nâng cao khả năng trong những mặt sau đây:

1. *Tự nhận thức.* Mặc dù việc tâm trạng của chúng ta đi liền với suy nghĩ của chúng ta, nhưng hiếm khi chúng ta chú ý nhiều đến cách chúng ta cảm nhận. Điều này rất có ý nghĩa vì các trải nghiệm cảm xúc đã qua sẽ cho chúng ta có cái nhìn toàn diện để ra quyết định.
2. *Kiểm soát cảm xúc.* Tất cả những nhà lãnh đạo giỏi đều học được cách kiểm soát cảm xúc, đặc biệt ở ba cảm xúc chủ đạo: buồn, giận dữ, và lo lắng.
3. *Động viên người khác.* Sự động viên bao gồm việc tạo ra một môi trường khuyến khích, nhiệt tình, nhạy cảm trước những vấn đề làm gia tăng hay giảm bớt nhiệt

huyết của từng cá nhân, và đưa ra biện pháp đúng đắn để thúc đẩy và hướng dẫn mọi người theo đúng hướng.

4. *Thể hiện sự cảm thông.* Một phiên bản khác của tự nhận thức là khả năng hiểu đúng cảm xúc của người khác, và điều chỉnh cho phù hợp với cảm xúc đó.
5. *Duy trì kết nối.* Cảm xúc thường lan truyền: có một sự chuyển dịch vô hình xảy ra giữa hai cá nhân trong mọi tương tác, khiến ta cảm thấy khá lên hay tệ đi. Goleman gọi điều này là “sự kiểm soát tiềm lực bí mật”, và nó nắm giữ chìa khóa cho việc động viên mọi người.

Những “năng lực cảm xúc” này xếp thành một cấu trúc cấp bậc. Ở dưới cùng của cấu trúc Goleman (1) là khả năng nhận ra trạng thái cảm xúc của một ai đó. Những hiểu biết ở năng lực 1 là cần thiết để đạt được năng lực kế tiếp. Tương tự, kiến thức hay kỹ năng trong ba năng lực đầu tiên là cần thiết để bày tỏ sự cảm thông, đọc được và tác động tích cực lên cảm xúc của người khác (năng lực 4). Bốn năng lực đó sẽ dẫn đến khả năng cao hơn là thiết lập và duy trì những mối quan hệ tốt đẹp (năng lực 5).

TRONG CUỐN SÁCH *The Balanced Scorecard* (*Thẻ điểm cân bằng*), Robert Kaplan và David Norton đã nhấn mạnh những cách mà chủ doanh nghiệp có thể nâng cao giá trị lâu dài của doanh nghiệp. Thẻ điểm cân bằng mang đến một phép đo và một hệ thống quản lý liên kết các mục tiêu chiến lược với các hoạt động được cải thiện.

Ý tưởng

Phương pháp thẻ điểm cân bằng có thể giúp nhà quản lý tạo ra các mục tiêu trong bốn lĩnh vực kinh doanh, mang đến một cơ chế hành động để thường xuyên đạt được các mức phát triển. Sự thành công của phương pháp này nằm ở khả năng thống nhất và tích hợp các chỉ số đo lường mức hiệu quả của các hoạt động then chốt và các quy trình trong các hoạt động cốt lõi của tổ chức. Thẻ điểm cân bằng thể hiện một bức tranh cân bằng, và nhấn mạnh những hoạt động cụ thể cần phải hoàn thành.

Thẻ điểm cân bằng miêu tả bốn lĩnh vực trọng yếu mà các chỉ số tài chính “cứng” truyền thống chỉ là một phần trong

đó. Ba dạng chỉ số định lượng hoạt động “mềm” gồm có:

- ♦ Nhận thức về doanh nghiệp của khách hàng – một doanh nghiệp được khách hàng nhận biết như thế nào.
- ♦ Tầm nhìn nội bộ – những vấn đề mà doanh nghiệp cần phải làm thật xuất sắc.
- ♦ Tầm nhìn học hỏi và sáng tạo – những lĩnh vực mà doanh nghiệp phải tiếp tục nâng cao và tăng thêm giá trị hơn.

Hai điển hình thành công và đẳng cấp của việc sử dụng thẻ điểm cân bằng trong công việc là Mobil Oil (nay là Exxon Mobil) và CIGNA Insurance. Từ năm 1993 đến năm 1995, từ chỗ là doanh nghiệp có mức sinh lời thấp nhất ngành, Exxon đã cải thiện được tình hình và trở thành doanh nghiệp có mức sinh lời cao nhất ngành, và duy trì vị trí này trong suốt bốn năm. Công ty bảo hiểm CIGNA Insurance từ chỗ thua lỗ một triệu USD một ngày trong năm 1993 đã vươn lên trở thành doanh nghiệp có mức sinh lời hàng đầu trong ngành chỉ trong hai năm. Cả hai công ty này đã cho thấy thẻ điểm cân bằng là yếu tố quan trọng góp phần vào thành công của doanh nghiệp.

Thực hành

Loại hình, quy mô, và cấu trúc của công ty sẽ quyết định chi tiết của quy trình thực hiện. Tuy nhiên, các bước chính là:

1. *Chuẩn bị và xác định chiến lược.* Yêu cầu đầu tiên là phải xác định và thông tin về chiến lược thật rõ ràng, đảm bảo rằng mọi người đều hiểu mục tiêu chiến lược, và ba hay bốn yếu tố thành công quan trọng vốn là nền tảng để đạt được từng mục tiêu đó.
2. *Quyết định đo lường cái gì.* Mục tiêu và biện pháp phải được quyết định cho từng nhóm bốn phương diện: tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ, học hỏi và sáng tạo. Ví dụ được trình bày trong bảng ở trang sau.
3. *Hoàn thành và triển khai kế hoạch.* Các thảo luận sâu rộng hơn là cần thiết để thống nhất chi tiết của các mục tiêu và các hoạt động cần được đo lường, và cách thức đo lường chính xác nào nên được sử dụng. Giá trị đích thực của phương pháp này là: quyết định hành động gì phải làm để đạt được mục tiêu.
4. *Truyền đạt và triển khai.* Phổ biến thẻ điểm cân bằng trong toàn công ty.
5. *Công bố và sử dụng kết quả.* Trong khi mỗi nhân viên cần hiểu rõ những mục tiêu chung, thì việc quyết định ai cần nhận được thông tin cụ thể hơn, vì sao và mức độ thường xuyên, cũng quan trọng không kém. Quá nhiều chi tiết có thể dẫn đến việc mất khả năng phân tích; quá ít thì các lợi ích sẽ bị mất đi. Hãy sử dụng thông tin để định hướng các quyết định và củng cố các bộ phận đang cần phải cơ cấu, và sử dụng các quy trình năng động.

6. *Xem xét lại và chỉnh sửa hệ thống.* Điều này cho phép xử lý các khúc mắc và xác định các thách thức mới. Cách tốt nhất để biết thế điểm cân bằng có tác dụng với doanh nghiệp của bạn hay không là đặt ra các chỉ tiêu cao hơn sau mỗi năm và tiếp tục đạt được các chỉ tiêu đó.

THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG

Phương diện	Mục tiêu tiêu biểu	Biện pháp tiêu biểu
Tài chính hành /	<ul style="list-style-type: none"> • Tăng lợi nhuận • Hiệu suất giá cổ phiếu • Tỷ suất lợi nhuận trên tài sản tăng 	<ul style="list-style-type: none"> • Dòng tiền mặt • Giảm chi phí • Tổng lợi nhuận • Tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư/ vốn huy động từ việc phát cổ phiếu/ vốn đầu tư doanh số • Tăng trưởng lợi nhuận • Phương thức thanh toán
Khách hàng	<ul style="list-style-type: none"> • Thu hút khách hàng mới • Duy trì khách hàng • Sự hài lòng của khách hàng • Lượng sản phẩm bán chéo 	<ul style="list-style-type: none"> • Thị phần • Dịch vụ khách hàng và sự hài lòng • Số lượng khiếu nại • Lợi ích cho khách hàng • Số lần giao hàng • Số hàng bán được • Số lượng khách hàng

<p>Quy trình nội bộ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cải thiện năng lực cốt lõi • Cải tiến các công nghệ quan trọng • Tổ chức lại quy trình • Cải thiện tinh thần của nhân viên 	<ul style="list-style-type: none"> • Các cải tiến hiệu quả • Cải thiện lượng thời gian cần để sản xuất một sản phẩm • Giảm chi phí sản xuất trên mỗi đơn vị sản phẩm • Giảm hao phí • Cải thiện khâu nhận hàng từ nhà cung cấp linh kiện hay nguyên liệu • Tăng tinh thần và sự hài lòng của người lao động, và giảm thay thế nhân sự • Các tiêu chuẩn kiểm toán nội bộ • Doanh số tính trên lao động
<p>Đổi mới và học tập</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Phát triển sản phẩm mới • Liên tục cải thiện • Huấn luyện về kiến thức và kỹ năng cho người lao động 	<ul style="list-style-type: none"> • Số lượng sản phẩm mới • Doanh số của sản phẩm mới • Số lượng người lao động được đào tạo • Kết quả từ việc đào tạo người lao động • Lượng thời gian đào tạo tính trên mỗi người lao động • Số lượng và phạm vi ứng dụng của các kỹ năng đã học

PHÁT TRIỂN VĂN HÓA BÁN HÀNG

“KHÁCH HÀNG LÀ THƯỢNG ĐẾ” câu châm ngôn này rất phổ biến trong các doanh nghiệp, nhưng nó nghĩa là gì và làm thế nào đạt được điều đó trong thực tế?

Ý tưởng

Lý lẽ rất đơn giản. Nếu bạn có thể làm cho mỗi nhân viên biết đánh giá công việc của mình dưới góc nhìn của khách hàng thì việc kinh doanh của bạn sẽ rất hiệu quả và thành công. Điều này nghe có vẻ hiển nhiên nhưng rất khó để đạt được. Thách thức ở đây là làm sao khắc phục được ấn tượng trước đó của khách hàng cũng như làm sao truyền được cảm xúc và sự trân trọng của công ty bạn dành cho khách hàng.

Thực hành

HSBC là một tổ chức dịch vụ tài chính đã đạt được tốc độ tăng trưởng 17% hàng năm kể từ năm 1992. Công ty này trở thành một trong 20 tập đoàn lớn nhất thế giới và kể từ năm 2004 đã phấn đấu để đạt được sự phát triển bền

vững, phần lớn nhờ vào việc tập trung vào khách hàng hiện có và tiềm năng công ty (hơn là vào việc sáp nhập hoặc cải thiện quy trình kinh doanh). Thay đổi phương pháp hoạt động của một ngân hàng lớn, truyền thống và lâu đời với hơn 300 ngàn nhân viên ở hơn 80 quốc gia quả là một kỳ công. Những nhân tố chủ yếu làm nên sự thay đổi để đạt đến doanh thu bán hàng tuyệt vời đó là:

- *Chủ động quản lý hiệu suất.* Chọn người phù hợp và để họ cống hiến hết khả năng, làm cho nhân viên hiểu rằng thành công của doanh nghiệp là nhờ khách hàng. Giúp đỡ mỗi cá nhân để họ khai thác hết tiềm năng của mình; nếu bạn cần phải thay đổi nhân sự cho công việc, thì phải thực hiện ngay.
- *Đảm bảo bạn nhận được thông tin quản lý chính xác.* Nó sẽ giúp ích cho việc ra quyết định và giúp mọi người biết được những tiêu chí và vấn đề nào họ cần phải tập trung vào.
- *Thiết lập một quy trình bán hàng hiệu quả.* Điều này sẽ đảm bảo mọi hoạt động cơ bản đã được xem xét, trong khi nhấn mạnh những yếu tố nào là quan trọng và cung cấp một cơ chế để hành động.
- *Đề cao giá trị các quan hệ.* Quản lý quan hệ là cốt lõi của văn hóa bán hàng bởi vì nó sẽ dẫn đến việc thông hiểu khách hàng hơn. Suy nghĩ về khách hàng trên cơ sở quan hệ với họ sẽ giúp chúng ta làm được nhiều điều ý nghĩa và có giá trị, hơn là những con số thống kê vô hồn.

- *Phân khúc khách hàng.* Điều này sẽ giúp ta có cái nhìn rõ ràng, sâu sắc hơn và dễ thành công hơn. Điều này rất quan trọng ở những thị trường cạnh tranh và thay đổi nhanh chóng, đảm bảo những đề xuất sẽ dễ dàng được đáp ứng bởi vì chúng phù hợp với đối tượng khách hàng mục tiêu.
- *Phát triển cách tiếp cận mang tinh thần doanh nhân và tránh tự mãn.* Điều này khó đạt được vì nó tùy thuộc vào giai đoạn nào đạt được trước. Cùng với những biện pháp khác, văn hóa và mục tiêu của doanh nghiệp chắc chắn sẽ thay đổi và được củng cố.
- *Thể hiện sự lãnh đạo mạnh mẽ.* Bao gồm nhu cầu truyền đạt, làm mẫu thể hiện những giá trị mà bạn thấy quan trọng, để kích thích niềm tin, và để tạo hiệu quả cá nhân.

PHÂN KHÚC THỊ TRƯỜNG bao gồm việc phân tích những nhóm khách hàng hiện tại và tương lai. Việc làm này rất có ích để bạn có thể hiểu rõ doanh nghiệp và thành phần của thị trường, qua đó có thể phát huy hiệu quả của các kế hoạch tiếp thị và nhắm đúng khách hàng tiềm năng.

Ý tưởng

Một đồng nghiệp ở vị trí cấp cao trong lĩnh vực tiếp thị nhận xét rằng anh ta muốn thấy “tất cả khách hàng được được tách ra thành những nhóm theo độ tuổi và giới tính”, nhưng tôi đã chỉ cho anh thấy hầu hết những số liệu anh cần đó đều có sẵn rồi. Điều anh muốn là sự hiểu biết nhiều hơn về khách hàng: họ là ai và họ thích gì. Nó sẽ giúp anh ta tìm khách hàng phù hợp cho sản phẩm, cũng như giúp anh hiểu biết thêm một số vấn đề khác: từ phát triển sản phẩm mới cho đến việc định giá và phân phối. Đây là thử thách của việc phân khúc.

Nhiều ngành công nghiệp và doanh nghiệp đang cải tiến phân khúc thị trường của họ bằng cách sử dụng hồ sơ phân

tích tâm lý theo nhóm dân số để chia khách hàng thành những nhóm tùy theo nhu cầu, sở thích và phong cách cá nhân. Một số công ty làm phân khúc thị trường tốt nhất là các công ty dịch vụ tài chính, như công ty thẻ tín dụng, bảo hiểm và ngân hàng. Việc kinh doanh cho vay tiền là khó khăn nhất: dễ bị cho vay nhằm định mức hoặc nhằm đối tượng, bạn sẽ mất doanh số hoặc bị mắc nợ không đòi lại được. Việc nhắm đúng đối tượng ngay từ đầu là rất quan trọng. Nó giúp ích rất nhiều trong việc gia tăng hiệu quả tiếp thị.

Thực hành

- Phân khúc cần phải tập trung: phân khúc càng lớn thì giá trị càng thấp.
- Yếu tố cơ bản của sự phân khúc là chỉ rõ ra những khác biệt và đặc trưng: điều này cần rõ ràng và cụ thể.
- Phân khúc càng đơn giản càng tốt, tránh phức tạp, để dễ ra quyết định cũng như thảo luận.
- Phân khúc cần phải chắc chắn. Đôi khi bạn vội vàng xác định phân khúc hoặc kết luận ngay dựa trên kinh nghiệm, hiểu biết hoặc thiên kiến của bạn. Điều này sẽ dẫn đến sai lầm. Sự phân tích là yếu tố then chốt để phân khúc chính xác: hiểu một việc như thế nào, và tại sao nó lại như vậy.

LÀM SAO BẠN TRUYỀN ĐƯỢC máu mạo hiểm, sự táo bạo cho nhân viên của mình? Những doanh nghiệp thành công nhất thường sẵn sàng tiến về phía trước và chấp nhận rủi ro trong tầm kiểm soát. Tinh thần xông pha này có thể được phát huy, với sự lãnh đạo dẫn dắt sâu sát.

Ý tưởng

“Những người Nam Phi chúng tôi không sợ những thị trường mới nổi nếu so với những gì chúng tôi đã trải qua ở quê hương chúng tôi,” ông Graham Mackay, giám đốc điều hành của SABMiller đã nhận xét như vậy. Những khó khăn của nền kinh tế và điều kiện xã hội đã gây dựng nên sự kiên định và linh hoạt của đội ngũ quản lý tại SABMiller, một trong những công ty sản xuất bia lớn nhất thế giới. Với thành công ở thị trường nội địa, sau khi thời kỳ phân biệt chủng tộc kết thúc, công ty quyết định đầu tư ra nước ngoài và hy vọng sẽ gặt hái được thành công tương tự. Những đặc điểm của công ty lúc đó là: khéo léo, linh hoạt, quyết tâm và sẵn sàng phá bỏ những nguyên tắc. Giữa thập niên 90, SAB đã đầu tư vào những thị trường nhiều bất trắc

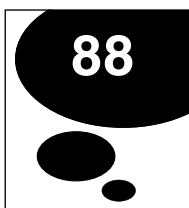
như châu Mỹ Latinh, Trung Quốc và Trung Âu. Mặc dầu giờ thì ai cũng thấy sự hấp dẫn của những thị trường có tỷ lệ phát triển cao này, nhưng vào thời đó SAB đã dám đương đầu với thử thách, trở thành một trong những công ty đầu tiên khai phá những thị trường đó và nhờ vậy gặt hái nhiều thành công đáng kể.

SABMiller đã sử dụng chính sách táo bạo trong kinh doanh và trở thành một tập đoàn khổng lồ toàn cầu chỉ trong hơn 10 năm.

Thực hành

- *Tìm kiếm những ranh giới nguy hiểm.* Đây là điểm chứa nhiều rủi ro nhất. Nếu hiểu thấu những điểm nguy hiểm này, bạn có thể tự tin hơn và tránh được tai họa. Nó cũng sẽ giúp bạn hiểu những gì bạn chưa biết trước đây.
- *Hãy hỗ trợ.* Xây dựng một môi trường tin tưởng và ủng hộ. Khi có bất cứ tình huống nào xảy ra phải luôn xử lý thận trọng và cụ thể. Bắt đầu bằng việc chấp nhận rủi ro và phân tích rủi ro, nhưng khi kết thúc thì cần nhấn mạnh ưu điểm và lạc quan về sự thành công.
- *Xây dựng trạng thái tự tin.* Xây dựng sự tự tin từ từ và chắc chắn.
- *Phát triển các kỹ năng phụ trợ.* Nếu làm tốt những công việc tương thích, bạn sẽ tự tin hơn và đạt được thành công, đặc biệt trong những tình huống phức tạp.

- *Hiểu rằng khi bước vào “vùng nguy hiểm” thì sẽ có những lợi ích tâm lý tích cực.* Điều này bao gồm việc nâng cao khả năng nhận thức và sự tập trung.



PHÁ BỎ TÍNH CỤC BỘ

BẠN LÀM THẾ NÀO CHỈ ĐẠO được mọi người trong các phòng ban khác nhau cùng phối hợp tốt với nhau? Câu trả lời ở đây là bạn nên tập trung vào vấn đề nào mà mọi người đều thống nhất – đó là nhu cầu phục vụ khách hàng – bằng năm biện pháp sau.

Ý tưởng

Nhiều doanh nghiệp đã thất bại hoặc không nhận ra tiềm năng của họ do mâu thuẫn nội bộ hoặc không phục vụ khách hàng đúng mực. Vấn đề này có thể gặp bất cứ lúc nào, nhưng thông thường nó sẽ trở nên nghiêm trọng mỗi khi công ty tung ra sản phẩm mới hoặc khi muốn tìm kiếm khả năng gia tăng doanh số bán hàng cho những khách hàng hiện tại.

Trong năm 2001, công ty y tế GE Medical Systems (nay là GE Healthcare) bắt đầu cung cấp dịch vụ tư vấn (được biết đến dưới tên gọi Giải pháp nâng cao hiệu năng) để hỗ trợ cho chương trình bán thiết bị chụp phim. Tình hình bán hàng ban đầu của dịch vụ tư vấn rất khả quan, nhưng đến năm 2005 thì xấu dần do thiếu sự kết hợp giữa hai bộ phận, bộ phận bán thiết bị và bộ phận tư vấn. Vì vậy, công ty phải

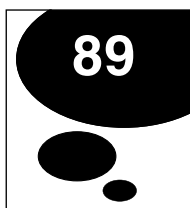
thay đổi phương pháp, tập trung hơn vào khách hàng và thay đổi bộ phận bán hàng.

Thực hành

- *Bắt đầu bằng việc nâng cao sự hợp tác giữa các bộ phận.* Điều này có thể được thực hiện theo ba cách sau: chia sẻ thông tin, đặc biệt là thông tin về khách hàng; chia sẻ nhân viên và kỹ năng; và trong chừng mực có thể, cùng ra quyết định. Điều nguy hiểm ở đây là sẽ phải thay thế sự cục bộ bảo thủ bằng những người biết hướng đến khách hàng hơn – thậm chí điều này phải được thực hiện trước một bước. Điều cốt yếu là phải vượt qua được ranh giới truyền thống.
- *Áp dụng những thước đo và phương pháp kiểm tra mới tập trung vào khách hàng.* Thước đo đó sẽ khuyến khích nhân viên có những quyết định vì khách hàng hơn. Nếu những thước đo này được gắn kèm với phần thưởng có giá trị, thì nó rất hữu ích trong việc thay đổi hành vi của nhân viên.
- *Nâng cao sự hợp tác bằng cách thay đổi cấu trúc và chính sách đối với một số nhóm cụ thể.* Điều này rất khó khăn, quy trình báo cáo và xét duyệt báo cáo có thể thay đổi để cho những nhân viên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng sẽ là người ra quyết định cuối cùng.
- *Xây dựng năng lực và kỹ năng đa dạng.* Để phá bỏ tính

cục bộ, công ty cần có những nhân viên đa tài, những người có thể làm việc tại nhiều vị trí khác nhau trong công ty. Công ty cần có chương trình và chính sách đào tạo những người như vậy.

- *Thiết lập tình bằng hữu giữa các nhân viên.* Không gì có thể thay thế những kỹ năng “mềm” như giao tế, thông hiểu và tin tưởng nhau. Sự quan tâm, giao tiếp và hỗ trợ chính là những phương cách giá trị để xây dựng nên các mối quan hệ, và nó sẽ giúp đảm bảo thành công.



BÁN HÀNG QUA MẠNG

BÁN HÀNG QUA MẠNG là cách thức hướng đến khách hàng và gia tăng doanh thu nhanh, linh hoạt và hiệu quả. Bán hàng qua mạng đang phát triển với một tốc độ chóng mặt – mặc dù nó chỉ mới xuất hiện lần đầu tiên cách đây không lâu – vào năm 1994 ở Hoa Kỳ. Bạn học được gì từ việc bán hàng qua mạng và làm thế nào để đẩy mạnh doanh số bán hàng qua mạng?

Ý tưởng

Điều then chốt để đạt đến thành công là phải biết đối phó với những thử thách của bán hàng qua mạng và tích hợp các hoạt động trực tuyến với toàn bộ công ty. Bảy nguyên tắc bán hàng qua mạng ở đây là:

1. Cán cân quyền lực đang dần chuyển qua tay khách hàng.
2. Internet đang làm một cuộc cách mạng về kỹ thuật và nhận thức về bán hàng ở các công ty hàng đầu thế giới.
3. Tốc độ của hoạt động kinh doanh và sự thay đổi trong kinh doanh đang ngày càng gia tăng, các công ty hơn bao giờ hết cần phải trở nên linh hoạt, thích ứng, tập trung

vì khách hàng, và sáng tạo hơn nữa.

4. Sự cạnh tranh ngày càng khốc liệt.
5. Quản lý kiến thức và sử dụng nó như một đòn bẩy. Kiến thức là nguồn tài nguyên chiến lược và chủ chốt cần phải nắm giữ, nuôi dưỡng và phát triển.
6. Các công ty đang thay đổi chính mình để nâng cao giá trị đối với khách hàng. Những yếu tố nền tảng đang được đánh giá lại bao gồm mục tiêu, thị trường và kỹ năng.
7. Internet giúp gia tăng tương tác giữa các nhân viên, các công ty và các ngành công nghiệp.

Bán hàng qua mạng mang tính tức thời, giúp cho các doanh nghiệp giảm được chi phí, trong khi đó sẽ nâng cao được hiệu quả tiếp thị. The Economist Intelligence Unit – một nhà xuất bản toàn cầu chuyên công bố các tin tức kinh doanh thuộc tập đoàn Economist Group – là một ví dụ thành công trong việc phát triển thương mại điện tử tích hợp chặt chẽ với các sản phẩm và phương án kinh doanh tổng thể của công ty này.

Thực hành

Những bước cơ bản sau sẽ giúp cải thiện việc bán hàng qua mạng.

- Xây dựng sự tham gia, sự làm chủ và cam kết lẫn nhau trong doanh nghiệp của bạn.

- Đảm bảo chiến lược bán hàng qua mạng của bạn luôn năng động, liên tục đổi mới và học hỏi kinh nghiệm từ quá khứ.
- Đơn giản hóa thủ tục cho khách hàng để quy trình bán hàng thật thông suốt, không còn rào cản nào trong việc mua hàng của khách.
- Đảm bảo trang web của bạn phải hấp dẫn và thu hút. Trang web phải giữ chân được khách hàng (còn được gọi là “độ dính”) – đối thủ cạnh tranh của bạn chỉ cách một vài cú nhấp chuột – nên bạn phải bảo đảm khách hàng sẽ quay lại thường xuyên.
- Tập trung vào tính linh hoạt và tùy biến theo cá nhân để khách hàng có khả năng mua được chính xác những gì họ muốn theo cách riêng của họ.
- Tránh lặp lại, cũng như tránh những phương án đắt tiền và phức tạp nếu cùng lúc đó bạn có thể lựa chọn những phương án có sẵn rẻ tiền và hiệu quả.
- Lên kế hoạch và chuẩn bị kỹ càng những lợi ích có được cho chiến lược bán hàng qua mạng của bạn. Như vậy bạn có thể tránh được sự đầu tư quá nhiều hoặc quá ít, quá trễ hay quá sớm.
- Giúp đỡ khách hàng (cũng như những nhà phân phối và đại lý) dễ dàng sử dụng và thao tác trên website của bạn. Đảm bảo quy trình mua hàng trôi chảy, khách hàng có thể ra quyết định và chọn lựa đơn giản, dễ dàng, thích thú khi mua hàng trên trang web của bạn.

- Website của bạn, hay nhà cung cấp và phát triển dịch vụ web cho bạn, phải linh hoạt để đáp ứng được nhiều yêu cầu mà bạn đòi hỏi.
- Trang web của bạn phải có tính cạnh tranh cao: để đạt được điều này trang web phải đem lại cho khách hàng cảm giác đơn giản, gần gũi, thân thiện và hấp dẫn.
- Cần thiết kế trang web sao cho khách hàng có thể nhanh chóng thấy ngay những thứ họ cần mua và họ có thể quyết định nhanh và dễ dàng họ muốn mua cái gì nhất. Ưu điểm của điều này là tạo ra một quy trình thông tin haichiều. Nó sẽ giúp bạn có khả năng nắm được thông tin về mỗi khách hàng (mở dữ liệu), cũng như giúp bạn nâng cao hiệu quả của website, hiểu được hành vi và xu hướng của khách khi nhấp chuột (dữ liệu về lượt truy cập).

KHI CẠNH TRANH VỚI NHAU, các công ty bị cuốn vào vòng xoáy liên tục phải cải tiến công nghệ, nâng cao sản phẩm, dịch vụ, và điều chỉnh giá cả. Những người biết cách đổi mới giá trị là người phá vỡ vòng xoáy này bằng việc tìm ra thị trường mới, phát triển sản phẩm hoặc dịch vụ mới mà chưa có đối thủ nào cạnh tranh.

Ý tưởng

W. Chan Kim và Renée Mauborgne là những người tiên phong trong việc phát triển ý tưởng về đổi mới giá trị. Quan niệm về đổi mới giá trị là việc thách thức và phá bỏ những quy luật thông thường để gây dựng hoặc tạo ra một thị trường mới. Chẳng hạn, trong nhiều năm, mạng lưới các đài truyền hình Mỹ chỉ sử dụng một khuôn mẫu chung cho chương trình tin tức: chúng được phát sóng cùng một thời điểm và cạnh tranh với nhau dựa trên sự nổi tiếng và chuyên nghiệp của các phóng viên cũng như khả năng của họ trong việc đưa tin và phân tích sự kiện.

Điều này đã thay đổi vào năm 1980, khi CNN tung ra chương trình tin tức cập nhật liên tục 24 tiếng một ngày

từ khắp nơi trên thế giới với chi phí xây dựng chỉ bằng 20% chi phí thông thường.

Tương tự, năm 1984, Virgin mở lối đi riêng khi quyết định bỏ dịch vụ hạng sang trên máy bay. Lý lẽ thông thường lúc đó cho rằng sự tăng trưởng phải dựa vào việc mở thêm phân khúc thị trường, mở thêm chứ không phải bớt đi, tuy nhiên Virgin đã đi ngược lại, hãng chỉ còn tập trung vào đối tượng khách bình dân. Hãng đã sử dụng chi phí tiết kiệm được từ việc phục vụ khách hạng sang để đầu tư vào những cải tiến mới, từ việc nâng cấp khoang hành khách cho tới cải thiện các tiện nghi trên máy bay. Phương pháp này sau đó được áp dụng cho những ngành kinh doanh khác của hãng, như bộ phận bán lẻ và âm nhạc.

Thực hành

Điều cốt lõi của việc đổi mới giá trị công ty là khả năng định nghĩa lại chiến lược kinh doanh dựa trên những hiểu biết về khách hàng.

- *Hãy làm việc cật lực để cải thiện mọi thứ bạn có thể cung cấp cho khách hàng: sản phẩm, dịch vụ, và giao hàng.*
- *Thách thức và vượt qua các giả định trong lĩnh vực kinh doanh.* Hiểu rõ những giả định này là gì và làm thế nào để thay đổi nó theo hướng có lợi cho khách hàng.
- *Áp dụng phương pháp đặt câu hỏi.* Tại sao khách hàng mua mặt hàng này? Họ thích những gì? Tại sao họ muốn

điều đó? Việc mua hàng này liên quan đến những ưu tiên khác của khách hàng như thế nào?

- *Hãy tham vọng.* Theo sát các đối thủ cạnh tranh là tốt, nhưng bạn nên tránh rơi vào bẫy cạnh tranh bằng việc bám theo cách của họ hay theo cách thông thường mà toàn bộ ngành nghề của bạn đang vận hành. Tập trung tạo ra sự khác biệt và có giá trị cho khách hàng. Hãy đặt mục tiêu cao, sức mạnh và ưu thế cạnh tranh của bạn sẽ xuất hiện.
- *Tránh sự phân khúc thị trường.* Trong khi nhiều người lập luận rằng phân khúc sẽ giúp chúng ta hiểu rõ hơn khách hàng, giúp phục vụ họ tốt hơn thì những người đổi mới giá trị lại xây dựng mô hình có những tính năng có thể thống nhất mọi đối tượng khách hàng. Đây là chìa khóa để đạt lợi nhuận: thu hút một lượng khách hàng thích hợp và tìm cách tăng quy mô của số lượng này lên.
- *Đừng bị hạn chế bởi nguồn lực hiện có.* Câu hỏi nên đặt ra không phải là bạn có thể làm gì với năng lực và tài sản hiện có, mà là nguồn lực nào bạn phải phát triển để phục vụ khách hàng của mình.
- *Hãy suy nghĩ theo chiều ngang.* Chia những bộ phận truyền thống của ngành nghề theo sản phẩm và dịch vụ, và tìm ra những phương cách có ý nghĩa, cải tiến những gì bạn có thể cung cấp cho khách hàng.

CHO DÙ BẠN KINH DOANH ở lĩnh vực nào, có được nhân sự phù hợp với công việc luôn là điều cần thiết dẫn đến thành công. Nếu biết cách quản lý nhân tài, bạn sẽ duy trì được nguồn cung ổn định về nhân sự – một trong những tài nguyên hiếm hoi, đắt đỏ và quan trọng nhất của công ty.

Ý tưởng

Người giỏi rất khó kiếm, và trong lúc dân số đang suy giảm, đặc biệt ở các nước phương Tây, tìm kiếm người tài ngày càng khó khăn và cạnh tranh hơn. Giải pháp ở đây là quản lý nhân tài: thu hút, phát triển, và giữ lại đúng người.

Để nuôi dưỡng, phát triển, và giữ chân nhân tài đòi hỏi nhiều chuyên môn và kỹ năng chuyên sâu cụ thể. Công ty Mellon Financial là một điển hình thành công nhờ chú trọng quản lý nhân tài. Trong thập niên 1990, công ty đã phát triển từ một ngân hàng tầm tầm thành một doanh nghiệp dịch vụ tài chính đồ sộ. Thách thức ban đầu lúc đó của Mellon là phát triển các sản phẩm và dịch vụ mới, bán chéo cho khách hàng và mở rộng thêm các thị trường mới.

Điều này yêu cầu kỹ năng và phương pháp tiếp cận riêng. Vì vậy, Giám đốc điều hành Marty McGuinn đã thực hiện một số biện pháp quan trọng để quản lý nhân tài trong công ty. Các trung tâm ưu tú được thành lập, ở đó các chuyên gia sẽ thiết kế chương trình và công cụ phát triển kỹ năng lãnh đạo có thể áp dụng cho tất cả phòng ban và huấn luyện cho từng cá nhân. Chương trình phát triển kỹ năng lãnh đạo gồm những cuộc gặp gỡ thường kỳ trực tiếp giữa những nhà quản lý cấp cao với từng nhân viên có tiềm năng lãnh đạo trong tương lai. Các nhân viên tiềm năng này sẽ được phân tích, hướng dẫn phát triển các kỹ năng lãnh đạo cần phải có. Tập trung quản lý nhân tài là một tác nhân quan trọng cho sự lớn mạnh của Mellon.

Thực hành

Trả lời những câu hỏi trong các lĩnh vực chủ chốt sau sẽ giúp bạn tập trung vào việc quản lý nhân tài trong công ty:

- *Văn hóa doanh nghiệp.* Ưu tiên của bạn là gì? Doanh nghiệp bạn có văn hóa và bản sắc riêng chưa? Tất cả nhân viên có hiểu được tầm nhìn và hệ giá trị cốt lõi của công ty không? Điều gì làm cho nhân viên của bạn đến công ty làm việc mỗi ngày? Điều gì ảnh hưởng đến thái độ và hành vi của họ đến khách hàng và đồng nghiệp?
- *Tuyển dụng và lựa chọn.* Bạn làm thế nào để nhận diện và lựa chọn đúng người? Bạn có thật sự hiểu rõ các kỹ

năng và kinh nghiệm cần có trong hiện tại và đối với tương lai không? Và bạn có tuyển được người phù hợp tốt nhất không?

- *Quản lý hiệu quả làm việc.* Bạn có chủ động quản lý hiệu quả làm việc của nhân viên, đưa ra những phản hồi và hướng dẫn họ nâng cao hiệu quả không?
- *Phát triển nhân viên.* Bạn có đủ các nguồn lực, quy trình và công cụ cần thiết để phát triển nhân viên của bạn hay không? Có phải tất cả nhân viên đều có kế hoạch phát triển cá nhân để nâng cao kỹ năng và sử dụng tối đa tiềm năng không?
- *Thù lao.* Bạn có khen thưởng nhân viên xứng đáng không? Chương trình khen thưởng của bạn có khuyến khích và trao thưởng cho các hành vi tốt đẹp không?
- *Kế hoạch kế thừa và phát triển lãnh đạo.* Bạn có kế hoạch nhân sự kế thừa cho những vị trí chủ chốt không?
- *Sự đa dạng văn hóa, tương thích xã hội.* Thành phần nhân viên của bạn có phản ánh phù hợp thị trường và đối tượng khách hàng mà bạn đang phục vụ không? Bạn có tuân thủ các nghĩa vụ pháp lý không? Bạn có hòa nhập với các cổ đông chính của công ty và xử lý các mối quan hệ của nhân viên không?

HÃY LÀM RÕ VỚI MỌI NGƯỜI trong công ty của bạn về các kỹ năng cần phải có và kết quả cần phải đạt được nếu họ muốn thăng tiến cao hơn. Điều này sẽ giúp họ thành công trong công việc và đồng thời giúp công ty phát triển nhanh hơn.

Ý tưởng

Nhiều công ty chỉ thực hiện kế hoạch phát triển nghề nghiệp một cách hình thức hơn là thực tế. Tuy nhiên, một khi thiếu hụt nhân sự, chính sách phát triển nhân tài “cây nhà lá vườn” là thật sự cần thiết. Một ví dụ thành công trong vấn đề này là công ty bảo hiểm RBS Insurance, khi họ công khai với tất cả nhân viên:

- Các kỹ năng cần thiết ở mỗi cấp quản lý.
- Các kỹ năng cần phát triển trước khi được thăng tiến lên vị trí cao hơn.
- Nội dung về vai trò của mỗi cấp và công việc mà mỗi cá nhân phải làm.

Cuốn sách *The Leadership Pipeline* của Ram Charan, Stephen

Drotter và James Noel đã chỉ ra sáu bước trong hành trình thăng tiến: tự lãnh đạo, con người, quản lý, bộ phận (những cá nhân chịu trách nhiệm một phần về thành quả của doanh nghiệp), doanh nghiệp (những cá nhân chịu trách nhiệm về thành quả của việc kinh doanh) và lãnh đạo tập đoàn (những cá nhân chịu trách nhiệm cho nhiều mảng kinh doanh).

Khi những cá nhân tiến bước trên “con đường lãnh đạo”, họ thường gặp những “thách thức chuyển tiếp” – ví dụ họ phải nhắm đến việc quản lý nhân viên đầu tiên của mình khi chuyển từ tự lãnh đạo sang vai trò lãnh đạo người khác. Ngoài ra còn có những vai trò chuyên môn khác về pháp lý, kế toán, tiếp thị và tài chính.

Ưu điểm của việc quản lý lãnh đạo chuyển tiếp là nó tạo ra một khuôn khổ cho sự phát triển kỹ năng lãnh đạo, nêu bật những thành công có thể có ở mỗi giai đoạn, và mô tả làm thế nào nâng cao các kỹ năng – từ một nhân viên mới cho tới vị trí điều hành cao nhất. Nó cũng đảm bảo tính thống nhất của doanh nghiệp và hơn hết, giải thích làm thế nào để chuẩn bị cho một sự nghiệp thành công.

Con đường lãnh đạo đáp ứng ba nhu cầu của doanh nghiệp. Nó làm rõ những yêu cầu cần có, nó tạo ra sự công bằng về thăng tiến mà mọi nhân viên có thể tiếp cận, và nó giúp tập trung vào các hoạt động phát triển nhân sự. Mỗi nhân viên sẽ được hưởng lợi ích to lớn nếu công ty có một con đường phát triển nghề nghiệp rõ ràng và minh bạch.

Thực hành

- Xác định các bước khác nhau hoặc cấp bậc lãnh đạo trong doanh nghiệp của bạn:
- Ở mỗi cấp bậc, hãy xác định: a) những kỹ năng nào là cần thiết, b) bao gồm những công việc liên quan nào và những người lãnh đạo ở cấp đó thực sự làm những gì, c) một người quản lý phải chuẩn bị gì cho cấp bậc kế tiếp – những kỹ năng và hoạt động nào cần bổ sung để thăng tiến lên vị trí cao hơn?
- Cung cấp quy trình và công cụ ứng dụng, chẳng hạn như kế hoạch phát triển cá nhân, sự huấn luyện, và các chương trình phát triển giúp thực hiện quá trình chuyển đổi.

CẠNH TRANH NGHĨA LÀ TRANH ĐẤU để vượt lên trong một cuộc tranh đua, nhưng nghĩa của từ “chơi rắn” (hardball) còn đi xa hơn thế: đó là sự vươn lên không ngừng nghỉ và luôn giữ một khoảng cách rõ rệt với đối thủ cạnh tranh gần nhất. Định nghĩa này được nêu rõ trong bài báo “Chiến lược chơi rắn” (“Hardball Strategies”, *Harvard Business Review*, tháng 9 năm 2006, tác giả: Lachenauer, R.; MacMillan, Ian C.; van Putten, Alexander B.; Gunther McGrath, Rita; Stalk, George Jr.).

Ý tưởng

Tâm lý chung cho rằng chơi rắn thường dẫn đến thất bại, là bất chấp đạo lý, không đàng hoàng hoặc thiếu đứng đắn, và là lý do dẫn đến thất bại của những tập đoàn lớn như Enron. Điều này không đúng. Chơi rắn không có nghĩa là phải phạm tội hoặc vô đạo đức, ý nghĩa của chơi rắn là phải trở thành người chuyên tâm và quyết đoán.

Wal-Mart đã trở thành nhà bán lẻ lớn nhất thế giới có lợi nhuận khổng lồ bởi vì họ đã giải thích cho các nhà cung cấp một cách cụ thể, chính xác cách thức giao hàng như thế

nào. Các nhà cung cấp được cấp một hệ thống vi tính có thể theo dõi tình hình bán hàng và quản lý hàng hóa lưu kho, họ được hướng dẫn khi nào thì cần phải tái cung cấp hàng cho Wal-Mart và khi nào thì cần giao số lượng lớn hàng bán sỉ. Hệ thống được cập nhật thường xuyên này đã giúp Wal-Mart giảm thiểu lãng phí và chi phí từ chuỗi cung ứng của mình, gia tăng hiệu quả và lợi nhuận.

Thực hành

Có nhiều nguyên tắc sử dụng phương pháp “chơi rắn”. Đầu tiên là tranh đấu để có được lợi thế cạnh tranh “cực đại”. Các cơ quan quản lý nhà nước có thể lo ngại về vấn đề độc chiếm thị trường nhưng doanh nghiệp chơi rắn thì không thế. Sự độc chiếm chỉ diễn ra trong một số bối cảnh đặc biệt, và rõ ràng cần phải ngăn ngừa. Thế nhưng bằng cách chiếm lĩnh thị trường, doanh nghiệp sẽ trở nên tốt hơn và thực chất sẽ có lợi cho khách hàng. Ở đây có hai điểm cần phải nắm rõ: biết được giới hạn mà bạn có thể làm, và không được đi xa hơn. Điều quan trọng là doanh nghiệp của bạn được thị trường nơi bạn đang hoạt động chấp nhận, vì vậy hãy tiến càng xa càng tốt miễn là không làm khách hàng và cộng đồng xa lánh bạn.

Một số câu hỏi sau sẽ giúp bạn xác định giới hạn. Hành động này có tốt cho khách hàng không? Nó có phạm luật nào không? Liệu nó có gây hại trực tiếp cho đối thủ cạnh tranh? Nó có chống lại các nhóm lợi ích đặc biệt nào không?

Câu trả lời đúng duy nhất theo trình tự trên là: có, không, không và không. Phục vụ khách hàng tốt hơn những đối thủ khác chính là yếu tố then chốt; còn biện pháp nhằm vào đối thủ cạnh tranh mà không tạo ra lợi ích nào cho khách hàng là không cần thiết và có hại cho sản xuất (khách hàng có thể căm ghét bạn).

Một điều quan trọng nữa là sự cần thiết phải duy trì sự cạnh tranh không ngừng nghỉ. Nghĩa là hành động theo hai hướng: thấm nhuần văn hóa cạnh tranh trong doanh nghiệp và lấy khách hàng làm trọng tâm, hiểu rõ lợi thế cạnh tranh của bạn là gì – rồi khai thác chúng mạnh mẽ và liên tục.

Ở đây có hai điểm quan trọng khác. Dùng điểm yếu của đối thủ cạnh tranh làm lợi thế của bạn, nhưng tránh cạnh tranh đối đầu trực tiếp. Sự nguy hiểm của việc chạm trán trực tiếp là bạn sẽ tốn nhiều công sức vào đối thủ mà quên đi khách hàng. Điều cuối cùng, đó là xây dựng một thái độ đúng đắn cho bản thân và cho nhân viên của bạn. Mọi người ai cũng muốn chiến thắng, vì vậy hãy lợi dụng điều này. Ý chí chiến thắng sẽ tạo ra một sự thôi thúc không ngừng, một phương pháp tập trung vào hành động thực tiễn, một khao khát thay đổi hiện trạng và không ngừng hoàn thiện.

MẶC DÙ TẤT CẢ CÁC CÔNG TY giờ đây đều có trang web, nhưng những yếu tố căn bản để phát triển hữu hiệu một website và để nó hiện diện trực tuyến trên mạng thường bị bỏ qua. Những website tốt nhất phải thể hiện ít nhất tám trong 10 thuộc tính quan trọng.

Ý tưởng

Nếu trang web của bạn thực hiện tốt 10 điều sau, nó sẽ thành công. BBC là một tổ chức có website ấn tượng và đa dạng cho mọi người: www.bbc.co.uk. Nó tập trung vào 10 chữ C (trong tiếng Anh):

1. Nội dung - Content.
2. Giao tiếp - Communication.
3. Chăm sóc khách hàng - Customer care.
4. Cộng đồng và văn hóa - Community & Culture.
5. Tiện dụng và dễ dàng - Convenience & ease.
6. Kết nối kết nối với các trang web khác và kết nối với người sử dụng) - Connectivity.

7. Chi phí và lợi nhuận - Cost & profitability.
8. Theo yêu cầu của khách hàng - Customization.
9. Năng lực (năng động, đáp ứng, và linh hoạt) - Capability.
10. Tính cạnh tranh - Competitiveness.

Thực hành

Mười yếu tố trên có tác động rất lớn – thậm chí quyết định – đến thành công của hoạt động trực tuyến của một tổ chức. Rõ ràng là ở đây sẽ có một số yếu tố quan trọng hơn những yếu tố khác. Vài yếu tố luôn luôn quan trọng – như năng lực và sự tiện dụng – trong khi một số khác đóng vai trò quyết định trong một số thời điểm nhất định (ví dụ như tính cạnh tranh, thường ít quan trọng nhưng đôi khi lại trở thành then chốt).

1. *Nội dung*: cần phải phát triển những thông tin hấp dẫn, tin cậy, và hướng đến khách hàng. Nội dung phải phù hợp, tăng thêm giá trị, kích thích và thu hút sự chú ý, để giải trí hoặc để thông tin, phải tiếp cận và phù hợp với đối tượng độc giả, thể hiện rõ ràng thương hiệu, và trên hết là phải đi vào lòng người – phải đảm bảo rằng khách hàng sẽ bị ấn tượng và quay trở lại.

2. *Giao tiếp*: cần phải gần gũi với khách hàng. Khách hàng thích được lắng nghe, và khi online họ muốn được đối thoại và giao tiếp niềm nở.

3. *Chăm sóc khách hàng*: luôn hỗ trợ và chủ động hỗ trợ khách hàng. Hãng Federal Express lấy thông tin từ dịch vụ hỗ trợ khách hàng làm nguồn dữ liệu tạo nên lợi thế cạnh tranh trên mạng. FedEx cung cấp cho khách hàng quyền được theo dõi tình trạng và vị trí gói hàng của họ bằng cách truy cập vào website của FedEx. Điều này đem lại sự hỗ trợ, bảo mật và tiện dụng cho khách hàng, làm họ cảm thấy gần gũi, đáp ứng nhu cầu thiết thực của khách hàng.

4. *Cộng đồng và văn hóa*: cần phải tiếp xúc và tương tác. Con người luôn thích gặp gỡ nhau: họ thích giao lưu và trở thành một phần của cộng đồng xã hội, được chia sẻ những mối quan tâm chung cũng như các giá trị tương đồng.

5. *Tiện dụng và dễ dàng*: cần làm cho mọi việc dễ dàng và tiện dụng hơn cho khách hàng hiện tại cũng như khách hàng tiềm năng.

6. *Tính kết nối*: cần phải kết nối với các trang web khác và với người sử dụng đang online. Vấn đề này có hai mặt. Đầu tiên là người sử dụng và khách hàng cần có sự kết nối với việc kinh doanh của bạn về cả thể xác lẫn tình cảm. Thứ hai là cần có sự kết nối với các website khác có ích cho khách hàng và giúp điều tiết lưu lượng truy cập.

7. *Chi phí và lợi nhuận*: cần giảm những chi tiết vô ích, tăng hiệu quả tài chính và cân đối lợi nhuận.

8. *Tùy biến*: Giá trị đặc biệt của mạng internet là ở chỗ nó có thể tùy biến sản phẩm và dịch vụ theo từng khách hàng trong nhiều ngành công nghiệp khác nhau.

9. *Năng lực*: Trang web của công ty phải đảm bảo luôn luôn năng động và linh hoạt, đáp ứng mọi điều kiện lưu lượng và nhu cầu khách hàng.

10. *Tính cạnh tranh*: trang web của bạn phải khác biệt.

NHỮNG NHÀ TIẾP THỊ từ nhiều tập đoàn lớn đang gia tăng sử dụng internet như một cách tiếp thị lan truyền. Khi những công ty như Procter & Gamble, GM, Pepsi, và hầu hết những tên tuổi lớn nhất trên thế giới sử dụng internet, họ đã mở ra cánh cửa mới và giảm đi những nguy cơ tiềm ẩn.

Ý tưởng

Thuật ngữ “tiếp thị lan truyền” (viral marketing) ra đời từ khi dịch vụ thư điện tử hotmail quảng cáo cho sự xuất hiện của mình bằng chính email mà khách hàng của hotmail gửi đi. Ý tưởng ở đây là khi một người nhận được email quảng cáo, người đó sẽ trở thành “khách hàng” (người sử dụng hoặc người ủng hộ) và tiếp tục lây lan sang những người chung quanh. Nếu lấy tỷ lệ một người nhận email truyền cho hai người trở lên, thì số lượng người trở thành “khách hàng” sẽ tăng lên rất nhanh.

Được phát triển bởi hãng Microsoft, hotmail.com là một trong những dịch vụ email chạy trên nền web miễn phí đầu tiên. Chiến lược của nó rất đơn giản. Nó cho người dùng

sử dụng dịch vụ và địa chỉ email miễn phí, ở dưới mỗi lá thư là dòng chữ: “Hãy nhận dịch vụ email cá nhân miễn phí tại địa chỉ: <http://www.hotmail.com>”. Khi người dùng gửi mail đi cho bạn bè và người thân, họ sẽ đọc thấy dòng đó và đăng ký dịch vụ. Cứ vậy mà số lượng người dùng lan rộng ra nhanh chóng, giống như một hòn sỏi rơi xuống hồ tạo ra những cơn sóng dồn dập lan truyền.

Thực hành

Tiếp thị lan truyền có một số nguyên tắc sau:

- *Cho miễn phí sử dụng sản phẩm và dịch vụ có giá trị.* Hầu hết những chương trình tiếp thị lan truyền đều cho miễn phí sản phẩm và dịch vụ có giá trị để thu hút sự chú ý. Phương pháp này có thể không có lợi ngay nhưng nếu thu hút được sự chú ý từ những thứ miễn phí, lợi nhuận sẽ đến ngay sau đó.
- *Đảm bảo việc lan truyền dễ dàng.* Giống như virus chỉ bùng phát khi nó gặp điều kiện lan truyền thuận lợi. Phương cách và phương tiện chuyển tải thông điệp tiếp thị của bạn phải dễ dàng để truyền tải và lan rộng: ví dụ như email, trang web, hoặc tải phần mềm. Tiếp thị lan truyền hữu hiệu trên mạng vì cách giao tiếp tức thời trên đó rất dễ dàng và rẻ tiền.
- *Đơn giản:* Thông điệp tiếp thị tốt nhất thường đơn giản và hấp dẫn. Thông điệp tiếp thị lan truyền cũng cần thật

đơn giản để có thể chuyển tải dễ dàng và không gây hiểu lầm.

- *Khai thác động cơ của con người.* Những chiến dịch tiếp thị lan truyền thông minh đánh vào tâm lý con người, rằng ai cũng muốn được kết nối, được ngưỡng mộ, được nhiều người biết đến hoặc được chia sẻ. Người ta viết blog, chuyển tiếp email hoặc trang web hay. Vì vậy, hãy thiết kế một chiến lược tiếp thị dựa trên động cơ và hành vi phổ biến của con người để giúp nó chuyển tải thành công.

- *Sử dụng mạng lưới sẵn có.* Con người thuộc về xã hội, và những nhà tiếp thị qua mạng phải hiểu sâu sắc sức mạnh các mạng xã hội, từ những quan hệ lỏng lẻo cho đến những nhóm có quan hệ thân thiết, chặt chẽ. Hãy sử dụng những mạng lưới này để chuyển tải thông điệp của bạn.

- *Tận dụng tài nguyên của người khác.* Những kế hoạch tiếp thị lan truyền sáng tạo dùng nguồn tài nguyên của người khác để truyền đạt. Ví dụ những chương trình có liên kết với nhau đặt những đường dẫn bằng hình ảnh hay bằng chữ lên trang web của nhau, trong khi đó các tác giả đăng tải miễn phí bài viết của họ hoặc thiết lập các kết nối mạng.

HUẤN LUYỆN LÀ MỘT KỸ NĂNG lãnh đạo quan trọng, và là lĩnh vực kinh doanh đang phát triển nhanh chóng. Tuy nhiên, khó khăn ở đây là làm sao đảm bảo được các chương trình huấn luyện nội bộ hay huấn luyện bên ngoài cho công ty thật sự hữu ích. Một trong những giải pháp đó là xây dựng chương trình giám sát.

Ý tưởng

Huấn luyện quản trị doanh nghiệp ngày càng phổ biến, hiệu quả nhưng cũng rất tốn kém. Việc kinh doanh phát triển nhanh chóng, và chắc hẳn sẽ phải thu nạp những nhân viên không đủ tiêu chuẩn. Vì vậy, rất khó tìm ra một người huấn luyện có chuyên môn phù hợp, người giúp mang lại lợi nhuận từ việc đầu tư vào chất xám này của bạn. Một yếu tố quan trọng khác trong vấn đề này là người huấn luyện cần được giám sát. Để thực hiện, cần có một chuyên gia nhiều kinh nghiệm hỗ trợ huấn luyện viên một cách khách quan và tin cậy.

Việc giám sát không nên bị bỏ qua vì những lý do sau. Nếu có thêm sự tư vấn từ người hỗ trợ huấn luyện viên, học viên sẽ nhận được kiến thức từ hai chuyên gia với mức học phí trả cho một người – điều này càng có giá trị

đặc biệt khi họ phải đối mặt với những vấn đề, tình huống phức tạp hay những lựa chọn khó khăn. Ngoài ra, khi đưa ra phản hồi cho việc huấn luyện, người giám sát sẽ giúp đảm bảo được chất lượng: đây là một vấn đề quan trọng trong một lĩnh vực không có cơ quan chuyên môn giám sát và ai cũng có thể tự xưng là chuyên gia huấn luyện chuyên nghiệp. Thực chất, sự giám sát sẽ sớm trở thành tiêu chuẩn của công tác huấn luyện. Hiệp hội giám sát và huấn luyện chuyên nghiệp (APECS) chỉ ra rằng ngày càng có nhiều tập đoàn yêu cầu phải có sự giám sát đối với các chuyên gia huấn luyện.

Người giám sát còn đóng góp vào sự phát triển cá nhân của người huấn luyện và ngăn ngừa thất bại. Khó khăn lớn của những chuyên gia huấn luyện chuyên nghiệp là hoặc họ quá sa đà vào các vấn đề tâm lý với khách hàng, hoặc hay bị ảnh hưởng tâm lý từ công việc và áp lực công việc. Người giám sát sẽ hạn chế được sự mất tập trung này và phần nào giải tỏa những áp lực.

Huấn luyện viên nên có cuộc trao đổi với giám sát viên khoảng 90 phút trong một tháng hoặc một tháng rưỡi, tùy vào số lượng khách hàng hoặc độ phức tạp của công việc. Người giám sát đảm bảo rằng mối quan hệ giữa chuyên gia huấn luyện và khách hàng không bị tổn hại. Hơn hết, người giám sát sẽ định lượng công việc của huấn luyện viên. Đôi khi rất khó để tính các thông số này, nhưng nó sẽ giúp nâng cao tính hiệu quả và tỷ lệ hoàn vốn đầu tư (ROI). Chi phí cho huấn luyện rất tốn kém, vì vậy phương pháp định lượng giúp cải thiện ROI sẽ rất có ý nghĩa.

Thực hành

- Đặt câu hỏi với những ứng viên cho công việc huấn luyện bạn trong 10 phút. Điều này sẽ giúp bạn hiểu được cách họ làm việc, và cũng giúp “kiểm tra độ hợp ý” – một bước quan trọng để thiết lập quan hệ và lòng tin.
- Phải đảm bảo rằng người huấn luyện phục vụ đúng những gì bạn cần. Nói cách khác, họ phải được sử dụng tất cả những công cụ và quy trình nào phù hợp với nhu cầu của bạn.
- Hãy tìm hiểu xem huấn luyện viên có kiến thức trong lĩnh vực đào tạo cho người trưởng thành và có hiểu biết về khoa học hành vi không. Hãy luôn cẩn thận vì: bất cứ người nào cũng có thể tự nhận là chuyên gia. Huấn luyện viên sử dụng mô hình gì? Chuyên môn của họ sâu đến đâu? Liên hệ người giới thiệu ứng viên đó để kiểm tra kinh nghiệm của ứng viên. Họ có đủ trình độ thực tế không? Họ đã có những thành tích gì, và ngoài huấn luyện thì họ còn có kiến thức gì khác?
- Kiểm tra người huấn luyện có đủ tiêu chuẩn bằng cấp không. Số lượng bằng cấp chuyên môn hiện giờ càng lúc càng nhiều.
- Cuối cùng, nên chọn huấn luyện viên nào có giám sát viên. Điều này chứng tỏ chuyên gia huấn luyện đó tự tin và công khai, sự giám sát giúp thách thức tiềm năng của huấn luyện viên đó, cũng như có được một phương án đảm bảo an toàn.

SÁNG KIẾN LẤY NGƯỜI SỬ DỤNG LÀM TRUNG TÂM

NẾU NGƯỜI SỬ DỤNG ĐƯỢC KHUYẾN KHÍCH phát minh các sản phẩm và dịch vụ mới, nhiều sản phẩm sáng tạo sẽ được phát triển nhanh chóng và hiệu quả. Phương pháp này đạt được thành công rực rỡ với sự áp dụng của chính phủ Đan Mạch.

Ý tưởng

Chiếc máy bơm thuốc tự động và máy tim phổi đầu tiên được phát minh bởi các bác sĩ, chứ không phải từ những công ty cung cấp thiết bị y tế; nước tăng lực dành cho thể thao được sáng tạo bởi những người yêu thể thao trước khi các công ty giải khát vào cuộc. Ngày càng nhiều phát minh quan trọng được tạo ra bởi người sử dụng chứ không phải nhà sản xuất: khách hàng là người sáng tạo, phát triển, dùng thử hàng mẫu, và ngay cả sản xuất ra thành phẩm. Những nghiên cứu gần đây cho thấy hơn 70% các sản phẩm mới bị thất bại vì chúng không đáp ứng được nhu cầu khách hàng.

Chính phủ sẽ hưởng lợi từ các phát minh vì chúng sẽ giúp ích cho nền kinh tế, vì vậy vào tháng 5 năm 2006, chính phủ Đan Mạch công bố một chương trình ưu tiên quốc gia với

tên gọi “đẩy mạnh sáng kiến lấy người sử dụng làm trung tâm”. Chính sách này hỗ trợ mọi lĩnh vực, từ nghiên cứu dân tộc học để tìm hiểu nhu cầu con người, đến hỗ trợ trực tiếp cho các sáng kiến cụ thể, hoặc khuyến khích các trường kinh doanh và công ty chia sẻ cách hoạt động tốt nhất. Theo Bộ trưởng Khoa học Đan Mạch, ông Helge Sander, chương trình đã đạt được nhiều thành tựu xứng đáng.

Chủ đề trung tâm là tìm kiếm những cách thức mới, hoàn thiện để kết nối trực tiếp những nhóm người sử dụng đang thay đổi khi phát triển sản phẩm mới.

Thực hành

Ý tưởng hay có thể đến từ bất cứ đâu, phương pháp sáu chữ R (trong tiếng Anh) dưới đây đặc biệt có giá trị trong việc nhận diện cơ hội cải tiến. Hãy xác định điều gì bạn cần phải cải thiện, và dùng danh sách sau để phát triển ý tưởng:

- *Nghiên cứu* (research): bạn có thể học tập được gì từ các tổ chức và con người đang thực hiện tốt việc đó?
- *Tái cấu trúc* (reframe): có suy nghĩ nào hoàn toàn khác về việc đó không?
- *Liên hệ* (relate): những ý tưởng nào bạn có thể vay mượn từ những hoạt động hay lĩnh vực khác?
- *Gỡ bỏ* (remove): bạn có thể bỏ đi những gì?

- *Tái thiết kế* (redesign): bạn có thể làm gì để cải thiện hoạt động, quy trình hay thủ tục hiện có?
- *Diễn tập* (rehearse): bạn có thể làm gì để chắc chắn rằng bạn có ý tưởng tốt?

Hãy xem xét các hành động sau để xác định những lĩnh vực có thể cải thiện:

- Trao đổi với người làm việc ở các lĩnh vực khác nhau đang cùng xử lý những vấn đề tương tự.
- Trao đổi với các công ty khác. Tìm hiểu công việc được thực hiện như thế nào ở những ngành khác hay quốc gia khác, và suy nghĩ về những ý tưởng mà bạn có thể vay mượn, thay đổi và kết hợp.
- Trao đổi với những người có nhiều sáng kiến không chuyên về lĩnh vực của bạn nhưng có thể có góc nhìn mới.
- Tập hợp một nhóm để động não cho ra ý tưởng.

Cuối cùng, có được một định hướng rõ ràng sẽ rất quan trọng, nếu không những sáng kiến sẽ bị luẩn quẩn. Phải đảm bảo rằng những phát kiến có thể áp dụng thực tế, và lập kế hoạch thực hiện chúng; nhiều ý tưởng thường thất bại bởi vì kế hoạch thực hiện kém.

KẾ HOẠCH KẾ THỪA VÀ THĂNG TIẾN NỘI BỘ

CÓ KẾ HOẠCH KẾ THỪA đúng đắn là vô cùng quan trọng. Ở đây có hai phương án có thể áp dụng trong những thời điểm khác nhau để đảm bảo thành công. Phương án tuyển dụng nội bộ đảm bảo sự chuyển giao trôi chảy, bảo lưu các giá trị công ty và khuyến khích nhân viên phát huy tiềm năng để thăng tiến. Phương án Darwin cởi mở hơn, có thể chọn ứng viên từ trong lẫn ngoài công ty.

Ý tưởng

Các công ty nỗ lực để làm cho sự kế thừa trở nên thành công. Cả hai phương án tuyển dụng nội bộ hay Darwin đều cần thiết tùy vào vị trí hoặc thời điểm. Ví dụ, đa số các vị trí cao cấp (khoảng 80%) có thể phát triển từ nội bộ, trong khi các vị trí thấp thì được lựa chọn theo phương án Darwin, lựa chọn ứng viên tài năng từ cả trong và ngoài công ty. Phương cách này đã được sử dụng thành công tại những tập đoàn lớn như HSBC.

Ưu điểm của *phương pháp Darwin* là thúc đẩy một hệ thống trọng dụng nhân tài nơi những nhân viên tài năng sẽ được chọn lựa, mang lại triển vọng mới, và gia tăng sự cạnh tranh trong công ty. Nếu lựa chọn được những nhân viên có tầm

ảnh hưởng từ lực lượng ứng viên đa dạng, công ty sẽ thu được nhiều hệ thống kỹ năng và tiềm lực khác nhau, có giá trị, để vượt qua những thách thức đa dạng. Ngoài ra, thay vì cơ cấu sẵn một số người cho một số vị trí trong tương lai, phương án mở này sẽ thúc đẩy quy trình tuyển chọn cạnh tranh, công khai trong chính sách kế thừa. Nếu như không có chuyện cơ cấu trước chức vụ, tất cả những ứng viên tiềm năng sẽ có động lực phấn đấu để phát triển doanh nghiệp.

Phương pháp thăng tiến nội bộ bao gồm việc chọn đội ngũ kế thừa từ bên trong tổ chức để đảm bảo rằng những người quen thuộc với công ty sẽ được bổ nhiệm lên vị trí lãnh đạo, đảm bảo tính thống nhất và tránh thay đổi đột ngột. Phương pháp này rất hữu dụng trong trường hợp công ty nhấn mạnh vào sự liền mạch, ổn định trong việc chuyển giao giữa các nhân sự chủ chốt. Nó còn bổ sung cho hệ thống “quản trị nhân tài” và theo dõi nhanh – hệ thống phát hiện nhân sự nhất định để quy hoạch cho những vị trí trong tương lai.

Chính sách thăng tiến nội bộ là những động lực mạnh mẽ đối với nhân viên. Được ứng dụng thay cho chính sách “vận hành tốt nhất” (best practice) đang thịnh hành tại Anh lúc đó, chính sách này đã giúp HSBC thành công khi CEO Sir John Bond rời nhiệm vụ và được thay bởi Stephen Green. Chính sách này đảm bảo người mới lên vẫn quen thuộc với tổ chức và không gây bất ngờ cho nhân viên.

Thực hành

Thăng tiến nội bộ:

- Tìm ra những cách khuyến khích nhân viên không quan tâm đến việc thăng tiến. Mặc dù phương cách “theo dõi nhanh” có thể làm cho một số nhân viên quan tâm đến việc thăng tiến trong công ty, nhưng bao giờ cũng có một số nhân viên có năng lực nhưng không hứng thú với việc thăng chức.
- Hãy ý thức rằng thăng tiến nội bộ không phải là phương án tốt cho một tổ chức đang hoạt động trì trệ hoặc cần phải cải tổ sâu rộng.
- Chuẩn bị cho những nhân viên đã được quy hoạch thăng tiến về những công việc họ sẽ đảm nhiệm. Lợi ích của kế hoạch kế thừa nội bộ là những ứng viên sẽ được chuẩn bị sẵn sàng trước khi đảm nhiệm chức vụ.
- Đảm bảo những quản lý cấp cao không cảm thấy sự đe dọa bị đào thải bởi kế hoạch kế thừa. Điều này có thể làm giảm động lực và tạo ra kết quả tiêu cực cho những người liên quan.

Kế thừa kiểu Darwin:

- Tiếp nhận nhân tài bên ngoài vào quy trình kế thừa sẽ giúp tiếp sinh khí cho một công ty đang đi xuống.
- Nếu công ty bạn ít có sự đa dạng, tuyển dụng từ bên

ngoài sẽ giúp mở rộng “ngân hàng gene của doanh nghiệp”.

- Khi lựa chọn một người kế thừa, hãy lắng nghe lời khuyên và ý kiến từ các chuyên gia trong lẫn ngoài công ty.

PHÁT TRIỂN VỐN KIẾN THỨC VÀ VỐN TRI THỨC

PHÁT TRIỂN NGUỒN VỐN TRI THỨC là điều rất cần thiết, vì kiến thức được xem vừa là tài sản vừa là nguồn lực. Lew Platt, nguyên CEO của Hewlett-Packard, nói rằng: “Nếu HP biết được những gì cần biết, chúng tôi có thể tăng gấp ba lợi nhuận.”

Ý tưởng

Kiến thức là nguồn vốn tri thức mà một công ty sở hữu được. Phát triển của công nghệ và internet đã đẩy mạnh sự bùng nổ kiến thức cả về chiều rộng lẫn chiều sâu. Bởi vì có quá nhiều nguồn thông tin và kiến thức nên điều quan trọng cho một tổ chức là làm thế nào để phát triển và sử dụng thông tin một cách sáng tạo.

Nguồn vốn tri thức là tài sản có thể được tạo ra từ kiến thức. Nhà văn Thomas Stewart cho rằng: “Trí tuệ trở thành tài sản khi mệnh lệnh hữu ích được tạo ra từ sức mạnh tư duy tự do lưu chuyển... trí tuệ của công ty trở thành nguồn vốn trí tuệ chỉ khi nó được triển khai để làm một việc mà việc đó không thể hoàn thành được nếu như trí tuệ của mọi người vẫn bị rơi vãi khắp nơi như những đồng tiền lẫn trong đồng bùn.”

Kiến thức và thông tin phải được góp nhặt, bảo vệ và quản lý nếu nó được xem là nguồn tài nguyên có giá trị. Leif Edvinsson, được bổ nhiệm năm 1991 vào vị trí giám đốc về nguồn vốn tri thức đầu tiên trên thế giới tại Skandia (công ty dịch vụ tài chính lớn nhất Thụy Điển), đã chia nguồn vốn tri thức thành ba loại:

- Nguồn vốn nhân lực, nằm trong đầu của người lao động.
- Nguồn vốn cấu trúc, thuộc về tổ chức.
- Nguồn vốn khách hàng, có được từ những mối quan hệ tốt đẹp mà công ty có được với khách hàng của mình. Nguồn vốn khách hàng được xem là một phần của nguồn vốn cấu trúc.

Phương pháp của Skandia theo dõi xem nguồn vốn tri thức đang tăng hay giảm, tập trung vào văn hóa và cách tư duy của tổ chức về việc làm tăng tài sản vô hình của nó. Trong cách nghĩ của Edvinsson:

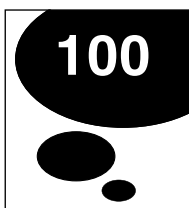
Nguồn vốn tri thức là sự kết nối của nguồn vốn nhân lực – bộ não, kỹ năng, sự hiểu biết và những khả năng khác trong một tổ chức – và nguồn vốn cấu trúc – quá trình gói gọn trong những vấn đề về khách hàng, quy trình, dữ liệu, thương hiệu và hệ thống. Đó là khả năng chuyển đổi kiến thức và những tài sản vô hình thành những nguồn tài nguyên tạo ra sự giàu có, bằng cách nhân nguồn nhân lực với nguồn vốn cấu trúc. Đây chính là hệ số nhân của nguồn vốn tri thức.

Tại Skandia, nguồn vốn nhân lực được chia thành tập trung vào đối tượng khách hàng, tập trung vào quy trình làm việc, và tập trung vào sự đổi mới và phát triển. Edvinson đã thiết kế một quy trình làm việc cho các bộ phận trong doanh nghiệp báo cáo về tất cả các lĩnh vực của nguồn vốn tri thức, giúp công ty xác định được nguồn tài sản trí tuệ vô hình của mình. Hơn thế nữa, quản lý nguồn vốn tri thức còn nuôi dưỡng sự sáng tạo và tư duy mới, giúp hình thành một não trạng sẽ khiến Skandia cạnh tranh được trong tương lai.

Thực hành

- *Thực hiện kiểm toán kiến thức.* Chỉ một số công ty biết được kiến thức gì họ cần sở hữu – vì họ thiếu kiến thức hoặc đơn giản bỏ qua nó. Kiểm toán kiến thức đo được độ rộng, độ sâu và vị trí của kiến thức của một công ty. Nó bao gồm ba phần cốt lõi:
 - Xác định tài sản nào đang hiện hữu – đặc biệt là thông tin và kỹ năng nào khó thay thế hoặc thay thế tốn kém.
 - Xác định vị trí của tài sản: ai giữ hoặc sở hữu chúng.
 - Phân loại và xem xét chúng có quan hệ như thế nào với những tài sản khác. Điều này hé mở cơ hội cho các phòng ban khác.
- *Tăng lượng kiến thức trong những lĩnh vực then chốt.* Điều này được thực hiện theo ba cách: mua, thuê (thuê tư vấn viên) hoặc phát triển thông qua đào tạo.

- *Duy trì kiến thức.* Khoảng cách kiến thức giữa các nhân viên khiến công ty dễ gặp nguy hiểm trong cạnh tranh. Công ty có thể bị mất những nhân viên có kinh nghiệm và chuyên môn cao do giảm biên chế hoặc do lòng trung thành của đội ngũ nhân viên lâu năm có thể giảm sút. Những tình huống đó cho thấy sự cần thiết phải nắm bắt, hệ thống hóa và “tồn trữ” chuyên môn và kiến thức của nhân viên.
- *Bảo vệ kiến thức.* Những nguồn kiến thức rõ ràng như bản quyền hay thông tin được soạn trong sổ tay hướng dẫn, trong hệ thống hay quy trình làm việc, có thể được bảo vệ một cách hợp pháp. Những kiến thức ngầm, thông tin được lưu giữ bởi cá nhân, bao gồm việc học hỏi, kinh nghiệm, quan sát, suy luận, và các kiến thức không chính thức khác, có thể chỉ nhận được sự bảo vệ hợp pháp một cách giới hạn qua những điều khoản không cạnh tranh chẳng hạn. Cần đảm bảo những kiến thức có giá trị này được lưu giữ và lưu truyền.
- *Xây dựng hệ thống thông tin.* Một hệ thống quản lý thông tin hiệu quả sẽ kết nối và quản lý thông tin, và giúp cho việc hoạch định. Khi phát triển hệ thống này, hãy quyết định thông tin nào cần thiết cho việc nâng cao khả năng quyết định và đạt được mục tiêu.
- *Quản lý dòng thông tin.* Hiểu sự vận động của thông tin, nó được sử dụng để làm gì và phương cách ứng dụng nó.



RA QUYẾT ĐỊNH VÀ NGHỊCH LÝ CỦA CÁC LỰA CHỌN

TRONG PHẦN CUỐI NÀY, chúng tôi xem xét các quyết định và ý tưởng vĩ đại được tạo ra như thế nào, những ý tưởng tồi tệ cần tránh và điều duy nhất liên kết chúng lại với nhau – trí tuệ con người.

Ý tưởng

Điều nghịch lý là bạn càng có nhiều lựa chọn thì cuộc sống của bạn càng khó khăn. Bởi vì lựa chọn càng lớn, giá phải trả cho nó càng cao: bạn phải bỏ nhiều thời gian suy xét hơn tùy theo kinh nghiệm cá nhân, nhiều nhầm lẫn và đình trệ bởi thiếu quả quyết. Việc ra quyết định chính là tâm điểm cho sự thành công của doanh nghiệp và tạo ra các ý tưởng mới, tuy nhiên nó luôn bày ra những rủi ro. Thấu hiểu những cạm bẫy này, bạn đã đi được nửa đường, nửa đường còn lại là phải tin vào chính mình.

Thực hành

Cách người ta suy nghĩ, dù suy nghĩ cá nhân hay tập thể, đều ảnh hưởng đến việc họ ra quyết định. Có những quyết

định chúng ta khó mà hiểu thấu được. John S. Hammond, Ralph L. Keeney, và Howard Raiffa nhận ra những cạm bẫy sau trong việc ra quyết định (xem “The hidden traps in decision making” [Cạm bẫy ngầm trong việc ra quyết định], *Havard Business Review*, tháng 9-10 năm 1998).

- ♦ *Bẫy neo giữ* ở chỗ chúng ta đưa ra những nhận định không thích hợp về thông tin đầu tiên mà mình nhận được. Tác động ban đầu của những thông tin đầu tiên và phản ứng của chúng ta là điều quan trọng hơn bất cứ điều gì khác, nó “nhấn chìm” khả năng đánh giá tình huống của chúng ta.
- ♦ *Bẫy hiện trạng* khiến chúng ta cứ bám chặt vào tình huống hiện tại – thậm chí ngay khi có những lựa chọn khác tốt hơn hiện hữu – điều này xảy ra do quán tính của chúng ta hay chính là sự mất khả năng đổi đầu của chúng ta khi tình huống hiện tại bị thay đổi.
- ♦ *Bẫy chi phí chìm (sunk-cost)* làm cho chúng ta phạm những lỗi đã từng vấp phải trong quá khứ, bởi vì sự đầu tư thường bao gồm cả việc bỏ qua những suy nghĩ không chấp nhận trước đó.
- ♦ *Bẫy tìm kiếm bằng chứng xác nhận* là khi chúng ta tìm kiếm thông tin để ủng hộ một quan điểm đang hiện hữu, bỏ qua những thông tin đối nghịch, thanh minh cho các quyết định trong quá khứ, và ủng hộ sự tiếp diễn của các chiến lược được ưa thích ở thời điểm hiện tại.
- ♦ *Bẫy về sự quá tự tin* làm cho chúng ta đánh giá quá cao

tính chính xác trong dự đoán của chính mình. Liên quan với bấy tìm kiếm bằng chứng xác nhận, bấy này xảy ra khi người ra quyết định có niềm tin quá mức vào khả năng thấu hiểu tình huống và dự đoán tương lai của họ.

- ♦ *Bẫy đóng khung* khi một vấn đề hay một tình huống được nhận định không đúng, từ đó làm suy yếu quy trình ra quyết định. Điều này thường xảy ra nhưng không phải lúc nào cũng xuất phát từ chủ ý của người ra quyết định. Cách nhìn vấn đề hay tình huống là rất quan trọng trong việc cung cấp nền tảng cơ bản để phát triển chiến lược hay ra quyết định hiệu quả.
- ♦ *Bẫy dựa vào những sự kiện gần đây* dẫn chúng ta đến việc bị ảnh hưởng thái quá bởi những sự kiện hay chuỗi sự kiện hiện tại. Nó tương tự như bẫy neo giữ, ngoại trừ việc nó có thể xuất hiện bất cứ lúc nào – không chỉ lúc ban đầu – và gây ra đánh giá sai lầm.
- ♦ *Bẫy thận trọng* khiến cho chúng ta quá thận trọng khi đánh giá những yếu tố không chắc chắn. Người ta thường có xu hướng ghét rủi ro, và bấy này có thể xảy ra trong những tình huống tiến thoái lưỡng nan, khi người ra quyết định cảm thấy phương pháp và các đường hướng ưu tiên hiện tại đều chứa đựng rủi ro.

Cùng với những sai lầm trong tư duy và cách đối phó nói trên, ở đây còn có hai nguy cơ tiềm ẩn khác đến từ văn hóa hay môi trường của công ty: đó là sự phân mảnh và tư duy tập thể.

Sự phân mảnh xuất hiện khi nhân viên bất đồng quan điểm với đồng nghiệp hoặc cấp trên. Thường thì những biểu hiện bất đồng bị giấu đi hoặc bị kìm nén, mặc dù nó có thể gây ra những cuộc gây hấn đầy tiêu cực. Quan điểm bất đồng mừng mủ trong lòng được đề cập không chính thức trong khi trò chuyện hơn là được nêu lên rõ ràng trong các tình huống chính thức, như trong các cuộc họp chẳng hạn. Sự phân mảnh này sẽ ăn mòn, gây trở ngại cho việc phân tích và ra quyết định hiệu quả, và có thể làm tình hình xấu đi khi quan điểm của một nhóm nào đó lấn lướt. Bất đồng quan điểm trở nên bị giam hãm trong một công ty và cực kỳ khó đảo ngược tình thế.

Tư duy tập thể ngược lại với sự phân mảnh. Nó xảy ra khi một nhóm áp chế những ý kiến phê bình quan trọng hoặc ý kiến không ủng hộ cho hướng đi hiện tại. Nhìn bề ngoài nhóm tỏ ra có sự đồng thuận và rất chắc chắn, nhưng tất cả đều không phải. Có nhiều nhân tố gây ra điều này, chẳng hạn như thành công trong quá khứ nuôi dưỡng cho niềm tin của một nhóm không bao giờ mắc sai lầm và tự mãn. Tư duy tập thể có thể xảy ra vì các thành viên nhóm phủ nhận thông tin, thiếu niềm tin hay thiếu khả năng thách thức quan điểm áp đảo của nhóm. Người ta lo ngại về sự bất đồng vì các sự kiện trong quá khứ, mối quan tâm hiện tại hoặc nỗi lo sợ trong tương lai, và vì vậy họ tìm kiếm sự an toàn trong số đông.

Tư duy tập thể càng tệ hại hơn bởi nhiều nhóm cố kết có xu hướng hợp lý hóa “thành lũy” những ý quyết định hay

chiến lược của họ, và điều này ngăn cản những phân tích phê bình quan trọng và những ý kiến bất đồng. Hệ quả là một cái nhìn không chính xác về những lựa chọn hiện hữu và không đánh giá được rủi ro của những quyết định được ưa chuộng.

Tư duy tập thể có thể xuất hiện trong những công ty nơi tinh thần làm việc nhóm có thể mạnh hoặc có thể yếu. Bởi vì cũng như sự phân mảnh, tư duy tập thể tự nuôi sống chính nó. Kéo dài càng lâu, nó càng trở nên cố thủ và trở thành điều bình thường. Rất khó có thể đảo ngược tình thế.

Bây giờ chúng ta hãy giải thích những cái bẫy này, đâu là giải pháp? Đã có rất nhiều nghiên cứu về phương pháp tiếp cận khoa học cho việc ra quyết định, nhưng khía cạnh tâm lý cũng quan trọng không kém, và chỉ mới được thấu hiểu gần đây:

- ♦ *Hãy cứng rắn và đừng sợ hậu quả của những quyết định.* Chúng ta thường có xu hướng đánh giá quá cao hậu quả của các lựa chọn, chúng tốt hay xấu. Chúng ta cũng có xu hướng giảm đi khả năng đưa ra một quyết định đúng. Điều này xuất phát từ việc “ghét bị thất bại”: quan điểm cho rằng nỗi đau thất bại sẽ nhiều hơn sự hài lòng khi đạt được thành công. Nên nhớ rằng, kịch bản tệ nhất có thể không bao giờ xảy ra, và thậm chí nếu nó xảy ra, người ta bao giờ cũng có thể kiên cường đương đầu với nó.
- ♦ *Tin vào bản năng và cảm xúc của bạn.* Chúng ta cùng

tham gia để đưa ra quyết định đúng và làm chúng trở nên hoàn thiện. Đôi khi, những quyết định nhanh chóng lại mang đến hiệu quả tốt nhất vì bạn đã nhanh chóng nắm bắt các thông tin quan trọng và đối phó với nó. Nếu càng kéo dài, bạn sẽ bị quá tải bởi thông tin và những thứ linh tinh khác.

- ♦ *Chuẩn bị chơi trò “ông Thiện - ông Ác”.* Tìm kiếm lỗi và sai lầm sẽ làm mạnh thêm quyết định của bạn, và làm sáng tỏ những nhân tố ảnh hưởng tới quyết định và những vấn đề khác như sự định kiến chẳng hạn. Điều này có nghĩa là bạn cần nhận thức rõ ràng về định kiến và vận dụng nó.
- ♦ *Tránh những điều không liên quan.* Những thông tin không liên quan bóp méo nhận định của bạn, như đã được tình bày ở bẫy neo giữ. Giải pháp ở đây là phải sẵn sàng đặt nghi vấn thông tin đó ra đời trong hoàn cảnh nào. Quyết định của bạn dựa trên điều gì và nó có thích đáng không?
- ♦ *Hệ thống lại quyết định.* Điều này giúp bạn xem lại các vấn đề từ góc nhìn mới.
- ♦ *Đừng để quá khứ trì níu.* Bẫy chi phí chìm đã chỉ rõ xu hướng của chúng ta là hay bám vào các lựa chọn trước đây bởi vì ta đã đầu tư quá nhiều vào đó nên thay đổi khó mà chấp nhận được. Không nên như vậy. Những lựa chọn tốt hơn đang ở đó chờ ta.
- ♦ *Thách thức tư duy tập thể.* Con người thường sợ đưa ra ý kiến hoặc hành động vì áp lực xã hội. Đây là cách ứng

xử không tốt. Hãy tìm hiểu người khác thực sự nghĩ gì và sử dụng nó để thông tin về những quyết định.

♦ *Giới hạn lựa chọn của bạn.* Đây là nghịch lý của chọn lựa: càng có nhiều lựa chọn, cuộc sống của bạn càng trở nên khó khăn. Hãy chọn phương án nào triển vọng nhất. Việc này giúp loại bỏ áp lực và gạn lọc suy nghĩ của bạn. Chúng ta bị gắn chặt với các chọn lựa và tin rằng có nhiều lựa chọn sẽ tốt hơn. Sự thật là càng ít chọn lựa sẽ càng dễ thỏa mãn. Cũng vậy, nên ủy nhiệm việc ra quyết định cho người nào đủ phẩm chất.

Thách thức ở đây là làm sao đảm bảo được, càng nhiều càng tốt, là bạn yêu thích những gì mình đang làm và quyết định được đưa ra bởi người giỏi nhất, đúng cách và đúng thời điểm.

Bây giờ là ý tưởng của bạn.

Sách tham khảo

- Bibb, Sally; Kourdi, Jeremy (2007) *A Question of Trust: The crucial nature of trust in business, work and life—and how to build it*, Cyan/Marshall Cavendish Books.
- Charan, Ram; Drotter, Stephen; Noel, James (2000) *The Leadership Pipeline: How to build the leadership-powered company*, Jossey-Bass.
- de Bono, Edward (2000) *Six Thinking Hats*, Penguin Books.
- Diamond, Jared M. (1998) *Guns, Germs and Steel: A short history of everybody for the last 13,000 years*, Vintage Books.
- Gladwell, Malcolm (2002) *The Tipping Point: How little things can make a big difference*, Abacus.
- Goleman, Daniel (1995) *Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ*, Bantam.
- Hammer, Michael; Champy, James (2001) *Reengineering the Corporation: A manifesto for business revolution*, Nicholas Brealey Publishing.
- Kanter, Rosabeth Moss (1985) *The Change Masters: Innovation and entrepreneurship in the American corporation*, Free Press.
- Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (1996) *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*, Harvard Business School Press.
- Kelley, Tom; Littman, Jonathan (2001) *The Art of Innovation:*

Lessons in creativity from IDEO, America's leading design firm, Broadway Books.

- Kim, Chan W.; Mauborgne, Renée (2005) *Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make competition irrelevant*, Harvard Business School Press.
- Kotter, John P. (1996) *Leading Change: An action plan from the world's foremost expert on business leadership*, Harvard Business School Press.
- Lachenauer, R.; MacMillan, Ian C.; van Putten, Alexander B.; Gunther McGrath, Rita; Stalk, George Jr. (2006) "Hardball Strategies," *Harvard Business Review*, September.
- Marchand, Donald A.; Kettinger, William; Rollins, John D. (2001) *Making the Invisible Visible: How companies win with the right information, people and IT*, Wiley.
- McGrath, Rita Gunther; MacMillan, Ian C. (2005) *Market-Busters: 40 strategic moves that drive exceptional business growth*, Harvard Business School Press.
- Moore, Geoffrey A. (1999) *Inside the Tornado: Marketing strategies from Silicon Valley's cutting edge*, HarperBusiness.
- Sebenius, James K. (2001) "Six Habits of Merely Effective Negotiators," *Harvard Business Review*, April.
- Senge, Peter (2006) *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*, Broadway Books.
- Stewart, Thomas A. (1998) *Intellectual Capital: The new wealth of organizations*, Nicholas Brealey Publishing.
- Warren, Kim (2002) *Competitive Strategy Dynamics*, Wiley.
- Warren, Kim (2004) *The Critical Path: Building strategic performance through time*, Vola Press.

100 Ý TƯỞNG KINH DOANH TUYỆT HAY

Jeremy Kourdi

Mai Mai Hương *dịch*

Chịu trách nhiệm xuất bản: NGUYỄN MINH NHỰT

Chịu trách nhiệm nội dung: NGUYỄN THẾ TRUẬT

Biên tập và hiệu đính: MỘNG XUÂN

Xử lý bìa: BÙI NAM

Sửa bản in: HOÀNG HÀ

Kỹ thuật vi tính: THANH HÀ

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

161B Lý Chính Thắng – Quận 3 – Thành phố Hồ Chí Minh
ĐT: 39316289 – 39316211 – 38465595 – 38465596 – 39350973

Fax: 84.8.8437450 – E-mail: nxbtre@hcm.vnn.vn

Website: <http://www.nxbtre.com.vn>

CHI NHÁNH NHÀ XUẤT BẢN TRẺ TẠI HÀ NỘI

Số 21 dãy A11, khu Đầm Trấu, p. Bạch Đằng, q. Hai Bà Trưng, Hà Nội

ĐT: (04)37734544 – Fax: (04)35123395

E-mail: chinhanh@nxbtre.com.vn

Website: www.nxbtre.com.vn

- **Biết chuẩn bị để làm người dẫn đầu tiên như thế nào?**
 - **Lên kế hoạch kịch bản tương lai thế nào?**
- **Và bạn có muốn tăng tốc với việc phân nhóm tâm lý khách hàng theo cơ cấu dân số, đổi mới có giá trị và nâng cấp bộ phông của mình không?**

Thế giới kinh doanh liên tục cần đến ý tưởng và năng lượng mới – theo nhiều cách ở những thời điểm khác nhau – để đảm bảo cho sự thành công. Cuốn sách này chứa đựng 100 ý tưởng kinh doanh hữu ích và sáng suốt sẽ giúp bạn thành công.

Được viết theo một phong cách truyền cảm hứng và linh hoạt, *100 ý tưởng kinh doanh tuyệt hay* chứa những ý tưởng đã được chứng minh là hiệu quả và có sức tác động. Các ý tưởng phong phú, thú vị, và kích thích suy nghĩ, trong đó có nhiều ý tưởng hay nhất đã được sử dụng. Có những ý tưởng đơn giản – có khi đơn giản đến đáng kinh ngạc – lại có những ý tưởng dựa trên nghiên cứu chi tiết và trí tuệ phi thường.

Nếu bạn có một khát khao không ngừng và năng lực để làm tốt và dẫn đầu trong cuộc cạnh tranh và một sự sẵn sàng thử nghiệm và chấp nhận rủi ro, cuốn sách này sẽ khơi dậy cảm hứng để bạn tìm ra thêm hoặc phát triển suy nghĩ của bạn theo cùng những ý tưởng thông minh, sáng tạo và mới mẻ cho tương lai.

