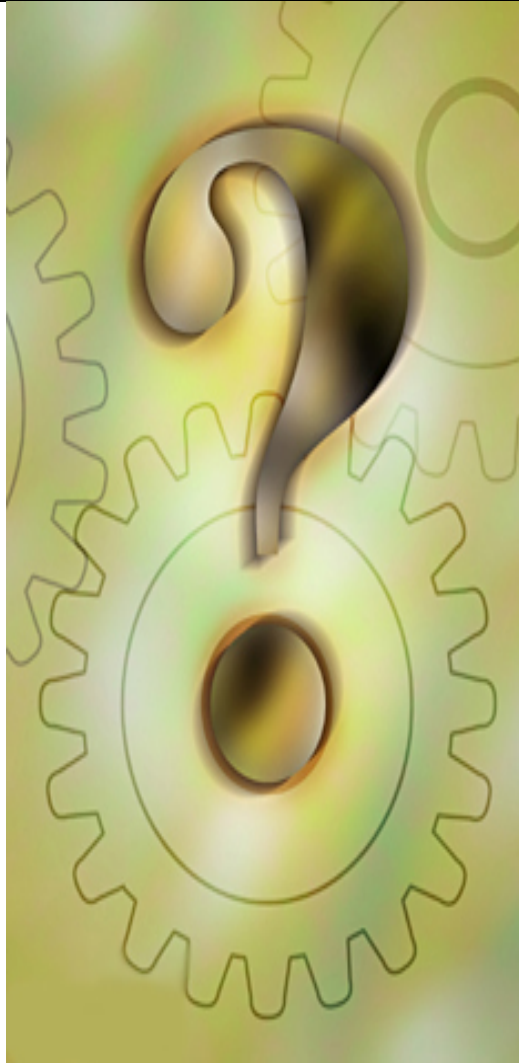


CHƯƠNG 4 TẠO DỰNG LỢI THẾ CẠNH TRANH THÔNG QUẢ CÁC CHIẾN LƯỢC CHỨC NĂNG



KHÁI QUÁT

ĐẠT ĐƯỢC SỰ VƯỢT TRỘI VỀ HIỆU QUẢ

Sản xuất và hiệu quả: Tinh kinh tế về qui mô

Sản xuất và hiệu quả: Hiệu ứng học tập

Sản xuất và hiệu quả: đường cong kinh nghiệm

Sản xuất hiệu quả: sản xuất linh hoạt sản xuất theo yêu cầu khách hàng khối lượng lớn

Marketing và hiệu quả

Quản trị vật liệu, JIT và hiệu quả

Chiến lược R&D và hiệu quả

Chiến lược nguồn nhân lực và hiệu quả

Hệ thống thông tin, Internet, và hiệu quả

Cơ sở hạ tầng và hiệu quả

ĐẠT ĐƯỢC CHẤT LƯỢNG VƯỢT TRỘI

Khái niệm TQM

Áp dụng TQM

ĐẠT ĐƯỢC SỰ CẢI TIẾN VƯỢT TRỘI

Tỷ lệ thất bại cao trong cải tiến

Tạo lập các khả năng cải tiến

Tóm tắt: đạt được sự cải tiến vượt trội

ĐẠT ĐƯỢC SỰ ĐÁP ỨNG KHÁCH HÀNG VƯỢT TRỘI

Tập trung vào khách hàng

Thoả mãn nhu cầu khách hàng

Tóm tắt: Đạt được sự đáp ứng khách hàng vượt trội

TÓM TẮT CHƯƠNG VÀ CÂU HỎI ÔN TẬP

KHÁI QUÁT

Chúng ta đã thảo luận về vai trò trung tâm của hiệu quả, chất lượng, cải tiến, và đáp ứng khách hàng trong việc tạo lập và duy trì một lợi thế cạnh tranh. Bản chất của các khối cạnh tranh này sẽ hiện lên rõ hơn nếu, chúng ta có thể chỉ ra vai trò của các nhà quản trị và cách thức cải thiện hiệu lực của chúng. Các chiến lược cấp chức năng là chiến lược hướng đến cải thiện hiệu lực của các hoạt động cơ bản trong phạm vi công ty, như sản xuất, marketing, quản trị vật liệu, nghiên cứu và phát triển (R&D), và nguồn nhân lực. Mặc dù mỗi chiến lược chức năng có thể tập trung vào một chức năng nhất định, nhưng để cải thiện thực sự hiệu lực của một khối cạnh tranh nào đó cần có sự phối hợp chặt chẽ giữa các chức năng với nhau.

Chương này nhằm mục đích giúp bạn sẽ hiểu rõ ràng về các hành động của các nhà quản trị thực hiện ở cấp tác nghiệp nhằm đạt được sự vượt trội về hiệu quả, chất lượng, cải tiến, đáp ứng khách hàng.

4.1. ĐẠT ĐƯỢC SỰ VƯỢT TRỘI VỀ HIỆU QUẢ.

Một công ty là một cỗ máy đang chuyển hoá các đầu vào thành các đầu ra. Để có các đầu ra là hàng hoá và dịch vụ công ty phải sử dụng các đầu vào là những yếu tố cơ bản của sản xuất như lao động, đất đai, tiền vốn, kỹ năng quản trị, bí quyết công nghệ... Hiệu quả của quá trình chuyển hóa đó được đo bằng số lượng đầu ra chia cho số lượng đầu vào. Công ty càng hiệu quả khi nó sử dụng càng ít các đầu vào để tạo ra một đơn vị đầu ra, vì thế, nó cần phấn đấu hạ thấp chi phí. Nói cách khác, một công ty hiệu quả có năng suất cao hơn các đối thủ cạnh tranh và do đó chi phí thấp hơn.

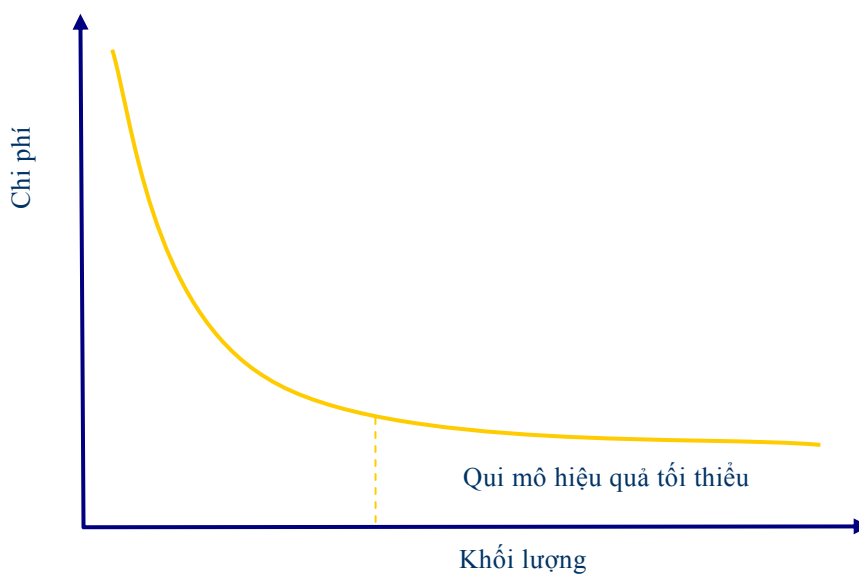
4.1.1. Sản xuất và hiệu quả: Tính kinh tế về qui mô

Tính kinh tế về qui mô là việc giảm giá thành đơn vị sản phẩm liên quan đến sản lượng lớn. Một nguyên nhân dẫn đến tính kinh tế về qui mô dễ thấy nhất là khả năng phân bổ chi phí cố định cho khối lượng lớn sản phẩm sản xuất. Chi phí cố định là các chi phí phát sinh để sản xuất một sản phẩm tương ứng với một mức sản lượng; chi phí này bao gồm chi phí mua máy móc thiết bị, chi phí thiết đặt máy móc cho một lần sản xuất, chi phí nhà xưởng, chi phí quảng cáo và R&D. Ví dụ, Microsoft phải chi ra gần một tỷ USD để phát triển một phiên bản của hệ điều hành Windows – WINDOWS 2000. Microsoft có thể đạt được tính kinh tế theo qui mô một cách đáng kể nhờ phân bổ các chi phí cố định liên quan đến phát triển hệ điều hành mới cho một khối lượng bán khổng lồ mà nó kỳ vọng về hệ điều hành này (90% máy tính cá nhân trên thế giới sử dụng hệ điều hành của Microsoft). Trong trường hợp của Microsoft, tính kinh tế theo qui mô đầy ý nghĩa, bởi vì chi phí tăng thêm (chi phí biên) để sản xuất ra một bản copy Window 2000 là không đáng kể (khi một bản chính đã làm xong, các CD chứa hệ điều hành chỉ vài cent).

Nhiều công ty công nghệ cao có cấu trúc chi phí như vậy: chi phí cố định cao nhưng chi phí biên rất thấp. Các công ty viễn thông bỏ ra hàng tỷ USD vào cơ sở hạ tầng để tạo dựng mạng lưới của họ, nhưng sẽ không tốn kém gì để chuyển dịch thêm một đơn vị thông tin đi qua mạng này. Intel bỏ ra xấp xỉ 5 tỷ USD để xây dựng một nhà máy mới sản xuất bộ vi xử lý, nhưng cũng chỉ cần vài cent là có thể sản xuất ra một con chip. Các công ty dược phẩm có thể tốn kém đến 500 triệu USD để tạo ra một loại thuốc mới và cũng chỉ cần vài cent để sản xuất ra các đơn vị thuốc tăng thêm. Với tất cả các công ty như vậy, *chìa khoá của tính hiệu quả và khả năng sinh lợi là tăng doanh số nhanh chóng đủ để các chi phí cố định có thể phân bổ cho sản lượng sản xuất lớn và thực hiện một cách đáng kể tính kinh tế về qui mô.*

Nguyên nhân khác đem lại *tính kinh tế về qui mô cho các công ty sản xuất khối lượng lớn là khả năng phân công lao động và chuyên môn hoá cao hơn.* Chuyên môn hoá có thể xem là có tác động tích cực đến năng suất, bởi vì nó cho phép người lao động tích lũy kỹ năng tốt hơn trong việc thực hiện một công việc cụ thể. Ví dụ kinh điển về tính kinh tế theo qui mô là trường hợp mẫu ô tô T của Ford. Mẫu xe ô tô T của Ford ra đời năm 1923, cũng là lần đầu tiên trên thế giới sản xuất ô tô khối lượng lớn, Ford sử dụng phương pháp sản lắp ráp theo dây chuyền tốn kém. Bằng việc đưa vào sử dụng các kỹ thuật sản xuất dây chuyền, công ty đã đạt được phân công lao động sâu sắc hơn (đó là việc chia nhỏ quá trình lắp ráp thành các công việc nhỏ có thể lặp lại) và chuyên môn hoá đã làm tăng năng lao động. Ford cũng có thể phân bổ chi phí cố định của việc phát triển một kiểu xe ô tô và việc thiết đặt máy móc cho một sản lượng lớn. Kết quả của tính kinh tế này làm chi phí chế tạo một chiếc ô tô ở công ty Ford giảm từ 3000 USD xuống còn 900 USD (đôla năm 1958). Tính kinh tế qui mô không chỉ liên quan đến các doanh nghiệp chế tạo như Ford và Dupont, nhiều công ty dịch vụ cũng hưởng lợi từ việc thực hiện tính kinh tế của qui mô.

Hình 4-1: Đường cong chi phí dài hạn

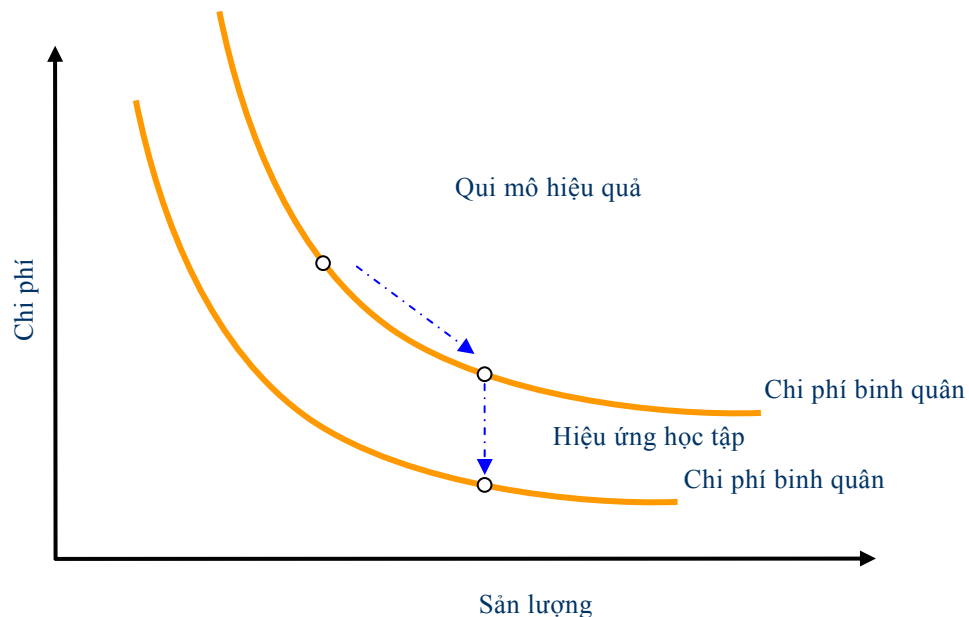


Hình 4-1, đường cong giá thành đơn vị dài hạn của một công ty có dạng chữ L. Khi sản lượng vượt quá qui mô hiệu quả tối thiểu, việc giảm thêm chi phí sẽ rất khó khăn. Tính kém hiệu quả của qui mô cũng có thể phát sinh khi xuất hiện sự quan liêu trong các doanh nghiệp lớn, làm tăng chi phí quản lý công ty mà không giảm giá thành đơn vị.

4.1.2. Sản xuất và hiệu quả: Hiệu ứng học tập

Hiệu ứng học tập là sự giảm chi phí do học tập, nhận thức và trải nghiệm trong quá trình làm việc. Ví dụ, do thực hiện công việc lặp đi lặp lại, người lao động học được cách thức tốt nhất để thực hiện một công việc đó. Nói một cách khác, năng suất lao động tăng lên theo thời gian, và giá thành đơn vị giảm khi các cá nhân học được cách thức thực hiện các nhiệm vụ nhất định hiệu quả nhất. Tương tự, trong các nhà máy mới các nhà quản trị cũng trải nghiệm, học tập, và tìm tòi theo thời gian để tìm cách vận hành hoạt động sản xuất mới tốt nhất. Vì thế, chi phí sản xuất giảm do tăng năng suất lao động và quản trị hiệu quả.

Hình 4-2: HIỆU QUẢ THEO QUI MÔ VÀ HIỆU ỨNG HỌC TẬP



Hiệu ứng học tập càng trở nên có ý nghĩa hơn khi các công việc phức tạp về công nghệ được lặp đi lặp lại, nhờ thế có nhiều cơ hội học tập hơn. Nói cách khác, hiệu ứng học tập sẽ có ý nghĩa hơn trong các quá trình lắp ráp với 1000 bước công việc phức tạp so với quá trình lắp ráp chỉ có 100 bước công việc giản đơn. Mặc dù hiệu ứng học tập thường liên quan với quá trình chế tạo, nhưng giống như tính kinh tế về qui mô, hiệu ứng học tập cũng rất quan trọng trong nhiều ngành dịch vụ. Ví dụ một nghiên cứu nổi tiếng về việc học tập trong ngành chăm sóc sức khỏe cho thấy những người cung cấp dịch vụ y tế càng có kinh nghiệm trong một số thủ tục

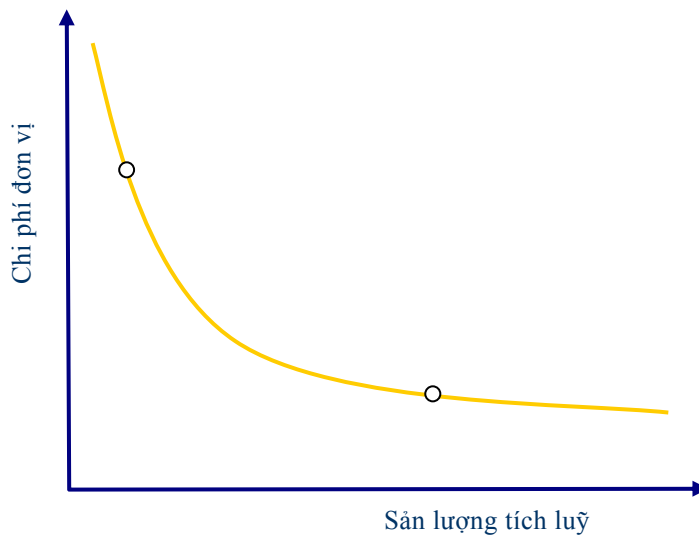
phẫu thuật phổ biến, càng có tỷ lệ tử vong thấp. Điều đó cho thấy rằng hiệu ứng học tập có tác dụng trong phẫu thuật.¹ Các tác giả của nghiên cứu này đã dùng dẫn chứng để gợi ý việc thiết lập các trung tâm ở mỗi vùng để cung cấp dịch vụ chăm sóc y tế chuyên môn hoá cao. Các trung tâm này sẽ thực hiện nhiều thủ tục phẫu thuật cụ thể (ví dụ mổ tim), thay cho các phòng mổ với số lượng ít với tỷ lệ tử vong cao.

Nghiên cứu đường cong chi phí trung bình dài hạn của một công ty (Hình 4-2) cho thấy nếu tính kinh tế về qui mô hàm ý một sự di chuyển dọc theo đường cong (giả sử từ A đến B), thì hiệu ứng học tập lại hàm ý sự dịch chuyển toàn bộ đường cong đi xuống (B tới C trong). Ứng với mỗi mức sản lượng, cả lao động và quản trị trở nên ngày càng hiệu quả hơn. Tuy nhiên, nếu công việc không quá phức tạp hiệu ứng học tập sẽ biến mất sau một khoảng thời gian nhất định. Thực vậy, hiệu ứng học việc chỉ thực sự quan trọng trong thời kỳ đầu thiết lập một quá trình mới và sẽ ngừng sau hai hay ba năm.²

Sản xuất và hiệu quả: đường cong kinh nghiệm

*Đường cong kinh nghiệm chỉ sự giảm giá thành đơn vị một cách hệ thống phát sinh sau một chu kỳ của sản phẩm.*³ Theo khái niệm đường cong kinh nghiệm, giá thành chế tạo đơn vị sản phẩm nói chung sẽ giảm sau mỗi lần tích lũy sản lượng sản xuất gấp đôi (sản lượng tích lũy là tổng sản lượng sản phẩm đã sản xuất). Đầu tiên mối liên hệ này được quan sát thấy trong ngành sản xuất máy bay, mỗi lần tích lũy sản lượng khung máy bay lên gấp đôi, giá thành đơn vị giảm xuống còn 80% so với mức trước đó.¹ Như vậy, chi phí sản xuất khung máy bay thứ tư chỉ bằng 80% so với chiếc thứ hai, chiếc thứ tám chỉ tốn 80% so với chiếc thứ tư, chiếc thứ 16 lại bằng 80% chi phí của chiếc thứ tám, cứ thế chi phí đơn vị giảm còn 80% sau một lần tích lũy gấp đôi. Hệ quả của quá trình này hình thành mối liên hệ giữa chi phí chế tạo một đơn vị sản phẩm và sản lượng tích lũy được biểu diễn trong hình 4-3.

Hình 4-3: Đường cong kinh nghiệm



¹ H.Luft, J.bunker, A. Enthoven, 1979, "Should Operations Be Regionized ", *New Englanf Journal*, 3001; pp 1364-1369

² G.Hall, S. Howell, 1985, "The Experience Curve From Economist's Perspective," *Strategic Management Journal* 6 pp 1997-212

³ G.Hall, S. Howell, 1985, "The Experience Curve From Economist's Perspective," *Strategic Management Journal* 6

Tính kinh tế của qui mô và hiệu ứng học tập chính là nền tảng của đường cong kinh nghiệm. Nói một cách đơn giản, khi một công ty tăng sản lượng tích lũy theo thời gian nó có thể thực hiện cả tính kinh tế về qui mô (giống như là tăng khối lượng) và hiệu ứng học tập. Kết quả là giá thành đơn vị giảm xuống theo sự tăng lên của sản lượng tích lũy.

Ý nghĩa chiến lược của đường cong kinh nghiệm rất rõ ràng. Nó chỉ ra rằng với việc tăng khối lượng sản phẩm và thị phần cũng sẽ đem lại lợi thế về chi phí thông qua cạnh tranh. Như vậy, do công ty A trong hình 4-3 dịch chuyển nhanh hơn xuống phần dưới của đường cong kinh nghiệm mà đã có một lợi thế chi phí rõ ràng so với công ty B. Quan niệm này có lẽ là quan trọng nhất đối với những ngành mà quá trình sản xuất khối lượng lớn các sản phẩm tiêu chuẩn (ví dụ chế tạo chip bán dẫn). *Nếu một công ty muốn trở nên hiệu quả hơn và có được lợi thế chi phí thấp, nó phải cố gắng trượt thật nhanh xuống phần dưới của đường cong kinh nghiệm.* Điều này có nghĩa là tạo ra các điều kiện thuận lợi cho tính hiệu quả về qui mô trước cả khi công ty có nhu cầu và theo đuổi một cách tích cực sự giảm thấp chi phí bằng hiệu ứng học tập. Công ty cũng có thể cần phải chấp nhận một chiến lược marketing có tính tấn công, cắt giảm giá một cách tích cực, nhấn mạnh vào các xúc tiến bán hàng để tạo ra nhu cầu, nhờ đó có thể tích lũy sản lượng nhanh nhất có thể được. Một khi đã dịch chuyển nhanh chóng xuống phía dưới của đường cong kinh nghiệm, bằng ưu thế vượt trội về hiệu quả, công ty dường như sẽ có một lợi thế về chi phí với các đối thủ cạnh tranh. Ví dụ, Intel thì sử dụng chiến thuật dịch chuyển nhanh chóng xuống phía dưới của đường cong kinh nghiệm để giành được ưu thế chi phí so với các đối thủ của nó trong sản xuất bộ vi xử lý; và đây cũng là nguyên nhân để giúp Matsushita trở thành người dẫn đầu thị trường băng video VHF.

Tuy nhiên, công ty dịch chuyển xuống phía dưới của đường cong kinh nghiệm xa nhất không được tự mãn về lợi thế chi phí của mình. Bởi vì, có ba lý do giải thích tại sao công ty không nên như vậy.

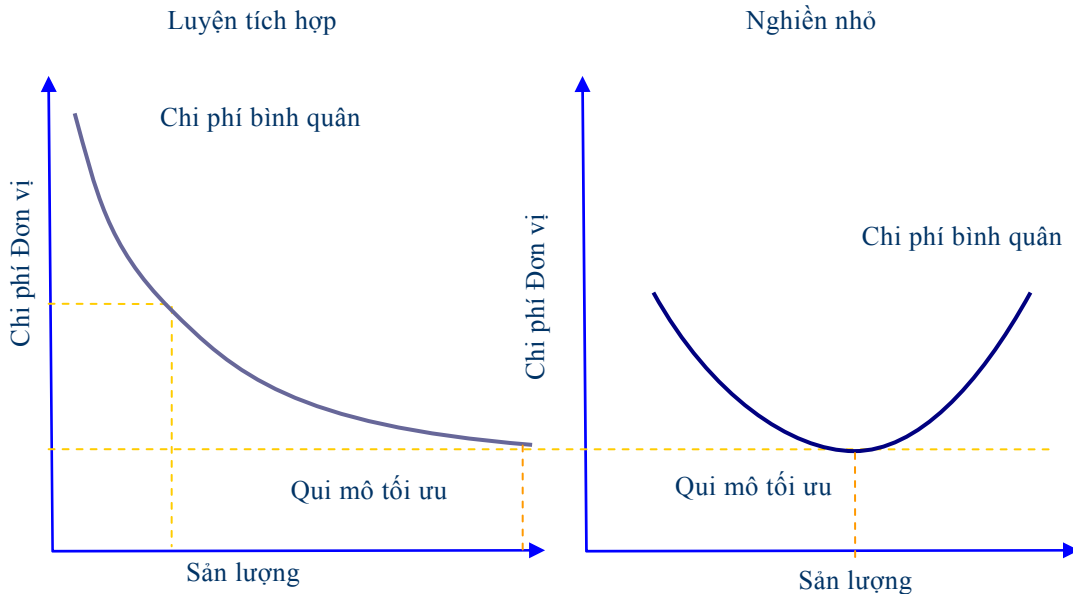
Thứ nhất, hiệu ứng học tập và tính kinh tế về qui mô không phải là vĩnh viễn. Thực vậy, đường cong kinh nghiệm có thể biến mất ở một điểm nào đó, công ty phải nhận ra điều đó. Khi điều này xuất hiện, sự giảm giá thành đơn vị hơn nữa do hiệu ứng học tập hay tính kinh tế của qui mô rất khó diễn ra. Do đó, sớm muộn gì, các công ty khác có thể đuổi kịp người dẫn đạo về chi phí. Một khi điều này xảy ra, một số công ty chi phí thấp có thể có chi phí tương đương nhau. Trong trường hợp đó, lợi thế cạnh tranh bền vững phải dựa vào các yếu tố chiến lược khác ngoài việc cực tiểu hoá chi phí sản xuất trên nền công nghệ hiện tại, như đáp ứng khách hàng chất lượng sản phẩm, hay cải tiến.

Thứ hai, lợi thế chi phí giành được từ hiệu ứng kinh nghiệm bị lỗi thời do sự phát triển công nghệ mới. Ví dụ, giá của một đèn hình TV diễn ra theo mô thức của đường cong kinh nghiệm từ khi xuất hiện TV cuối những năm 1940 cho đến năm 1963. Trong thời gian đó, giá bình quân một chiếc đèn hình giảm từ 34 USD xuống còn 8 USD (năm 1958). Việc chế tạo đèn hình màu

¹ A.A. Alchial, 1963, "Reability of Progress Curve in Airframe Production" *Econometrica*, 31 pp 679-693

lại yêu cầu một công nghệ mới, và giá của một đèn hình TV màu lại nhảy vọt lên 51 USD vào năm 1966. Đường cong kinh nghiệm tự nó đã xác lập lại. Sau đó giá lại giảm xuống còn 48 USD năm 1968, 37 USD năm 1970 và 36 USD năm 1972.¹Nói tóm lại, *sự thay đổi công nghệ có thể làm thay đổi các quy tắc của trò chơi, yêu cầu các công ty chi phí thấp trước kia phải từng bước thiết lập lại lợi thế cạnh tranh của họ.*

Hình 4-4: Chi phí đơn vị sản xuất của luyện thép



Một lý do nữa để tránh sự tự mãn, đó là khối lượng lớn không nhất thiết đem lại cho công ty lợi thế chi phí. Một số công nghệ có những hàm chi phí khác nhau. Ví dụ, ngành luyện thép có hai phương án công nghệ khác nhau: một công nghệ tích hợp trên cơ sở lò luyện ô xy, công nghệ nghiền nhỏ dựa trên cơ sở lò hồ quang. Như minh họa trong hình 4-4 công nghệ nghiền nhỏ với lò hồ quang có qui mô hiệu quả tối thiểu nhỏ hơn nhiều, trong khi đó công nghệ nghiền trên cơ sở luyện ô xi lại có qui mô hiệu quả tối thiểu rất cao. Thậm chí ngay cả khi hoạt động với sản lượng hiệu quả nhất lò luyện ô xy cũng không có lợi thế chi phí so với lò hồ quang. Hệ quả là, việc theo đuổi tính kinh tế của kinh nghiệm với một công ty sử dụng lò luyện ô xy có thể không đem lại lợi thế chi phí theo cách giải thích giản đơn về hiện tượng này. Thực vậy, trong phần lớn các thời kỳ các công ty sử dụng lò tích hợp không thể có đủ các đơn hàng để đưa sản lượng đến mức vận hành đến mức tối ưu. Vì thế chi phí của nó cao hơn nhiều so với các công ty sử dụng lò hồ quang.²Hơn nữa, trong phần tiếp theo mà chúng ta sẽ đề cập tới đó là trong nhiều ngành các công nghệ chế tạo linh hoạt đưa ra một sự hứa hẹn cho phép các nhà chế tạo nhỏ sản xuất với một chi phí có thể so sánh với các công ty lớn.

¹ Anbernaty, Wayne, 1980, "Limitted of Learning Curve", *Havard Business Review* pp 109-119

² D.F. Barnett, R.W.Crandall, 1986, *Up From Ashes: The Rise of the Steel minimill tni the United State*, Washington D.c Brooking Institution.

4.1.3. Sản xuất hiệu quả: sản xuất linh hoạt sản xuất theo yêu cầu khách hàng khối lượng lớn

Hạt nhân của tính kinh tế theo qui mô là ý tưởng cho rằng cách tốt nhất để đạt hiệu quả cao và chi phí thấp nhờ sản xuất qui mô lớn các sản phẩm tiêu chuẩn hoá. Quan niệm này hàm ý có một sự đánh đổi giữa giá thành đơn vị và tính đa dạng của sản xuất. Sản xuất càng nhiều loại sản phẩm trong một nhà máy, hàm ý là sẽ phải thu nhỏ loạt sản xuất và khó có thể thực hiện được tính kinh tế về qui mô. Do đó, sản phẩm càng đa dạng càng gây khó khăn cho công ty trong việc nâng cao hiệu quả và giảm chi phí. Theo logic này, cách thức để nâng cao hiệu quả, giảm thấp chi phí sẽ hạn chế tính đa dạng sản phẩm và tạo ra các sản phẩm tiêu chuẩn hoá với khối lượng lớn. Quan điểm như vậy về hiệu quả sản xuất đang bị xem xét lại bởi sự xuất hiện của các công nghệ chế tạo linh hoạt.

Thuật ngữ công nghệ chế tạo linh hoạt (flexible manufacturing technology hay thường gọi là lean production) dùng để chỉ các công nghệ sản xuất được thiết kế để (1) Giảm thời gian thiết đặt các máy móc phức tạp, (2) tăng mức sử dụng máy móc thiết bị bằng việc lập kế hoạch hợp lý, (3) Cải thiện kiểm soát chất lượng ở tất cả các giai đoạn của quá trình chế tạo.¹ *Các công nghệ sản xuất linh hoạt cho phép công ty cung cấp một diện rộng các loại sản phẩm với mức chi phí đôi khi chỉ ngang với sản xuất khối lượng lớn các sản phẩm tiêu chuẩn hoá.*

Thực vậy, một nghiên cứu gần đây chỉ ra rằng nếu làm theo các công nghệ chế tạo linh hoạt hiện nay có thể tăng hiệu quả và giảm thấp chi phí so với những gì có thể đạt được trong sản xuất khối lượng lớn các sản phẩm tiêu chuẩn hoá, trong khi vẫn có thể cung cấp các sản phẩm theo yêu cầu khách hàng. Thuật ngữ theo yêu cầu khách hàng khối lượng lớn (Mass customization) có thể dùng để chỉ khả năng các công ty sử dụng công nghệ chế tạo linh hoạt để điều hoà hai mục tiêu mà thường được cho là không thể tương thích đó là: chi phí thấp và sản phẩm theo yêu cầu khách hàng.²

Các công nghệ chế tạo linh hoạt biến đổi theo tính chất tinh vi và phức tạp của nó. Hệ thống sản xuất Toyota là một trong những ví dụ nổi tiếng về công nghệ chế tạo linh hoạt. Mặc dù không thực sự tinh vi, nhưng nó đã được công nhận là đã làm cho Toyota trở thành công ty sản xuất ô tô hiệu quả nhất trong ngành ô tô toàn cầu. Các buồng máy linh hoạt là công nghệ chế tạo linh hoạt phổ biến khác. Một buồng máy linh hoạt là một nhóm các máy khác nhau, một khu vực chế biến các vật liệu chung, một khu vực được điều hành chung. Mỗi một buồng máy có bốn đến sáu máy có khả năng thực hiện các hoạt động khác nhau. Nói chung mỗi buồng máy được dành để sản xuất một nhóm các chi tiết hay sản phẩm. Việc thiết đặt các máy do máy tính kiểm soát cho phép mỗi buồng máy có thể chuyển đổi rất nhanh để sản xuất các chi tiết hay sản phẩm khác nhau.

Hiệu quả của buồng máy linh hoạt là cải thiện mức sử dụng máy móc, giảm sản phẩm dở dang. Cải thiện mức sử dụng máy móc thiết bị là do giảm thời gian thiết đặt máy móc thiết bị và điều khiển luồng sản xuất giữa các máy bằng máy tính, tránh tắc nghẽn. Việc kết hợp chặt chẽ giữa các máy cũng làm giảm sản phẩm dở dang. Giảm phế thải là nhờ khả năng điều khiển của máy

¹ P.Nemetz, F.Fry, 1988, "Flexible Manufacturing Organizations for Strategy Formulation" *Academy of Management Review*, 13 pp 627-638

² B.J. Pine II, 1997, "The Four Faces of Mass Customization", *Havard Business Review*(1-2), pp 63-64

tính, tìm ra các cách thức chuyển hoá các đầu vào thành đầu ra nhằm cực tiểu hoá phế thải. Với tất cả các yếu tố trên, trong khi các máy đứng tự do chỉ sử dụng 50% thời gian, nhưng cũng với máy móc đó nếu ở trong buồng máy chế tạo linh hoạt có thể sử dụng hơn 80% thời gian, và nếu cùng sản xuất một sản phẩm lượng phế thải từ các buồng máy chỉ bằng nửa so với bình thường.

Lợi ích về mặt hiệu quả của việc thiết đặt công nghệ chế tạo linh hoạt có thể rất lớn. W.L.Gore, một công ty sở hữu tư nhân chế tạo nhiều loại sản phẩm khác nhau từ cáp máy tính công nghệ cao đến các giàn khung Gore-Tex nổi tiếng, đã sử dụng các buồng máy linh hoạt ở một số trong 46 nhà máy của nó. Trong các phân xưởng làm cáp, tác dụng của nó là làm giảm 50% thời gian chế tạo một cáp máy tính, giảm dự trữ 33%, giảm không gian nhà xưởng 25%. Tương tự, đối với hãng Compaq một nhà chế tạo máy tính cá nhân đã thay thế ba trong số 16 dây chuyền lắp ráp của nó trong một nhà máy ở Houston bằng 21 buồng máy. Kết quả là làm tăng 25% năng suất lao động và chi phí chuyển đổi các dây chuyền thành buồng máy được thu hồi sau sáu tháng hoạt động. Lexmark, một nhà sản xuất máy in dùng cho máy tính đã chuyển đổi nhà máy với 2700 công nghệ của nó ở Lexington thành các buồng máy mềm chế tạo linh hoạt, và cũng thấy năng suất tăng lên 25%.

Bên cạnh việc cải thiện năng suất và giảm thấp chi phí, các công nghệ chế tạo linh hoạt cũng cho phép các công ty cá biệt hoá sản phẩm theo nhu cầu độc đáo của những nhóm khách hàng nhỏ - với mức chi phí tương đương với hệ thống sản xuất khối lượng lớn sản phẩm tiêu chuẩn hoá. Như vậy, các công nghệ chế tạo linh hoạt giúp cho các công ty đạt được việc phục vụ theo yêu cầu khách hàng với khối lượng lớn, làm tăng khả năng đáp ứng khách hàng.

4.1.4. Marketing và hiệu quả

Chiến lược marketing có thể tác động mạnh mẽ đến hiệu quả và cấu trúc chi phí của một doanh nghiệp. Qua chiến lược marketing, công ty giành được vị thế nhờ phối trí các hoạt động định giá, xúc tiến, quảng cáo, thiết kế sản phẩm và phân phối. Nó có thể đóng vai trò chủ yếu làm tăng hiệu quả của công ty. Bạn có thể dễ dàng nhận thấy một số bước dẫn đến hiệu quả cao hơn từ chiến lược marketing. Ví dụ, chúng ta đã biết về cách thức dịch chuyển nhanh xuống phần dưới của đường cong kinh nghiệm để giành được ưu thế chi phí thấp được thực hiện bằng định giá, quảng cáo xúc tiến một cách tấn công- tất cả những điều đó là nhiệm vụ của chức năng marketing. Các yếu tố khác của chiến lược marketing có thể không rõ ràng bằng nhưng không phải là không có tác động đáng kể đến hiệu quả.

Một trong những yếu tố quan trọng đó là mối liên hệ giữa mức độ bỏ đi của khách hàng và chi phí đơn vị. Mức độ bỏ đi của khách hàng là tỷ lệ phần trăm khách hàng rời bỏ công ty đến với các đối thủ cạnh tranh hàng năm. Tỷ lệ bỏ đi xác định lòng trung thành của khách hàng, mà điều này lại là hàm số đối với khả năng thoả mãn các khách hàng. Bởi vì, để có được khách hàng mới đòi hỏi một chi phí cố định nào đó cho việc quảng cáo, xúc tiến và dường như có một mối liên hệ trực tiếp giữa tỷ lệ bỏ đi và chi phí. Công ty càng giữ khách hàng lâu hơn, sản lượng càng cao và càng có thể bù đắp các chi phí cố định làm giảm chi phí bình quân trên doanh số. Do đó, hạ thấp tỷ lệ khách hàng bỏ đi cho phép công ty đạt được những tiết kiệm về chi phí một cách đáng kể. Do chi phí cố định của việc giành được một khách hàng mới, nếu phục vụ cho những khách hàng mà chỉ ở lại với công ty trong thời gian ngắn, để rồi họ lại đến với đối thủ cạnh tranh, có thể sẽ đem lại lợi nhuận âm. Tuy nhiên, khách hàng ở lại với công ty

càng lâu chi phí cố định của việc giành khách hàng mới càng được phân bổ cho số lần mua lặp lại nhiều hơn làm tăng lợi nhuận trên mỗi khách hàng.

Chúng ta hãy xem xét kinh doanh thẻ tín dụng như một ví dụ của hiện tượng này.¹ Năm 1990, hầu hết các công ty thẻ tín dụng cần bình quân 51 USD để tuyển mộ thêm một khách hàng và thiết lập một tài khoản mới. Chi phí này là do quảng cáo cần phải tiến hành để hấp dẫn các khách hàng mới, kiểm tra tín dụng cho mỗi khách hàng, và cơ chế thiết lập một tài khoản và phát hành thẻ. Các chi phí cố định bỏ ra một lần này có thể được bù đắp chỉ khi khách hàng ở lại với công ty ít nhất là hai năm. Hơn nữa khi khách hàng đã ở lại đến năm thứ hai, họ có khuynh hướng tăng việc sử dụng thẻ tín dụng của mình làm tăng thu nhập sinh ra từ mỗi khách hàng theo thời gian. Kết quả là lợi nhuận bình quân trên mỗi khách hàng trong kinh doanh thẻ tín dụng tăng từ âm 51 USD trong năm 1 (đây là một khoản lỗ), đến 44 USD trong năm 3 và 55 USD trong năm thứ 6.

Một lợi ích kinh tế khác của lòng trung thành bền lâu là việc quảng cáo miễn phí mà khách hàng tình cờ đã làm cho công ty. Các khách hàng trung thành nói chuyện nhiều về thẻ tín dụng, và họ có thể tăng đáng kể khối lượng kinh doanh thông qua các giao dịch. Một ví dụ đáng chú ý của điều này chính là người bán lẻ đồ may mặc và thực phẩm lớn nhất và sinh lợi nhất ở Anh, Mark&Spencer. Thành công của của công ty này là tạo lập một danh tiếng thích đáng về cung cấp hàng hoá chất lượng cao với mức giá hợp lý. Công ty đã tạo ra lòng trung thành của khách hàng mà không cần phải quảng cáo ở Anh – chính là một nguồn tiết kiệm chi phí.

Lời nhắn nhủ quan trọng là giảm tỷ lệ bỏ đi, tạo lập lòng trung thành của khách hàng có thể là nguồn tiết kiệm chi phí lớn. Bởi vì, nó dẫn đến hạ thấp giá thành đơn vị, việc hạ thấp tỷ lệ khách hàng bỏ đi 5% ở bất cứ đâu có thể tăng lợi nhuận trên mỗi khách hàng từ 25-85% tùy thuộc vào ngành. Ví dụ giảm 5% tỷ lệ khách hàng bỏ đi dẫn đến tăng lợi nhuận trên bình quân mỗi khách hàng : 75% với kinh doanh thẻ tín dụng; 50% với ngành môi giới bảo hiểm; 50% với ngành môi giới chứng khoán; 45% với kinh doanh giặt ủi quần áo; và 35% với ngành phần mềm máy tính.²

Vậy bằng cách nào để một công ty có thể giảm tỷ lệ khách hàng bỏ đi? Công ty có thể làm điều đó bằng cách tạo dựng lòng trung thành nhãn hiệu, mà điều này yêu cầu công ty phải đáp ứng tốt nhu cầu khách hàng của mình. Để phát triển một chiến lược giảm thấp tỷ lệ khách hàng bỏ đi, chúng ta cần có một bộ phận trung tâm để phát hiện ai bỏ đi, tại sao họ bỏ đi, và hành động để các khách hàng khác không bỏ đi vì những lý do tương tự trong tương lai. Để thực hiện biện pháp này phải có hệ thống thông tin có thể theo dõi được sự ra đi của khách hàng.

4.1.5. Quản trị vật liệu, JIT và hiệu quả

Đóng góp của quản trị vật liệu để nâng cao hiệu quả của một công ty cũng sâu sắc như sản xuất và marketing. Quản trị vật liệu bao gồm các hoạt động cần thiết để đưa nguyên vật liệu vào sản xuất (bao gồm chi phí mua sắm các đầu vào vật liệu), xuyên suốt quá trình sản xuất, và xuyên suốt hệ thống phân phối đến người tiêu dùng cuối cùng.³ Tiềm năng của việc giảm thấp chi phí

¹ F.F.Reichheld, W.E. Sasser, 1990, "Zero Defection: Quality Comes Service" *Havard Business Review*(10-11)pp 105-111

² F.F.Reichheld, W.E. Sasser, 1990, "Zero Defection: Quality Comes Service" *Havard Business Review*(10-11)pp 105-111

³ R.Narasimhan, J.R. Carter, 1990, "Organization, Communication and Coordination of International Sourcing". *International Marketing Review*, 7 pp 6-20

trong quản trị vật liệu rất lớn. Trong các doanh nghiệp chế tạo bình thường, chi phí cho vật liệu và vận tải chiếm từ 50-70% thu nhập. Chỉ cần một sự giảm nhỏ các chi phí này có thể có một tác động đáng kể đến thu nhập. Theo một ước lượng, với một công ty có thu nhập khoảng 1 tỷ USD, thu nhập trên vốn đầu tư 5% và chi phí vật liệu chiếm 50% doanh số (bao gồm chi phí mua sắm) muốn tăng 15000 USD lợi nhuận có thể hoặc tăng 30% doanh số hoặc giảm 3% chi phí vật liệu.¹ Trong một thị trường bão hoà, thì việc giảm chi phí vật liệu 3% sẽ dễ dàng hơn nhiều so với tăng doanh số lên 30%.

Để cải thiện hiệu quả của chức năng quản trị vật liệu, nói chung, cần áp dụng hệ thống tồn kho đúng thời hạn (JIT). Triết lý cơ bản của JIT là tiết kiệm chi phí lưu giữ tồn kho bằng cách làm cho vật liệu đến với xưởng chế tạo đúng lúc nó cần đưa vào quá trình sản xuất, chứ không đến trước. Việc tiết kiệm chi phí là do tăng tốc độ quay vòng tồn kho, giảm chi phí tồn kho như chi phí kho và chi phí lưu giữ. Ví dụ, Walmart sử dụng hệ thống JIT để khôi phục dự trữ trong các cửa hàng của nó tối thiểu hai lần một tuần. Nhiều cửa hàng nhận hàng từng ngày. Còn các đối thủ - như Kmart hay Sear- vẫn bổ sung hàng hoá hai tuần một lần. So với các đối thủ này Walmart có thể duy trì mức phục tương tự chỉ cần đầu tư tồn vào tồn kho bằng $\frac{1}{4}$ so với họ, đó chính là nguồn tiết kiệm chi phí rất lớn. Do đó, quay vòng tồn kho nhanh hơn đã giúp Walmart đạt được lợi thế tồn kho trên cơ sở hiệu quả trong ngành bán lẻ.

Hạn chế của hệ thống JIT là nó làm cho doanh nghiệp không có dự trữ đệm. Mặc dù dự trữ đệm rất tốn kém cho việc lưu trữ, song nó có thể giúp doanh nghiệp thoát khỏi cạn dự trữ các đầu vào do những đồ vỡ từ các nhà cung cấp (Ví dụ một sự đình công ở một nhà cung cấp then chốt). Dự trữ đệm cũng có thể giúp một doanh nghiệp đáp ứng nhanh chóng với việc sự tăng nhu cầu. Tuy nhiên cũng có những cách thức để hạn chế các nhược điểm này. Ví dụ giảm rủi ro do việc phụ thuộc vào chỉ một nhà cung cấp về một loại đầu vào quan trọng, để có thể khai thác các đầu vào từ nhiều nhà cung cấp.

4.1.6. Chiến lược R&D và hiệu quả

Vai trò nổi bật của nghiên cứu và phát triển trong việc nỗ lực để đạt được hiệu quả cao hơn gồm hai điểm. *Thứ nhất*, chức năng R&D có thể nâng cao hiệu quả nhờ thiết kế sản phẩm dễ dàng chế tạo. Bởi việc cắt giảm số lượng các chi tiết cấu tạo nên sản phẩm, R&D có thể giảm đáng kể thời gian lắp ráp làm dẫn đến năng suất cao hơn và chi phí thấp hơn. Ví dụ sau khi Texas Instrument thiết kế lại bộ phận tiếp nhận hồng ngoại cho sản phẩm Pentagon, công ty thấy rằng nó đã giảm số chi tiết từ 47 xuống còn 12, và số bước lắp ráp từ 56 xuống còn 13, thời gian chế tạo cơ khí giảm từ 757 phút/sản phẩm xuống còn 219 phút và thời gian lắp ráp từ 129 phút xuống còn 20 phút. Kết quả là giảm đáng kể chi phí sản xuất sản phẩm. Tất nhiên thiết kế chế tạo yêu cầu sự kết hợp chặt chẽ giữa chức năng sản xuất với chức năng R&D. Các nhóm liên chức năng bao gồm những người thuộc chức năng R&D và sản xuất làm việc với nhau, là cách tốt nhất để đạt được sự kết hợp như vậy.

Các thứ hai mà chức năng R&D có thể giúp đạt hiệu quả cao hơn đó cải tiến quá trình. Cải tiến quá trình là một sự cải tiến về cách thức vận hành các quá trình sản xuất để cải thiện hiệu quả. Những cải tiến quá trình thường là một nguồn lực chính của lợi thế cạnh tranh. Trong ngành

¹ G.Stalk, T.M Hout, 1990, *Competing Again Time*, New York: Free Press

sản xuất ô tô, lợi thế cạnh tranh của Toyota một phần dựa vào tồn kho của quá trình chế tạo linh hoạt trong đó giảm đáng kể thời gian thiết đặt sản xuất. Việc cải tiến này cho phép Toyota đạt được hiệu quả gắn với hệ thống chế tạo linh hoạt vượt trước đối thủ cạnh tranh nhiều năm.

4.1.7. Chiến lược nguồn nhân lực và hiệu quả

Năng suất lao động là một trong những yếu tố quyết định then chốt cho hiệu quả và cấu trúc chi phí của một doanh nghiệp. Năng suất lao động càng cao, chi phí cho một đơn vị sản phẩm càng giảm. Thách thức đối với chức năng quản trị nguồn nhân lực trong một công ty là tìm ra cách thức làm tăng năng suất lao động. Có ba lựa chọn cơ bản để làm điều này, đó là: huấn luyện người lao động, tổ chức lực lượng lao động thành các nhóm tự quản, nối kết giữa tiền công và sự thực hiện.

Huấn luyện người lao động

Các cá nhân là đầu vào chủ yếu của quá trình sản xuất. Một công ty sử dụng các cá nhân có kỹ năng càng cao, càng hiệu quả hơn so với một công ty sử dụng nguồn nhân lực ít được đào tạo huấn luyện. Các cá nhân được đào tạo huấn luyện sẽ làm việc nhanh hơn, chính xác hơn và cũng học nhanh hơn về các công việc phức tạp liên quan đến phương pháp sản xuất hiện đại so với những người có kỹ năng kém hơn. Đào tạo huấn luyện sẽ nâng cấp mức độ thành thạo của người lao động, đem đến cho công ty năng suất gắn với lợi ích về hiệu quả.

Các nhóm tự quản

Các nhóm tự quản là một hiện tượng tương đối mới mẻ. Một số công ty đã sử dụng cách này từ giữa những năm 1980, nhưng sau đó nó đã phổ biến rất nhanh. Sự gia tăng của các buồng máy chế tạo linh hoạt, trong đó các công nhân được gộp thành từng nhóm, rõ ràng đã khuyến khích sự phổ biến rộng rãi các nhóm tự quản trong các hãng chế tạo. Một nhóm nói chung bao gồm 5 đến 15 người lao động nhằm hoàn thành một sản phẩm hoàn chỉnh hay một nhiệm vụ hoàn chỉnh. Các thành viên trong nhóm biết tất cả các công việc của nhóm và luân phiên từ công việc này đến công việc khác. Hệ quả là nhóm làm cho lực lượng lao động linh hoạt hơn. Nhóm có thể tự điền lấp sự vắng mặt của các công nhân cùng làm việc. Nhóm cũng có thể thực hiện các công việc quản trị như lập lịch trình làm việc và các hành trình công tác, đặt vật liệu, và yêu cầu thêm thành viên mới. Trách nhiệm lớn hơn cho các thành viên nhóm và sự trao quyền cho nhóm được coi như những nguồn động viên (trao quyền là quá trình cho nhân viên cấp thấp hơn quyền làm quyết định). Con người thường đáp ứng tốt khi họ cảm thấy tự chủ hơn và có trách nhiệm lớn hơn. Thường liên quan đến sản lượng nhóm và các mục tiêu chất lượng như là một động cơ tăng thêm.

Hiệu lực thuần của việc đưa ra áp dụng các nhóm tự quản được tổng kết là làm tăng năng suất lao động lên 30% và tăng đáng kể chất lượng sản phẩm. Hơn nữa việc tiết kiệm chi phí phát sinh do không cần sử dụng người giám sát, và hạ thấp hệ thống quản lý trực tuyến. Trong các doanh nghiệp chế tạo, có lẽ sự kết hợp hữu hiệu nhất đó là các nhóm tự quản và buồng máy chế tạo linh hoạt. Cả hai dường như được thiết kế cho nhau. Ví dụ, sau khi đưa ra công nghệ chế tạo linh hoạt và huấn luyện làm việc trên cơ sở nhóm tự quản vào năm 1998, một phân

xưởng của General Electric Salisbury bắc Carolina đã tăng năng suất 250% so với các phân xưởng cùng sản xuất sản phẩm tương tự của GE năm 1984.¹ Mặc dù vậy, nhóm không phải là phương thuốc bá bệnh; trong các doanh nghiệp chế tạo, các nhóm tự quản có thể không phát huy tiềm năng của nó trừ khi nó kết hợp với công nghệ chế tạo linh hoạt. Khái quát hơn, các nhóm đã giao cho các thành viên nhiều trách nhiệm quản trị và việc giúp cho các thành viên đối phó với các trách nhiệm này mỗi thành viên cần được huấn luyện nhiều hơn, mà thực tế nhiều công ty quên đi điều này trong khi vội vàng lao vào hạ thấp chi phí, gây ra hậu quả là nhóm không hoạt động tốt như mong muốn.

Trả lương theo kết quả

Một trong những động cơ để người công nhân làm việc vì thu nhập, vì thế không ngạc nhiên khi tiền lương liên kết với kết quả có thể giúp tăng năng suất lao động. Tuy nhiên, vấn đề không chỉ là đưa ra hệ thống trả lương khuyến khích; mà điều quan trọng là phải xác định kết quả nào được thưởng và thưởng như thế nào. Một số các công ty hiệu quả nhất thế giới lưu ý rằng hiệp tác giữa những người công nhân là cần thiết để nâng cao năng suất, không liên kết thành quả cá nhân với tiền lương. Thay vì thế họ trả lương liên kết với kết quả của tổ hay nhóm. Ví dụ, Nucor được xem như một trong những công ty sản xuất thép hiệu quả nhất thế giới đã chia thành các nhóm khoảng 30 người. Tiền thưởng có thể trả bằng 30% lương cơ bản được liên kết với kết quả của nhóm nhằm nâng cao năng suất lao động và chất lượng. Mỗi liên kết này tạo ra một sức khuyến khích mạnh mẽ các cá nhân hợp tác với các cá nhân khác để theo đuổi các mục tiêu của nhóm; đó là thúc đẩy làm việc nhóm.

4.1.8. Hệ thống thông tin, Internet, và hiệu quả

Cùng với sự phổ biến nhanh chóng của máy tính, sự tăng trưởng có tính bùng nổ của Internet và Intranet ở các công ty (Mạng máy tính nội bộ công ty dựa trên tiêu chuẩn Internet) và sự phổ biến của truyền thông băng thông rộng tốc độ cao tạo ra từ sợi quang đến công nghệ kỹ thuật số không dây, chức năng hệ thống thông tin của doanh nghiệp đang dịch chuyển đến giai đoạn trung tâm của cuộc truy tìm hiệu quả hoạt động.² Sự tác động của hệ thống thông tin vào năng suất trên phạm vi rộng rãi và tác động tiềm tàng lên tất cả các hoạt động khác của doanh nghiệp.

Dell Computer nổi tiếng vì họ là người đầu tiên áp dụng bán hàng trực tuyến trong ngành bán lẻ máy tính cá nhân, hiện nay 40% máy tính của nó bán thông qua mạng. Dell cũng đặt nhiều dịch vụ khách hàng trực tuyến thay cho việc phải gọi điện thoại đến đại diện bán hàng. Mỗi tuần có đến 200 ngàn người truy cập vào hệ thống trực tuyến của Dell. Mỗi lần họ truy cập vào trang Web của Dell, họ đã tiết kiệm cho công ty 15 USD chi phí bình quân của cuộc điện thoại. Nếu chỉ 10% trong số 200 ngàn lần truy cập hàng tuần vào trang Web phải sử dụng điện thoại sẽ tổn kém cho công ty 15,6 triệu USD mỗi năm.³

¹ J.Hoerr, 1989, "The Payoff From Teamwork," *Business Week*, 10/7 pp56-62

² T.C. Powell, A. Dent- Micalef, 1997, "Information Technology as Competitive Advantage: The Role of Human, Business, Technology Resource", *Strategic Management Journal*, 18 pp 375-405

³ Gate, Business @the Speed of Thought

Nói chung, những gì Dell đang làm là sử dụng hệ thống thông tin trên cơ sở Web để giảm chi phí của sự tăng cường quan hệ giữa công ty với khách hàng của nó, cũng như với các nhà cung cấp. Bằng việc sử dụng các chương trình dựa trên nền Web để tự động hoá những tương tác với khách hàng và nhà cung cấp, một công ty có thể giảm đáng kể số người cần thiết để quản lý các tương tác này, do đó làm giảm thấp chi phí và tăng năng suất. Khuynh hướng này không chỉ giới hạn trong các công ty công nghệ cao như Cisco và Dell. Các ngân hàng và các công ty dịch vụ tài chính cũng đang nhận thấy rằng họ có thể giảm chi phí bằng việc chuyển các tài khoản khách hàng và các hoạt động hỗ trợ lên mạng. Ví dụ, chi phí bình quân của việc thực hiện một giao dịch tại ngân hàng như chuyển tiền từ tài khoản này đến tài khoản khác khoảng 1,07 USD, nhưng thực hiện cũng một giao dịch như vậy qua mạng Internet chỉ tốn 0,01 USD.¹ Tương tự, toàn bộ lý luận của những nhà bán lẻ trên cơ sở Internet như Amazon.com đó là hệ thống bán lẻ có thể tiết kiệm chi phí đáng kể bằng việc thay thế hệ thống kho vật lý với hỗ trợ nhân sự bằng hệ thống kho ảo và các quá trình kiểm tra đặt hàng tự động. Việc tiết kiệm chi phí cũng có thể thực hiện bằng việc sử dụng hệ thống thông tin trên nền Web để tự động hoá nhiều hoạt động nội bộ công ty, do đó làm giảm chi phí nhân sự hỗ trợ.

Trong nhiều năm, những người hay hoài nghi đã đặt vấn đề về sự tác động của hệ thống thông tin trên cơ sở Web trong việc nâng cao năng suất, nhưng dữ liệu về năng suất gần đây ở Mỹ đã chỉ ra rằng lợi ích về tăng năng suất đang bắt đầu xuất hiện. Trong thời kỳ 1996-1998, mức tăng năng suất bình trung trong các lĩnh vực phi nông nghiệp tăng từ 1% mỗi năm lên 2,2%. Cuối năm 1998 đến đầu năm 1999 năng suất tăng 3% một năm. Tăng năng suất lớn nhất chính là ở trong ngành máy tính, một điều không hề ngạc nhiên, khi mà các nỗ lực của của các công ty như Cisco và Dell trong việc áp dụng các chức năng phục vụ và bán hàng qua mạng.²

4.1.9. Cơ sở hạ tầng và hiệu quả

Cơ sở hạ tầng tạo ra một bối cảnh trong đó tất cả các hoạt động tạo giá trị khác tiến hành. Theo đó, cơ sở hạ tầng có thể giúp đạt được mục tiêu hiệu quả. Trước hết, cơ sở hạ tầng có thể thúc đẩy một công ty cam kết với hiệu quả, khuyến khích sự kết hợp giữa các chức năng khác nhau trong việc theo đuổi hiệu quả.

Sự cam kết với hiệu quả có thể được tạo lập thông qua các lãnh đạo cấp cao. Nhiệm vụ của giới lãnh đạo là khớp nối với một viễn cảnh qua đó nhận thức sự cần thiết mọi chức năng của tổ chức phải tập trung vào cải thiện hiệu quả. Sẽ là không đầy đủ nếu chỉ cải thiện hiệu quả sản xuất, hay marketing, hay R&D. *Việc đạt được sự vượt trội về hiệu quả cần một sự cam kết trên toàn công ty với mục tiêu này, và cam kết này chỉ có thể được khớp nối nhờ quản trị cấp cao.*

Một nhiệm vụ nữa của lãnh đạo là thúc đẩy sự kết hợp liên chức năng cần thiết để đạt được hiệu quả vượt trội. Ví dụ, việc thiết kế sản phẩm để dễ dàng cho chế tạo cần phải có sự truyền thông giữa các nhân viên của chức năng sản xuất và R&D; việc kết hợp giữa hệ thống JIT và lập kế hoạch tiến độ sản xuất cần sự truyền thông chặt chẽ giữa chức năng sản xuất và quản trị vật liệu; việc thiết kế các nhóm tự quản để thực hiện các nhiệm vụ sản xuất cần sự kết hợp chặt chẽ giữa nguồn lực nhân sự và sản xuất...

¹ Gate, Business @the Speed of Thought

² "Work in Process", *Economist*, 24/7/1999

Bảng 4-1: VAI TRÒ CỦA CÁC CHỨC NĂNG TẠO GIÁ TRỊ ĐỂ ĐẠT HIỆU QUẢ VƯỢT TRỘI

Các chức năng sáng tạo giá trị	Các vai trò chủ yếu
Cơ sở hạ tầng (Lãnh đạo)	Cung cấp một sự cam kết toàn công ty với hiệu quả Thúc đẩy sự kết hợp các chức năng
Sản xuất	Nơi thích hợp để theo đuổi tinh kinh tế về qui mô và tính kinh tế của học tập Áp dụng hệ thống chế tạo linh hoạt
Marketing	Nơi thích hợp để áp dụng các chiến lược tấn công để dịch chuyển nhanh xuống phía dưới của đường cong kinh nghiệm Hạn chế tỷ lệ bỏ đi của khách hàng bằng việc tạo dựng lòng trung thành
Quản trị vật liệu R&D	Áp dụng hệ thống JIT Thiết kế sản phẩm dễ chế tạo Tìm các cải tiến quá trình
Hệ thống thông tin	Sử dụng hệ thống thông tin cho các quá trình tự động Sử dụng hệ thống thông tin để giảm chi phí kết hợp
Các nguồn nhân lực	Thiết lập các chương trình huấn luyện kỹ năng Áp dụng nhóm tự quản Áp dụng trả lương theo kết quả

Bảng 4-1 tóm tắt vai trò chủ yếu mà các chức năng phải thực hiện để đạt được hiệu quả vượt trội. Lưu ý rằng việc đạt được hiệu quả vượt trội không phải là điều gì đó có thể xử lý trên cơ sở chức năng này hay chức năng khác. Nó cần sự cam kết trên toàn tổ chức và một khả năng để đảm bảo kết hợp chặt chẽ giữa các chức năng. Bằng việc thực hiện sự lãnh đạo và gây ảnh hưởng hạ tầng, các quản trị cấp cao đóng vai trò chủ trong quá trình này.

4.2. ĐẠT ĐƯỢC CHẤT LƯỢNG VƯỢT TRỘI

Chất lượng vượt trội đem lại cho công ty hai lợi thế. Một là, nâng cao danh tiếng về chất lượng cho phép công ty đòi hỏi phần giá tăng thêm cho sản phẩm của họ, và hai là, việc tránh khuyết tật trong quá trình sản xuất nâng cao hiệu quả cho phép công ty có chi phí thấp hơn. Trong phần này chúng ta sẽ xem xét các công cụ của một công ty để đạt được chất lượng vượt trội. *Công cụ chính để đạt được chất lượng vượt trội là quản trị chất lượng toàn bộ (TQM), một triết lý quản trị tập trung vào cải thiện chất lượng sản phẩm hay dịch vụ và hướng tất cả các hoạt động của công ty hướng đến mục tiêu này.*¹

4.2.1. Khái niệm TQM

Khái niệm về quản trị chất lượng toàn diện lần đầu tiên được phát triển bởi một số tư vấn Mỹ, bao gồm H. W. Edwards Deming, Joseph Juran và V. Faigenbaum.² Triết lý cơ bản của TQM, được phát triển bởi Deming, dựa trên chuỗi tương tác gồm 5 bước sau:

Cải thiện chất lượng nghĩa là giảm chi phí bởi vì ít phải làm lại, ít sai sót hơn, ít chậm trễ hơn, sử dụng thời gian và vật liệu ít hơn.

Hệ quả là năng suất được cải thiện

¹ J.W. Dean, D.E. Bowen, 1994, "Management Theory of Total Quality", Academy of Management Review, 19 pp 392-418

² A.Gabor, 1990, *The Man Who Discovered Quality* (New York Penguin); P.B. Crosby, 1980, *Quality Is Free*, (New York Mentor)

Chất lượng tốt hơn dẫn đến thị phần lớn hơn và cho phép công ty tăng giá.

Chất lượng làm tăng tính sinh lợi của công ty và cho phép nó duy trì hoạt động kinh doanh.

Như vậy công ty tạo ra nhiều việc làm hơn

Deming xác định 14 điều nên cấu thành trong bất kỳ chương trình TQM nào được tóm tắt trong Bảng 4-2 (Deming liên tục thay đổi các điểm này theo cách mà ông tin là quan trọng với việc cải thiện chất lượng không ngừng. Đây là bản năm 1990)

Bảng 4-2: Mười bốn điều của Deming về TQM

Mười bốn điều của Deming về TQM

1- Tạo một sự kiên định hướng đến việc cải thiện sản phẩm và dịch vụ với mục đích cạnh tranh và ở lại trong ngành, tạo ra nhiều công việc.

2- Áp dụng một triết lý mới. Chúng ta ở trong một thời đại kinh tế mới. Quản trị phải thức tỉnh với các thách thức, phải nhận thấy trách nhiệm của họ, và phải thực hiện lãnh đạo sự thay đổi.

3- Chấm dứt sự phụ thuộc vào kiểm tra để đạt được chất lượng. Tránh nhu cầu kiểm tra khối lượng lớn bằng việc tạo ra chất lượng ngay từ đầu

4- Mục đích của phần thưởng kinh doanh là dựa trên cơ sở giá, thay vì cực tiểu chi phí

5- Cải thiện liên tục hệ thống sản xuất và phục vụ, để cải thiện chất lượng và năng suất nhờ đó liên tục giảm chi phí

6- Thực hiện huấn luyện các công việc

7- Thiết lập sự lãnh đạo. Mục đích sự lãnh đạo là để giúp đỡ con người, máy móc và các đối tượng để làm tốt hơn. Lãnh đạo công việc quản trị trong sự xem xét toàn diện cũng như lãnh đạo đối với các công nhân sản xuất

8- Loại bỏ sự sợ hãi, do đó mỗi người sẽ làm việc hiệu quả vì công ty

9- Loại bỏ rào cản giữa các bộ phận, mọi người trong nghiên cứu, thiết kế, bán hàng và sản xuất phải làm việc với nhau, để dự kiến trước các vấn đề của sản xuất và trong việc sử dụng có thể gặp phải đối với sản phẩm hay dịch vụ

10- Loại bỏ các khẩu hiệu, lời hô hào, và các mục tiêu đòi hỏi lực lượng lao động không làm ra khuyết tật và mức chất lượng mới. Những hô hào như vậy chỉ tạo ra các quan hệ bất lợi. Một lượng lớn các nguyên nhân của chất lượng kém và năng suất thấp thuộc về hệ thống và do đó vượt quá năng lực của lực lượng lao động

11- Tránh các định mức, thay thế bằng lãnh đạo. Tránh quản trị bằng mục tiêu. Tránh quản trị bằng số lượng và các mục tiêu định lượng, thay thế bằng lãnh đạo

12- Dỡ bỏ các rào cản mà từng giờ cướp đi quyền tự hào về tài nghệ của người công nhân. Trách nhiệm của người giám thị phải được thay đổi từ số lượng sang chất lượng. Loại bỏ rào cản trong quản trị và trong kỹ thuật đang cướp đi quyền tự hào về tài nghệ của con người

13- Thiết lập chương trình giáo dục mạnh mẽ và tự hoàn thiện

14- Đặt mỗi người vào công việc để thực hiện sự biến đổi. Biến đổi là công việc của mọi người

Điều cốt lõi là Deming cố thuyết phục các công ty phải có một chiến lược xác định để biết rằng nó sẽ đi đâu và bằng cách nào. Ông thuyết phục rằng công việc quản trị nên thấm nhuần triết lý là sai sót, khuyết tật và vật liệu phẩm chất kém là không thể chấp nhận và cần phải tránh. Chất lượng của sự giám sát nên được cải thiện bằng cách cho phép người giám thị thời gian nhiều hơn để làm việc với công nhân và cho họ những kỹ năng cần thiết với công việc. Hơn nữa, việc quản trị nên tạo ra một môi trường trong đó công nhân không phải sợ hãi khi báo cáo các vấn đề và các đề nghị cải thiện. Deming cho rằng định mức công việc không nên chỉ được xác định bằng con số hay hạn mức mà nên bao gồm một số các khái niệm về chất lượng để khuyến khích sản xuất sản phẩm không khuyết tật. Ông cũng thuyết phục rằng các nhà quản trị phải có trách nhiệm huấn luyện người lao động các kỹ năng mới để theo kịp những thay đổi trong công việc và để đạt chất lượng cao hơn cần sự cam kết của mỗi người với công ty.

Các doanh nghiệp phương Tây nhận ra tầm quan trọng của khái niệm TQM, và cho rằng nó chính là cơ hội để Nhật bản trở thành cường quốc kinh tế. Đầu những năm 1980, việc thực hành TQM đã phổ biến nhanh chóng trong các ngành kinh doanh ở phương Tây. Mặc dù có những tấm gương thành công nhưng việc áp dụng TQM vẫn chưa được chấp thuận rộng rãi. Một nghiên cứu của quỹ tài trợ chất lượng Mỹ thấy rằng chỉ 20% các công ty Mỹ thường xuyên xem xét lại kết quả của việc thực hành chất lượng, trong khi đó con số này với các công ty Nhật bản là 70%.¹ Một nghiên cứu khác của Arthur D. Lite về 500 công ty Mỹ sử dụng TQM thấy rằng chỉ 36% tin tưởng rằng TQM đang làm tăng tính cạnh tranh của họ.² Theo nghiên cứu, lý do căn bản của điều này là nhiều công ty chưa hiểu thấu đáo hay chưa bao quát được khái niệm TQM.

4.2.2. Áp dụng TQM

Trong các công ty áp dụng thành công TQM, nổi bật lên một số yêu cầu. Chúng ta sẽ thảo luận về các yêu cầu này để thấy cách thức tác động của chúng đến các công ty áp dụng TQM, qua đó làm nổi bật vai trò của những chức năng liên quan đến từng yêu cầu. Vai trò của các chức năng khác nhau được tóm tắt trong Bảng 4-3

Bảng 4-3: VAI TRÒ CỦA CÁC CHỨC NĂNG TẠO GIÁ TRỊ ĐỂ ĐẠT CHẤT LƯỢNG VƯỢT TRỘI

Các chức năng sang tạo giá trị Cơ sở hạ tầng (Lãnh đạo)	Các vai trò chủ yếu Cung cấp sự lãnh đạo và cam kết chất lượng Tìm cách để đo lường chất lượng Đặt mục tiêu và tạo ra sự khuyến khích Thu thập dữ liệu từ người lao động Khuyến khích sự hợp tác giữa các chức năng
Sản xuất	Rút ngắn hành trình sản xuất Theo dõi khuyết tật đến tận gốc
Marketing	Tập trung vào khách hàng Cung cấp các phản hồi của khách hàng về chất lượng
Quản trị vật liệu	Hợp lý hoá các nhà cung cấp Giúp các nhà cung cấp áp dụng TQM Theo dõi tận gốc các khuyết tật đối với nhà cung cấp.
R&D	Thiết kế sản phẩm dễ chế tạo
Hệ thống thông tin	Sử dụng hệ thống thông tin để kiểm soát mức độ khuyết tật
Nguồn nhân lực	Xây dựng chương trình huấn luyện TQM Tổ chức người lao động thành các nhóm chất lượng

Tạo ra sự cam kết có tính tổ chức với chất lượng. TQM sẽ ít có tác dụng đối với việc thực hiện của một công ty trừ khi nó lôi kéo được mọi người trong tổ chức.³ Ví dụ, khi Xerox thực hiện chương trình chất lượng năm 1983, bước đầu tiên là giáo dục cho toàn bộ lực lượng lao động, từ quản trị cấp cao trở xuống về tầm quan trọng và sự vận hành của TQM. Xerox thực hiện điều này bằng cách thành lập các nhóm, bắt đầu với nhóm cấp cao nhất của tổ chức bao gồm các giám đốc điều hành. Nhóm cấp cao là nhóm đầu tiên được huấn luyện về TQM. Mỗi

¹ J. Bowles, "Is American Management Really Committed to Quality?", Management Review, (Winter 1981-1982), 42-46

² O. Port, G. Smith, 1992, "Quality", Business Week, 30/10 pp 65-75

³ J. Bowles, "Is American Management Really Committed to Quality?"; "The Training of Quality"

thành viên của nhóm này sau đó có nhiệm vụ huấn luyện cho một nhóm ở cấp kế tiếp trong hệ thống trực tuyến, và cứ như vậy lan toả xuống toàn bộ tổ chức tới khi toàn bộ 100000 cán bộ công nhân được huấn luyện về TQM. Cả quản trị cấp cao lẫn chức năng nguồn nhân lực của công ty đều đóng vai trò chính trong quá trình này. Quản trị cấp cao có trách nhiệm thực hiện sự lãnh đạo cần thiết để tạo ra sự cam kết với mục tiêu chất lượng trong toàn bộ tổ chức. Chức năng nguồn nhân lực phải chịu trách nhiệm huấn luyện trong khắp công ty về kỹ thuật TQM.

Tập trung vào khách hàng

Người đang thực hành TQM xem việc tập trung vào khách hàng như là điểm khởi đầu của toàn bộ triết lý chất lượng, thực vậy, đó là lý do tồn tại.¹ Là điểm tiếp xúc chủ yếu với khách hàng, chức năng marketing nên đóng vai trò chính ở đây. Nó cần xác định khách hàng cần gì từ các sản phẩm hay dịch vụ mà công ty cung cấp; Công ty hiện đang cung cấp cho khách hàng điều gì; Độ lệch giữa những gì khách hàng mong muốn và những gì họ đang nhận được, có thể hiểu là độ lệch về chất lượng. Sau đó cùng với các chức năng khác của công ty, nó cần lập một kế hoạch để xoá bỏ độ lệch chất lượng này.

Tìm cách đo lường chất lượng

Một yêu cầu khác của bất kỳ một chương trình TQM nào là tạo ra một số thước đo có thể sử dụng để đo lường chất lượng. Điều này tương đối dễ dàng trong các công ty chế tạo, bởi chất lượng được đo lường bằng các tiêu chuẩn rõ ràng ví dụ số khuyết tật trên một ngàn chi tiết. Nhưng với các công ty dịch vụ điều này có vẻ như khó khăn hơn nhưng với một chút sáng tạo họ cũng có thể tìm được các thước đo thích hợp. Ví dụ một trong những thước đo của công ty Florida Power&Light sử dụng để đo lường chất lượng là lỗi đọc đồng hồ trong một tháng. Một thước đo khác là tần suất và thời gian mất điện. L.L. Bean, Freeport, Main, những người bán lẻ đặt hàng qua thư sử dụng tỷ lệ phần trăm các đơn hàng được đáp ứng đúng đắn như một thước đo chất lượng của nó. Với một số ngân hàng thước đo chính là số khách hàng từ bỏ trong năm và số lỗi báo cáo trên một ngàn khách hàng. *Điểm nổi bật qua các ví dụ trên là xác định chất lượng nghĩa là gì theo cách nhìn của khách hàng và tìm ra một phương pháp đánh giá điều đó.* Quản trị cấp cao nên chịu trách nhiệm chủ yếu trong việc tạo lập các thước đo khác nhau để đo lường chất lượng, nhưng để những nỗ lực này thành công nó phải nhận được các dữ liệu từ nhiều chức năng khác nhau của công ty.

Thiết lập mục tiêu và tạo ra sự khuyến khích

Một khi đã tìm ra thước đo, bước tiếp theo là đặt ra một mục tiêu chất lượng có tính thách thức và tạo ra những khuyến khích cho việc đạt được mục tiêu này. Trờ lại ví dụ của Xerox. Khi nó đưa ra chương trình TQM, mục tiêu ban đầu của Xerox là giảm số chi tiết khuyết tật từ 25000 trên 1 triệu xuống còn 1000 trên một triệu chi tiết. Một cách để tạo ra sự khuyến khích đạt mục tiêu này là liên kết mục tiêu với các phần thưởng như trả thêm phần thưởng và các cơ hội thăng tiến. Do vậy, trong nhiều công ty đang áp dụng nhóm tự quản việc trả thưởng cho các thành viên của nhóm được xác định một phần bởi khả năng của họ để đạt được mục tiêu chất lượng.

¹ A.Gabor, 1990, *The Man Who Discovery Quality* (New York Penguin); P.B. Crosby, 1980, *Quality Is Free*, (Yew York Mentor)

Nhiệm vụ của việc thiết đặt mục tiêu và tạo lập sự khuyến khích là một trong những nhiệm vụ then chốt của quản trị cấp cao.

Thu thập dữ liệu từ nhân viên

Các nhân viên có thể là nguồn thông tin quan trọng trong việc xem xét nguồn gốc chất lượng kém. Do đó, cần phải thiết lập một số khuôn khổ cho việc thu hút ý kiến của nhân viên để có thể cải thiện chất lượng. Các chú ý chất lượng - tùy theo các nhóm nhân viên - thường được sử dụng để đạt được mục tiêu này. Các công ty khác đã sử dụng nhóm tự quản như một diễn đàn để thảo luận về các ý kiến cải thiện chất lượng. Bất kỳ một diễn đàn nào, việc thu thập dữ liệu từ các nhân viên cấp thấp hơn yêu cầu các nhà quản trị phải cởi mở để tiếp thu và làm theo những sự phê phán và thông tin xấu từ các nhân viên. Theo Deming, một vấn đề ở trong quản trị ở Mỹ đó là thường sử dụng “việc bóp nghẹt các tin tức xấu”. Nhưng ông thuyết phục rằng các nhà quản trị đang cam kết với quan niệm chất lượng phải nhận thức rằng các tin tức xấu là mỏ vàng thông tin.

Nhận ra khuyết tật và dò theo chúng tận gốc

Các khuyết tật sản phẩm thường phát sinh nhất ở trong quá trình sản xuất. TQM yêu cầu phải xác định các khuyết tật trong quá trình làm việc, và dò theo chúng đến tận nguồn gốc, tìm ra nguyên nhân gây ra khuyết tật và tiến hành sửa đổi, do vậy làm cho nó không thể tái diễn. Quản trị sản xuất và quản trị vật liệu nói chung chịu trách nhiệm chính trong nhiệm vụ này.

Để phát hiện khuyết tật, Deming chủ trương sử dụng các thủ tục thống kê để xác định sự dao động của chất lượng sản phẩm hay dịch vụ. Deming coi *sự dao động như là kẻ thù của chất lượng*.¹ Một khi đã phát hiện ra sự dao động cần phải lần theo đến tận nguồn gốc và loại bỏ. Một kỹ thuật giúp theo dõi một cách hữu hiệu các khuyết tật đến tận gốc là giảm qui mô lô sản xuất. Với thời gian vận hành ngắn, khuyết tật sẽ được tìm ra ngay lập tức. Tiếp đến các khuyết tật có thể được truy tìm tận gốc và sửa đổi. Giảm qui mô lô sản xuất cũng có nghĩa là khi phế phẩm chẳng may xuất hiện, số lượng phế phẩm không nhiều, do đó giảm lãng phí. Các công nghệ chế tạo linh hoạt đã nêu ra ở phần trước có thể dùng để giảm qui mô mà không hề phát sinh chi phí. Hệ quả là việc áp dụng các công nghệ chế tạo linh hoạt là điều quan trọng của chương trình TQM.

Hệ thống tồn kho đúng thời hạn (JIT) cũng đóng một phần vai trò này. Trong hệ thống JIT các chi tiết khuyết tật đi vào trong quá trình chế tạo một cách tức thời; nó không bị lưu giữ tồn kho một vài tháng trước khi sử dụng. Do đó các đầu vào khuyết tật có thể nhanh chóng bị phát hiện. Sau đó vấn đề có thể được truy tìm ngay đến nguồn cung cấp và sửa đổi trước khi các chi tiết khuyết tật khác phát sinh. Trong các hệ thống truyền thống, việc lưu giữ các chi tiết một vài tháng trước khi sử dụng có nghĩa là lưu giữ một số lớn các khuyết tật được sản xuất ra bởi người cung cấp trước khi nó đi vào quá trình sản xuất.

Xây dựng mối quan hệ với các nhà cung cấp

¹ W.E. Deming, 1986, *Out of the Crisis*, Cambridge, Mass.; MIT Center for Advantadge Engineering Study)

Một trong những nguyên nhân chính của hàng hoá kém chất lượng, đó là các chi tiết bộ phận của nó kém chất lượng. Để giảm các sản phẩm khuyết tật phải làm việc với các nhà cung cấp để cải thiện chất lượng của các chi tiết mà họ cung cấp. Trách nhiệm chính trong lĩnh vực này thuộc chức năng quản trị vật liệu, bởi vì nó là chức năng tương tác với các nhà cung cấp.

Để áp dụng hệ thống JIT với các nhà cung cấp và để cho các nhà cung cấp chấp thuận chương trình TQM của mình cần tiến hành hai bước. Thứ nhất, số lượng các nhà cung cấp phải giảm đến mức có thể quản lý. Thứ hai, công ty phải cam kết xây dựng các mối liên hệ hiệp tác dài hạn với các nhà cung cấp còn lại. Việc đề nghị các nhà cung cấp đầu tư vào hệ thống JIT và TQM đòi hỏi họ thực hiện đầu tư lớn. Ví dụ để áp dụng hoàn toàn hệ thống JIT, công ty có thể yêu cầu các nhà cung cấp bố trí lại các xưởng chế tạo của nó gần với xưởng lắp ráp của công ty. Các nhà cung cấp dường như rất ngại với các đầu tư như vậy trừ khi họ cảm thấy công ty cam kết một quan hệ dài hạn, ổn định với họ.

Thiết kế để dễ chế tạo

Một sản phẩm càng yêu cầu nhiều bước lắp ráp càng có nhiều khả năng sinh ra lỗi. Việc thiết kế sản phẩm càng ít chi tiết càng làm cho việc lắp ráp dễ dàng và càng ít gây ra khuyết tật. Cả R&D và chế tạo cần cùng nhau thiết kế các sản phẩm để nó có thể chế tạo dễ dàng hơn.

Loại bỏ các rào cản giữa các chức năng

Việc áp dụng TQM cần phải được cam kết trên toàn bộ tổ chức và hiệp tác chặt chẽ giữa các chức năng. R&D phải hiệp tác với chức năng sản xuất để thiết kế sản phẩm dễ chế tạo; marketing hiệp tác với sản xuất và chức năng R&D để thực hiện các vấn đề mà marketing đã phát hiện được từ phản hồi của khách hàng; quản trị nguồn nhân lực phải hiệp tác với tất cả các chức năng khác trong công ty để tạo ra các chương trình huấn luyện thích hợp... Điều cần nhấn mạnh ở đây là cuối cùng trách nhiệm của quản trị cấp cao là phải bảo đảm cho các quan hệ hiệp tác đó phát sinh.

4.3. ĐẠT ĐƯỢC SỰ CẢI TIẾN VƯỢT TRỘI

Trên nhiều phương diện cải tiến là một khối quan trọng tạo ra lợi thế cạnh tranh. Việc cải tiến thành công một sản phẩm hay quá trình sẽ giúp cho công ty có được điều gì đó độc đáo mà đối thủ cạnh tranh không có. Tính độc đáo cho phép một công ty đòi hỏi phần thưởng về giá hoặc có cấu trúc chi phí thấp hơn so với đối thủ. Tuy nhiên, các đối thủ cạnh tranh sẽ cố gắng bắt chước các cải tiến thành công. Thường thì cuối cùng họ cũng sẽ đạt được, mặc dù các rào cản cho sự bắt chước cao có thể làm cho tốc độ bắt chước chậm lại. Do đó, để duy trì lợi thế cạnh tranh cần cam kết liên tục với sự cải tiến.

Nhiều công ty đã thiết lập một dữ liệu theo dõi sự cải tiến thành công. Trong số các công ty như vậy có các công ty như Dupont đã tạo ra một luồng đều đặn các cải tiến thành công như giấy bóng kính, nylon, chất làm lạnh (được sử dụng trong tất cả các máy điều hoà không khí), hay như Teflon (chảo không dính); Sony với thành công của Walkman và đĩa compact; công ty dược phẩm Merck đã sản xuất ra 7 loại thuốc mới trong những năm 1980; 3M đã áp dụng năng lực cốt lõi của mình về băng và chất bám dính để phát triển một loạt các sản phẩm mới. Intel luôn dẫn đầu trong việc phát triển các bộ vi xử lý mới cải tiến cho các máy tính cá nhân.

4.3.1. Tỷ lệ thất bại cao trong cải tiến

Mặc dù cải tiến có thể là một nguồn của lợi thế cạnh tranh, tỷ lệ thất bại trong việc cải tiến sản phẩm mới rất cao. Một nghiên cứu về phát triển sản phẩm ở 16 công ty trong các ngành hoá chất, dược phẩm, dầu lửa, và điện tử chỉ ra rằng chỉ có khoảng 20% các dự án R&D cho kết quả cuối cùng là một sản phẩm hay quá trình thành công trong việc thương mại hoá.¹ Một nghiên cứu chuyên sâu khác về phát triển sản phẩm trong ba công ty (một trong hoá chất và hai trong dược phẩm) chỉ ra rằng khoảng 60% các dự án R&D hoàn thành về mặt kỹ thuật, 30% được thương mại hoá, và chỉ 12% đạt được lợi nhuận kinh tế vượt chi phí đầu tư.² Tương tự, một nghiên cứu nổi tiếng của cơ quan tư vấn của Booz, Allen, & Hamilton chỉ ra rằng hơn 1/3 trong số 13000 sản phẩm công nghiệp và tiêu dùng không đáp ứng được với các tiêu chuẩn hiệu suất về chiến lược và tài chính của các công ty.³ Còn một nghiên cứu khác lại cho thấy 45% các sản phẩm mới đưa ra thị trường không đáp ứng mục tiêu sinh lợi.⁴ Tóm lại, những bằng chứng này cho thấy rằng nhiều dự án R&D không tạo ra sản phẩm thương mại, và rằng từ 33 đến 60% các sản phẩm mới đưa ra thị trường nhưng lại không tạo ra một thu nhập kinh tế cần thiết. Mặc dù có nhiều lý do được đưa ra để giải thích tại sao nhiều sản phẩm mới thất bại trong việc tạo ra thu nhập kinh tế như vậy, nhưng năm lý do được liệt kê ra nhiều hơn cả, đó là: *Sự không chắc chắn, thương mại hoá kém, định vị chiến lược kém, thiếu cận về kỹ thuật, tốc độ trong phát triển không đảm bảo.*⁵

Sự không chắc chắn

Phát triển sản phẩm mới là một quá trình vốn dĩ đã rủi ro. Nó yêu cầu kiểm định một giả thiết mà câu trả lời là không thể biết trước, đó là *nhu cầu thị trường có đủ cho công nghệ mới này hay không?* Mặc dù nghiên cứu thị trường tốt có thể làm cực tiểu hoá sự không chắc chắn về nhu cầu tương lai của công nghệ mới, nhưng sự không chắc chắn không thể bị loại bỏ hoàn toàn. Do đó, có thể kỳ vọng một mức thất bại nhất định.

Chúng ta nên kỳ vọng rằng mức thất bại của các cải tiến sản phẩm có tính đột phá sẽ cao hơn những cải tiến tăng thêm. Một cải tiến có tính đột phá là kết quả của một sự chuyển hướng cơ bản so với công nghệ hiện tại – đưa ra một cái gì đó mới cho thế giới. Sự phát triển của World Wide Web có thể xem như một cải tiến có tính đột phá trong công nghệ truyền thông. Các cải tiến có tính đột phá khác bao gồm việc phát triển chiếc máy photo copy đầu tiên của Xerox, máy ghi âm videocassette đầu tiên của AMPEX, và chiếc kính áp tròng đầu tiên của Bausch & Lomb. Cải tiến tăng thêm dùng để chỉ sự mở rộng công nghệ hiện tại. Ví dụ bộ vi xử lý Pentium Pro của Intel là một cải tiến thêm bởi vì nó dựa trên cấu trúc vi xử lý dòng X86 của Intel.

Sự không chắc chắn của nhu cầu tương lai về một sản phẩm mới sẽ lớn hơn nhiều nếu sản phẩm đó là một cải tiến đột phá và là mới đối với thế giới. Với sản phẩm cải tiến thêm sự không chắc

¹ E. Mansfield, 1981, "How Economist See R&D," *Harvard Business Review*, 11-12 pp 18-106

² E. Mansfield, 1981, "How Economist See R&D," *Harvard Business Review*, 11-12 pp 18-106

³ Booz, Allen, Hamilton, 1982, "New Products Management for the 1980's" privately published research.

⁴ A.L. Page, 1991, "PDMA's New Product Development Practices Survey: Performance and Best Practices" PDMA 15th Annual International Conference, Boston, 16/10

⁵ S.L. Brown, K.M. Eishardt, 1995, "Product Development: Past Research, Present Findings, and Future Directions", *Academy of Management Review*, 20 pp 343-378

chấn sẽ thấp hơn bởi vì nó được thiết kế để thay thế cho sản phẩm hiện có mà nhu cầu đã nhận diện rõ ràng. Do đó tỷ lệ thất bại của các cải tiến đột phá sẽ cao hơn.

Thương mại hoá kém

Lý do thứ hai thường viện dẫn để giải thích cho tỷ lệ thất bại cao đối với việc giới thiệu sản phẩm mới đó là thương mại hoá kém. *Thương mại hoá kém phát sinh khi có một nhu cầu thực chất về công nghệ mới nhưng công nghệ lại không thích nghi với sự cần thiết của người tiêu dùng bởi các nhân tố như thiết kế kém hay chất lượng kém.* Ví dụ nhiều máy tính cá nhân trước đây đã thất bại không bán được bởi vì mỗi máy tính cần có người lập trình mới sử dụng được. Điều đó khiến Steve Jobs ở Apple Computer hiểu rằng nếu có một công nghệ sao cho sử dụng máy tính dễ hơn thì sẽ có mở ra một thị trường khổng lồ. Do đó những chiếc máy tính cá nhân đầu tiên được Apple đưa ra thị trường đã tích hợp ít nhiều cách thức cải tiến đột phá, nhưng nó lại muốn làm cho công nghệ hiện tại có thể sử dụng được với người bình thường. Sự thất bại của Apple Computer trong việc tạo ra một thị trường cho Newton - mà Apple đưa ra mùa hè năm 1993 là sự kém thương mại hoá của một công nghệ có tính hấp dẫn tiềm tàng. Apple đã dự kiến một thị trường lên tới 1 tỷ USD cho Newton, nhưng doanh số này không thể thành hiện thực bởi các phần mềm của Newton không đủ để có thể nhận được các thông điệp được viết trên tấm ghi nhận thông điệp của Newton. Bất chấp thất bại này, nhiều công ty vẫn tin rằng có một nhu cầu thực sự về loại công nghệ như vậy, vấn đề chỉ là sản phẩm phải có khả năng thương mại tốt hơn.

Định vị chiến lược kém

Định vị chiến lược kém khi một công ty đưa ra sản phẩm mới thực sự hấp dẫn nhưng doanh số của nó không thành hiện thực bởi vì sự định vị thị trường kém. Định vị chiến lược là xác định sự chấp nhận về một sản phẩm của một công ty trên bốn đặc tính marketing chính: Giá cả, phân phối, quảng cáo khuyến mãi, và các đặc tính sản phẩm. Chất lượng sản phẩm kém là một phần lý do trong sự thất bại của Apple Newton xuất phát từ định vị chiến lược kém. Newton được giới thiệu với giá ban đầu quá cao (gần 1000 USD) mà lẽ ra nên có một vài thử nghiệm ngay cả trong trường hợp công nghệ đã thương mại hoá đầy đủ. Định vị kém cũng có thể đã tác động đến thất bại khi đưa ra sản phẩm đĩa compact kỹ thuật số (DCC) gần đây. DCC trở nên tồi tệ hơn vì giá cao, xúc tiến yếu, và thất bại bởi các công ty đã cải tiến các sản phẩm cho thị trường máy cầm tay và xe hơi.

Sự thiên cận kỹ thuật

Một lý do khác giải thích tại sao việc giới thiệu sản phẩm mới thất bại là các công ty thường mắc sai lầm khi marketing một công nghệ không có nhu cầu tiêu dùng đầy đủ. *Thiên cận kỹ thuật xuất hiện khi một công ty đánh giá quá cao về khả năng phi thường của công nghệ mới và quên đi việc xét xem có nhu cầu về sản phẩm mới này hay không.* Điều này có thể là một nhân tố trong thất bại của máy tính để bàn được NeXT đưa ra cuối những năm 1980 (NeXT được Steve Job người sáng lập Apple Computer tìm ra). Về mặt công nghệ, các máy NeXT rõ ràng là đứng đầu vào thời của nó, với các phần mềm và các đặc tính phần cứng tiên tiến mà hàng thập kỷ sau vẫn chưa tích hợp vào hầu hết các máy tính. Tuy nhiên, sự chấp nhận của người tiêu dùng rất chậm, chủ yếu bởi vì sự thiếu các phần mềm ứng dụng như bảng tính và các chương

trình xử lý văn bản (Word) chạy trên các máy đó. Các nhà quản trị của NeXT quá hăng say về công nghệ của sản phẩm mới mà bỏ qua thực tiễn cơ bản thị trường này. Sau vài năm bán ra chậm chạp, NeXT rốt cuộc phải rút các máy tính khỏi thị trường.

Chậm chạp về marketing

Cuối cùng, các công ty thất bại khi họ đưa sản phẩm ra thị trường một cách chậm chạp. thời gian giữa việc phát triển ban đầu và marketing cuối cùng càng dài, do đó làm tăng “chu kỳ thời gian” – càng có nhiều khả năng để một đối thủ nào đó tấn công và giành ưu thế của người đi đầu.¹Nói chung, những người cải tiến chậm chạp ít cập nhật các sản phẩm một cách thường xuyên hơn so với những người cải tiến nhanh. Do đó, họ sẽ thấy sản phẩm của họ lạc hậu so với người cải tiến nhanh. Trong ngành ô tô General Motor đã phải chịu đựng cảnh của người cải tiến chậm. Chu kỳ phát triển sản phẩm của nó khoảng 5 năm, trong khi Honda, Toyota và Mazda chỉ hai hay ba năm, đối với Ford là ba đến bốn năm. Bởi vì GM dựa trên các quan niệm thiết kế và công nghệ là 5 năm nên các xe ô tô họ thường lạc hậu khi nó được đưa ra thị trường.

4.3.2. Tạo lập các khả năng cải tiến

Các công ty có thể thực hiện một số bước để tạo lập một khả năng cải tiến và tránh thất bại. Ba bước dường như quan trọng nhất đó là: (1) tạo các kỹ năng nghiên cứu cơ bản và ứng dụng; (2) Phát triển một quá trình lựa chọn và phát triển dự án tốt; (3) Kết hợp các chức năng khác nhau trong công ty thông qua nhóm phát triển sản phẩm liên chức năng, trong chừng mực nào đó các quá trình phát triển song song.

Tạo lập các kỹ năng nghiên cứu cơ bản và ứng dụng. Việc tạo lập các kỹ năng nghiên cứu cơ bản và ứng dụng yêu cầu sử dụng các nhà khoa học nghiên cứu, các kỹ sư và thiết lập môi trường làm việc thúc đẩy sự sáng tạo. Một số các công ty hàng đầu có gắng đạt được điều này bằng cách thiết lập các viện nghiên cứu kiểu trường đại học, nơi mà các nhà khoa học và các kỹ sư có thể giành thời gian làm việc với các dự án nghiên cứu của mình, hơn nữa với các dự án liên quan trực tiếp với các nghiên cứu mà công ty đang tiến hành. Ví dụ, ở Hewlette- Packard các phòng thí nghiệm mở suốt ngày đêm cho các kĩ sư. Hewlette-Packard còn khuyến khích các nhà nghiên cứu của nó dành 10% thời gian của công ty để nghiên cứu các ý tưởng của họ và không phạt họ nếu thất bại. Tương tự, ở 3M có “quy tắc 15%” , cho phép các nhà nghiên cứu dành 15% công việc nghiên cứu hàng tuần cho bất kỳ chủ đề nào họ muốn nghiên cứu miễn là có tiềm năng đóng góp cho công ty. Kết quả nổi tiếng của chính sách này là các phiếu dán màu vàng. Ý tưởng về sản phẩm này do mong muốn của một nhà nghiên cứu muốn lấy ra các lưu ý từ cuốn thánh ca của ông. Các phiếu dán màu vàng giờ đây đã là một lĩnh vực kinh doanh của 3M với thu nhập khoảng 300 triệu USD.

Lựa chọn và quản trị dự án. Quản trị dự án là quản trị toàn bộ quá trình cải tiến, từ khi phát sinh các ý tưởng ban đầu qua suốt quá trình phát triển đến sản phẩm cuối cùng và đem bán. Quản trị dự án gồm ba kỹ năng quan trọng: kỹ năng khuyến khích phát sinh ý tưởng nhiều nhất có thể được; kỹ năng lựa chọn trong các dự án khác nhau ở giai đoạn đầu của sự phát triển, do đó hứa hẹn nhận được sự tài trợ và giảm bớt tổn kém của sự thất bại; kỹ năng cực tiểu hoá thời

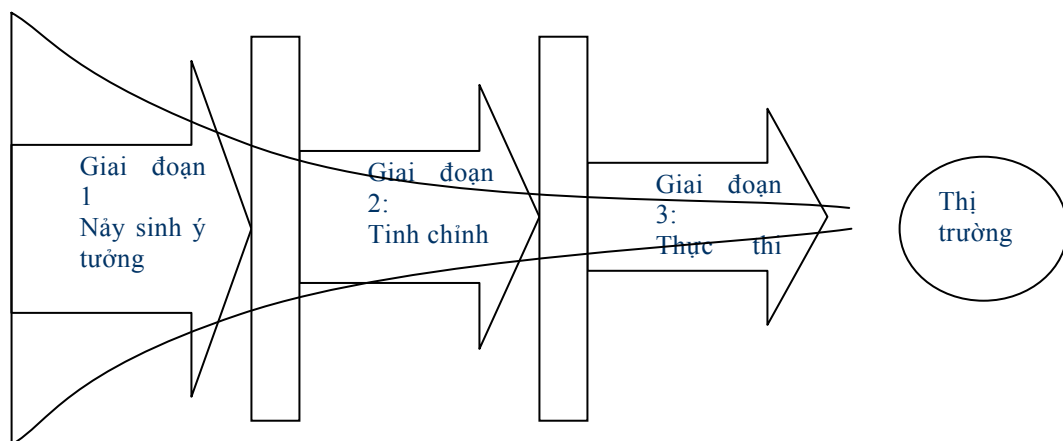
¹ G.Stalk, T.M Hout, 1990, *Competing Against Time*, New York: Free Press

gian đưa ra thị trường. Khái niệm về phễu phát triển được diễn tả trong hình 4-5 , tóm tắt những yêu cầu của việc tạo lập các kỹ năng này.¹

Như trình bày trong hình 4- 5, phễu phát triển chia làm ba giai đoạn. Mục tiêu trong giai đoạn 1 là mở rộng ống để khuyến khích phát sinh thật nhiều các ý tưởng. Ở cuối giai đoạn này công ty nên thu hút dữ liệu từ tất cả các chức năng cũng như từ khách hàng, các đối thủ cạnh tranh và nhà cung cấp.

Ở cổng 1 của phễu thu hẹp lại. Ở đây các ý tưởng được những nhóm liên chức năng của các nhà quản trị, những người mà không tham gia trong việc phát triển các ý niệm ban đầu. Các ý niệm có khuynh hướng tiến triển sẽ chuyển sang giai đoạn 2 của phễu, ở đây sẽ vạch ra các chi tiết của dự án đề nghị. Lưu ý rằng ở cổng 1 không phải là điểm đánh giá tiếp tục hay không. Trong sự tuyển chọn này, các ý tưởng có thể được quay lại phễu để phát triển hơn nữa sau đó đánh giá lại.

Hình 4-5 Phễu phát triển sản phẩm



Trong giai đoạn 2, nói chung chỉ diễn ra từ một đến hai tháng, dữ liệu và thông tin đã phát triển ở giai đoạn 1 được đưa vào một mẫu cho phép các quản trị có kinh nghiệm đánh giá dự án trong số các dự án cạnh tranh. Thông thường, ở đây yêu cầu phát triển một kế hoạch dự án cẩn thận, hoàn thành với những chi tiết về thị trường mục tiêu đề ra, thị phần có thể đạt được, thu nhập mong muốn, chi phí phát triển, chi phí sản xuất, các sự kiện then chốt,... Điểm lựa chọn lớn kế tiếp là cổng 2, chính là điểm đánh giá tiếp tục hay không. Các quản trị có kinh nghiệm được mời đến để duyệt lại các dự án khác nhau đang được đưa ra xem xét. Nhiệm vụ của họ là chọn ra các dự án có thể thành công và có ý nghĩa nhất với triển vọng chiến lược, theo các mục tiêu dài hạn của công ty. Mục tiêu quan trọng hơn cả ở giai đoạn này là chọn các dự án mà nếu thành công sẽ giúp duy trì hay tạo dựng lợi thế cạnh tranh cho công ty. Một mục tiêu liên quan là đảm bảo rằng công ty không dàn trải nguồn vốn và nhân lực khan hiếm của mình cho quá nhiều dự án mà nên tập trung nguồn lực vào các dự án mà có khả năng thành công và thu nhập

¹ Clark and Wheelwright, Managing New Product and Process Development

tiềm tàng hấp dẫn nhất. Bất kỳ dự án nào được lựa chọn vượt qua giai đoạn này đều được tài trợ và phân bổ nhân sự với mong muốn nó sẽ được đưa ra thị trường. Trong giai đoạn 3 các đề nghị phát triển dự án được thực hiện bởi nhóm phát triển sản phẩm liên chức năng.

Kết hợp liên chức năng

Sự kết hợp liên chức năng chặt chẽ giữa R&D, sản xuất, marketing có thể giúp công ty bảo đảm rằng:

Việc phát triển sản phẩm được dẫn hướng bởi nhu cầu khách hàng.

Các sản phẩm mới được thiết kế để dễ chế tạo.

Chi phí phát triển được kiểm soát.

Thời gian đưa ra thị trường ngắn nhất.

Việc kết hợp chặt chẽ giữa R&D với marketing là cần thiết để bảo đảm rằng các dự án phát triển sản phẩm được dẫn hướng bởi nhu cầu khách hàng. Các khách hàng của công ty có thể là một trong những nguồn gốc chủ yếu của các ý tưởng sản phẩm mới. Việc nhận ra nhu cầu khách hàng đặc biệt là các nhu cầu không được đáp ứng có thể tạo ra một bối cảnh trong đó các cải tiến sản phẩm có thể thực hiện thành công. Trong khi tiếp xúc với khách hàng, chức năng marketing có thể cung cấp các thông tin có giá trị trên quan điểm này. Hơn nữa, việc kết hợp chặt chẽ chức năng R&D với marketing là điều chủ yếu nếu một sản phẩm mới thương mại hoá thành công. Không có sự kết hợp giữa hai chức năng này công ty có thể gặp rủi ro phát triển các sản phẩm không có nhu cầu hay nhu cầu quá thấp.

Trường hợp Techsonic Industries chứng tỏ lợi ích của việc kết hợp R&D với marketing. Công ty Alabama này chế tạo các máy dò tìm độ sâu – đó là các thiết bị đánh cá và đo độ sâu của nước dưới thuyền và theo dõi con mồi. Techsonic đã thoát khỏi một chuỗi thất bại chín sản phẩm mới khi họ quyết định thực hiện các cuộc phỏng vấn khắp đất nước với người đánh cá để xác định nhu cầu. Nó đã khám phá ra nhu cầu chưa được đáp ứng về máy thăm dò độ sâu với khả năng có thể đọc trong ánh sáng mặt trời, và Techsonic đã phát triển sản phẩm đó. Một năm sau máy dò tìm độ sâu 250 USD đưa ra thị trường, doanh số của Techsonic tăng lên gấp ba đạt đến 80 triệu USD và thị phần của nó tăng lên mạnh mẽ tới 40%.¹

Sự kết hợp R&D và sản xuất có thể giúp một công ty bảo đảm rằng các sản phẩm được thiết kế có lưu ý với các yêu cầu chế tạo, để có thể giảm chi phí chế tạo và các khuyết tật. Sự kết hợp như vậy cũng có thể giảm chi phí phát triển, và đưa sản phẩm ra thị trường nhanh chóng. Nếu một sản phẩm mới thiết kế không lưu ý đến các năng lực chế tạo, có thể sẽ gặp khó khăn trong việc chế tạo với công nghệ chế tạo đã cho. Trong trường hợp đó, nó phải được thiết kế lại, và cả chi phí phát triển lẫn thời gian đưa sản phẩm ra thị trường có thể tăng đáng kể. Ví dụ, việc thay đổi thiết kế trong khi hoạch định sản phẩm có thể tăng chi phí phát triển sản phẩm lên 50% và kéo dài thêm 25% thời gian đưa sản phẩm ra thị trường.² Hơn nữa, nhiều cải tiến sản phẩm có tính đột phá cần một quá trình công nghệ mới để chế tạo ra chúng. Điều đó làm cho sự kết hợp

¹ P.Sellers, "Getting Customers to Love You", Fortune, 13/3/1989, pp 38-42

² O.Port, 1992, "Moving Past the Assembly Line", Business Week. Special Issue: Reinventing America, pp 177-180

giữa R&D với sản xuất càng trở nên quan trọng hơn, bởi vì việc cực tiểu hoá thời gian đưa ra thị trường và chi phí phát triển yêu cầu phát triển đồng thời cả sản phẩm mới lẫn quá trình công nghệ mới.¹

Các nhóm phát triển sản phẩm. Một trong những cách tốt nhất để đạt được sự kết hợp liên chức năng là thiết lập nhóm phát triển sản phẩm liên chức năng. Các nhóm này bao gồm đại diện của chức năng R&D, marketing và sản xuất. *Mục tiêu của nhóm là thực hiện một dự án phát triển sản phẩm từ ý niệm ban đầu đến giới thiệu ra thị trường.* Các đặc tính dường như đặc biệt quan trọng cho nhóm phát triển sản phẩm là nó có thể hoạt động hiệu quả và đáp ứng được tất cả các sự kiện then chốt của quá trình phát triển hay không.²

Trước hết, nhóm phải được dẫn dắt bởi một người quản trị dự án “có trọng lượng”, thường là người có địa vị cao trong tổ chức và có sức mạnh lẫn quyền lực để tìm được các nguồn lực nhân sự và tài chính mà nhóm cần thiết. Người lãnh đạo có trọng lượng này nên đảm bảo chủ yếu nếu không phải là toàn bộ cho dự án. Người lãnh đạo là người tin tưởng vào dự án, đó là một quán quân của dự án, và thành thạo trong việc kết hợp các viễn cảnh của các chức năng khác nhau và giúp cho các cá nhân từ những chức năng khác nhau làm việc với nhau vì mục đích chung. Hơn nữa, người lãnh đạo cũng có thể hành động như một luật sư của nhóm với quản trị cấp cao.

Thứ hai, nhóm nên có tối thiểu một thành viên từ mỗi chức năng chủ yếu. Các thành viên của nhóm cần có khả năng đóng góp kinh nghiệm chức năng, có vị trí cao trong chức năng của họ và sẵn lòng chia sẻ trách nhiệm với kết quả của nhóm, và có khả năng đặt sự ủng hộ tích cực về mặt chức năng sang một bên. Nói chung, thích hợp hơn là các thành viên nhóm dành 100% cho dự án trong suốt thời gian mà họ tập trung vào dự án và không tiếp tục các công việc ở chức năng của họ.

Thứ ba, các thành viên cùng đặt vào vị trí một cách tự nhiên để tạo ra cảm giác thân thiện và thúc đẩy giao tiếp.

Thứ tư, nhóm nên có kế hoạch rõ ràng, các mục đích rõ ràng, đặc biệt là với các mốc phát triển chủ yếu và ngân sách phát triển. Nhóm nên có những khuyến khích để đạt các mục tiêu này, ví dụ như thưởng khi đạt được các mốc chủ yếu.

Thứ năm, mỗi nhóm cần phát triển một quá trình giao tiếp và giải quyết các xung đột. Ví dụ nhóm phát triển sản phẩm của Quantum Corporation một công ty sản xuất đĩa cho máy tính cá nhân ở California, thiết lập một qui tắc là tất cả các quyết định chính cần xây dựng và việc giải quyết xung đột phải tiến hành họp vào chiều thứ hai mỗi tuần. Qui tắc đơn giản này giúp cho nhóm đáp ứng các mục tiêu phát triển của nó.

Quá trình phát triển song song. Một trong những cách thức mà nhóm phát triển sản phẩm có thể rút ngắn thời gian phát triển sản phẩm và đưa ra thị trường là sử dụng quá trình phát triển song song một phần. Một vấn đề là quá trình phát triển sản phẩm không được xem xét về các vấn đề chế tạo. Đáng chú ý nhất là, do thiết kế cơ bản của sản phẩm được hoàn thành trước khi thiết kế một quá trình công nghệ chế tạo và sản xuất ở qui mô thương mại, không có hệ thống

¹ G.P.Pisano, S.C. Wheelwright, 1995, "The New Logic of High Tech R&D," *Havard Business Review* 9- 10 pp93-95

² K.B. Clark, T. Fujimoto, 1990, "The Power of Product Integrity", *Havard Business Review*, 11-12 pp 107-118

cảnh báo sớm để biểu thị khả năng chế tạo. Hậu quả là công ty có thể không tạo ra sản phẩm với cách thức hiệu quả-chi phí và phải gởi trở lại cho giai đoạn thiết kế sản phẩm. Điều đó làm cho thời gian kéo dài ra khi sản phẩm bị gởi đi gởi lại giữa các giai đoạn.

Trong quá trình phát triển song song một phần các giai đoạn phát triển chồng lên nhau ví dụ công việc bắt đầu phát triển quá trình sản xuất trước khi giai đoạn thiết kế hoàn thành. Bằng việc giảm chi phí và thời gian thiết kế sản phẩm, một chương trình như vậy giảm đáng kể thời gian phát triển sản phẩm và đưa nó ra thị trường.

Những gì phát sinh sau khi Intel phát triển bộ vi xử lý 386 năm 1986 đã chứng tỏ điều này. Một số các công ty bao gồm cả IBM và Compaq chạy đua để trở thành người đầu tiên đưa ra máy tính cá nhân trên cơ sở bộ vi xử lý 386. Compaq tấn công IBM trong 6 tháng và giành được thị phần chủ yếu trong thị trường máy tính công suất cao. Cách thức cơ bản mà Compaq tiến hành là sử dụng nhóm liên chức năng và quá trình song song một phần để phát triển sản phẩm. Nhóm bao gồm các kỹ sư (R&D) các nhà marketing, sản xuất và tài chính. Mỗi chức năng làm việc song song hơn là theo trình tự. Trong khi các kỹ sư đang thiết kế sản phẩm, người sản xuất cũng đang thiết đặt nhà xưởng máy móc, người làm marketing đang làm việc với kênh phân phối và hoạch định chiến dịch marketing, và người làm chức năng tài chính đang làm việc để tài trợ cho dự án.

4.3.3. Tóm tắt: đạt được sự cải tiến vượt trội

Vai trò chủ yếu của các chức năng trong việc đạt được sự cải tiến vượt trội được tóm tắt trong Bảng 4-4. Hai điểm chính cần được đặc biệt lưu ý. *Thứ nhất*, người quản trị cấp cao phải chịu trách nhiệm chính trong việc bao quát toàn bộ quá trình phát triển. Điều này đòi hỏi cả việc quản trị phát triển và việc thúc đẩy sự kết hợp giữa các chức năng. *Thứ hai*, trong khi R&D đóng vai trò trung tâm của quá trình cải tiến, tính hiệu lực của R&D trong phát triển các sản phẩm và quá trình mới phụ thuộc vào khả năng của nó trong việc kết hợp với chức năng sản xuất và marketing.

Bảng 4-4: VAI TRÒ CỦA CÁC CHỨC NĂNG TRONG VIỆC ĐẠT CẢI TIẾN VƯỢT TRỘI

Các chức năng tạo giá trị	Vai trò chính
Cơ sở hạ tầng (Lãnh đạo)	Quản trị toàn bộ quá trình (Ví dụ quản trị hoạt động phát triển)
Sản xuất	Thúc đẩy hiệp tác liên chức năng Hợp tác với R&D trong việc thiết kế sản phẩm để chế tạo
Marketing	Làm việc với R&D để phát triển các cải tiến quá trình Cung cấp các thông tin thị trường cho R&D. Làm việc với R&D để phát triển sản phẩm mới
Quản trị vật liệu	Không có trách nhiệm chính
R&D	Phát triển các quá trình và sản phẩm mới Hiệp tác với chức năng khác đặc biệt là marketing và chế tạo trong quá trình phát triển
Nguồn nhân lực	Thuê các nhà khoa học và kỹ sư giỏi

4.4. ĐẠT ĐƯỢC SỰ ĐÁP ỨNG KHÁCH HÀNG VƯỢT TRỘI

Đáp ứng khách hàng vượt trội nghĩa là phải cho khách hàng những gì mà họ muốn, đúng lúc họ muốn với điều kiện là khả năng sinh lợi lâu dài của công ty không bị tổn thương khi thực hiện điều đó. Công ty càng đáp ứng được nhu cầu khách hàng nó càng có thể làm chủ được sự trung

thành nhãn hiệu. Sau đó, sự trung thành nhãn hiệu sâu sắc có thể cho phép công ty đòi hỏi mức giá tăng thêm cho sản phẩm hoặc cho phép công ty bán được nhiều hàng hoá và dịch vụ hơn cho khách hàng. Dù sao, một công ty đáp ứng nhu cầu khách hàng nó sẽ có một lợi thế cạnh tranh.

Đạt được sự đáp khách hàng vượt trội chính là cho khách hàng một giá trị về tiền bạc, từng bước cải thiện hiệu quả quá trình sản xuất của công ty và chất lượng của các đầu ra nên gắn chặt với mục đích này. Hơn nữa, việc cho khách hàng những gì họ muốn có thể cần phải phát triển các sản phẩm mới với các đặc tính mới. Nói một cách khác, đạt được hiệu quả, chất lượng và sự cải tiến vượt trội là tất cả các bộ phận để đạt được sự đáp ứng khách hàng vượt trội. Có hai điều tiên quyết khác để đạt được mục đích này. *Thứ nhất*, là tập trung vào các khách hàng của công ty và nhu cầu của họ. *Thứ hai*, tìm cách để thoả mãn nhu cầu của họ tốt hơn.

4.4.1. Tập trung vào khách hàng

Một công ty không thể đáp ứng nhu cầu của khách hàng trừ khi nó biết rõ những gì mà họ cần. Do đó, *bước đầu tiên của việc tạo ra sự đáp ứng khách hàng vượt trội đó là động viên toàn công ty tập trung vào khách hàng*. Biện pháp để đạt mục tiêu này là biểu thị bằng sự lãnh đạo, định hướng thái độ của nhân viên và sử dụng các cơ chế để đưa khách hàng tới công ty.

Lãnh đạo. Tập trung vào khách hàng phải bắt đầu ở cấp cao của tổ chức. Sự cam kết đáp ứng khách hàng vượt trội đem đến những sự thay đổi xuyên suốt toàn bộ công ty điều mà chỉ có thể làm được thông qua sự lãnh đạo mạnh mẽ. *Một bản báo cáo sứ mệnh trong đó đặt khách hàng lên hàng đầu là cách để gửi một thông điệp rõ ràng tới nhân viên về sự tập trung mong muốn*. Một con đường khác là bằng chính hành động của lãnh đạo cấp cao. Ví dụ, Tom Monaghan, người sáng lập ra Domino's Pizza gần gũi với khách hàng bằng cách hàng tuần đến thăm nhiều cửa hàng nhất có thể được, tự mình thực hiện một lần giao hàng, và thường xuyên ăn Pizza của Domino.

Thái độ của nhân viên. Để đạt được sự tập trung vào khách hàng một cách vượt trội yêu cầu *toàn bộ nhân viên phải xem khách hàng như tiêu điểm cho các hoạt động của họ*. Chỉ có sự lãnh đạo không thì chưa đủ để đạt đến mục tiêu này. *Toàn bộ nhân viên phải được huấn luyện để tập trung vào khách hàng, bất kể chức năng của họ là marketing, sản xuất, R&D hay kế toán*. Mục tiêu nên được đặt ra là làm cho nhân viên suy nghĩ bằng chính suy nghĩ của khách hàng và tự đặt họ vào địa vị của khách hàng. Với cách đó, nhân viên mới có thể nhận ra các thức tốt hơn để cải thiện chất lượng kinh nghiệm của khách hàng với công ty.

Để củng cố cho những điều đó, *hệ thống khuyến khích của công ty nên thưởng cho nhân viên vì sự thoả mãn cho khách hàng*. Ví dụ, quản trị cấp cao của hệ thống khách sạn Four Seasons luôn hãnh diện về sự tập trung vào khách hàng của họ, khi nói đến câu chuyện về Roy Dymont, một người gác cửa ở Toronto, đã sao lãng quên không mang chiếc cặp của khách ra xe taxi cho ông ta. Người gác cửa đã gọi điện cho ông khách, đó là một luật sư ở Washington D.C. và biết rằng ông đang cực kỳ cần chiếc cặp cho buổi họp buổi sáng. Dymont đã lên máy bay đi Washington để đưa lại chiếc cặp- không cần phải có sự đồng ý của ông chủ mình. Chẳng những không phạt Dymont về lỗi lầm đã mắc phải và về việc không hỏi ý kiến quản trị trước khi đi Washington mà Four Seasons còn đáp lại bằng cách ghi tên của Dymont vào danh sách những người nhân

viên của năm.¹Hành động này đưa một thông điệp mạnh mẽ tới các nhân viên của Four Season về tầm quan trọng của thoả mãn khách hàng.

Đưa khách hàng đến với công ty. *“Hiểu biết về khách hàng” là một cách để đạt được sự đáp ứng khách hàng vượt trội.* Hiểu biết về khách hàng không chỉ yêu cầu nhân viên suy nghĩ như chính khách hàng mà còn yêu cầu họ phải lắng nghe nhiều nhất những gì mà khách hàng nói và đưa họ đến với công ty. *Việc đưa khách hàng đến với công ty không phải mang tính vật lý mà là trong sự đánh giá của khách hàng bằng việc thu thập các phản hồi từ khách hàng về hàng hoá và dịch vụ của công ty và xây dựng hệ thống thông tin để truyền các phản hồi này đến người có liên quan.*

Ví dụ, trường hợp người bán lẻ quần áo qua thư đặt hàng Lands’ End. Thông qua danh mục của nó và những người nhận điện thoại dịch vụ khách hàng, Lands’ End thu thập những ý kiến từ khách hàng về chất lượng quần áo và loại hàng mà họ muốn Lands’ End cung cấp. Quả thực, sự thúc giục của khách hàng đã nhắc nhở công ty dịch chuyển đến phân đoạn quần áo. Lands’ End thường cung cấp thiết bị cho thuyền buồm thông qua các danh mục thư đặt hàng. Tuy vậy, công ty lại nhận được rất nhiều yêu cầu của khách hàng về quần áo dã ngoại trong khi đáp ứng các đơn hàng bằng việc mở rộng danh mục thoả mãn nhu cầu. Lập tức quần áo trở thành ngành kinh doanh chính và Lands’ End giảm dần các thiết bị thuyền buồm. Hiện nay, công ty vẫn chú ý nhiều đến các yêu cầu của khách hàng. Mỗi tháng một bản dữ liệu từ máy tính về các yêu cầu và bình luận của khách hàng được gửi về cho các nhà quản trị. Các phản hồi này giúp công ty điều chỉnh các hàng hoá bán ra của nó. Thực vậy, các mặt hàng mới mua vào bán ra đã đáp ứng với yêu cầu khách hàng.²

4.4.2. Thoả mãn nhu cầu khách hàng

Một khi đạt được việc tập trung vào khách hàng, nhiệm vụ tiếp theo là thoả mãn các nhu cầu khách hàng đã xác định được. Như đã chỉ ra, hiệu quả, chất lượng, cải tiến tất cả quyết định để thoả mãn các nhu cầu này. Ngoài ra, *các công ty cung cấp mức thoả mãn cao hơn khi họ cá biệt hoá sản phẩm nhiều nhất có thể được theo các yêu cầu của khách hàng cá biệt và khi họ rút ngắn thời gian đáp ứng các nhu cầu khách hàng.*

Phục vụ theo yêu cầu khách hàng là biến đổi các đặc tính của hàng hoá và dịch vụ để đáp ứng các yêu cầu độc đáo của các nhóm khách hàng hay trong những trường hợp cực đoan, được hiểu như phục vụ theo yêu cầu từng khách hàng. Người ta thường nghĩ rằng phục vụ theo yêu cầu khách hàng phát sinh chi phí. Tuy nhiên, như đã chỉ ra ở phần đầu chương này, các công nghệ sản xuất linh hoạt đã làm cho nó có thể sản xuất càng nhiều loại sản phẩm hơn trước mà không làm tăng chi phí. Các công ty có thể cá biệt hoá các sản phẩm của họ nhiều hơn họ đã từng làm cách đây 15 năm. Đặc biệt khi các công nghệ sản xuất linh hoạt liên kết với hệ thống thông tin dựa trên công nghệ Web. Ví dụ, người bán lẻ như Amazon.com đã sử dụng các công nghệ trên cơ sở Web để phát triển một trang chủ cho các cửa hàng của họ phục vụ nhu cầu của mỗi cá nhân. Khi các khách hàng truy cập vào Amazon.com, họ có một danh mục giới thiệu các cuốn sách hay nhạc cho việc mua bán dựa trên một phân tích những gì mà họ đã mua trước đó.

¹ P.Sellers, "Getting Customers to Love You", Fortune, 13/3/1989, pp 38-42

² Caminiti, "A mail Oder Romance"

Khuynh hướng phục vụ theo yêu cầu khách hàng đã tạo ra sự phân hoá nhiều thị trường, đặc biệt là thị trường khách hàng thành những khe hở nhỏ hơn. Ví dụ đầu những năm 1980, khi Honda lấn át thị trường xe máy ở Nhật bản vốn rất phân mảnh. Người giữ vị trí thứ hai, Yamaha đã quyết định theo sau người dẫn đầu Honda. Năm 1981, nó thông báo mở một nhà máy mới, có thể đưa Yamaha trở thành người chế tạo xe máy lớn nhất thế giới nếu hoạt động hết công suất. Honda đáp trả bằng việc mở rộng mặt hàng sản phẩm của mình và đẩy nhanh tốc độ giới thiệu sản phẩm mới. Tại bước khởi đầu của cuộc chiến về xe máy – có thể coi như vậy- Honda có 60 loại xe máy trong mặt hàng sản phẩm của nó. Tám tháng sau, Honda tăng nhanh số mặt hàng của mình lên đến 113 mẫu, cá biệt hoá các sản phẩm đến các khe hở thị trường nhỏ. Honda có khả năng đạt được điều này mà không phải chịu chi phí đáng kể, bởi vì nó là một nhà chế tạo linh hoạt. Sự tràn ngập của các mẫu Honda theo yêu cầu khách hàng đã đẩy Yamaha khỏi nhiều thị trường, ngăn chặn đáng kể cuộc tấn công của nó vào Honda.¹

Thời gian đáp ứng. Cung cấp cho khách hàng những gì họ cần khi họ muốn, yêu cầu tốc độ đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Để giành được lợi thế cạnh tranh công ty phải thường xuyên đáp ứng các yêu cầu khách hàng thật nhanh, dù cho giao dịch đó là việc giao hàng của một hãng chế tạo đồ gia dụng, việc xử lý một yêu cầu vay nợ ở ngân hàng, các phụ tùng thay thế cho một xe ô tô hư hỏng, hoặc chờ thanh toán trong một siêu thị. Chúng ta đang sống trong một xã hội chuyển động nhanh chóng, nơi mà thời gian là một hàng hoá có giá trị. Các công ty thoả mãn nhu cầu khách hàng nhanh chóng sẽ tạo lập được sự trung thành nhãn hiệu và đặt một giá cao hơn về các sản phẩm và dịch vụ.

Tăng tốc độ cho phép công ty đòi hỏi mức giá cao hơn. Khe hở của ngành đưa thư nhanh bằng máy bay dựa trên quan điểm cho rằng khách hàng sẵn lòng thanh toán cao hơn một cách đáng kể cho các thư nhanh qua đêm, so với thư thường. Một ví dụ khác về sự đáp ứng nhanh là trường hợp của Caterpillar, nhà chế tạo máy di chuyển hạng nặng di chuyển trên mặt đất có thể giao các phụ tùng thay thế đến bất kỳ điểm nào trên trái đất chỉ trong vòng 24 giờ. Bởi vì sự cố dừng máy với các thiết bị xây dựng hạng nặng sẽ rất tốn kém, khả năng của Caterpillar đáp ứng nhanh với những hư hỏng máy móc thiết bị là một điều quan trọng cốt yếu đối với khách hàng của công ty. Kết quả là, nhiều khách hàng duy trì sự trung thành với Caterpillar bất chấp sự cạnh tranh mãnh liệt của Komatsu của Nhật bản.

Nói chung, để giảm thời gian đáp ứng cần phải làm sao cho (1) chức năng marketing truyền thông nhanh chóng các yêu cầu của khách hàng tới sản xuất, (2) các chức năng sản xuất và quản trị vật liệu có thể điều chỉnh nhanh chóng kế hoạch tiến độ sản xuất trong việc đáp ứng các nhu cầu chưa dự kiến của khách hàng, và (3) hệ thống thông tin có thể giúp chức năng sản xuất và marketing trong quá trình này.

4.4.3. Tóm tắt: Đạt được sự đáp ứng khách hàng vượt trội

Bảng 5.5 tóm lược các bước, các chức năng khác nhau cần phải thực hiện nếu công ty muốn đạt được sự đáp ứng khách hàng vượt trội. Mặc dù, marketing đóng vai trò quyết định giúp một công ty đạt được mục tiêu này, chủ yếu là do nó tiếp xúc trực tiếp với khách hàng, Bảng 4-5 chỉ ra rằng các chức năng khác cũng có vai trò quan trọng để thực hiện mục tiêu đó. Hơn nữa,

¹ G.Stalk, T.M Hout, 1990, *Competing Against Time*, New York: Free Press

giống như đạt được sự vượt trội về hiệu quả, chất lượng và cải tiến, việc đạt được sự đáp ứng khách hàng vượt trội yêu cầu các quản trị cấp cao phải lãnh đạo sao cho có thể tạo lập một sự định hướng khách hàng trong công ty.

Bảng 4-5: VAI TRÒ CỦA CÁC CHỨC NĂNG TRONG VIỆC ĐÁP ỨNG KHÁCH HÀNG VƯỢT TRỘI

Các chức năng tạo giá trị Cơ sở hạ tầng (lãnh đạo)	Vai trò chủ yếu 1- Thông qua lãnh đạo bằng nêu gương, tạo ra một sự cam kết về đáp ứng khách hàng trên toàn công ty
Sản xuất	Đạt được sự các biệt hoá bằng hệ thống sản xuất linh hoạt. Đạt được sự đáp ứng nhanh thông qua chế tạo linh hoạt
Marketing	Hiểu biết khách hàng Truyền đạt các phản hồi của khách hàng với các chức năng thích hợp
Quản trị vật liệu	Phát triển hệ thống hậu cần có khả năng đáp ứng nhanh cho các nhu cầu không dự kiến trước
R&D	Đưa khách hàng vào quá trình phát triển sản phẩm
Hệ thống Thông tin	Sử dụng công nghệ Web để tăng sự đáp ứng khách hàng
Nguồn nhân lực	Phát triển các chương trình huấn luyện để nhân viên nghĩ như khách hàng

TÓM TẮT CHƯƠNG VÀ CÂU HỎI ÔN TẬP

Trong chương này, chúng ta thảo luận về vai trò của các chiến lược chức năng trong việc đạt được hiệu quả, chất lượng, sự cải tiến và đáp ứng khách hàng. Nó xem xét một cách chi tiết các bước khác nhau dẫn đến mục tiêu này, gồm các điểm chính sau:

Một công ty có thể tăng hiệu quả thông qua việc khai thác tính kinh tế của qui mô và hiệu ứng học tập, áp dụng các công nghệ chế tạo linh hoạt, áp dụng hệ thống đúng thời hạn, đưa chức năng R&D thiết kế sản phẩm dễ chế tạo, nâng cấp kỹ năng của nhân viên thông qua huấn luyện, nhóm tự quản, và gắn việc trả lương bổng với kết quả, tạo ra sự cam kết đến hiệu quả trên toàn công ty thông qua sự lãnh đạo mạnh mẽ, và thiết kế cấu trúc để thúc đẩy hiệp tác giữa các chức năng để theo đuổi mục tiêu hiệu quả.

Chất lượng vượt trội có thể giúp cho công ty kể cả chi phí thấp lẫn sự khác biệt sản phẩm của nó và yêu cầu mức giá cao hơn.

Để đạt được chất lượng vượt trội yêu cầu toàn công ty phải cam kết với chất lượng và tập trung một cách rõ ràng vào khách hàng. Nó cũng yêu cầu có các thước đo để đo lường mục tiêu chất lượng và khuyến khích nhấn mạnh vào chất lượng; dữ liệu từ nhân viên về cách thức cải thiện chất lượng; phương pháp luận theo về sự theo dõi khuyết tật đến tận gốc và sửa chữa các vấn đề tạo ra khuyết tật; hiệp tác với người cung cấp để duy trì việc áp dụng TQM; các sản phẩm được thiết kế dễ chế tạo; hiệp tác chặt chẽ giữa các chức năng.

Tỷ lệ thất bại của việc giới thiệu các sản phẩm mới rất cao do các nhân tố như sự không chắc chắn, thương mại hoá kém, chiến lược định vị kém, sự thiên cận kỹ thuật, và sự chậm chạp đưa sản phẩm ra thị trường.

Để đạt được sự vượt trội về cải tiến, công ty phải tạo ra các kỹ năng nghiên cứu cơ bản và ứng dụng; thiết kế hợp lý quá trình quản trị phát triển; và đạt được sự kết hợp chặt chẽ các chức

năng khác nhau của công ty, chủ yếu thông qua việc áp dụng các nhóm phát triển sản phẩm liên chức năng và quá trình phát triển song song một phần.

Để đạt được sự đáp ứng khách hàng vượt trội thường yêu cầu công ty đạt được hiệu quả, chất lượng, sự cải tiến.

Đáp ứng khách hàng vượt trội có thể đạt được nếu một công ty cung cấp cho khách hàng cái mà họ muốn đúng lúc cần thiết. Nó phải đảm bảo một sự tập trung cao độ vào khách hàng, điều mà có thể đạt được thông qua sự lãnh đạo và huấn luyện nhân viên nghĩ như khách hàng; đưa khách hàng đến công ty bằng cách nghiên cứu thị trường vượt trội; cá biệt hoá sản phẩm với các nhu cầu độc đáo của các khách hàng hay nhóm khách hàng cá biệt; đáp ứng nhanh nhu cầu khách hàng.

CÂU HỎI ÔN TẬP

- 1- Bốn khối cơ bản tạo lập lợi thế cạnh tranh liên quan với nhau như thế nào?
- 2- Nêu cách khai thác tính kinh tế về qui mô, hiệu ứng học tập trong việc tạo dựng lợi thế cạnh tranh?
- 3- Trình bày lô gic của sản xuất linh hoạt theo yêu cầu khách hàng với khối lượng lớn?
- 4- Trình bày khả năng tạo dựng lợi thế hiệu quả từ các hoạt động marketing
- 5- Nêu khả năng tác động của quản trị vật liệu đến hiệu quả
- 6- Vai trò của quản trị cấp cao trong việc giúp cho công ty đạt được sự vượt trội về hiệu quả, chất lượng, cải tiến, và đáp ứng khách hàng?
- 7- Trong dài hạn, việc áp dụng TQM cho công ty một lợi thế cạnh tranh hay nó chỉ yêu cầu đạt được sự bình đẳng với các đối thủ cạnh tranh?
- 8- Trên ý nghĩa nào mà cải tiến được gọi là khối đơn nhất quan trọng nhất để tạo lập lợi thế cạnh tranh

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- 1- Alex Miller (1998). Strategic Management 3rd Ed. Irwin/McGraw-Hill
- 2- Charles W.L. Hill, Gareth R.Jones (2002) Strategic Management : An intergrated Aproach, 5th Ed. Houghton Mifflin.
- 3- Chistopher G. Worley, David E.Hitchin, Walter L.Ross (1996), Integrated Strategic Change: How OD Builds Competitive Advantage, Addison-Wesley Publishing Company.
- 4- Douglas C.Montgomery (1997), Introduction to Statistical Quality Control, 3rd Ed. John Wiley& Son
- 5- Irene Chow, Neil Holbert, Lane Kelley, Julie Yu (1997), Business Strategy: An Asia-Pacific Focus, Prentice Hall
- 6- Henry Mintzberg, James Brian Quinn, John Voyer (1995), The Strategy Process, Collegiate Ed.Prentice Hall.
- 7- Michiel R.Leeder, Harold E. Feason (1997), Purchasing & Supply Management, 11th Ed. Irwwin/McGraw-Hill
- 8- Norman Gaither (1996), Production and Operation Management, 7th Ed. Thomson
- 9- Peter Wright, Mark J. Kroll, John Parnell (1996), Strategic Management : Concepts and Cases 3rd Ed. Prentice Hall
- 10-Thomas L. Wheelen, J. David Hunger (2004) Strategic Management and Business Policy 9th. Prentice Hall.
- 11-William C. Frederick, James E. Post, Keith Davis (1992), Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, *Ethics*, 7th Ed, McGraw-Hill,Inc